

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ**

**ІХ МІЖНАРОДНА НАУКОВА КОНФЕРЕНЦІЯ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ»**

29 травня 2026 року



Одеса – 2026

УДК 334.7:339:330.341.1(062.552)

**Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку:
матеріали ІХ Міжнародної наукової конференції (29 травня 2026 року).
Одеса: Національний університет «Одеська політехніка»,
2026. 149 с.**

Редакційна колегія:

д.е.н., професор Філіппова С.В., д.е.н., професор Бавико О.Є., д.е.н., професор
Левкіна Р.В., д.е.н., професор Валінкевич Н.В., д.е.н., професор Гросул В.А., д.е.н.,
професор Ткаченко А.М., д.е.н., професор Рєпіна І.М., д.е.н., професор Мішук І.П.,
д.е.н., професор Павлова В.А.

У збірнику матеріалів ІХ Міжнародної наукової конференції розкриваються теоретико-методологічні та практичні засади підприємництва і торгівлі в системі національних та світових економічних процесів. Дослідження авторів спрямовані на визначення стану, тенденцій та перспектив розвитку сучасного підприємництва, тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі України та вирішення актуальних проблем забезпечення ефективності управління підприємницькими структурами.

Збірник розраховано на наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів і здобувачів, усіх, хто цікавиться тенденціями розвитку підприємництва і торгівлі в Україні та світі.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Погляди, висловлені в публікаціях, є позицією авторів. Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть автори та наукові керівники.

*Національний університет «Одеська політехніка»,
Інститут економіки та менеджменту,
Кафедра підприємництва і торгівлі*

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Татарин Н.Б. , к.е.н., доцент ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	8
Kotko Ya.M. , PhD in Economics, Associate Professor LABOR SHORTAGE IN BUSINESS DURING WAR: CHALLENGES AND MANAGEMENT DECISIONS.....	10
Kotko Ya.M. , PhD in Economics, Associate Professor, Levkin A.V. , PhD of Technical Sciences, Associate Professor THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN ENTERPRISES.....	12
Kotko Ya.M. , PhD in Economics, Associate Professor, Kulinich O.A. , PhD in Economics, Associate Professor UKRAINE'S INVESTMENT CLIMATE DURING THE WAR AND PROSPECTS FOR POST-WAR RECOVERY.....	15
Чайка Т. О. , к.е.н. ГУМАНІТАРНЕ РОЗМІНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ АГРАРНИХ РИНКІВ В УКРАЇНІ	17
Levkin D. , Candidate of Engineering Science, Associate Professor, Kotko Ya. , PhD in Economics, Associate Professor, Levkin A. , Candidate of Technical Sciences, Associate Professor STRATEGIC PRINCIPLES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	20
Павлова В.А. , д.е.н., професор СВІТОВИЙ ДОСВІД ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В МОДЕЛЯХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ..	23
Chaikin O. , PhD in Economics, doctoral student THE FISCAL POLICIES IMPACT ON UKRAINE INCLUSIVE GROWTH.....	25
Гуцан П.В. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти КОМЕРЦІЙНА СКЛАДОВА В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	28
Гаркуша Ю.О. , к.е.н., доцент, Трофіменко А.І. , студентка ЦЗФН КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	31
Гільберг К.О. , здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	33

Молчанович П.-Д.Ю. , здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
--	----

Пучкова С.І. , к.е.н., доцент, Бардук Т.П. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти СУТНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПОНЯТЬ «ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА» ТА «РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА».....	38
--	----

СЕКЦІЯ 2

ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ

Івашенко А.Г. , к.е.н., доцент МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПЛАТІЖНОГО БАЛАНСУ ТА АНАЛІЗ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСІВ.....	42
--	----

Кузьменко О.В. , к.е.н., доцент, Зубов Є.Д. , аспірант МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	46
--	----

Стружук Р. М. , здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ТРЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ.....	49
--	----

Галуза К.І. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	52
---	----

Підволоцька А.П. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ВПЛИВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ НА ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ.....	54
--	----

Іванова К.М. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти РЕЗЕРВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	58
---	----

Білінська Д. М. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	60
---	----

Крамаренко А.А. , здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	62
---	----

Кисельов П.О. , аспірант МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	65
---	----

Міщук І.П. , д.е.н., професор, Лило Б.Б. , аспірант ІННОВАЦІЙНИЙ ФОРМАТ СУБ'ЄКТІВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТРУКТУРІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ ОКРЕМИХ ТОВАРІВ.....	67
Трібіцов К.О. , здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти СТАН РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ.....	72
Орленко А.С. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	76
Приймак М.О. , здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	79
Дискіна А.А. , к.е.н., доцент, Іовін І.А. , здобувач НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	82
Половцева М. О. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА ЛОГІСТИЧНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ....	85

СЕКЦІЯ 3

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ: ОРГАНІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Зелінська А. М. , к.е.н., доцент, Луценко С.П. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	88
Kotko Ya.M. , PhD in Economics, Associate Professor, Levkin A.V. , PhD in Technical Sciences, Associate Professor DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN THE SURVIVAL OF ENTERPRISES DURING WAR.....	92
Kotko Ya.M. , PhD in Economics, Associate Professor, Kulinich O.A. , PhD in Economics, Associate Professor LOGISTICS STRATEGIES OF UKRAINIAN BUSINESS IN THE CONTEXT OF BLOCKING TRADITIONAL ROUTES.....	94
Кадала В.В. , к.ю.н., доцент СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	96
Гузенко О.П. , к.е.н., доцент АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	98

Уманський А.В. , здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	100
Metelitsa R. , student SOCIAL EFFICIENCY OF A COMMERCIAL ENTERPRISE: METHODOLOGICAL APPROACHES TO DETERMINATION.....	103
Ковальов О.О. , здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	105
Міньков А.В. , юридичний консультант ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	107
Франів І.А. , д.е.н., професор, Кріль М.М. , здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	109
Молчанова І.О. , здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти ПОТОЧНІ ВИТРАТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	111
Горбунова А.В. , к.е.н. Русінова В.С. , здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ.....	115
Чумак О.В. , аспірант ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0/5.0 НА ІНСТРУМЕНТИ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ.....	119
Піковська О. , здобувач вищої освіти ОПТИМІЗАЦІЯ СХЕМ РОЗМІЩЕННЯ ВАНТАЖІВ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ ABC- ТА XYZ-АНАЛІЗУ.....	121
Бурдейний М.Є. , здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ ТА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ДОСВІД ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	123
Дочев Д.О. , здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти ІННОВАЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІ РІШЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ.....	126
Пучкова С.І. , к.е.н., доцент ФОРМУВАННЯ СТАЛОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	129

Тимченко К.С., к.е.н.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	132
---	-----

СЕКЦІЯ 4

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА

Бондарчук М.Є., к.е.н., доцент

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	137
--	-----

Брагіна О.С., к.е.н., доцент

ДІЛОВІ ІГРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАВЧАННЯ МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ.....	139
---	-----

Бавико О.Є., д.е.н., професор

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ» У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ.....	141
--	-----

Левкіна Р.В., д.е.н., професор

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ ЗА НАВЧАЛЬНОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ «ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОЕКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ».....	143
--	-----

Єрмак С.О., д.е.н., професор

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЗДОБУВАЧАМИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ» У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ПЕДАГОГІЧНІ ІМПЛІКАЦІЇ.....	147
---	-----

СЕКЦІЯ 1
ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УКРАЇНІ

Татарин Н.Б., к.е.н., доцент
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

У сучасних умовах цифровізація є одним із ключових чинників розвитку підприємництва та економіки України. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, покращенню якості послуг, автоматизації бізнес-процесів і посиленню конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках. Цифрова трансформація бізнесу відкриває нові можливості для розвитку підприємств, розширення ринків збуту та впровадження інноваційних моделей управління. Завдяки сучасним технологіям підприємства можуть оперативно реагувати на зміни економічного середовища та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентних умовах.

Цифровізація бізнесу передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства. До основних інструментів цифрової трансформації належать хмарні сервіси, електронна комерція, CRM-системи, штучний інтелект, автоматизація процесів, цифровий маркетинг та онлайн-платформи.

Ключовою стратегією розвитку цифрової економіки в Україні має стати «цифровізація» країни, формування внутрішнього ринку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та мотивацій і потреб у цифрових технологіях у споживачів. Розвинена цифрова інфраструктура є основою розвитку цифрової економіки. Однак така інфраструктура охоплює не лише телекомунікації, а й комплекс технологій, продуктів і процесів, які забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості й функціонують на цифровій основі [1].

Ефективний розвиток цифрової економіки неможливий без модернізації системи управління підприємствами та впровадження інноваційних підходів до організації бізнес-процесів. Саме цифрові рішення забезпечують швидкість обміну інформацією, гнучкість управління та підвищення ефективності діяльності підприємств. Використання сучасних цифрових платформ і систем автоматизації дає можливість підприємствам оперативно приймати управлінські рішення, контролювати виробничі процеси та оптимізувати використання ресурсів.

Цифрові технології сприяють покращенню взаємодії між працівниками, керівництвом і клієнтами, що позитивно впливає на якість управління та рівень обслуговування. У сучасних умовах цифровізація управлінських процесів стає важливою складовою успішного функціонування підприємств та їх адаптації до швидких змін економічного середовища.

В умовах цифровізації управлінських процесів така трансформація організаційної будови потребує дотримання чітких правил, за якими відбуватиметься насичення цифровими інструментами інтегрованої системи менеджменту, виділення контурів і цифрових платформ для вирішення завдань стратегічного й оперативного управління. Це дає можливість підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати ефективне управління ресурсами [2].

Для українського підприємництва цифровізація стала особливо актуальною в умовах глобалізації, пандемії COVID-19 та воєнних викликів. Саме цифрові технології дали змогу багатьом підприємствам продовжувати діяльність дистанційно, підтримувати комунікацію з

клієнтами та здійснювати онлайн-продажі. Використання онлайн-платформ, електронної комерції, хмарних сервісів і цифрових систем управління допомогло бізнесу адаптуватися до складних економічних умов та забезпечити безперервність роботи.

Крім того, цифровізація сприяла розширенню можливостей для підприємців щодо виходу на нові ринки та залучення клієнтів через інтернет-ресурси і соціальні мережі. У сучасних умовах саме впровадження цифрових технологій стало важливим фактором збереження стабільності бізнесу, підвищення його гнучкості та конкурентоспроможності.

Серед основних переваг цифровізації бізнесу можна виділити:

- оптимізацію витрат підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- швидкість обробки інформації;
- покращення взаємодії з клієнтами;
- розширення ринків збуту;
- підвищення рівня безпеки та контролю бізнес-процесів.

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується певними проблемами. Серед них — недостатній рівень цифрових навичок працівників, нестача фінансових ресурсів для впровадження новітніх технологій, кіберзагрози та нерівномірний рівень цифрової інфраструктури в різних регіонах України.

Багато підприємств, особливо представники малого та середнього бізнесу, не мають достатніх можливостей для швидкого впровадження сучасних цифрових рішень. Крім того, зростання використання цифрових технологій потребує посилення захисту інформації та забезпечення кібербезпеки підприємств.

Важливу роль у цифровізації підприємництва відіграє держава. Реалізація цифрових державних сервісів, розвиток платформи Дія, підтримка електронного документообігу та створення сприятливих умов для ІТ-сектору сприяють розвитку цифрового бізнес-середовища в Україні. Завдяки державним цифровим сервісам підприємці отримують можливість швидше реєструвати бізнес, подавати звітність онлайн та користуватися електронними адміністративними послугами. Це значно спрощує ведення підприємницької діяльності та зменшує бюрократичні процедури.

Таким чином, цифровізація бізнесу є необхідною умовою сучасного розвитку підприємництва в Україні. Вона забезпечує адаптацію підприємств до нових економічних умов, підвищує їхню конкурентоспроможність та створює можливості для інноваційного розвитку. Подальше впровадження цифрових технологій сприятиме економічному зростанню держави, розвитку електронної комерції, залученню інвестицій та інтеграції України у світовий цифровий простір. У перспективі цифровізація стане важливим чинником формування сучасної, стабільної та конкурентоспроможної економіки країни.

Література:

1. Цифровізація – сучасний фактор розвитку бізнесу. Казимир Я. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38538/2/FMZKPNES_2022_Kazymyr_Y-Digitization_a_modern_188-191.pdf
2. Цифровізація бізнесу погляд з позиції екосистиматичності конкурентоспроможності й інтеграційного розвитку підприємницьких структур. Сталдник В.В. Наскальний С.О. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7269/7228>

LABOR SHORTAGE IN BUSINESS DURING WAR: CHALLENGES AND MANAGEMENT DECISIONS

*Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor
State Biotechnological University,
Kharkiv*

The shortage of personnel in business during wartime is one of the most acute socio-economic problems, directly affecting the stability of enterprises. Military actions have led to large-scale mobilization of the working-age population, internal and external migration, relocation of enterprises, and changes in the structure of employment (Table 1). As a result, many companies have faced a shortage of skilled workers, especially in the manufacturing, logistics, construction, and IT sectors. This leads to a decline in production volumes, disruption of operational processes, and loss of competitive position in the market. An additional factor contributing to the labor shortage is the psychological strain on employees. Constant stress, security threats, economic uncertainty, and social tension negatively affect labor productivity and staff motivation. Some employees are changing their field of activity or preferring remote or temporary employment, which is transforming the traditional model of labor relations. In such conditions, employers are forced to compete for limited labor resources by offering flexible working conditions and additional social guarantees.

Table 1 – Key challenges for businesses amid labor shortages during wartime

Call	Characteristic
physical loss of labor potential (due to mobilization, evacuation, and forced migration of the population)	Companies are losing experienced employees who have spent years shaping production and management processes. This is particularly true for technical specialists, engineers, drivers, production and logistics workers. Replacing such personnel requires considerable time and resources, and the lack of specialists leads to reduced productivity, increased workload on existing staff, and delays in contract fulfillment.
disruption of organizational stability and business processes	Staff shortages force companies to redistribute functions among employees, which does not always correspond to their qualifications. As a result, the risk of errors increases, the quality of products or services decreases, and management decisions are made in conditions of information shortages and management overload. In addition, the absence of key managers or department heads can lead to a loss of control over strategic areas of activity.
psychological instability of personnel and decreased motivation	Martial law creates constant emotional pressure, which affects the concentration, productivity, and level of engagement of employees. Frequent air raid sirens, power supply problems, and concerns about family safety create an additional burden that employers cannot fully control. This increases the level of professional burnout, staff turnover, and the number of temporary incapacities.
increased competition for skilled professionals	During wartime, the labor market becomes structurally unbalanced: demand for certain professions increases, while supply decreases significantly. Large companies or international structures can offer higher pay and better working conditions, which complicates the situation for small and medium-sized businesses. This leads to increased personnel costs and the need to review the motivation system.
restrictions on mobility and infrastructure risks	Damage to transport routes, power outages, relocation of enterprises, and changes in market geography complicate the organization of the work process. Businesses are forced to quickly adapt to new conditions, introduce remote working formats, or change their operating model, which requires additional investment and managerial flexibility.

Thus, the personnel shortage during wartime is complex in nature and affects not only the quantitative composition of the workforce, but also the quality of management, financial stability, and strategic development of enterprises. Therefore, the challenges outlined above indicate that the personnel shortage during wartime is systemic and multidimensional, affecting both the operational activities of enterprises and their strategic stability. However, even in conditions of high uncertainty, businesses cannot limit themselves to merely acknowledging problems - it is necessary to develop adaptive management response mechanisms. This is why there is a need to develop and implement comprehensive solutions aimed at minimizing personnel risks, preserving human capital, and ensuring the continuity of the enterprise's activities. An effective response to personnel shortages requires a systematic approach to human resource management that combines strategic planning, organizational flexibility, and investment in human capital (Table 2).

Table 2 - System of management decisions to overcome personnel shortages in wartime conditions

Decision	Characteristic
implementation of strategic personnel planning	It involves forecasting staffing needs, identifying critical positions, and building a talent pool. In wartime, this means creating a system of employee interchangeability, developing business continuity plans, and preparing scenarios for responding to the sudden loss of key specialists.
introduction of flexible forms of work organization	This includes remote and hybrid work, flexible schedules, part-time employment, and project-based collaboration. Such formats allow companies to attract employees from other regions or even from abroad, reduce the risk of downtime due to security factors, and increase the company's attractiveness as an employer. At the same time, management should review organizational structures, optimize management levels, and reduce duplication of functions.
investment in staff development and retraining	If it is not possible to quickly find external candidates, companies can develop internal human resources through mentoring, corporate training, online courses, and professional development programs. Training multifunctional employees increases business flexibility and reduces dependence on individual specialists. This approach also promotes staff loyalty and reduces staff turnover.
automation and digitization of business processes	The implementation of CRM and ERP systems, electronic document management, and production and logistics management programs reduce the need for manual labor and minimizes the impact of the human factor. Automating routine operations frees up resources for strategic tasks and increases the overall efficiency of the enterprise.
socially oriented HR policy	Management should provide psychological support to employees, implement mental health programs, flexible leave, and additional social guarantees. Supporting mobilized employees and their families and keeping their jobs secure builds trust in the company and strengthens corporate culture. This approach helps retain key specialists and maintain a positive employer image.
use of outsourcing and partnership models of cooperation	Outsourcing certain functions (accounting, IT support, logistics, marketing) to external contractors allows the company to focus on its core business and compensate for the lack of internal resources. This ensures cost flexibility and quick response to changes in the external environment.

Thus, management decisions to overcome staff shortages are complex in nature and must combine organizational, technological, and social tools. Only a strategically oriented approach to human resource management can ensure business sustainability and competitiveness in the difficult conditions of wartime. Therefore, the labor shortage during wartime is a complex challenge that includes a quantitative shortage of workers, the loss of skilled personnel, reduced productivity, and increased workload on existing staff. Its impact extends not only to the operational activities of enterprises but also to their strategic stability, financial performance, and competitiveness.

THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor
Levkin A.V., PhD of Technical Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University,
Kharkiv

The full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine and the introduction of martial law in 2022 posed an unprecedented challenge to the national economy. The business environment found itself in a state of high uncertainty, physical threats to infrastructure, disruption of logistics chains, loss of production capacity, and a decline in domestic demand. A significant number of enterprises were relocated, temporarily suspended, or completely shut down. At the same time, those companies that remained operational were forced to quickly adapt to the new economic conditions.

The current economic situation is characterized by currency market instability, labor shortages due to mobilization and migration processes, changes in consumer demand, and rising energy and logistics costs. War risks directly affect investment activity, access to financing, and strategic planning for businesses. In such conditions, traditional business models focused on a stable environment and predictable development have proven to be ineffective or even unviable.

The problem is that companies are forced to simultaneously address the challenges of short-term survival and long-term competitiveness. There is a need to rethink the key elements of the business model: value proposition, distribution channels, cost structure, partnerships, and risk management mechanisms. The issues of ensuring operational stability, diversifying sales markets, digitizing processes, and implementing flexible management approaches are becoming particularly relevant.

In addition to economic challenges, martial law is shaping a new socio-ethical context for business operations. Companies are increasingly integrating elements of social responsibility, employee support, and participation in the country's recovery into their strategies. Thus, the transformation of business models is taking place not only under the influence of financial and economic factors, but also within the framework of a broader social mission. Therefore, the current situation requires a deep scientific understanding of the impact of martial law on the transformation of Ukrainian enterprises' business models. Research on this issue is important for identifying effective management decisions, forming sustainable development strategies, and ensuring business adaptability in conditions of prolonged instability.

The impact of martial law on the transformation of Ukrainian companies' business models is a complex phenomenon that encompasses companies' adaptation to new risks, changes in demand structure, supply chain restructuring, forced digitalization, and the search for new sources of income (Table 1).

The martial law imposed in Ukraine in response to armed aggression became a powerful catalyst for serious changes in the country's business environment. Companies found themselves in conditions of extreme uncertainty and high risk, when the usual management mechanisms and classic business models ceased to provide the necessary level of stability and efficiency. Instead of following standard patterns, companies were forced to quickly rethink their strategies, adapt to new challenges, and seek alternative ways of operating. Thus, martial law became not only a crisis but also a stimulus for innovation and rethinking the role of business in conditions of uncertainty.

The subject of transformation was not only individual processes and operational elements of enterprises, but also the business models themselves. The key factor in the changes was the desire for flexibility - the ability to respond quickly to external changes and restructure internal processes without losing productivity. This is reflected in the restructuring of companies and the introduction of modular organizational approaches, where individual units can function autonomously in the event of disruptions

in the work of others. Flexibility also means the ability to quickly change the range of products or services depending on new consumer needs, which have changed significantly during martial law.

Table 1 – Main mechanisms for transforming the business models of Ukrainian enterprises during martial law

Key area of influence	Transformation mechanism	Practical effect/result
Radical change in the market environment	<i>The war caused: a decline in domestic demand in traditional segments (retail, services), a shift in consumption toward more basic needs (food, life support), significant fluctuations in the population's purchasing power.</i>	<u>This forced companies to review their product/service portfolios, abandon unprofitable areas, or refocus on those with stable demand in wartime conditions.</u>
Adaptation to logistical risks	<i>Disrupted supply chains, transportation risks, and delivery instability: forced companies to look for alternative suppliers, introduce local production cycles, and optimize inventory portfolios (focus on minimum working capital).</i>	<u>Many companies began to cooperate with small local suppliers or organize their own logistics routes to minimize the risks of roadblocks and shelling.</u>
Accelerated digitization of business models	<i>Due to restrictions on physical presence, businesses are increasingly: implementing e-commerce and digital sales channels, moving to cloud services and remote work, automating internal processes.</i>	<u>Digital platforms and systems became not just a convenience, but a necessity, especially for small and medium-sized businesses.</u>
Transition to flexible operating models	<i>Martial law forced companies to review their work organization formats (remote/hybrid), implement business continuity planning, and build adaptive risk management models.</i>	<u>Many companies have switched to a modular structure, where individual divisions can continue to operate autonomously in the absence of key resources or supply channels.</u>
Social responsibility and reputation strategies	<i>Business in wartime: supports the army (financially, materially), helps employees and their families, gets involved in volunteer initiatives.</i>	<u>This is not only an ethical imperative, but also a component of the business model that affects consumer confidence, employee loyalty, and reputation capital.</u>
Government policy as a factor of transformation	<i>Martial law was accompanied by regulatory changes: tax incentives, simplified administration procedures, SME support programs.</i>	<u>This has encouraged companies to innovate, seek new markets, and take advantage of government development programs.</u>
Entry into new foreign markets	<i>Due to a decline in domestic consumer demand, many companies: increased exports, utilized international trading platforms, adapted products to the standards of other countries.</i>	<u>It has changed not only communication with customers, but also pricing models, logistics, and partner networks.</u>

The digitization of business processes has become an equally important element of transformation. Faced with limited physical customer presence, logistics challenges, and the need for remote work, companies are actively implementing digital platforms for sales, accounting automation, resource management, and remote employee collaboration. Digital solutions allow companies not only to maintain business continuity, but also to effectively track risks, optimize costs, and ensure greater

transparency of internal processes. Such changes create the basis for a higher level of analytics and strategic planning, even in crisis conditions.

Risk adaptability is another important aspect of transformation. Companies that were able to quickly assess potential threats to their business and develop response scenarios were able to maintain operational stability and minimize losses. This includes diversifying suppliers, creating reserves of raw materials and supplies, implementing insurance mechanisms, and scenario planning. Adaptability also involves reorienting toward new markets, including international ones, where consumers remain solvent and demand is more stable.

The social mission of business has become another critically important element of new business models. Companies are increasingly integrating measures to support employees, ensure staff safety, participate in regional recovery, and assist the military into their activities. Such initiatives not only contribute to enhancing the company's reputation capital but also become an integral part of its value proposition. In wartime, consumers and partners prefer companies that demonstrate responsibility and a willingness to take socially important actions.

So, all these changes together have really made Ukrainian companies more resilient to the challenges of wartime. Business models that are flexible, digital, adaptable to risks, and have a social mission create a strong foundation for further growth, even when things are uncertain. Transformation has become not only a necessity for survival, but also a stimulus for development, innovation, and increased competitiveness of Ukrainian businesses in domestic and international markets.

In the face of ongoing military threats, companies are forced to respond quickly to changes in the external environment, reorient their logistics chains, implement digital management tools, and seek new markets. Such steps contribute to the formation of more flexible and technology-oriented business structures capable of functioning effectively even under conditions of limited resources and increased risks. At the same time, the development of partnerships, integration into international economic networks, and the active use of innovative solutions are becoming important aspects.

In addition, transformational processes contribute to rethinking the role of business in society, as companies are increasingly involved in supporting communities, volunteer initiatives, and restoring the country's economic potential. The combination of economic efficiency and social responsibility is shaping a new model of Ukrainian business development that focuses not only on profit, but also on long-term stability, innovation, and resilience to crisis challenges. This approach creates the conditions for further modernization of the economy and strengthening Ukraine's position in the global economic space.

References:

1. Smolinska S. Problemy ta perspektyvy finansuvannia pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. *fp* 2024, 166-172. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3-4\(54\).2024.166171172](https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.166171172).
2. Kravchenko O.O., Rybak N.S. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti. *Economic space*. 2024. Vyp. № 195. S. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.3-7>.
3. Karpinska H.V. Dysproportsii rozvytku haluzevoi struktury pidpriemnytskoho sektoru Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. 2024. Vyp. 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.56>.
4. Kotko Ya., Levkina R., Kulinich O., Levkin D. Innovative potential in ensuring sustainable development of the enterprise. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2026. Vol. 275. P. 1-21. DOI 10.1007/978-3-032-10153-2_1.
5. Levkina R., Kotko Ya., Kulinich O. Mechanism of sustainable development of business entities in the system of international economic relations. *Economic journal Odessa polytechnic universit*. 2024. № 4 (30). S. 57-67. DOI 10.15276/EJ.04.2024.7.
6. Chapaev M., Kotko Ya. Modern risk management in business activities. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: materialy Mizhnar. nauk. konf., NU "Odeska politekhnika"*, 30 trav. 2025 r. Odesa, 2025. S. 10-12.

UKRAINE'S INVESTMENT CLIMATE DURING THE WAR AND PROSPECTS FOR POST-WAR RECOVERY

Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor
Kulinich O.A., PhD in Economics, Associate Professor
State Biotechnological University,
Kharkiv

The investment climate in Ukraine during the full-scale war unleashed by Russia against Ukraine has undergone significant transformations that have affected both domestic and foreign investors. War risks, infrastructure destruction, migration processes, and instability in the security environment have become determining factors in the country's investment attractiveness. At the same time, Ukraine demonstrates the stability of its economic system, the adaptation of business to crisis conditions, and active international support, which creates new opportunities for recovery and modernization. In these conditions, the investment climate takes on a dual meaning: on the one hand, it reflects the level of risk for capital investments, and on the other, it is a key tool for post-war reconstruction, structural restructuring of the economy, and integration into the European economic space.

Creating a favorable investment environment is becoming a strategic goal of state policy and an important prerequisite for Ukraine's sustainable development in the post-war period. Thus, under martial law, Ukraine's investment climate is shaped by both destabilizing and transformative factors. On the one hand, Russia's armed aggression against Ukraine has significantly increased economic and security risks, while on the other hand, it has highlighted the need for deep structural reforms and a rethinking of the development model. That is why, in order to comprehensively understand the current state of the investment environment, it is advisable to move on to an analysis of the key problems and challenges that are holding back capital inflows and determining the prospects for the post-war recovery of the state, in particular: *firstly*, the key problem with the investment climate during the war is the high level of security risks. The destruction of production facilities, energy and transport infrastructure, and the constant threat of missile strikes significantly increase the cost of investment projects and extend their payback periods. For foreign investors, military uncertainty remains the main deterrent; *second*, economic instability manifests itself in a decline in effective demand, a shortage of budgetary resources, currency fluctuations, and difficult access to financing. Some enterprises have lost their markets or logistics routes, which negatively affects the country's overall investment potential; *third*, there are systemic problems that predated the war but have been exacerbated by it: corruption risks, an imperfect judicial system, bureaucratic barriers, and insufficient protection of investor rights. Despite reforms, the state's institutional capacity needs to be further strengthened to ensure the confidence of international business; *fourth*, a significant part of the territory requires large-scale reconstruction. The lack of clear mechanisms for insuring military risks and guaranteeing investments limits the participation of private capital in reconstruction projects. Thus, the problem lies not only in attracting funds, but also in creating a comprehensive system of guarantees and incentives. Thus, the problems outlined above indicate that Ukraine's investment climate in wartime is characterized by a high level of uncertainty and multidimensional risks. Military threats, institutional shortcomings, and economic instability create a complex environment for investment decisions by both domestic and foreign economic entities. At the same time, these challenges are not only restrictive but also transformative in nature, as they necessitate profound systemic changes.

In this context, it is particularly important to develop a comprehensive state policy aimed at minimizing risks and creating a predictable legal and economic environment. Post-war recovery with the support of international partners, in particular the European Union, opens up opportunities for structural modernization of the economy and strengthening its competitiveness. That is why it is necessary to move towards identifying specific mechanisms and solutions capable of improving the investment climate and ensuring Ukraine's sustainable development in the long term, primarily:

1. Introduction of effective mechanisms for insuring military risks. Developing cooperation with international financial institutions and creating state and international guarantee funds will minimize risks for investors.

2. Strengthening anti-corruption and judicial reforms. Ensuring the real independence of the judicial system, digitization of public services, and transparency of public procurement procedures will contribute to building trust in the institutional environment.

3. Tax and financial incentives. Introducing special tax regimes for strategic industries (energy, defense industry, IT), preferential lending, and public-private partnerships will boost investment activity.

4. Integration into the European economic space. Deepening cooperation with the European Union, harmonizing legislation with European standards, and implementing post-war reconstruction programs create the conditions for long-term growth.

5. The strategy of «building back better than before». Post-war reconstruction should be based on the principles of innovation, energy efficiency, and digital transformation, which will not only restore the destroyed infrastructure but also modernize the economy in line with current global trends.

The problems of the investment environment are both temporary and systemic in nature. Along with military threats, issues such as improving the efficiency of the judicial system, minimizing corruption risks, ensuring the stability of regulatory policy, and guaranteeing the protection of investors' rights remain relevant. Overcoming these barriers is a necessary condition for restoring the confidence of international business and returning long-term capital to Ukraine's economy. At the same time, the post-war period opens a unique «window of opportunity» for the structural modernization of the state. Infrastructure reconstruction, the development of innovative industries, the digitization of governance, and the implementation of sustainable development principles can form the basis of a new economic model. Cooperation with international partners, in particular with the European Union, will play an important role in this process, contributing to the harmonization of legislation, the attraction of financial resources, and Ukraine's integration into the European economic space. Despite the significant challenges caused by the war, Ukraine's investment climate retains the potential for gradual recovery and qualitative transformation. The current circumstances have revealed both the vulnerabilities and the resilience of the national economy, prompting a reassessment of development priorities and economic policy. In this context, attracting investment becomes not only a financial necessity but also a strategic tool for rebuilding infrastructure, modernizing industries, and stimulating innovation-driven growth.

The restoration of investor confidence will largely depend on the implementation of comprehensive structural reforms. Strengthening the rule of law, ensuring the protection of property rights, reducing bureaucratic barriers, and improving the transparency of regulatory processes are essential conditions for creating a stable and predictable business environment. At the same time, the development of effective public administration and the enhancement of institutional capacity will play a decisive role in ensuring that investment resources are used efficiently and in accordance with national development goals. An important factor in improving the investment climate will also be the integration of Ukraine into global economic and financial systems. Deepening cooperation with international financial institutions, expanding partnerships with foreign investors, and aligning national legislation with European standards can significantly increase the country's attractiveness for long-term capital. In addition, targeted government programs aimed at supporting priority sectors - such as infrastructure, energy, agriculture, and digital technologies - can create new opportunities for sustainable economic development. Therefore, post-war reconstruction should not be viewed solely as a process of recovery but rather as an opportunity for qualitative economic renewal. In the long run, this will contribute to strengthening the country's competitiveness in the global economy and positioning Ukraine as a reliable and promising destination for international investment.

ГУМАНІТАРНЕ РОЗМІНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ АГРАРНИХ РИНКІВ В УКРАЇНІ

Чайка Т. О., к.е.н.

*ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж Полтавського державного аграрного університету»,
м. Полтава*

Повномасштабна війна в Україні призвела не лише до значних людських втрат і руйнування інфраструктури, але й до масштабного забруднення територій вибухонебезпечними предметами, що формує довгострокові економічні обмеження для розвитку підприємництва. За даними Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, станом на 2025 рік площа потенційно забруднених мінами та нерозірваними боєприпасами територій становить близько 139 тис. км² [1], що відповідає приблизно 23 % загальної площі країни і фактично виводить із господарського обігу значну частину земельного фонду. У цих умовах особливого значення набуває дослідження впливу замінування на підприємницьку активність та обґрунтування ролі розмінування як інструменту відновлення економічного середовища.

Замінування територій чинить системний негативний вплив на підприємницьку діяльність, насамперед у сільському господарстві, яке є базовим сектором економіки України. Обмеження доступу до земельних ресурсів призводить до скорочення обсягів виробництва, порушення логістичних ланцюгів, зниження експортного потенціалу та втрати доходів суб'єктів господарювання. За оцінками, щорічні економічні втрати України від замінування становлять близько 11,2 млрд дол. США, що відповідає 5,6 % ВВП довоєнного періоду [2]. Особливо критичною є ситуація для малого та середнього бізнесу в аграрному секторі: фермерські господарства й агропідприємства, розташовані у постраждалих регіонах, фіксують скорочення оброблюваних площ у середньому на 30–60 % [3]. Водночас зростають витрати бізнесу, пов'язані зі страхуванням, забезпеченням безпеки, релокацією виробництва та пошуком альтернативних ресурсів, що знижує інвестиційну привабливість територій і гальмує розвиток підприємницьких ініціатив.

У цьому контексті гуманітарне розмінування з урахуванням екологічних і сталих аспектів слід розглядати не лише як безпековий захід, але й як важливий економічний інструмент відновлення підприємницької діяльності. Очищення територій від вибухонебезпечних предметів забезпечує повернення земель у господарський обіг, відновлення виробничих процесів, стабілізацію логістики та створює передумови для відновлення функціонування локальних ринків. Таким чином, розмінування фактично відновлює економічний простір, у межах якого можуть реалізовуватися підприємницькі ініціативи [4; 5].

Важливим інституційним контекстом є підтримка процесів екологічного відновлення України з боку Європейського Союзу. У рамках механізму Ukraine Facility – інструменту фінансової підтримки ЄС загальним обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 роки – окремий пріоритет надається проектам «зеленого» відновлення, що передбачають очищення та повернення земель у сільськогосподарський обіг [6]. Паралельно з цим Україна поступово адаптує своє законодавство та практику до стандартів Європейського зеленого курсу (European Green Deal), зокрема в частині відновлення деградованих і забруднених екосистем. Стратегія ЄС «Від ферми до столу» (Farm to Fork Strategy) та цілі щодо збільшення частки органічного землеробства до 25 % орних площ безпосередньо кореспондуються з потенціалом розмінованих українських земель, які після очищення та відновлення родючості можуть бути залучені саме до органічного виробництва – сегменту з вищою доданою вартістю [7]. У 2023–2024 роках програма EUMAM Ukraine та Комплексний цивільно-військовий план ЄС включили підтримку гуманітарного розмінування як самостійний компонент допомоги, що підкреслює визнання його економічного виміру на наднаціональному рівні [8]. Практичним підтвердженням зазначених процесів є реалізація в

Україні ініціативи «Soul of Soil» – спільного проєкту Міністерства економіки України та ПРООН, спрямованого на привернення уваги до проблеми мінного забруднення та демонстрацію економічного потенціалу розмінованих земель [9]. Завдяки очищенню 1 800 гектарів у Херсонській та Миколаївській областях місцевий фермер разом із родиною відновив сівбу, а виробник «Золотий шлях» переробляє вирощену пшеницю на борошно – щорічно 24 тис. тонн, що реалізується на внутрішньому ринку та експортується до країн ЄС. Цей кейс наочно ілюструє підприємницький мультиплікатор розмінування: від відновлення первинного виробництва – до переробної промисловості та зовнішньоекономічної діяльності. Окремого значення набуває соціальний вимір: у рамках проєкту функціонує соціальне підприємство «Moim.Ridnym», залучаючи жінок похилого віку з прикордонних громад Сумщини до виробництва та збереження традиційних ремесел. Важливим є й глобальний контекст: станом на 2025 рік вже розміновано 35 000 км², на яких потенційно можна виростити зерно для 10,5 млн тонн хліба – адже до повномасштабного вторгнення українське продовольство забезпечувало харчування 400 млн людей у 57 країнах світу [9]. Це підтверджується оцінками ФАО щодо втрат аграрного сектору України та потенціалу його відновлення – навіть часткове повернення сільськогосподарських земель до обробітку може генерувати значний економічний ефект. Зокрема, відновлення близько 10 % заблокованих площ потенційно здатне забезпечити понад 4 млрд дол. США додаткового аграрного виробництва щорічно. Логіку зазначених взаємозв'язків – від наслідків замінування через інституційну підтримку до підприємницьких результатів – відображено на рис. 1.

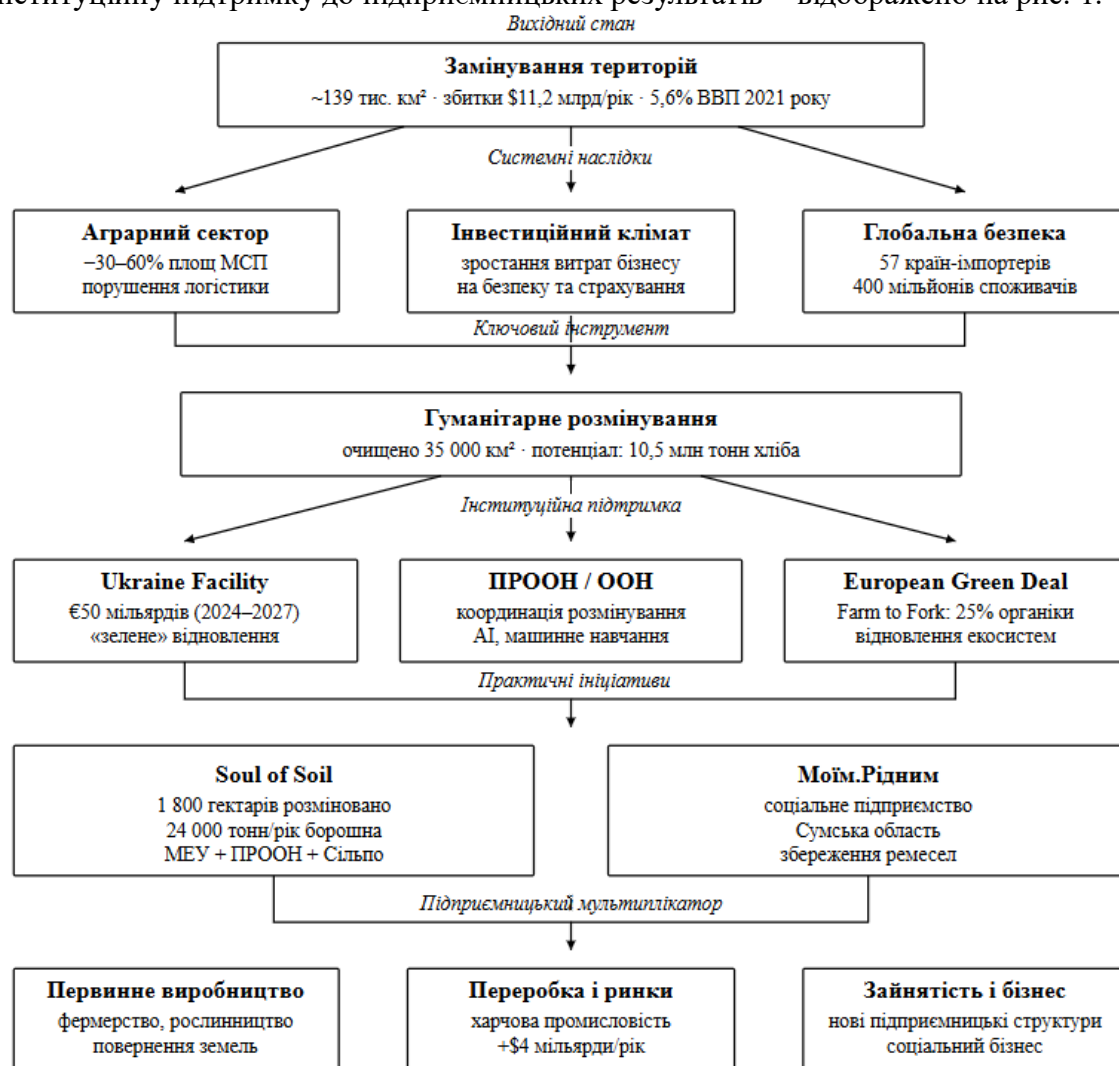


Рисунок 1 – Розмінування як інструмент відновлення підприємницької діяльності: структурно-логічна схема взаємозв'язків

Отже, подібні підходи демонструють, що розмінування не лише усуває безпекові ризики, але й формує основу для розвитку нових бізнес-моделей, орієнтованих на ефективне використання природного капіталу, підвищення продуктивності аграрного сектору та відновлення економічної активності на локальному рівні. У результаті створюються умови для формування нових підприємницьких структур, розширення зайнятості й активізації внутрішнього ринку.

Таким чином, гуманітарне розмінування з урахуванням екологічних і сталих аспектів виступає ключовою передумовою відновлення підприємницької діяльності в Україні. Воно забезпечує не лише фізичне очищення територій, але й сприяє поверненню ресурсного потенціалу до економічного обігу, формуванню нових ринкових можливостей і розвитку сталих бізнес-моделей. Реалізація таких підходів у поєднанні з європейськими механізмами підтримки (Ukraine Facility, European Green Deal) дозволяє розглядати гуманітарне розмінування як важливий елемент економічної політики відновлення, спрямованої на забезпечення довгострокового зростання та підвищення стійкості національної економіки.

Література:

1. Beznosiuk M. Landmines and land use: unblocking ukraine's rural and climate recovery. *ISPI*. URL : <https://www.ispionline.it/en/publication/landmines-and-land-use-unblocking-ukraines-rural-and-climate-recovery-214597>
2. У Давосі говорили про інноваційне фінансування гуманітарного розмінування. URL: <https://demine.gov.ua/news/u-davosi-hovoryly-pro-innovatsiine-finansuvannia-humanitarnoho-rozminuvannia>
3. Ukraine: Food security and agricultural livelihoods assessment (December 2023) – Monitoring report. Rome : FAO, 2024. 31 p. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/2cfd00b4-dacf-4260-8abe-94a6741494e9>
4. Чайка Т. О. Фінансове забезпечення гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель в Україні. *Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України* : І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 03–04 березня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 205–208.
5. Чайка Т. О. Відновлення сільськогосподарських земель України: гуманітарне розмінування та перспективи органічного землеробства. *Горизонти розвитку сільськогосподарського виробництва та переробки в Україні* : Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. до дня пам'яті д-ра с.-г. наук, проф., акад. Пелиха В. Г., 21 берез. 2025 р. Кропивницький : ХДАЕУ, 2025. С. 150–153.
6. European Commission. Ukraine Facility: Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council. Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu>
7. European Commission. Farm to Fork Strategy: For a fair, healthy and environmentally-friendly food system. Brussels, 2020. 23 p. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en
8. Council of the European Union. EU assistance on demining in Ukraine. 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/uk/policies/eu-support-ukraine>
9. UNDP Ukraine. Soul of Soil 2.0. URL: <https://www.undp.org/ukraine/soul-of-soil-2>

STRATEGIC PRINCIPLES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*Levkin D., Candidate of Engineering Science, Associate Professor,
Kotko Ya., PhD in Economics, Associate Professor,
Levkin A., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University,
Kharkiv*

Globalization processes, which became one of the key characteristics of the development of the world economy at the end of the 20th and beginning of the 21st centuries, necessitated the search for new approaches to adapting national economic systems and political and legal institutions to the current conditions of the global market. Dynamic changes in the factors that shape the competitiveness of states in the international arena, as well as the intensive development of the global economic environment, are causing governments to pay increased attention to the formation of effective policies to ensure national competitiveness and sustainable economic growth. In this context, research into innovative processes, which are an important factor in the development of enterprises and determine the strategic prospects for the socio-economic development of the state, is of particular importance. The creation of favorable conditions for the effective use and development of the scientific and technical potential of the national economy is becoming one of the priorities of state economic policy.

At the current stage of Ukraine's economic development, one of the key tasks is to stimulate innovation as the basis for improving the competitiveness of the national economy. While investment-driven development mainly involves the use of existing and proven technologies, innovation-driven development is based on the creation and implementation of fundamentally new scientific and technical solutions. This approach provides technological advantages, contributes to the formation of competitive positions in global markets, and creates the conditions for leadership in the production of new products, improvement of business processes, and increased economic efficiency. In the current economic climate, the role of innovation is growing significantly, not only at the macroeconomic level, but also in the activities of individual enterprises. It is innovative activity that largely determines their level of competitiveness, the efficiency of production and management subsystems, as well as long-term development prospects. Innovations cover virtually all areas of an enterprise's economic activity, affecting the technological, organizational, managerial, and economic aspects of its functioning [1].

The concept of «innovation» is widely used in both theoretical research and practical activities, serving as a basic category for the formation of related concepts such as innovative development, innovative process, and innovative activity. At the same time, in global economic literature, the interpretation of the term «innovation» may vary depending on the purpose of the study, methodological approach, and field of analysis. In general terms, innovation is seen as a social, technical, and economic process in which the practical use of new ideas, inventions, and scientific developments leads to the creation of more efficient products, technologies, or methods of production organization. When innovation is focused on achieving economic results, its implementation in the market can generate additional income and increase the economic efficiency of a company's activities. Thus, innovation can be viewed as the end result of innovative activity, implemented in the form of a new or improved product introduced to the market, a new or modernized technological process used in practical activities, or a new approach to the organization of social and economic services.

At the same time, the specifics of innovative activity in the agricultural sector differ significantly from other sectors of the economy. In particular, the process of developing and implementing innovations in agriculture is characterized by considerable duration and complexity. This is due to the need for lengthy stages of scientific research, experimental testing, and verification of the results obtained. For example, the results of fundamental scientific research in the field of crop breeding can only achieve

maximum effect 15–20 years after the start of funding for the relevant research, while in animal breeding this period can be 20–30 years or more.

Conducting such research requires a high level of scientific training, significant time and financial resources, and a well-developed material and technical base. That is why most innovative developments in the agricultural sector are carried out in research institutions and specialized scientific centers. The most common types of innovations in agriculture include new plant varieties and hybrids, improved animal breeds, strains of microorganisms, new models and modifications of agricultural machinery, modern production technologies, chemical and biological preparations, as well as organizational and economic developments aimed at increasing the efficiency of agricultural production.

The result of introducing innovations into the economic activities of enterprises is the creation of innovative products, which include new or improved finished products, implemented technologies, innovative elements of objects and means of labor, as well as new organizational forms of economic activity. In this context, novelties and innovations can be viewed as interrelated categories that reflect, respectively, the informational (ideological) and materialized forms of implementation of new products, technologies, or methods of conducting activities. A wide range of participants are involved in innovation activities, ensuring the creation, dissemination, and implementation of innovations. These include:

- ✓ individuals and legal entities engaged in innovation development, including scientists, researchers, innovators, research institutions, educational and scientific organizations, advisory services, technoparks, technological, industrial and agro-industrial parks, technology incubators, innovation centers, and other institutions whose activities are aimed at creating new knowledge and transferring it to the production and management spheres;

- ✓ individuals and legal entities directly involved in the implementation and commercialization of innovations;

- ✓ innovation funds, venture capital companies, and other financial institutions whose activities are aimed at providing financial support for innovative projects;

- ✓ state authorities that regulate and shape state policy in the field of innovation;

- ✓ public associations that represent and protect the rights and interests of innovation entities.

The objects of innovative activity are novelties and innovations that require effective management at all stages of their creation, dissemination, and implementation. In this regard, a scientifically based classification of innovations is of great importance, as it allows establishing a relationship between the type of innovation and the strategic directions of enterprise development. Analysis of the main types of innovations, their properties, and characteristics allows determining specific requirements for the mechanisms of their development, implementation, and commercialization. There are a significant number of approaches to the classification of innovations in the scientific literature, which indicates the diversity of scientific views, but these approaches are mostly complementary rather than contradictory.

The innovation process, within which innovations are created and implemented, encompasses a series of sequential stages:

- the emergence of a scientific idea;
- conducting research and development work;
- technical and economic justification of the innovation;
- patenting or legal protection of the idea;
- manufacturing and testing of prototypes;
- marketing research and promotion of the innovation;
- preparation of production and training of personnel;
- introduction of the innovation into serial production and creation of a new product;
- marketing of innovative products;
- implementation of innovative products on the market.

Taking into account the above stages of the innovation process and the specifics of manufacturing enterprises, innovation activity can be defined as a complex activity aimed at gaining access to scientific

and technical achievements, their practical implementation in the form of new products, technologies, or organizational solutions, as well as the commercialization of research and development results through the sale of innovative products. Thus, the innovative activity of manufacturing enterprises is carried out within the framework of the innovation process and covers, first of all, the stages from the acquisition or creation of innovations to the sale of innovative products on the market. At the same time, the content, input and output parameters of each stage of the innovation process are important for the formation and implementation of an effective strategy for the innovative development of an enterprise [2].

At the same time, the effectiveness of innovation activities largely depends on the level of organization of innovation process management at the enterprise. This involves systematic planning of innovation activities, the formation of an appropriate innovation strategy, the identification of sources of funding for innovation projects, and the creation of a favorable internal environment for the generation of new ideas and their further implementation. An important role in this process is played by the enterprise's human resources, the level of its scientific and technical support, access to modern technologies, and effective interaction with scientific institutions and innovative infrastructure. In addition, innovative activities of manufacturing enterprises involve close interaction between scientific research, production, and the market. It is market needs and consumer demands that determine the feasibility of developing and implementing certain innovations. Therefore, an important element of the innovation process is marketing research, which allows assessing the potential demand for innovative products, determining their competitive advantages, and predicting the economic efficiency of their implementation [3, 4].

Thus, the innovative activity of enterprises is one of the key factors in increasing their competitiveness and ensuring long-term development. The systematic implementation of innovations contributes to increasing production efficiency, optimizing the use of resources, improving organizational and management processes, and creates the conditions for the formation of sustainable competitive positions for enterprises in both national and international markets. At the same time, innovative activity allows enterprises to respond more flexibly to dynamic changes in the external environment, including technological transformations, market competition, and changes in consumer demand. The introduction of new technologies, digital tools, and modern management approaches enhances the adaptability of enterprises, increases the quality of products and services, and accelerates decision-making processes, which is especially important in conditions of global economic uncertainty and rapid technological progress. In addition, the development of innovation potential contributes to the formation of a favorable internal environment within enterprises that stimulates creativity, knowledge exchange, and the continuous improvement of business processes.

References:

1. Павловський М., Гацька Л., Завадська О. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>
2. Kotko Y., Levkina R., Kulinich O., Levkin D. Innovative Potential in Ensuring Sustainable Development of the Enterprise. In: *Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2026. Vol. 275. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_1
3. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Цифрові вектори трансформації “інфраструктурного полотна” країни: соціально-економічні користі та загрози. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2022. № 2(10). С. 48–58. DOI: <https://doi.org/10.32750/2022-0204>
4. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В МОДЕЛЯХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*Павлова В.А., д.е.н., професор
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

Концепція диджиталізації бізнесу стала ключовою в епоху цифрової трансформації, оскільки суб'єкти господарювання змушені шукати шляхи підвищення ефективності функціонування шляхом впровадження цифрових рішень. Слід погодитися з дослідниками зазначеної проблеми, які акцентують увагу на диджиталізації, як ключовому факторі розвитку сучасних підприємств [1-3], а також цифровій трансформації, як зміні мислення та підходів до бізнесу. З іншого боку, наведені вище процеси виділяються як умова успішності бізнесу за рахунок використання світових тенденцій, міжнародного досвіду та дослідження впливу диджиталізації на бізнес-процеси підприємств. Виходячи з цих аргументів розглянемо приклади впровадження й використання в діяльності великих міжнародних компаній цифрових технологій.

Amazon, як одна з найбільших та найвпливовіших технологічних компаній у світі, провадить електронну комерцію широкого спектру товарів і послуг, а також пропонує хмарні обчислення; медіа та розваги; розробку програмного забезпечення та багато інших видів діяльності [4]. В обраній моделі розвитку Amazon процеси практично повністю диджиталізовані, що є рушійною силою її процвітання. Серед факторів оптимізації бізнесу Amazon за рахунок цифровізації слід виділити такі: обробка та відстеження замовлень; постійна оптимізація логістики та управління запасами; персоналізований маркетинг і рекомендації; розробка нових продуктів і послуг та адаптація до змін ринкового середовища; клієнтський сервіс та споживчий досвід; ефективність операцій та спрощення управління процесами; глобальна експансія (масштабованість і інновації); підвищення конкурентоспроможності; контроль над якістю та стандартизація; зменшення ризиків і збільшення надійності; підтримка росту малого бізнесу.

Таким чином, структурований підхід, чітка алгоритмізація та максимальна диджиталізація процесів з постійним самовдосконаленням є основою успішності моделі компанії Amazon. І такий підхід може стати ефективним інструментом цифрової трансформації вітчизняного бізнесу за умови використання досвіду відомої компанії.

Alibaba Group є китайським конгломератом технологічних компаній, що займає глобальну позицію у сфері електронного бізнесу, створюючи цифрові платформи B2C та B2B [5]. Її акцент на диджиталізацію бізнесу є підґрунтям вибору Alibaba такої моделі свого розвитку, де основними напрямками є забезпечення: платформи для електронної комерції; обробки даних і аналітики; інновацій та розвитку нових продуктів; масштабності і глобалізації; покращеної логістики та постачання; ефективності операцій та зменшення витрат; залучення нових бізнес-партнерів і продавців. З іншого боку, інновації дозволяють компанії зберігати своє лідерство в обраній ніші, а диджиталізація – впроваджувати бізнесову модель на міжнародному рівні та розширювати свою присутність на світових ринках.

Завдяки диджиталізації Alibaba Group здійснює свою місію щодо забезпечення легкого ведення бізнесу будь-де, для чого уможливорює перетворення стратегій маркетингу, продажів та оптимізації робочих процесів, надає технологічну інфраструктуру для використання партнерами потужностей новітніх технологій для взаємодії зі своїми користувачами та клієнтами, що розширює їх можливості шляхом цифрової трансформації та зростання бізнесу.

Uber – це американська транспортна компанія, яка надає послуги з пасажирських перевезень [6]. Для вибору моделі функціонування Uber впроваджує й розвиває технологічні інновації для забезпечення безпеки та зручності клієнтів. Диджиталізація має суттєвий вплив на компанію Uber та вибір моделі, про що свідчать вагомі аргументи, серед яких забезпечення: цифрової платформи і мобільних додатків; аналітики й оптимізації маршрутів; аналізу й прогнозування попиту; залучення водіїв та регулювання процесів; геолокаційної технології;

зручності й ефективності оплати; системи відгуків і рейтингів; співпраці з партнерами та владними органами; збільшення обсягів обслуговування; глобальної експансії та регуляторної складності; конкурентної боротьби і ринкової динаміки; системи безпеки і підтримки клієнтів; забезпечення безпеки користувачів і даних. Тож слід констатувати, що навіть за непередбачуваних ситуацій, зокрема, як приклад пандемії COVID-19, завдяки диджиталізації Uber адаптувалася до нових умов, включаючи розширення своєї діяльності на сегменти доставки їжі та інших товарів. Uber активно розширює міжнародну присутність і розглядає можливості розширення власної бізнес-структури. Це може стати тригером для вивчення досвіду і використання його в діяльності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Компанія Meta Platforms (раніше Facebook, Inc.) як одна з найвпливовіших технологічних компаній у світі володіє численними популярними продуктами та платформами [7]. Основною бізнес-моделлю Meta є реклама. Компанія надає рекламні послуги, дозволяючи компаніям та маркетологам розміщувати спонсоровану рекламу на своїх платформах, що дозволяє споживачам спілкуватися та обмінюватися інформацією, а також використовується для маркетингу, збору даних і багатьох інших цілей.

Компанія Meta використала диджиталізацію й створила власну модель розвитку для вирішення значної кількості питань, зокрема: зростання користувацької бази та обсягу даних; аналітика та вивчення поведінки користувачів; розробка штучного інтелекту та машинного навчання; ефективна рекламна платформа; користувацькі інтерфейси та інтерактивність; цифрові інструменти для співпраці та інтеграція з іншими цифровими платформами; зростання відеоконтенту та стрімінгу; розширення в інші сегменти ринку; захист від конкуренції та розвиток нових ринків; розвиток інфраструктури для зв'язку; цифрова освіта та соціальний вплив; цифрові інновації в галузі медицини та науки; цифрова безпека та протидія дезінформації; підтримка малого бізнесу через цифрові інструменти; здійснення соціального впливу та філантропія; посилення захисту приватності та регуляторна відповідність; підтримка розвитку цифрового мистецтва та культури. Вивчені факти говорять про те, що диджиталізація сприяє збільшенню вартості Meta та підвищенню її репутації як відомої та інноваційної компанії в сфері технологій.

Можна стверджувати, що в різних сферах діяльності одним з факторів вибору моделі господарювання компанії є диджиталізація. Наведені приклади великих компаній свідчать, що побудувати ефективну модель без застосування цифрових технологій було б неможливо, оскільки сучасний бізнес базується на аналізі великих обсягів даних та штучному інтелекті та використанні цифрових технологій для розробки, тестування та виробництва продуктів.

Тож, можемо констатувати про важливість дослідження підходів та світового досвіду застосування диджиталізації в побудові господарської моделі, а, отже, і досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Література:

1. Зайченко К.С. Діджиталізація економік та суспільства: світові тенденції. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9(267). С. 21-30.
2. Мосумова А.К., Селезньова Г.О., Гагарінов О.В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 2. Том 9. С. 323-328.
3. Ящишина І.В., Боднарчук Т.Л. Соціальні наслідки цифровізації: досвід Європейського Союзу. *Science and Science of Science*. 2022. №3(117). С. 3-20. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2022.03.003>
4. Сомова О. Amazon – імперія Джеффа Безоса. Історія найбільшого проєкту в електронній комерції. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/amazon-imperiya-dzheffa-bezosa-istoriya-najbilshogo-proyektu-v-elektronnij-kommerciyi/>
5. Як влаштована Alibaba Group. URL: <https://aliexpert.com.ua/alibaba-group/>
6. Uber. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/uber>
7. Все що потрібно знати про компанію Meta. URL: <https://cryptology.school/blog/vse-shcho-potribno-znati-pro-kompaniyu-meta>

THE FISCAL POLICIES IMPACT ON UKRAINE INCLUSIVE GROWTH

Chaikin O., PhD in Economics, doctoral student

Polissia National University,

Zhytomyr

The pursuit of inclusive growth in the national economy under sustained military aggression presents an unprecedented challenge to economic statecraft. Inclusive growth is defined not merely by basic economic indicators expansion, but by achieving high, long-term growth rates coupled with the robust preservation of social equality and universal access to economic and social resources, promoting high society cohesion. In the context of Ukraine, fiscal policy is thrust into a dual mandate: first, securing national viability through sufficient defense financing, and second, managing the resulting economic destruction, displacement, and socioeconomic fragmentation in a manner that ensures shared prosperity. The central problem confronting Ukrainian inclusively oriented fiscal policy is the profound tension between the imperative of macroeconomic stabilization and the erosion of distributional equity caused by the war.

Ukraine's immediate fiscal priority remains the mobilization of resources for defense, a necessity that overshadows long-term development objectives. This has placed the nation's budget in a state of critical dependence on international partners for non-military spending, including reconstruction, social protection, and human capital investment. Inclusive growth is further jeopardized by severe, conflict-induced spatial inequalities. The population and economy have shifted westward, creating deep disparities in economic activity and asset security. While decentralization reforms successfully allowed local governments to maintain essential social services and resilience during the initial phases of the full-scale invasion, fiscal policy must now establish structural mechanisms for equalization to address these geographic disparities.

A rapid economic growth in the last few decades has significantly reduced the number of underprivileged countries, it has intensified inequality due to the limitations of the prevailing classical development paradigm. It emphasizes individual wealth accumulation over collective well-being and highlights short-term gains over long-term sustainability. Inclusive growth and inclusive economic growth thus represent a welfare approach to development [1]. The model of inclusive development is the most acceptable for Ukraine, serving as the necessary foundation for the sustainability and competitiveness of the national economy [2]. This underscores the urgency of developing and implementing a national adapted to VUCA world environment inclusive economic development model. While EU flagship initiatives provide valuable frameworks, Ukraine cannot rely on simple replication but must adapt policy to its specific structural weaknesses and post-conflict distortions, such as mass displacement and destroyed infrastructure. This fundamental pre-war finding dictates that the design of contemporary fiscal mechanisms, from taxation to transfers, must be uniquely adapted to address conflict-induced structural distortions to genuinely maintain social equality alongside growth.

Macroeconomic analysis of Ukraine's budgetary sector confirms the presence of Keynesian effects, indicating that increased budget expenditures translate into a demonstrably higher increase in GDP. This empirical validation supports a strategic role for public spending, particularly in reconstruction. However, the efficacy of spending depends critically on its allocation. Research on the internal budgetary sector reveals a significant finding regarding productive efficiency: the reallocation of resources between budgetary transfers to the population and investments in research and development demonstrates that such investment is fundamentally more efficient for overall economic development. This mandates that the long-term fiscal strategy for inclusive growth must strategically shift capital away from generalized consumption support (transfers) toward productivity-enhancing investments (research and development, advanced human capital formation). This transition ensures that the growth achieved is not only high but also sustainable and shared, thereby fulfilling the complete definition of inclusive development.

The fiscal redistribution and targeted, labor-market oriented structural reforms are crucial factors driving inclusive growth [3]. It should be noted that poorly designed or excessively generous social protection measures can potentially have negative impacts on inclusive growth. Ukraine's recovery and inclusive development trajectory are now fundamentally governed by its commitment to European integration, crystallized in the architecture of the EU-Ukraine Facility. For Ukraine's recovery framework, labor market reintegration for millions returning demobilized personnel, and women entering the workforce must therefore be treated as a primary fiscal policy objective, not a secondary social measure.

Domestic revenue mobilization is the critical fiscal bridge linking restricted external aid (which prohibits military use) with non-military inclusive spending (reconstruction, social welfare). Achieving fiscal sustainability requires robust Domestic revenue mobilization, focusing on broadening the tax base, reducing compliance burdens, and narrowing simplified tax regimes. Indirect taxes, particularly Value added tax, are identified as a major source of potential revenue expansion. The policy analysis indicates that the cost of current Value added tax exemptions and reduced rates (such as the 14 % rate for certain agricultural products and 7 % rate for medicines) amounted to UAH 76.5 billion in 2023, representing 1.2 % of GDP. This revenue potential is substantial. The reduction of these exemptions functions as the most immediate, non-debt domestic solution for generating fiscal space needed for essential non-military reconstruction and social investment. The rationalization of the Value added tax base, while fiscally efficient for Domestic revenue mobilization, must therefore be immediately accompanied by explicit, well-targeted cash transfers designed to compensate the poorest households for any resultant increase in prices, ensuring that necessary revenue mobilization does not inadvertently deepen poverty or inequality.

To mitigate the accelerating inequality and establish a sustainable foundation for inclusive growth, the following fiscal policy improvements are suggested, prioritizing progressive structure, efficiency, and decentralized capacity:

1. Instituting Progressive and Integrated Tax Reform. The government should initiate the technical shift toward a moderately progressive Personal Income Tax system. This reform must be explicitly designed to counteract the severe Gini coefficient spike while simultaneously protecting low-income households and small pensions. A progressive Personal Income Tax aligns with both the equity imperative and the empirical finding that it is a more efficient revenue generator in Ukraine than enterprise profit tax.

2. Strategic Public Investment Management and Decentralized Recovery. The national fiscal strategy must explicitly prioritize public investment in human capital and innovation, leveraging the finding that research and development expenditure offers higher long-term efficiency than generalized consumption transfers. These dictates increased budgetary allocations to vocational training, education, and research and development activities, critical components of the inclusive growth provision under the current globalization process.

3. Targeted and Active Social Safety Nets. Social safety nets must transition from an emergency response mode to a structural, integrated system. This requires the development of adaptive, geo-specific targeting mechanisms for cash transfers and social services, capable of reacting rapidly to dynamic displacement patterns, internally displaced persons status changes, and varying levels of asset loss across regions. Efficient targeting can generate significant savings compared to non-targeted programs, freeing up fiscal space. This involves mandating participation in vocational retraining, skills upgrading, and job matching programs for all non-vulnerable recipients of long-term aid. The objective is to facilitate the rapid reintegration of demobilized defense personnel, internally displaced persons, and external returnees into the formal economy, ensuring that welfare spending acts as a springboard for productive contribution, rather than fostering long-term economic dependence.

The fiscal challenge facing Ukraine in achieving inclusive growth is one of strategic prioritization under extreme constraint. Success requires transforming the fiscal policy system from one focused on mere survival to one characterized by progressivity, strategic efficiency, and decentralized equity. The EU's Ukraine Facility provides a critical external framework and the necessary financial muscle, but its

effectiveness is entirely contingent upon Ukraine's political will to implement deep domestic structural reforms: shifting toward progressive taxation to tackle inequality, broadening the tax base (value added tax and de-shadowization) to create non-debt fiscal space, and redirecting expenditure toward high-efficiency human capital investment.

References

1. Chaowei, Zh. (2022), "Conceptualising and Evaluating Inclusive Economic Development: A Productivity Perspective", *Development Studies Research*, vol. 9 (1), pp. 219–229, available at: <https://doi.org/10.1080/21665095.2022.2112729> (Accessed 18 May 2026).
2. Chaikin, O. (2020), "Inclusive Growth Flagship Initiatives: EU vs Ukraine", *AIC Economics and Management*, vol. 2, pp. 106–114, available at: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114> (Accessed 18 May 2026)
3. Avcı, B. S., Tonus, O. (2023), "The Impact of Fiscal Policies on Inclusive Growth in Türkiye", *Journal of Economy Culture and Society*, vol. 66, pp. 293-306, available at: <https://doi.org/10.26650/JECS2021-1018055> (Accessed 18 May 2026).

КОМЕРЦІЙНА СКЛАДОВА В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

*Гуцан П.В., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Бавико О.Є., д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Дослідження змісту та ролі комерції в діяльності підприємницьких структур доцільно розпочати з етимології цього поняття. Термін «комерція» походить від латинського слова *commercium*, яке означає «торгівля», «обмін», «торговельні відносини». Воно утворилось від поєднання слів *com* – «разом» та *merx* – «товар», «предмет торгівлі».

Спочатку даний термін використовувався для відображення змісту процесів обміну товарами між людьми та здійснення торговельних операцій. З розвитком ринкових відносин зміст поняття комерції значно розширився та почав охоплювати не лише процес купівлі-продажу, а й усю систему економічних, організаційних та управлінських відносин, пов'язаних із реалізацією продукції та отриманням прибутку.

У сучасних умовах господарювання комерційна складова діяльності підприємницької структури відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного функціонування та формуванні фінансових результатів. Саме через комерційну діяльність здійснюється процес доведення продукції до споживача, організація збуту, формування попиту, управління товарними потоками та встановлення взаємовідносин із контрагентами.

Ефективна організація комерційної діяльності забезпечує підприємницькій структурі можливість підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів реалізації продукції та отримання стабільного прибутку. Комерційна складова виступає одним із ключових елементів системи управління.

В сучасних економічних дослідженнях немає єдності щодо трактування сутності та змісту комерційної діяльності. Це пояснюється складністю і багатогранністю даного поняття, а також його тісним взаємозв'язком із такими категоріями, як бізнес, підприємництво, торгівля, маркетинг та збут.

Апопій В. В.: розглядає комерційну діяльність як сукупність послідовних операцій, пов'язаних із товарно-грошовим обміном. Автор акцентує увагу на комплексності комерційних процесів, які охоплюють організаційні, економічні, соціальні та правові аспекти діяльності [1].

Саблук О.: трактує комерційну діяльність через призму господарсько-торговельної діяльності суб'єктів господарювання. Основна увага приділяється реалізації продукції та наданню послуг, що забезпечують процес товарного обігу [2].

Причепа І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В.: визначають комерційну діяльність як важливий елемент ринкового регулювання, основною функцією якого є забезпечення ефективного товарно-грошового обміну товарів і послуг [3].

Бабух І. Б.: характеризує комерційну діяльність як складову підприємницької діяльності, що охоплює широкий спектр організаційних та операційних процесів у сфері купівлі-продажу. Автор підкреслює її орієнтацію на задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [4].

Ерфан В. Й., Шерегій Р. В., Цвірчак Р. Р.: акцентують увагу на управлінському аспекті комерційної діяльності. Науковці визначають її як систему організації та управління комерційними процесами, що забезпечують товарно-грошовий обмін на всіх етапах відтворення [5].

Курська Л. С.: розглядає комерційну діяльність як складову комерційного підприємництва, основною метою якої є отримання прибутку шляхом організації виробництва, поставки та реалізації товарів на ринку [6].

Отже, більшість авторів розглядають комерційну діяльність як важливу складову підприємницької діяльності, пов'язану з організацією товарно-грошового обміну, реалізацією товарів і послуг, управлінням комерційними процесами та отриманням прибутку. Водночас окремі науковці акцентують увагу на її управлінській, організаційній або ринково-регулятивній функції.

Незважаючи на певні відмінності у трактуваннях, наведені підходи дозволяють виділити спільні змістові характеристики комерційної діяльності. Перш за все, комерційна діяльність розглядається як система процесів та операцій, пов'язаних з організацією купівлі-продажу товарів і послуг. Більшість авторів наголошують саме на організаційно-управлінському характері комерційної діяльності та її спрямованості на забезпечення ефективного товарообігу.

Важливою змістовою характеристикою є тісний зв'язок комерційної діяльності із товарно-грошовим обміном. У більшості визначень комерційна діяльність трактується як діяльність, що забезпечує процес руху товарів від виробника до споживача та супроводжується відповідними економічними відносинами.

Також значна увага приділяється орієнтації комерційної діяльності на задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах господарювання ефективність комерційної діяльності безпосередньо залежить від здатності підприємства виявляти попит, адаптувати товарну пропозицію до ринкових потреб та забезпечувати належний рівень обслуговування споживачів.

Більшість науковців підкреслюють цільовий характер комерційної діяльності, оскільки її здійснення спрямоване на отримання прибутку. При цьому прибуток виступає не лише результатом комерційної діяльності, а й основним стимулом її розвитку та вдосконалення.

Сучасні автори також акцентують увагу на тому, що комерційна діяльність охоплює не лише торговельні операції, а й процеси аналізу ринку, встановлення взаємовідносин із постачальниками та споживачами, управління комерційними ризиками, організацію збуту та використання маркетингових інструментів, як показано на рис. 1.



Рисунок 1 – Змістові характеристики поняття «комерційна діяльність»

На основі проведеного аналізу наукових підходів доцільно визначити комерційну діяльність як сукупність організаційно-управлінських процесів і господарських операцій, пов'язаних із здійсненням товарно-грошового обміну, організацією збуту продукції, вивченням потреб споживачів та управлінням комерційними відносинами з метою забезпечення ефективності діяльності підприємницької структури і отримання прибутку.

Організація комерційної діяльності сучасного підприємства являє собою складну систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача, задоволення ринкового попиту та отримання прибутку у відповідності до чинних нормативних вимог [7]. Відповідно до уніфікованої синергетичної моделі функціонування сучасних комерційних підприємств, основу комерційної діяльності становить взаємодія різних типів підприємств, постачальників, посередників та споживачів у межах єдиного економічного середовища.

Функції комерційної діяльності відображають її роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємницької структури, організації товарообігу та задоволенні потреб споживачів. У сучасних наукових джерелах функції комерційної діяльності розглядаються як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на дослідження ринку, організацію закупівель, збут продукції та забезпечення прибутковості підприємства [5, с. 98].

До основних функцій комерційної складової в діяльності підприємницької структури доцільно віднести:

- дослідницьку функцію, яка полягає у вивченні ринку, аналізі попиту, поведінки споживачів, діяльності конкурентів та визначенні перспектив розвитку ринку;
- закупівельну функцію, що передбачає пошук постачальників, організацію закупівлі товарів, сировини та матеріалів, укладання договорів і забезпечення підприємницької структури необхідними ресурсами;
- збутову функцію, пов'язану з організацією реалізації продукції, пошуком покупців, укладанням угод, просуванням товарів та забезпеченням доведення продукції до кінцевого споживача;
- маркетингову функцію, яка охоплює формування асортименту, цінову політику, рекламну діяльність, стимулювання збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури;
- логістичну функцію, що забезпечує організацію транспортування, складування, управління товарними запасами та безперервність товароруху;
- комунікаційну функцію, яка полягає у встановленні та підтриманні взаємовідносин із постачальниками, покупцями, посередниками та іншими учасниками ринку;
- інформаційно-аналітичну функцію, що передбачає збір, обробку та аналіз комерційної інформації для прийняття управлінських рішень;
- функцію формування прибутку, яка полягає у забезпеченні економічної ефективності результатів реалізації товарів або послуг на ринку.

Таким чином, функції комерційної діяльності охоплюють усі основні процеси руху товарів і послуг від виробника до споживача та забезпечують формування фінансових результатів підприємницької структури, її конкурентоспроможність і стабільний розвиток.

Література:

1. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Апопія. Київ : Знання, 2008. 558 с.
2. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 74–79.
3. Причепа І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39> (дата звернення: 09.03.2026).
4. Бабух І. Б. Комерційна діяльність та ризики її реалізації: теоретичний аналіз і практичні підходи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. № 54. С. 12–17.
5. Ерфан В. Й., Шерегій Р. В., Цвірчак Р. Р. Наукові і методичні основи комерційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. Випуск 1 (61). С. 96–100.
6. Комерційна діяльність/Н.О.Криковцева та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
7. Бавико О.Є. Система державного регулювання розвитку бізнесу. *Бізнес Навігатор*. 2017. № 2017. № 43. С. 61–65.

КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Гаркуша Ю.О., к.е.н., доцент

Трофіменко А.І., студентка ЦЗФН

*Одеський національний економічний університет,
м. Одеса*

Конкуренція є одним із фундаментальних елементів функціонування ринкової економіки та важливою передумовою її ефективного розвитку. Саме конкурентне середовище стимулює суб'єктів господарювання до підвищення якості продукції та послуг, впровадження інновацій, зниження витрат виробництва й удосконалення внутрішніх управлінських процесів. Наявність ефективної конкуренції сприяє оптимальному розподілу ресурсів, забезпечує збалансований розвиток національної економіки та підвищує рівень добробуту населення країни.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки роль конкуренції суттєво зростає. Сучасні ринки характеризуються високим рівнем динамічності, швидким розвитком технологій та посиленням боротьби за споживача, що змушує компанії постійно адаптуватися до нових економічних умов. Конкуренція виступає важливим механізмом стимулювання економічного зростання, підвищення продуктивності праці та формування інноваційної моделі розвитку держави.

Конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки та являється важливим поняттям, що виражає сутність ринкових відносин.

Аналіз визначення сутності даної дефініції дав змогу систематизувати підходи до трактування та виділити наступні:

1. Конкуренції як суперництво господарюючих суб'єктів на ринку з метою досягнення найбільш високих результатів діяльності;
2. Конкуренція як механізм регулювання попиту та пропозиції на ринку;
3. Конкуренція як суперництво традиційного способу господарювання з інноваційним [1, с. 127].

У наукових працях вітчизняні вчені І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк у процесі дослідження дійшли висновків, що конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачем. Також науковці уточнюють, що конкуренція як економічна категорія є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Діяльність спрямована на конкурентну боротьбу при цьому виступає в якості видимої її частини [2, с. 12].

Оцінювання конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта є комплексним і багатоаспектним процесом, який потребує використання різних підходів та методичних інструментів. Це зумовлено тим, що рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів належать фінансовий стан учасника ринку, якість наданих послуг, професійний рівень персоналу та ефективність управлінських рішень менеджменту. Водночас зовнішні фактори охоплюють економічну ситуацію, регуляторне середовище та рівень конкуренції будь-якого ринку.

Вибір методів і методик оцінювання визначається цілями проведення аналізу, зокрема потребами внутрішнього управління, інтересами інвесторів або вимогами регуляторних органів. Крім того, важливе значення мають доступність інформаційної бази, особливості функціонування підприємства та поточні ринкові умови. Для забезпечення об'єктивності та всебічності оцінювання доцільним є застосування поєднання кількох методичних підходів [3; 4].

Методи та методики оцінювання кредитоспроможності господарюючого суб'єкта зображені на рис. 1.



Рис. 1. Методи та методики оцінювання кредитоспроможності підприємства
Джерело: складено авторами за матеріалами [4, с.331]

Отже, конкуренція є важливим чинником розвитку фінансового ринку та підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів. Використання різних методів конкуренції сприяє покращенню якості товарів і послуг, зміцненню ринкових позицій і підвищенню рівня довіри клієнтів. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який передбачає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Застосування сучасних методик аналізу дає змогу своєчасно визначати конкурентні переваги та формувати ефективні напрями подальшого розвитку.

Література:

1. Швидка Т. Проблеми забезпечення добросовісної конкуренції та впровадження правил ринкової економіки. *Господарське право і процес*. 2021. №3. С. 126-131. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/3/20.pdf>
2. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
3. Гасій О.В., Соколова А.М., Прохар Н.В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/87.pdf
4. Білий М.М., Пантелейчук М.Г. Конкурентоспроможність банківських установ: сутність та особливості формування. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2025. №3 (43). С. 326-336 URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/344077/331745>

ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Гільберг К.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник Брагіна О.С., к.е.н., доцент

Національний університет «Одеська політехніка»,

м. Одеса

Сфера послуг є однією з найдинамічніших складових сучасної економіки, а ефективне управління витратами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, прибутковість та стійкість підприємств. Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі сфери послуг у сучасній економіці, необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. Специфіка діяльності підприємств сфери послуг визначає особливості формування та аналізу витрат, що потребує вдосконалення методичних підходів до їх оцінювання та управління.

Сфера послуг формує значну частку ВВП та зайнятості в більшості країн. В умовах розвитку цифрової економіки, ІТ, логістики, консалтингу, фінансових та інших сервісів посилюється потреба у підвищенні ефективності діяльності підприємств цієї сфери. У сфері послуг конкуренція значною мірою базується на якості, швидкості обслуговування та ціновій політиці. Саме тому аналіз витрат стає важливим інструментом формування конкурентних переваг і забезпечення рентабельності діяльності.

Якість логістичних процесів відображається на ефективних показниках діяльності підприємства, оскільки мінімізуються витрати на використання робочої сили, ресурсів і предметів праці. Логістичні витрати є вираженням вартості використаних ресурсів – праці, основних засобів, оборотних коштів, нематеріальних активів [1].

На відміну від виробничих підприємств, у сфері послуг переважають:

- витрати на оплату праці;
- адміністративні витрати;
- витрати на інформаційні технології;
- маркетингові та комунікаційні витрати.

Водночас частка матеріальних витрат часто є меншою, що потребує специфічних підходів до аналізу та управління витратами.

Аналіз витрат підприємств сфери логістичних послуг має специфічні особливості, які обумовлені характером логістичної діяльності, високою залежністю від транспортних процесів, інформаційних потоків та рівня сервісу. Ефективне управління витратами у логістиці є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки логістичні витрати суттєво впливають на собівартість послуг та фінансові результати діяльності. Основними особливостями аналізу витрат сфери логістичних послуг є [2]:

1. Комплексний характер логістичних витрат. Логістичні витрати охоплюють широкий спектр витрат, пов'язаних із транспортуванням, складським обслуговуванням, вантажно-розвантажувальними роботами, управлінням запасами, пакуванням, інформаційним забезпеченням логістичних процесів, страхуванням вантажів та митним оформленням. Тому аналіз витрат потребує комплексного підходу та врахування взаємозв'язку між окремими логістичними операціями.

2. Значна частка транспортних витрат. Для підприємств логістичної сфери транспортні витрати зазвичай займають найбільшу частку у загальній структурі витрат. На їх величину впливають ціни на паливо, технічний стан транспорту, маршрути перевезень, рівень завантаження транспортних засобів, відстань перевезень та простої транспорту. У процесі аналізу важливо оцінювати ефективність використання транспортних ресурсів та визначати резерви оптимізації витрат.

3. Висока залежність витрат від обсягів діяльності. У логістиці значна частина витрат є змінною та безпосередньо залежить від кількості замовлень, обсягів перевезень, вантажообігу та інтенсивності складських операцій. Це вимагає проведення аналізу постійних і змінних витрат, точки беззбитковості, маржинального доходу та операційного важеля.

4. Вплив рівня логістичного сервісу на витрати. Підприємства логістичних послуг повинні забезпечувати швидкість доставки, точність виконання замовлень, надійність перевезень та гнучкість обслуговування клієнтів. Підвищення рівня сервісу часто супроводжується зростанням витрат, тому аналіз має бути спрямований на пошук оптимального співвідношення між якістю логістичного обслуговування та витратами підприємства.

5. Необхідність процесного підходу до аналізу витрат. Логістична діяльність складається з взаємопов'язаних бізнес-процесів, тому аналіз витрат доцільно здійснювати за логістичними процесами, центрами відповідальності, видами послуг та етапами ланцюга постачання. Процесно-орієнтований підхід дозволяє виявляти неефективні операції, оцінювати витрати на кожному етапі логістичного процесу та оптимізувати використання ресурсів.

6. Висока роль інформаційних технологій. Сучасні логістичні підприємства активно використовують ERP-системи, CRM-системи, GPS-моніторинг, системи управління складом (WMS), системи управління транспортом (TMS). Це формує окрему групу витрат на цифровізацію та автоматизацію, аналіз яких є важливим для оцінки ефективності інвестицій у логістичні технології.

7. Чутливість до зовнішніх факторів. Логістичні витрати суттєво залежать від коливань цін на паливо, валютних курсів, стану транспортної інфраструктури, митної політики, воєнних та кризових ризиків та змін у міжнародній торгівлі. Тому аналіз витрат повинен враховувати вплив зовнішнього середовища та ризиків на діяльність підприємства.

8. Необхідність оперативного аналізу. Логістичні процеси є динамічними, тому підприємствам необхідний оперативний контроль витрат, моніторинг відхилень, аналіз ефективності маршрутів та контроль використання ресурсів у реальному часі. Це забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

9. Орієнтація на оптимізацію сукупних логістичних витрат. Особливістю логістики є те, що скорочення витрат в одному процесі може призвести до їх збільшення в іншому. Наприклад, зменшення складських запасів може підвищити транспортні витрати, а прискорення доставки може збільшити витрати на перевезення. Тому аналіз повинен бути спрямований не лише на мінімізацію окремих витрат, а на оптимізацію загальних логістичних витрат підприємства.

Таким чином, особливості аналізу витрат підприємств сфери логістичних послуг визначаються комплексністю логістичних процесів, високою часткою транспортних витрат, залежністю від рівня сервісу, цифровізації та впливу зовнішніх факторів. Ефективний аналіз витрат дозволяє підприємствам логістичної сфери підвищувати рентабельність діяльності, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати конкурентні переваги на ринку логістичних послуг.

Література:

1. Плекан У. М., Цьонь О. П., Гевко Б. Р., Антонюк О. П. Аналіз логістичних витрат підприємства. Вісник машинобудування та транспорту. 2023. №1(17). С. 114–120. DOI: <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-17-1-114-120> (дата звернення: 21.05.2026).

2. Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_6_2022 DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-02> (дата звернення: 21.05.2026).

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Молчанович П.-Д.Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник Брагіна О.С., к.е.н., доцент

Національний університет «Одеська політехніка»,

м. Одеса

У сучасних умовах ресурсний потенціал виступає однією з ключових передумов конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме від ефективності формування, використання та розвитку матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інноваційних ресурсів залежить здатність підприємства досягати стратегічних цілей і забезпечувати стійкий розвиток.

Ресурсний потенціал підприємства є інтегральною характеристикою сукупності ресурсів, які можуть бути залучені для досягнення визначених цілей розвитку підприємства. Він виступає як основою для формування стратегії розвитку, так і результатом її реалізації [1].

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства являє собою систему ключових принципів і вимог, відповідно до яких здійснюється вибір джерел забезпечення ресурсами, визначення необхідних обсягів їх постачання, а також організація раціонального розподілу ресурсів за напрямками використання [1].

Основною метою розроблення та впровадження такої стратегії є забезпечення підприємства комплексом ресурсів, який за своєю структурою, кількістю та якісними характеристиками відповідатиме потребам сталого розвитку та узгоджуватиметься з продуктовими й функціональними стратегіями підприємства.

Стратегія формування ресурсного потенціалу належить до операційних стратегій підприємства та визначає основні засади його діяльності у сфері стратегічних ресурсів, включаючи методи й форми постачання, політику формування страхових запасів, а також системи розподілу та поповнення ресурсів [1].

В процесі аналізу стратегічного управління ресурсним потенціалом важливо дослідити стратегічні інструменти управління ресурсним потенціалом підприємства, які являють собою сукупність методичних підходів, аналітичних методів та управлінських технологій, які використовуються для формування, оцінювання та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства з метою забезпечення його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності [2].

У сучасній практиці важливе місце займає SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони ресурсного потенціалу підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку ресурсної бази підприємства. Не менш важливим є PEST-аналіз, який використовується для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на формування та використання ресурсного потенціалу. Він забезпечує врахування зовнішніх умов при стратегічному плануванні. Для виявлення невідповідності між наявним і необхідним рівнем ресурсів застосовується GAP-аналіз, який дозволяє визначити «розриви» у ресурсному забезпеченні та сформулювати заходи щодо їх подолання.

Сучасним інструментом стратегічного управління є система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дає можливість оцінювати ефективність використання ресурсів не лише з фінансової точки зору, а й через клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та інноваційний розвиток підприємства. Також широко використовуються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють здійснювати постійний моніторинг результативності використання ресурсів, зокрема продуктивності праці, рентабельності ресурсів та ефективності витрат. Важливим інструментом є бенчмаркінг, який передбачає порівняння показників діяльності підприємства з найкращими

практиками конкурентів або галузевими стандартами. Це дозволяє виявити резерви підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, використання комплексу стратегічних інструментів управління ресурсним потенціалом підприємства забезпечує його ефективний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Розробка стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства є важливою складовою стратегічного управління та спрямована на забезпечення підприємства необхідними ресурсами для досягнення довгострокових цілей розвитку. Процес формування такої стратегії включає низку взаємопов'язаних етапів. Отже, серед етапів стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства можна виділити [1]:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На початковому етапі здійснюється комплексне дослідження факторів, які впливають на формування ресурсного потенціалу. Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції, стану ресурсних ринків, інноваційних тенденцій, а також економічних, політичних та екологічних факторів. Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку наявних ресурсів підприємства, визначення сильних і слабких сторін, аналіз ефективності використання ресурсів та оцінку фінансового стану та виробничих можливостей.

2. Визначення стратегічних цілей підприємства. На цьому етапі формуються довгострокові цілі розвитку підприємства, які мають бути забезпечені відповідним ресурсним потенціалом. Стратегічні цілі можуть стосуватися підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів діяльності, інноваційного розвитку, цифровізації бізнес-процесів, забезпечення сталого розвитку та виходу на нові ринки.

3. Оцінка наявного ресурсного потенціалу. На цьому етапі проводиться комплексна оцінка, яка включає аналіз матеріальних ресурсів, трудового потенціалу, фінансових ресурсів, інформаційних ресурсів, а також технологічного та інноваційного потенціалу. На цьому етапі визначаються рівень забезпеченості ресурсами, ефективність їх використання, дефіцит або надлишок окремих ресурсів та резерви підвищення ефективності.

4. Прогнозування потреб у ресурсах. Підприємство визначає майбутню потребу в ресурсах відповідно до стратегічних цілей та прогнозованих змін у зовнішньому середовищі. Прогнозування охоплює обсяги необхідних ресурсів, якісні характеристики ресурсів, строки забезпечення та джерела отримання ресурсів.

5. Формування альтернативних варіантів стратегії. На основі проведеного аналізу розробляються можливі варіанти стратегії формування ресурсного потенціалу, серед яких можна виділити стратегію ресурсозбереження, стратегію інноваційного розвитку, стратегію диверсифікації ресурсів, стратегію цифровізації та стратегію інвестиційного забезпечення ресурсного розвитку.

6. Вибір оптимальної стратегії. На цьому етапі здійснюється оцінка альтернативних стратегій за такими критеріями, як економічної ефективності, ризикованості, ресурсної забезпеченості, відповідності стратегічним цілям та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Після оцінювання обирається найбільш ефективний варіант стратегії.

7. Розробка механізму реалізації стратегії, який передбачає такі етапи:

- формування плану заходів;
- визначення відповідальних осіб;
- розподіл ресурсів;
- встановлення термінів реалізації;
- створення системи мотивації та контролю.

Також визначаються ключові показники ефективності (KPI) реалізації стратегії.

8. Реалізація стратегії. На цьому етапі відбувається практичне впровадження стратегічних рішень щодо формування та розвитку ресурсного потенціалу підприємства. Здійснюються

закупівля та оновлення ресурсів, модернізація технологій, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних рішень та оптимізація бізнес-процесів.

9. Контроль та оцінка результатів реалізації стратегії. Даний етап є завершальним та передбачає моніторинг результатів, оцінку ефективності використання ресурсів, аналіз відхилень від запланованих показників та коригування стратегії у разі необхідності. Контроль забезпечує адаптацію стратегії до змін зовнішнього середовища та підтримання ефективності управління ресурсним потенціалом.

Таким чином, розробка стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства є складним багатоступеневим процесом, який забезпечує узгодження ресурсного забезпечення зі стратегічними цілями підприємства, сприяє підвищенню ефективності діяльності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Література:

1. Гросул В. А., Филипенко О. М. Стратегічне управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. №17. С. 28–32. URL: https://journals-lute.lviv.ua/journal/17_2014/8.pdf (дата звернення: 19.05.2026).

2. Левченко В. В. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємств харчової промисловості в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 15. С.247–253. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.247> (дата звернення: 19.05.2026).

СУТНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПОНЯТЬ «ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА» ТА «РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»

Пучкова С.І., к.е.н., доцент

Бардук Т.П., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»,

м. Одеса

В умовах динамічного бізнес-середовища, зумовлених процесами глобалізації та постійними макроекономічними коливаннями, поняття потенціал та розвиток стають ключовими в діяльності підприємницьких структур. Розуміння сутності цих понять, їхнього внутрішнього структурування та взаємодії є передумовою для розробки ефективних систем стратегічного управління підприємствами.

Ефективне управління потенціалом дозволяє підприємству мінімізувати внутрішні слабкі сторони, нейтралізувати зовнішні загрози, оптимізувати витрати та трансформувати приховані можливості у реальні перспективи для розвитку підприємства.

Категорія потенціалу виступає основою життєдіяльності та можливостей підприємницької структури, тоді як розвиток є безпосередньою формою актуалізації цього потенціалу, що створює умови для впровадження змін.

Етимологічне коріння терміну «потенціал» сягає латинського слова «*potentia*», що означає силу, «приховані можливості або джерела, які можуть бути мобілізовані та практично реалізовані в господарській діяльності».

Як зазначено у [1, с. 513], «вперше термін «потенціал» було використано у 1924 р. українським вченим і організатором економіко-географічної науки К.Г. Воблим в рамках дослідження природних ресурсів України. Він трактував потенціал як можливість природних умов і ресурсів забезпечувати певний рівень економічного розвитку території».

У великому тлумачному словнику сучасної української мови наведені такі варіанти визначення поняття «потенціал»: сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері; запас чого-небудь; резерв; приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов. Поняття «потенціал» є одним із ключових у сучасній економічній науці, оскільки воно характеризує можливості розвитку підприємства, галузі, регіону чи економічної системи загалом. В економічну науку поняття «потенціал» активно увійшло у другій половині ХХ століття (особливо у 1970–1980-х роках).

Як зазначається у статті Ждана О.М., «термін «потенціал» почали розглядати на рівні підприємства і трактували як одну із важливіших динамічних характеристик діяльності підприємства, яка одночасно відображає стан підприємства щодо вимог зовнішнього й внутрішнього середовища та використовується для оцінки його роботи» [2, с. 140]

Таким чином з'являється термін «потенціал підприємства». Еволюція наукових підходів до трактування цього терміну відображає зміну економічних умов, трансформацію господарських систем та розвиток управлінської думки.

Сучасні підходи до визначення поняття «потенціал підприємства» наведені у табл. 1.

Наведені визначення показують, що автори розкривають сутність поняття «потенціал підприємства» через три ключові характеристики:

- наявність ресурсів. Це матеріальна основа потенціалу – те, чим компанія володіє (земля, капітал, патенти, штатні фахівці);
- спроможність до дії (можливості). Наявність ресурсів без уміння ними користуватися є марною. Сутність потенціалу підприємства включає навички менеджменту, ефективність внутрішніх бізнес-процесів та технології управління;
- цільова спрямованість. Потенціал завжди оцінюється відносно певної мети.

Таблиця 1.1 – Трактування терміну «потенціал підприємства»

Автори	Трактування
Олексюк О. І	Потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень
Ждан О.М.	Потенціал підприємства – сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства в зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості і платоспроможності
Федонін О.С., Репіна І.М., Олесюк О.І.	Поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.
Плікус І.Й.	Потенціал підприємства розуміємо як можливості підприємства (матеріально-технічні, організаційно-економічні тощо) забезпечувати ефективність виробництва й реалізацію продукції, зумовлені, з одного боку, наявними ресурсами (виробничим потенціалом), а з другого – спроможністю підприємства ефективно їх використовувати й відтворювати, його здатністю до подальшої діяльності й розвитку, адаптації до нових умов функціонування (економічний потенціал).
Чичотка В.В.	Потенціал підприємства – це інтегральна, багаторівнева система можливостей, внутрішніх ресурсів, організаційних компетенцій, знань і потужностей, що здатна за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, мобілізуватися для реалізації стратегічних цілей, забезпечувати адаптивність та формування довгострокових конкурентних переваг, визначаючи межі стратегічних можливостей та життєздатності підприємства.

Джерело: сформовано на основі [1-3].

Розкриємо сутність поняття «розвиток підприємства» та дослідимо його зв'язок з потенціалом підприємства.

Необхідно розрізняти сутність розвитку підприємства у вузькому та широкому розумінні. Лопушинська В.В. у своєму дослідженні [4, с. 88] розглядає розвиток підприємства у вузькому розумінні як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, його переходу в інший кількісний та якісний стан під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. У широкому розумінні науковиця трактує розвиток підприємства як незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною результатів чи станів підприємства в часі й просторі.

У дослідженнях, присвячених теорії розвитку підприємств, автори виділяють п'ять підходів до визначення поняття «розвиток підприємства», зокрема:

- 1) кількісний підхід;
- 2) якісний підхід;
- 3) комплексний підхід;

- 4) системний підхід;
- 5) процесний підхід.

На рис. 1 наведені трактування терміну «розвиток підприємства» відповідно до зазначених підходів

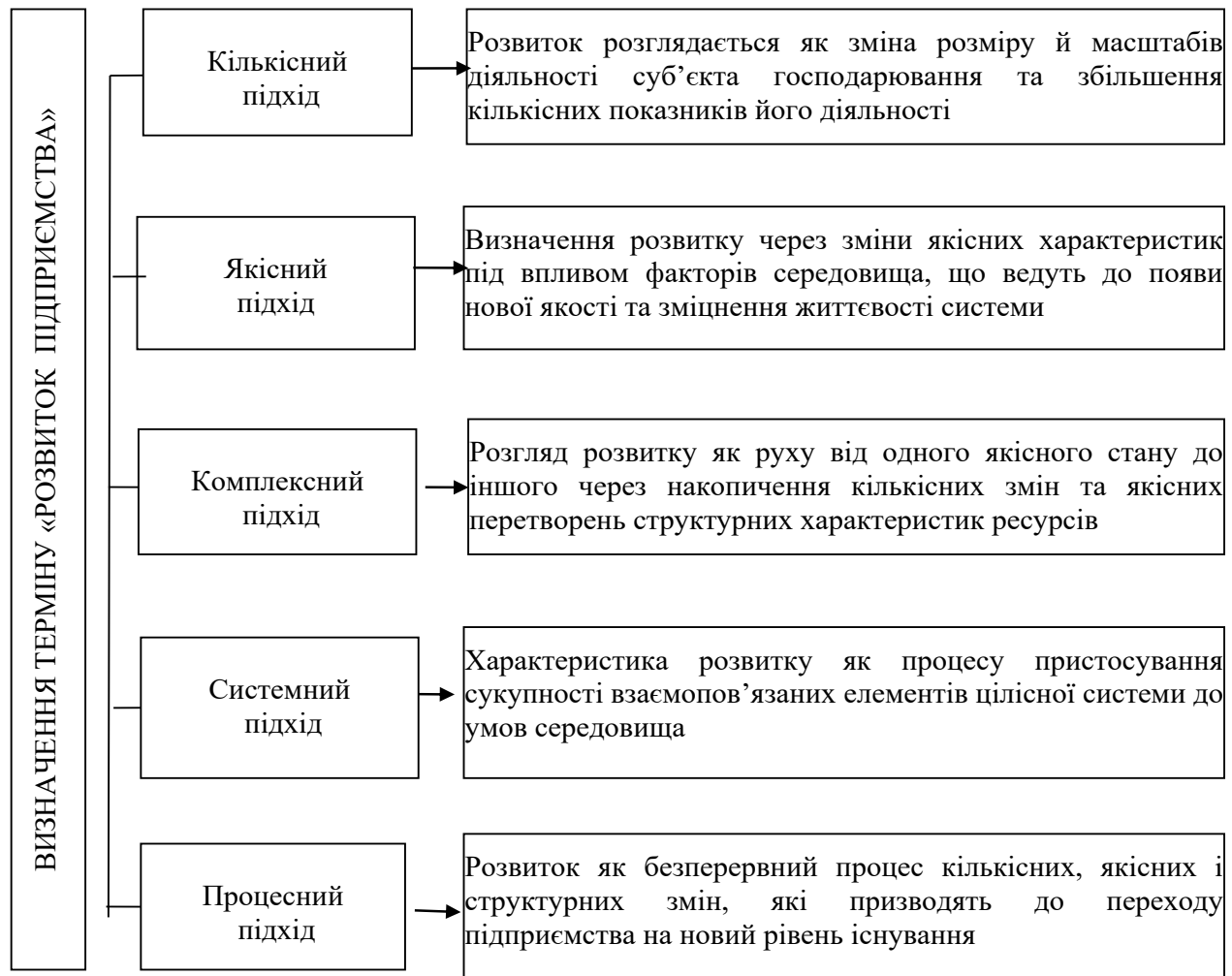


Рисунок 1 – Наукові підходи до визначення терміну «розвиток підприємства»
Джерело: сформовано на основі [4-5].

Результативна підприємницька діяльність припускає використання внутрішніх і зовнішніх можливостей для досягнення цілей в умовах нестабільного динамічного середовища.

Автори Занора В., Куценко Д., Одородько Н. [5, с. 42] інтерпретують «зазначені можливості як потенціал, рівень якого є підґрунтям розвитку підприємства, обов'язковим елементом планування його діяльності», та у своєму дослідженні наводять схему взаємозв'язку даних категорій, що відображено на рис. 2.

І. Й. Плікус у своїй науковій праці [3, с. 104] зазначає, що «ефективна діяльність і розвиток підприємства, безумовно, пов'язані з його потенційними можливостями (потенціалом), при визначенні яких потрібно оцінювати не тільки наявні ресурси підприємства (ресурсний потенціал) та їхню здатність давати певний фінансовий результат (діючий потенціал), а й можливості розвитку (насамперед інноваційного), враховуючи нематеріальні фактори, котрі впливають на потенціал підприємства».

Отже у сучасному розумінні розвиток підприємства – це не просто збільшення його розмірів чи прибутку, а процес незворотних, спрямованих і закономірних якісних та кількісних

змін у внутрішній структурі, технологіях та бізнес-процесах підприємницької структури, що призводить до її переходу на новий, вищий рівень життєздатності.



Рисунок 2 – Взаємозв'язок економічних категорій «потенціал», «розвиток» та «економічне зростання» (джерело: [5])

На основі проведеного дослідження можемо зробити висновок, що зв'язок між поняттями «потенціал підприємства» та «розвиток підприємства» є циклічним та безперервним. Цей зв'язок можна представити у вигляді висхідної спіралі: спочатку підприємство накопичує потенціал, тобто формує ресурси, навчає персонал, закуповує обладнання. Потім ресурси приводяться в дію, компанія освоює нові ринки, оптимізує процеси, впроваджує інновації, завдяки чому потенціал реалізовується та підприємство розвивається. Внаслідок успішного розвитку підприємство отримує більше прибутку, вищу репутацію, досвідченіший персонал. Його потенціал значно збільшується і виходить на новий рівень. Після чого йде наступний виток розвитку, в якому новий, потужніший потенціал стає основою для подальших кроків розвитку.

Результатом взаємозв'язку понять «потенціал підприємства» та «розвиток підприємства» є категорія «потенціал розвитку підприємства», яка займає особливе ієрархічне місце, виступаючи сполучною ланкою між наявними ресурсами та майбутніми якісними змінами в діяльності підприємства. Якщо загальний потенціал підприємства відображає поточну здатність до функціонування та отримання результатів, то потенціал розвитку орієнтований на перспективу і містить елементи майбутнього стану підприємства. Така взаємодія поєднує три рівні зв'язків: минуле (накопичені властивості), теперішнє (рівень використання наявних можливостей) та майбутнє (елементи розвитку). Саме третій рівень безпосередньо представляє потенціал розвитку підприємства.

Література:

1. Чичотка В.В. Еволюція категорії «потенціал підприємства»: стратегічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 511-524. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-511-524
2. Ждан О.М. Економічне обґрунтування терміна «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 139-142 URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_3/139_Zhdan_20_3.pdf
3. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_4_11
4. Лопушинська О.В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5 (84). С. 87-92. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1664/public/1664-2582-1-PB.pdf>
5. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40-51 DOI: 10.25140/2411-5215-2019-2(18)-40-51

СЕКЦІЯ 2 ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ

МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПЛАТІЖНОГО БАЛАНСУ ТА АНАЛІЗ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСІВ

*Іващенко А.Г., к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Платіжний баланс країни відображає весь комплекс її світогосподарських зв'язків у вартісному виразі у формі співвідношення надходжень та платежів і є ключовим індикатором її зовнішньоекономічної стабільності, охоплюючи всі економічні операції між резидентами та нерезидентами – торговельні, інвестиційні, фінансові та трансфертні потоки [1].

Стан платіжного балансу країни формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних економічних і політичних чинників, серед яких ключову роль відіграють обсяги експорту та імпорту. Саме торговельний баланс становить фундамент платіжного балансу, визначаючи загальний напрямок валютних потоків. Водночас такі макроекономічні показники, як валютний курс, інфляція, рівень ВВП та відсоткові ставки, безпосередньо впливають на динаміку руху капіталу та міжнародну конкурентоспроможність національної економіки країни, тобто її здатність ефективно виробляти товари та послуги, які користуються попитом на зовнішніх ринках, при цьому забезпечуючи зростання доходів і зайнятості населення. Висока якість, технологічність і ціна національних товарів визначають успіх країни на світових ринках. Конкурентоспроможна економіка має стабільне позитивне торговельне сальдо та приваблює інвесторів, в той час як зниження конкурентоспроможності сигналізує про ризик для платіжного балансу країни.

У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності аналіз факторів, що впливають на платіжний баланс, набуває особливої актуальності. Це дозволяє не лише оцінити конкурентоспроможність національної економіки, а й сформулювати ефективні напрями макроекономічної політики щодо визначення методів державного регулювання платіжного балансу країни, як системи валютних, торговельних, фінансових, фіскальних та структурних заходів держави, спрямованих на забезпечення зовнішньоекономічної рівноваги – зменшення дефіциту платіжного балансу та стабілізацію економіки країни (табл. 1).

Таблиця 1 – Методи державного регулювання платіжного балансу країни

Група методів	Інструмент	Суть	Мета	Приклад
Валютні	Девальвація / ревальвація	Зміна курсу нацвалюти	Стимулювати експорт / стримати імпорт	Зниження курсу нацвалюти → експорт вигідніший
	Валютні інтервенції	Купівля / продаж валюти центральним банком країни (ЦБ)	Стабілізація курсу	ЦБ продає \$ для підтримки курсу нацвалюти
	Валютні обмеження	Ліміти, заборони	Скорочення відтоку валюти	Ліміт на валютні перекази за кордон

Торговельні	Мита	Податок на імпорт	Захист внутрішнього ринку	Мито на авто
	Квоти	Обмеження обсягів	Зменшення імпорту	Квота на паливо
	Ліцензування	Дозвіл на торгівлю	Контроль потоків	Ліцензія на експорт
Фінансові	Контроль за рухом капіталу	Обмеження інвестицій за кордон	Запобігання відтоку капіталу за кордон, що зменшує попит на валюту, підтримує гривню та покращує стан (сальдо) платіжного балансу країни	Обмеження виводу дивідендів за кордон; Встановлення лімітів на валютні перекази; Обов'язковий продаж компаніями частини валютної виручки ЦБ та його уповноваженим банкам
	Регулювання кредитів	Контроль позик	Обмеження боргу	Ліміти на зовнішні кредити
	Процентна політика	Зміна облікової ставки центральним банком (ЦБ) країни	Залучення капіталу	Підвищення облікової ставки центральним банком країни (ЦБ)
Фіскальні	Податки	Зміна ставок податків	Вплив на імпорт/експорт	Податок на імпорт
	Субсидії	Дотації експортерам	Підтримка експорту	Дотації аграріям, що займаються експортом
	Держзамовлення	Закупівлі	Стимулювання виробництва	Замовлення для підприємств
Структурні	Індустріалізація	Розвиток промисловості	Зміна структури експорту	Підтримка машинобудування
	Інновації	Розвиток технологій	High-tech експорт	ІТ-парки
	Освіта	Підготовка кадрів	Конкурентність	Інженерні програми
Інституційні	Міжнародні угоди	Договори	Доступ до міжнародних ринків	Угода з ЄС
	Кредити МФО	Позики	Покриття дефіциту платіжного балансу країни	Кредит МВФ
	Резервна політика	Управління золотовалютними резервами (ЗВР) країни	Фінансова стабільність	Накопичення золотовалютних резервів (ЗВР) країни

У контексті України, яка з 2022 року перебуває в умовах повномасштабної війни, аналіз платіжного балансу та загальної економічної ситуації відіграє особливо важливу роль.

Значні структурні зрушення в економіці, зокрема скорочення експортного потенціалу, зростання імпорту критично важливих товарів (енергоносіїв, військової продукції, інвестиційного обладнання), а також суттєва залежність від міжнародної фінансової допомоги, зумовлюють трансформацію платіжного балансу України. У цих умовах аналіз його стану дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості країни, ефективність зовнішньоекономічної політики та визначити ризики макроекономічної дестабілізації. Крім того, платіжний баланс виступає важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень щодо залучення зовнішнього фінансування, підтримки валютного курсу та забезпечення макрофінансової стабільності держави.

Отже, аналіз ключових показників Платіжного балансу України за 2025 рік показав, що експорт товарів і послуг протягом року суттєво зменшився порівняно з 2024 роком, і склав 49,2 млрд. дол., головною причиною через скорочення експорту зернових і насіння олійних культур.

Імпорт товарів і послуг протягом 2025 року значно збільшився порівняно з 2024 роком, і склав 99,3 млрд. дол., що свідчить про високий попит на імпортні машини, обладнання та критичні товари.

Унаслідок цього торговельне сальдо Платіжного балансу України за 2025 рік є дуже негативним (–50 млрд. дол.), що посилює дефіцит поточного рахунку (–31,9 млрд. дол.), який відображає перевищення імпорту над експортом, а також негативні торговельні потоки.

Таким чином, Україна за 2025 рік має структурний дефіцит товарного експорту, тобто країна систематично експортує менше (або дешевших товарів), ніж імпортує дорогих і технологічних, через особливості своєї економічної моделі. Це ситуація, коли структура виробництва і експорту така, що країна постійно має від’ємне торговельне сальдо, навіть у «нормальні» роки без криз.

Приватні грошові валютні перекази (трансферти) трудових українських мігрантів зі всього світу за 2025 рік склали 8 млрд. дол., що менше, ніж у попередньому 2024 році, але вони залишаються важливим джерелом валютних надходжень в країну для підтримки її платіжного балансу, частково компенсуючи дефіцит товарного експорту та забезпечуючи приплив іноземної валюти, який зменшує від’ємне сальдо поточного рахунку платіжного балансу України. Звісно, що дефіцит товарів зазвичай дуже великий, а приватні перекази менші за масштабом, отже, вони пом’якшують проблему, але повністю не ліквідують її. Але все ж таки профіцит трансфертів сприяє значному надходженню валюти в країну, що дає можливість збільшити золотовалютні резерви (ЗВР), стабілізувати і підтримувати курс гривні та зменшити потребу у додаткових зовнішніх позиках.

Зведений платіжний баланс України за 2025 рік залишається позитивним (+10,5 млрд. дол.) – цей результат отримано за рахунок залучення капітальних і фінансових коштів (кредитів, позик, інвестицій, грантів, допомоги), що забезпечує перевищення припливу капіталу в країну над його відтоком з країни) (табл. 2).

Таким чином, значною проблемою для України є великий дефіцит поточного рахунку платіжного балансу, сформований через різке зростання імпорту та падіння експорту. Попри значний дефіцит поточного рахунку (–31,9 млрд. дол.), фінансовий рахунок продемонстрував позитивне сальдо в розмірі (+35,0 млрд. дол.). Але незважаючи на позитивне сальдо фінансового рахунку та позитивне зведене сальдо платіжного балансу в розмірі (+10,5 млрд. дол.), все ж таки країна залишається вразливою через високий дефіцит поточного рахунку та високий рівень залежності від зовнішньої фінансової допомоги партнерів, оскільки експортні доходи країни не покривають її імпортні витрати. Це свідчить про потенційні ризики для макроекономічної стабільності країни у разі зменшення обсягів міжнародної підтримки у вигляді міжнародних кредитів, позик, грантів та допомоги.

Таблиця 2 – Платіжний баланс України – ключові показники за 2025 рік (млрд. дол. США)
[2; 3; 4]

Показник	Значення (млрд. дол. США)	Оцінка
Рахунок поточних операцій (сальдо)	-31,9	Дефіцит поточного рахунку, зумовлений перевищенням імпорту над експортом (імпорт > експорт).
Сальдо зовнішньої торгівлі (експорт-імпорт)	-50	Сальдо зовнішньої торгівлі показує великі негативні торговельні потоки щодо експорту товарів та послуг, що є основним фактором дефіциту (імпорт > експорт).
Експорт товарів і послуг	49,2	Скорочення експорту товарів і послуг в умовах війни; особливо зниження експорту продовольства.
Імпорт товарів і послуг	99,3	Значне зростання імпорту (енергоносії, військові, та інвестиційні товари (машини, обладнання) тощо).
Вторинні доходи (перекази)	8,0	Зменшення обсягів приватних грошових переказів (remittances). Обсяг приватних трансфертів нижче, ніж у попередньому 2024 році.
Фінансовий рахунок (сальдо)	+35,0	Позитивний результат – профіцит (surplus) за рахунок офіційного фінансування (перевищення припливу зовнішніх фінансових ресурсів (кредитів, грантів міжнародних організацій і урядів) над їх відтоком).
Зведений платіжний баланс (сальдо)	+10,5	Загальний профіцит (surplus) за рахунок фінансових та капітальних операцій (перевищення припливу капіталу (інвестицій, кредитів, грантів) над його відтоком).

Спостерігається послаблення приватних переказів, що знижує суми валютних надходжень до України та зменшує підтримку її платіжного балансу.

Отже, платіжний баланс показує, що Україна має серйозні зовнішньоторговельні дисбаланси, але компенсує їх через: фінансові потоки і допомогу, міжнародні позики та резерви валютних коштів. Але це тимчасове полегшення для України, яка потребує структурних реформ: розширення експорту, розвитку переробки сировини, стимулювання послуг, щоб зменшити дефіцит в майбутньому.

Література:

1. МВФ. «Керівництво з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції», 6-те видання (КІПБ-6), 2009. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/bopman6.htm> (дата звернення: 24.05.2026).
2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/> (дата звернення: 24.05.2026).
3. Постанова Національного банку України і Кабінету Міністрів України від 17.03.2000 № 517 «Про складання платіжного балансу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/517-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.05.2026).
4. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/> (дата звернення: 24.05.2026).

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*Кузьменко О.В., к.е.н., доцент
Зубов Є.Д., аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро*

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки соціальне підприємництво набуває дедалі більшого значення як інструмент вирішення суспільно важливих проблем, забезпечення зайнятості населення, підтримки соціально вразливих груп та формування інклюзивної економічної системи. Соціальні підприємства поєднують економічну діяльність із соціальною місією, створюючи додану вартість не лише для власників бізнесу, а й для суспільства загалом.

За даними Європейської Комісії, у країнах ЄС функціонує понад 2,8 млн соціальних підприємств, що становить близько 10% усіх суб'єктів господарювання та забезпечує зайнятість понад 13 млн осіб. В Україні сектор соціального підприємництва також демонструє поступове зростання. За оцінками експертів Української соціальної академії та міжнародних програм підтримки підприємництва, кількість соціальних підприємств в Україні перевищує 1000 організацій, а найбільш поширеними сферами їх діяльності є освіта, працевлаштування вразливих груп населення, екологічні ініціативи, соціальні послуги та локальне виробництво [1].

Особливої актуальності розвиток соціального підприємництва набув в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Соціальні підприємства активно залучають внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю та молодь до економічної діяльності, сприяючи соціальній інтеграції та підтримці місцевих громад.

Водночас ефективність функціонування таких підприємств визначається не лише фінансовими результатами, а й рівнем соціального впливу, здатністю забезпечувати сталий розвиток та генерувати позитивні зміни у соціальному середовищі. Це зумовлює необхідність формування сучасних методичних підходів до оцінювання ефективності розвитку соціальних підприємств.

Традиційні методи оцінювання діяльності підприємств орієнтовані переважно на фінансово-економічні показники: прибуток, рентабельність, ліквідність та продуктивність. Проте соціальні підприємства функціонують на основі подвійної мети – досягнення економічної стійкості та реалізації соціальної місії. Саме тому їх ефективність потребує комплексного оцінювання.

У науковій літературі ефективність соціального підприємства розглядається як: співвідношення отриманих результатів та використаних ресурсів; рівень досягнення соціальної місії; здатність забезпечувати довгостроковий соціально-економічний ефект; рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища [2].

Найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, згідно з яким ефективність розвитку соціального підприємства визначається рівнем досягнення економічних, соціальних, управлінських та інноваційних цілей.

Економічна ефективність характеризує здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість та конкурентоспроможність. До основних показників належать: обсяг доходу; прибутковість діяльності; рентабельність; фінансова стійкість; продуктивність праці; рівень інвестиційної активності.

Аналітичні дослідження свідчать, що соціальні підприємства, які активно використовують цифрові канали продажу та автоматизацію бізнес-процесів, демонструють на 20-30 % вищу операційну ефективність порівняно з організаціями, які не впроваджують цифрові рішення [3].

Соціальна ефективність відображає рівень досягнення соціальних результатів діяльності підприємства. Основними показниками є: кількість створених робочих місць; рівень зайнятості

соціально вразливих категорій населення; доступність соціальних послуг; охоплення бенефіціарів; розвиток місцевих громад; екологічний ефект діяльності.

За даними міжнародних досліджень, понад 60 % соціальних підприємств у Європі працюють із вразливими групами населення, а близько 30 % реалізують екологічні або освітні ініціативи.

Важливими характеристиками розвитку соціальних підприємств є: ефективність системи управління; рівень цифровізації бізнес-процесів; інноваційна активність; якість бізнес-комунікацій; адаптивність до змін ринкового середовища.

Дослідження свідчать, що підприємства, які впроваджують цифрові аналітичні системи, скорочують адміністративні витрати в середньому на 15-25 % та підвищують швидкість прийняття управлінських рішень[3].

Одним із найбільш поширених підходів є використання системи KPI, яка дозволяє комплексно оцінювати різні аспекти діяльності підприємства.

Економічні KPI включають: темпи зростання доходу; рентабельність діяльності; коефіцієнт фінансової стійкості; продуктивність праці; рівень залучення інвестицій.

Соціальні KPI включають: кількість працевлаштованих представників вразливих груп; рівень соціального охоплення; індекс соціального впливу; рівень задоволеності бенефіціарів; екологічні результати.

Управлінські KPI включають: рівень автоматизації бізнес-процесів; швидкість обробки інформації; рівень цифрової інтеграції; ефективність внутрішніх комунікацій.

Метод соціальної рентабельності інвестицій (SROI) дозволяє оцінити співвідношення між вкладеними ресурсами та отриманим соціальним ефектом [4].

Формула розрахунку: $SROI = \text{Соціальна цінність результатів} / \text{Обсяг інвестицій}$

Так, якщо соціальне підприємство інвестувало 1 млн грн у програму працевлаштування ветеранів, а соціально-економічний ефект оцінено у 3 млн грн, то коефіцієнт SROI становитиме 3:1. Це означає, що кожна інвестована гривня створила три гривні соціальної цінності. Перевагами SROI є: оцінювання довгострокового соціального впливу; можливість визначення суспільної цінності діяльності; підвищення прозорості використання ресурсів.

Водночас складність монетизації соціальних результатів обмежує практичне застосування цього методу.

Система збалансованих показників забезпечує інтеграцію фінансових і нефінансових критеріїв оцінювання.

Для соціальних підприємств доцільно використовувати такі блоки: фінансові результати (прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість); клієнти та бенефіціари (рівень задоволеності, соціальне охоплення); внутрішні процеси (ефективність операційної діяльності); інновації та розвиток (цифровізація, навчання персоналу, впровадження нових продуктів); соціальний вплив (рівень досягнення соціальної місії).

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває використання цифрових інструментів оцінювання. До основних цифрових рішень належать: CRM-системи; ERP-платформи; системи бізнес-аналітики (BI); цифрові дашборди; платформи моніторингу соціального впливу. Використання цифрових технологій забезпечує: автоматизацію збору та аналізу даних; підвищення точності оцінювання; оперативність управлінських рішень; прозорість діяльності; формування системи постійного моніторингу. За результатами міжнародних аналітичних досліджень, підприємства, які використовують BI-системи, підвищують ефективність аналітичних процесів у середньому на 35-40 % [5].

Сучасна система оцінювання ефективності соціальних підприємств має враховувати принципи сталого розвитку та ESG-підхід.

Екологічна складова включає: зменшення негативного впливу на довкілля; використання екологічних технологій; енергоефективність; управління відходами.

Соціальна складова включає: підтримка працівників; забезпечення інклюзивності; розвиток місцевих громад; соціальний захист населення.

Управлінська складова включає: прозорість управління; етичні стандарти; корпоративна відповідальність; ефективність менеджменту.

Інтеграція ESG-критеріїв підвищує інвестиційну привабливість соціальних підприємств та сприяє залученню міжнародного фінансування.

Для комплексного оцінювання розвитку соціальних підприємств доцільно використовувати інтегральний показник, який об'єднує: економічну ефективність; соціальний вплив; інноваційну активність; рівень цифровізації; управлінську ефективність; ESG-критерії.

Інтегральний показник може розраховуватися як зважена сума нормованих індикаторів:

$$ІП = \sum (W_i \times K_i),$$

де W_i –ваговий коефіцієнт показника;

K_i – нормоване значення показника [4, 5].

Такий підхід дозволяє: проводити порівняльний аналіз діяльності підприємств; визначати рівень досягнення соціальної місії; виявляти резерви підвищення ефективності; формувати стратегічні напрями розвитку.

Ефективність соціальних підприємств значною мірою залежить від зовнішнього середовища.

До ключових факторів належать: державна політика підтримки; доступність фінансових ресурсів; рівень цифровізації економіки; розвиток партнерських мереж; макроекономічна стабільність; інституційна підтримка.

В Україні значну роль у підтримці соціального підприємництва відіграють міжнародні грантові програми, зокрема ініціативи ЄС, USAID та міжнародних благодійних фондів.

У результаті дослідження встановлено, що соціальні підприємства є важливим елементом сучасної економіки, оскільки поєднують економічну результативність із реалізацією соціальної місії та сприяють вирішенню суспільно важливих проблем. Доведено, що ефективність розвитку соціальних підприємств доцільно оцінювати на основі комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, управлінські та інноваційні показники діяльності. Визначено, що традиційні фінансові методи оцінювання не забезпечують повного відображення результативності соціального підприємництва через недостатнє врахування рівня соціального впливу та суспільної корисності. Обґрунтовано доцільність використання сучасних цифрових технологій, систем бізнес-аналітики та інструментів моніторингу соціального впливу для підвищення об'єктивності оцінювання та ефективності управління. Встановлено, що інтеграція ESG-критеріїв і формування інтегрального показника ефективності сприяють забезпеченню сталого розвитку соціальних підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Defourny J. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments / J. Defourny, M. Nyssens // Social Enterprise Journal. – 2017. – Vol. 13, № 1. – P. 18–32.
2. Гринчук Ю.С. Соціальне підприємництво: теорія та практика розвитку : монографія / Ю.С. Гринчук. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 312 с.
3. OECD. Social Entrepreneurship and Social Innovation: Policy Frameworks / OECD Publishing. – Paris: OECD, 2022. – 145 p.
4. Кіреєва Е.А. Соціальне підприємництво як інструмент сталого розвитку економіки / Е.А. Кіреєва // Економіка та держава. – 2022. – № 4. – С. 58–63.
5. Шаповал В. М. Цифровізація бізнес-процесів соціальних підприємств / В.М. Шаповал // Вісник економічної науки України. – 2023. – № 2. – С. 112–118.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Стружук Р. М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Керівник Бавико О.Є., д.е.н., професор

Національний університет «Одеська політехніка»,

м. Одеса

Торгівля є однією з ключових сфер національної економіки України, яка забезпечує значну частку валового внутрішнього продукту, формує суттєві обсяги податкових надходжень та створює значну кількість робочих місць. Саме торговельна діяльність виступає важливою ланкою між виробництвом і кінцевим споживанням, забезпечуючи безперервність товарного обігу та задоволення потреб населення. У сучасних умовах розвиток торгівлі набуває особливого значення, оскільки цей сектор є одним із найбільш динамічних та чутливих до змін зовнішнього середовища.

Тенденції розвитку торгівлі в Україні формуються під впливом складних економічних, соціальних, технологічних та воєнних факторів. Повномасштабна війна спричинила трансформацію споживчого попиту, зміну логістичних маршрутів, зростання витрат суб'єктів господарювання та посилення ризиків ведення бізнесу [1]. Водночас торговельні підприємства демонструють високий рівень адаптивності через розвиток електронної комерції, цифрових каналів збуту, удосконалення систем логістики та зміну форматів обслуговування споживачів.

Одним з основних маркерів стану і тенденції розвитку торгівлі є обсяг товарообороту. За інформацією Державної служби статистики України у 2022 р. спостерігалось скорочення товарообороту в оптовій та роздрібній торгівлі. Але відносна стабілізація внутрішньої ситуації обумовила повернення до зростаючих трендів вже у 2023 та 2024 роках. Так у 2023 р. індекс фізичного обсягу оптового товарообороту склав 103,7%, а по роздрібному товарообороту він склав 117%. У 2024 р. відбулось уповільнення до 102,1% по оптовому та 111,6% по роздрібному товарообороту, як показано на рис. 1.

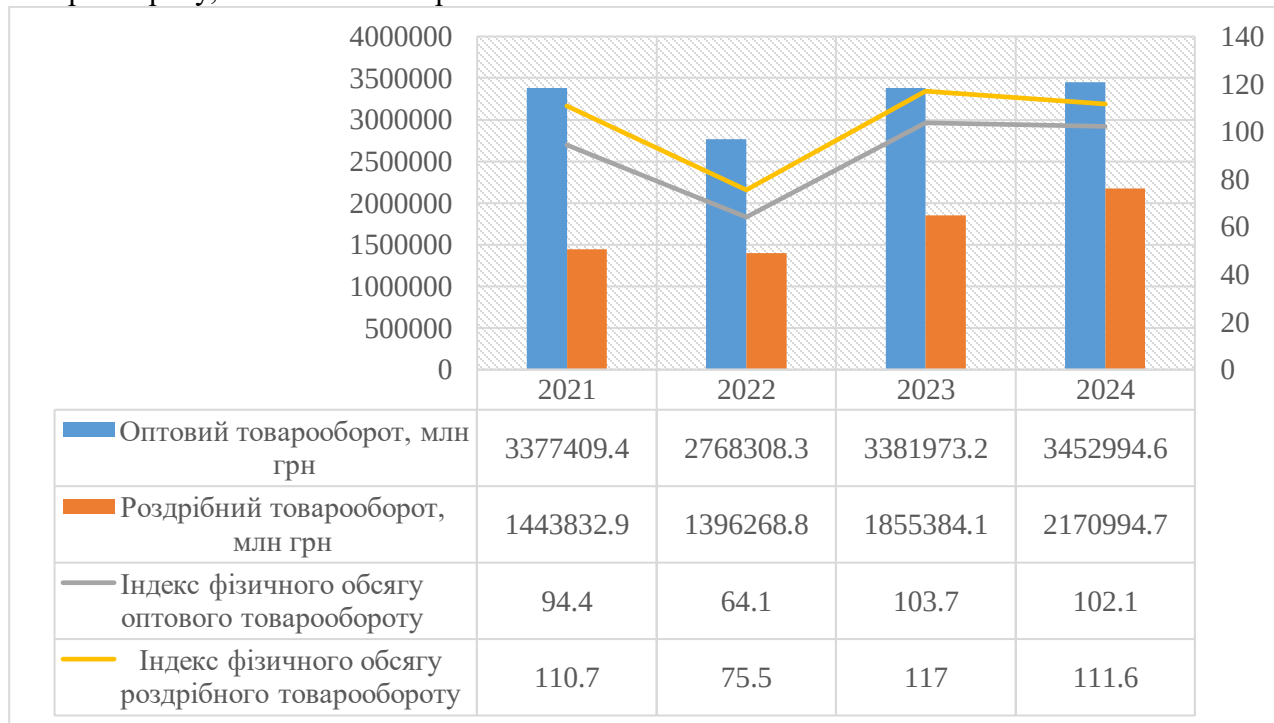


Рисунок 1 – Зміни обсягів товарообороту оптових та роздрібних торговельних підприємств у період 2021 – 2024 років (джерело: [2])

Для оцінки тенденцій розвитку торговельної мережі досліджується динаміка кількості магазинів за їх торговельною площею, рис. 2.

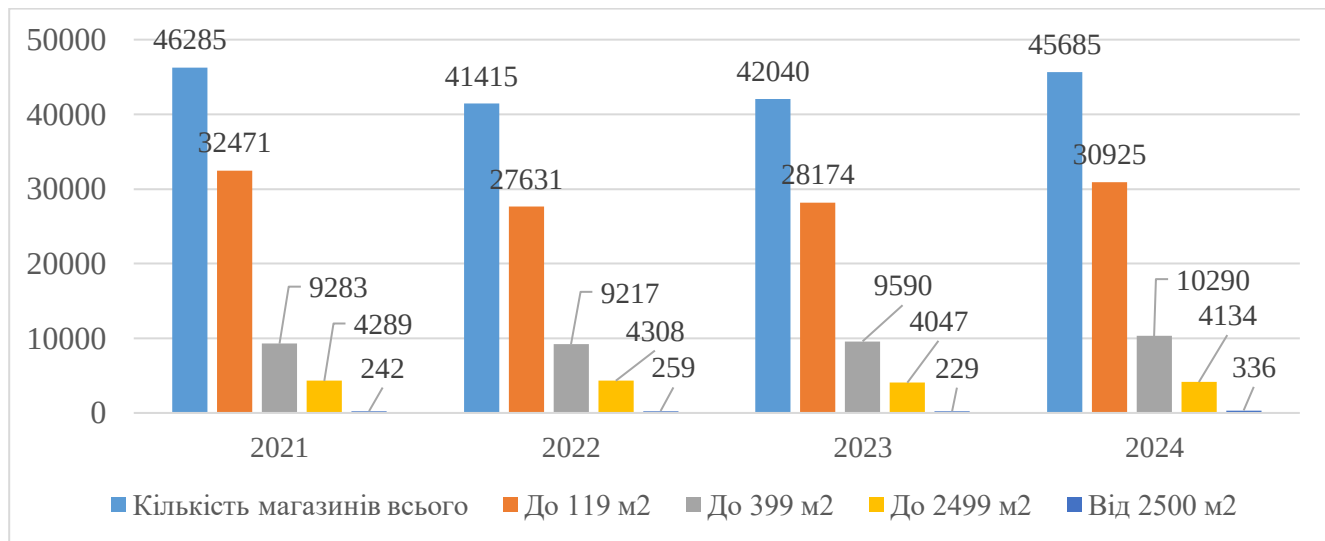


Рисунок 2 – Кількість магазинів роздрібної торгівлі та їх торгова площа у 2021 – 2024 роках (джерело: [3])

Аналіз даних рисунка свідчить, що у 2021–2023 роках спостерігалось скорочення загальної кількості магазинів роздрібної торгівлі – з 46285 од. у 2021 р. до 42040 од. у 2023 р., що було зумовлено негативним впливом воєнних дій, економічною нестабільністю та зниженням ділової активності. Проте у 2024 р. відбулося відновлення торговельної мережі, внаслідок чого кількість магазинів зросла до 45685 од., що свідчить про поступову адаптацію торговельного сектору до нових умов функціонування.

Найбільшу частку у структурі торговельної мережі протягом усього досліджуваного періоду становили магазини з торговою площею до 119 м². Їх кількість зменшилася з 32471 од. у 2021 р. до 27631 од. у 2022 р., однак у наступні роки спостерігалось поступове відновлення — до 30925 од. у 2024 р. Це свідчить про домінування малих форматів торгівлі, які характеризуються вищою гнучкістю та здатністю швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Кількість магазинів площею до 399 м² залишалася відносно стабільною: у 2021 р. вона становила 9283 од., у 2024 р. – 10290 од. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо магазинів площею до 2499 м², кількість яких коливалася у межах 4047–4289 од. Водночас кількість великих магазинів площею понад 2500 м² залишалася найменшою та у 2024 р. становила лише 336 од., що пояснюється високими витратами на утримання таких торговельних об'єктів та складністю їх функціонування в умовах воєнного стану.

Отже, розвиток роздрібної торгівлі в Україні у 2021–2024 роках характеризувався скороченням торговельної мережі у кризовий період та її поступовим відновленням у 2024 році. Основу торговельної інфраструктури продовжують формувати магазини малого формату, які є найбільш адаптивними до сучасних економічних умов. Отримати дохід, ще далеко недостатньо щоб забезпечити ефективність комерційної діяльності. Для оцінки ефективності зазвичай аналізуються показники рентабельності загальної та операційної. Вони показують скільки чистого або операційного прибутку знаходиться в 1 грн виручки від реалізації.

За інформацією Державної служби статистики України торгівля відноситься до однієї з найприбутковіших сфер економічної діяльності. Так рівень рентабельності загальної діяльності торговельних підприємств протягом 2022 – 2024 рр. коливався у діапазоні 17,2% – 27,7%, що є другим показником по Україні. А рівень операційної рентабельності коливався в діапазоні 13,1% – 14,5%, що було найвищим рівнем, рис. 3.

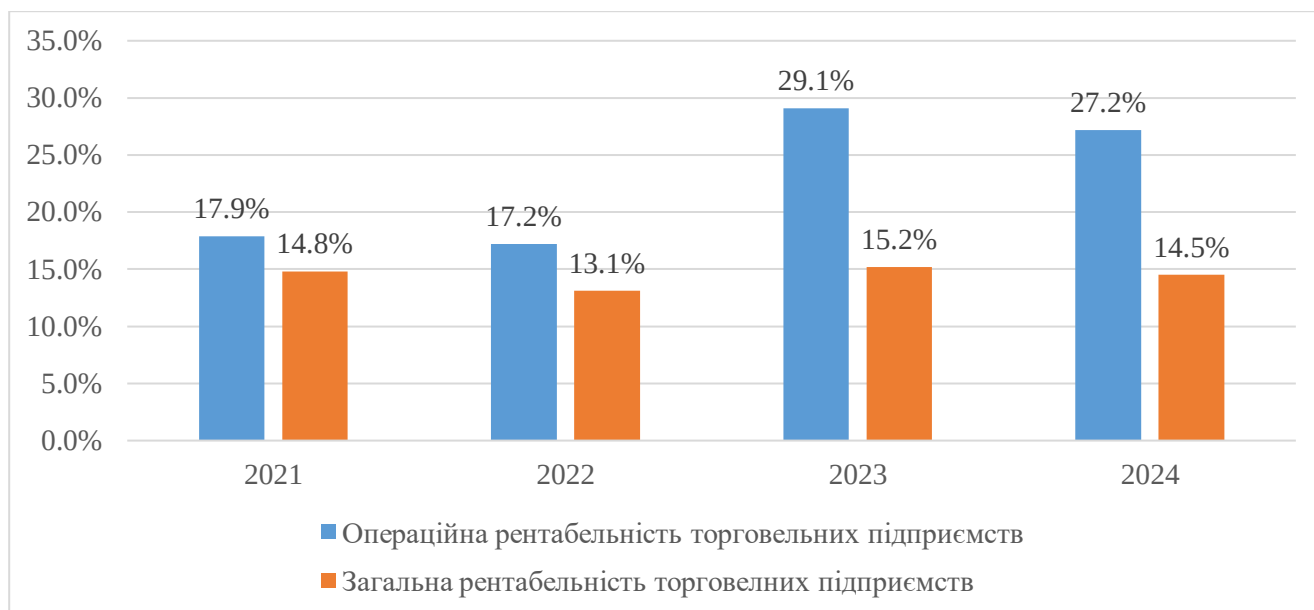


Рисунок 2.4 – Динаміка показників операційної та загальної рентабельності торговельних підприємств (джерело: [4])

Динаміка показників операційної та загальної рентабельності підтверджує тезу про залежність торгівлі від макроекономічної кон'юнктури, а також вказує на те, що українські торговельні підприємства доволі успішно адаптувались до кризових умов ведення бізнесу.

Упродовж останніх років в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання цін як на продовольчі, так і на непродовольчі товари. Основними причинами такого зростання стали інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, подорожчання енергоносіїв, зростання витрат на транспортування та зберігання продукції, а також негативний вплив воєнних дій на економіку країни. Суттєвий вплив на цінову динаміку мали також коливання валютного курсу та зростання виробничих витрат підприємств.

Найбільш відчутним було підвищення цін на продовольчі товари, зокрема на продукти першої необхідності: хлібобулочні вироби, м'ясо, молочну продукцію, овочі та фрукти [5].

Тенденція до зростання цін негативно впливає на купівельну спроможність населення та структуру споживчого попиту. У результаті споживачі дедалі частіше орієнтуються на товари нижчого цінового сегмента, скорочують обсяги необов'язкових витрат та змінюють споживчі пріоритети. Для торговельних підприємств це створює необхідність адаптації асортиментної та цінової політики, пошуку нових форматів продажу та підвищення ефективності управління витратами.

Література:

1. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2025 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення: 03.03.2026).
2. Торгівля та послуги. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/torhivlya-ta-posluhy> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Кількість магазинів роздрібної торгівлі та їх торгова площа у 2021-2024 роках. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ECONOMY_STRUCTURAL_CHANGES_ENTE_RPRISE%28~%29&filter=EP_32 (дата звернення: 20.03.2026).
4. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2026).
5. Bavyko O., Bondarchuk M. Trends in the development of the world food market. Modern Science – Moderní věda. 2019. № 3. P. 5–13.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Галуза К.І., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Бавико О.Є., д.е.н, професор
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Багатоаспектний характер категорії «ефективність» пов'язаний зі складністю процесу її забезпечення та підвищення. Оскільки ефективність відіграє роль узагальнюючої характеристики діяльності підприємницьких структур на її рівень мають вплив всі фактори, які враховуються у процесі організації виробничої та комерційної діяльності суб'єктів господарювання. Отже можна стверджувати, що методичною основою забезпечення та підвищення ефективності підприємницьких, у тому числі й торговельних структур, виступає врахування характеру та ступеню впливу факторів зовнішнього середовища, а також аналіз наявного організаційно-економічного потенціалу та спроможності підприємницької структури до вирішення визначених завдань розвитку.

Перелік факторів зовнішнього середовища які спричиняють опосередкований вплив на рівень ефективності підприємницьких структур диференціюється за сферами їх формування: політико-правові, макроекономічні, соціально-демографічні, технологічні.

Політико-правові фактори включають: військово-політичну стабільність; характер державної економічної політики; податкове законодавство та рівень податкового навантаження; характер регуляторної політики; ступінь захисту прав власності та інвесторів; розвиненість антимонопольного законодавства; рівень корупції; характер митної політики та зовнішньоекономічного регулювання; характер трудового законодавства.

Макроекономічні фактори включають: рівень ділової активності (динаміка ВВП); рівень інфляції; курс національної валюти; рівень безробіття; купівельну спроможність населення; стан фінансово-кредитної системи; доступність інвестиційних/кредитних ресурсів; рівень державного боргу; розвиток банківського сектору. Соціально-демографічні фактори включають: чисельність населення та її динаміку; вікову структуру населення; рівень освіти та кваліфікації робочої сили; рівень доходів населення; соціальні цінності та стиль життя; міграційні процеси; рівень соціальної стабільності; ставлення до підприємництва.

Технологічні фактори включають: рівень науково-технічного розвитку; інноваційну активність у країні; доступність нових технологій; розвиток цифрової інфраструктури; швидкість технологічних змін; інвестиції у дослідження та розробки; кібербезпеку.

Фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу відображають стан конкурентного середовища, вони представлені ринковою владою та споживчими уподобаннями покупців, стратегіями ринкової поведінки конкурентів, ринковою владою та рівнем надійності постачальників, рівнем загрози появи нових конкурентів та товарів заміників [1, с. 30].

Успішність реалізації цілей розвитку, а отже й ефективність підприємницької структури залежить від її організаційно-економічного потенціалу – це сукупність внутрішніх ресурсів, можливостей і компетенцій, а також ефективність організації їх використання, які забезпечують досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності. Рівень організаційно-економічного потенціалу відображає здатність підприємницької структури функціонувати, розвиватися та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З урахуванням того, що підприємницька структура є системою, яка складається з функціональних підрозділів, організаційно-економічний потенціал формується під впливом таких внутрішніх факторів:

– маркетинг: ефективність маркетингової стратегії, дослідження ринку та попиту, конкурентоспроможність продукції, система збуту та просування;

- фінанси: фінансова стійкість і ліквідність, рентабельність діяльності, структура капіталу, ефективність фінансового планування та контролю;
- асортиментна політика: формування та оптимізація товарного (продуктового) асортименту, його відповідність потребам ринку та цільових сегментів споживачів [2];
- людські ресурси: кваліфікація персоналу, мотивація та продуктивність праці, кадрова політика, рівень плинності кадрів;
- організація управління: структура управління, ефективність прийняття рішень, система планування і контролю, рівень координації між підрозділами.
- організаційна культура: цінності та норми поведінки, корпоративний клімат, рівень лояльності персоналу, готовність до змін та інновацій.

Узагальнюючи необхідно зазначити, що зовнішнє середовище підприємницької структури формує систему умов і обмежень, у межах яких вона функціонує та розвивається. Політико-правові, макроекономічні, соціально-демографічні, технологічні та інші фактори безпосередньо впливають на можливості ведення бізнесу, рівень ризиків і перспективи зростання. Підприємницька структура не може контролювати ці фактори, однак змушена постійно адаптуватися до їх змін. Для торговельного підприємства набір факторів впливу має відповідну специфіку, оскільки його діяльність безпосередньо пов'язана з обігом товарів, попитом споживачів, розвитком каналів збуту [3]. Найбільш впливові зовнішні фактори:

- купівельна спроможність населення;
- рівень конкуренції, за високого рівня конкуренції зменшується ціна товарів, а з ринку уходять найслабкіші гравці;
- інфляція та цінова динаміка, які впливають на собівартість товарів, рентабельність продажів та поведінку споживачів;
- податкова та регуляторна політика, які можуть викликати підвищення цін та додаткові витрати;
- розвиток логістичної та транспортної інфраструктури, які визначають швидкість постачання товарів і рівень відповідних витрат;
- технологічні зміни (особливо e-commerce), зростання онлайн-торгівлі змінює поведінку покупців та моделі організації торгівлі.

Найбільш впливові внутрішні фактори: асортиментна політика (широта і глибина асортименту, відповідність попиту, оновлення товарів); цінова політика (рівень націнки, система знижок та акційних пропозицій, гнучкість ціноутворення); рівень обслуговування клієнтів; логістика та управління запасами (швидкість товарообігу, рівень запасів та уникнення дефіциту або надлишку); місце розташування; кваліфікація персоналу; використання цифрових технологій та каналів збуту.

Отже, для торговельного підприємства ефективність діяльності має комплексний характер і визначається взаємодією зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище формує умови ведення торгівлі, зокрема купівельну спроможність населення, рівень конкуренції, інфляційні процеси та регуляторну політику. Внутрішні фактори, у свою чергу, відображають здатність підприємства адаптуватися до цих умов через ефективне управління асортиментом, цінами, логістикою та якістю обслуговування. Важливу роль відіграє також використання цифрових технологій та кваліфікація персоналу.

Література:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
2. Bavyko A., Bondarchuk M. Ice-cream with functional properties as a means of commercial networks assortment extension and population feeding improving. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2019. Vol. 26. P. 127–133.
3. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2021. 344 с.

ВПЛИВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ НА ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

*Підволоцька А.П., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Левкіна Р.В., д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокою турбулентністю, де енергетична криза виступає одним із найпотужніших дестабілізаторів. Для України, яка інтегрується у європейський економічний простір в умовах воєнного стану, це питання набуває стратегічного значення. Транспортна галузь є одним із найбільших споживачів енергоресурсів, тому будь-які коливання на енергетичному ринку безпосередньо трансформуються у логістичні виклики.

Оскільки енергоносії складають значну частку в собівартості логістичних послуг, ріст цін на паливо та дефіцит електроенергії провокують негативну «ланцюгову реакцію», що призводить до суттєвого здорожчання товарів для кінцевого споживача. Цей економічний тиск, посилений дефіцитом традиційних джерел енергії, змушує українських операторів трансформувати робочі процеси: переглядати маршрути, змінювати види транспорту та впроваджувати автономні системи живлення на складах для підтримки життєздатності бізнесу. У таких складних умовах, обтяжених постійними загрозами інфраструктурі, загальна стійкість транспортної системи тепер безпосередньо залежить від її здатності адаптуватися до жорстких енергетичних обмежень. Саме тому глибоке дослідження механізмів такої адаптації стає необхідною умовою для виживання національної економіки в цілому.

Транспортно-логістична система сприяє економічному розвитку, забезпечує безперервний рух товарів, послуг і інформації від постачальників до споживачів і дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси [1].

Транспортно-логістична система включає множину взаємоз'язаних елементів у вигляді підприємств транспорту, логістики, транспортних мереж тощо, які утворюють єдине ціле та підпорядковані одній меті (цільовій функції системи) – задоволення потреб споживачів у транспортних і логістичних послугах. Транспортно-логістична система зазвичай розглядається як багаторівнева і багатофункціональна система, що складається з мікро- та макrorівнів, яка задовольняє не тільки потреби в транспортно-логістичних послугах, а й підвищує конкурентоспроможність регіону [2].

Транспортно-логістична система має чітко виражену ієрархічну структуру, де кожен наступний рівень поглинає попередній, розширюючи масштаб управління та складність зв'язків. Первинною ланкою є мікрологістичні системи, які обмежуються межами одного конкретного суб'єкта господарювання, промислового підприємства чи торговельної фірми. На цьому рівні логістичні процеси зосереджені на внутрішній оптимізації ресурсів, де послідовність починається з управління матеріальними потоками всередині цеху чи складу. Коли ж окремі підприємства починають кооперуватися між собою, формуючи ланцюги «постачання – виробництво – збут», система переходить на металогістичний рівень, де межі визначаються вже не статутом однієї компанії, а спільними інтересами партнерів по бізнесу. Подальше ускладнення та об'єднання таких метасистем у великі групи створює мезологістичний рівень, що забезпечує координацію цілих галузей або регіональних логістичних кластерів.

Найбільш масштабним і складним є макрологістичний рівень, який охоплює транспортно-логістичну систему на національному рівні. Межі цієї системи збігаються з державними кордонами та нормативно-правовим полем країни. Макрологістична система України сьогодні виступає як єдиний організм, що інтегрує національні мережі переміщення вантажів, людей та інформації. На цьому рівні ключову роль відіграють державні гіганти та стратегічна

інфраструктура. Наприклад, АТ «Укрзалізниця» формує каркас національної системи, забезпечуючи магістральні перевезення, тоді як порти Великої Одеси та Дунайського кластеру інтегрують внутрішні потоки у глобальні морські шляхи. Прикладом макрологістичного управління є створення національних систем стратегічних запасів та систем життєзабезпечення, де взаємодія таких компаній, як «Укрпошта» чи «Нова Пошта», з державним сектором дозволяє підтримувати безперервність постачання товарів першої потреби в масштабах усієї країни навіть у кризових умовах.

Енергія потрібна промисловості, приватним домогосподарствам, торгівлі та транспорту. Донедавна попит на енергію задовольнявся переважно за рахунок викопного палива, тобто спалювання вугілля, газу та нафти. Коли існуючі запаси енергії більше не доступні в кількості, достатній для задоволення попиту, виникає енергетична криза.

Причини таких криз зазвичай криються у політичних конфліктах та екологічних змінах.

Історія рясніє прикладами енергетичних криз, від нестачі деревини в Англії 18 століття до нафтових криз початку і кінця 1970-х років. В Англії запаси деревини зникли через надмірну вирубку дерев для суднобудування. Нафтові кризи минулого століття виникли через вибух цін, спричинений штучним дефіцитом сировини. Таким чином, безпека нашого енергопостачання опиняється під загрозою не лише тоді, коли досягаються природні межі сировини, але й тоді, коли геополітичні події призводять до її дефіциту. Останнім прикладом є війни, які підкреслюють залежність від імпорту нафти і газу країн, що беруть участь у конфліктах. Політичні суперечки між країнами часто призводять до того, що постачання газу чи нафти стає інструментом тиску, що миттєво робить логістику непередбачуваною. Водночас екологічний тиск і зміна клімату змушують світ відмовлятися від старого палива. Проте перехід на нову «чисту» енергію відбувається повільно, що створює небезпечний проміжок часу, коли старі джерела вже обмежені, а нові ще не здатні повністю закрити потреби транспорту [3].

Прямі збитки енергетичного сектору України внаслідок воєнних дій станом на 2026 рік перевищили 20 мільярдів доларів США [4]. За період 2022-2024 років було пошкоджено та зруйновано понад 26 тис. км автомобільних доріг, що оцінюється у понад \$28,3 млрд. Втрати залізничного транспорту становлять понад \$4,3 млрд, інфраструктури портів понад \$0,85 млрд, авіаційної галузі понад \$2 млрд [5].

Ситуація ускладнюється тим, що енергетична система України щоденно потерпає від фізичного знищення об'єктів генерації та розподілу, що створює постійний дефіцит потужностей.

На початку 2026 року країна зіткнулася з новою хвилею випробувань – глобальною енергетичною кризою, спричиненою політичними сутичками навколо Ормузької протоки. Поки внутрішня інфраструктура відновлюється після обстрілів, зовнішній дефіцит палива та стрибок світових цін роблять енергоресурси практично недоступними. Синергетичний ефект між збитками від війни та енергокризою створює критичне навантаження на логістику, оскільки дефіцит енергії тепер зумовлений не лише відсутністю трансформаторів чи ліній передач, а й фізичною нестачею та дорожнечою енергоносіїв на світовому ринку. Це ставить під загрозу операційну стабільність усіх транспортних коридорів, змушуючи бізнес працювати в умовах подвійного ресурсного голоду.

Енергетична криза спричинила критичну дестабілізацію сектору автомобільних перевезень України, де ключовим показником став безпрецедентний стрибок оптових цін на дизельне паливо з 52 до 82 грн/л. Оскільки частка пального у структурі собівартості логістики сягнула 70-80%, економічна доцільність рейсів нівелюється, що ставить перевізників перед вибором між роботою зі збитками або повною зупинкою діяльності. Зовнішня волатильність ринку нафти марки Brent та загрози судноплавству в Ормузькій протоці поглиблюють дефіцит пропозиції, провокуючи зростання вартості пального в ЄС понад 2 євро за літр, що безпосередньо тисне на український ринок через високу залежність від імпорту.

Вплив кризи на автомобільний транспорт України має стратегічне значення, адже галузь забезпечує критичний експорт, логістику для сил оборони та постачання внутрішнього ринку.

Мультиплікативний ефект від здорожчання логістики посилює інфляційний тиск на промисловість та аграрний сектор, ведучи до зростання цін для кінцевого споживача. Для стабілізації системи необхідне впровадження антикризових заходів, як-от скасування акцизу, що здатне знизити вартість літра пального на 12 гривень. Попри адаптивність ринку, тривалий період високих цін змусить компанії до жорсткої оптимізації витрат, де виживання логістичної системи залежатиме від швидкості реагування на глобальні енергетичні виклики.

На залізничний сектор України енергетична криза чинить комплексний тиск через одночасне зростання вартості дизельного пального та електроенергії для промислових споживачів. Для «Укрзалізниці» це означає критичне підвищення собівартості перевезень, особливо на ділянках, де використовується теплотяга, частка якої становить близько 20%. Специфікою залізничного сектору є фіксованість тарифів, які залишаються незмінними з 2022 року, що обмежує можливості компанії автоматично перекладати енергетичні витрати на клієнтів, на відміну від гнучкого автотранспорту.

Попри обстріли енергетичної інфраструктури та загальне скорочення вантажної бази, залізнична логістика демонструє стабільність завдяки орієнтації на ринки ЄС. Стійкість системи забезпечується максимальним використанням електротяги та розвитком прикордонних пунктів переходу з Молдовою та країнами Євросоюзу. Ключовими факторами виживання галузі в умовах енергетичного шоку залишаються конкурентні закупівлі ресурсів та ефективне управління операційною діяльністю, що дозволяє підтримувати безперервність стратегічних експортних потоків.

Енергетична криза спричинила різку трансформацію і для економіки морських перевезень, де ключовим показником стало дворазове подорожчання бункерного пального. Це призвело до того, що фрахтові ставки перестали бути ринковим індикатором попиту, перетворившись на відображення прямих витрат і геополітичних ризиків. Зокрема, у Чорноморському регіоні вартість фрахту на окремих маршрутах підскочила з 22 до 35 доларів за тонну, що обумовлено не лише ціною енергоносіїв, а й каскадним ефектом від обмежень судноплавства у світових протоках та введенням екстрених паливних надбавок.

Вплив на українську портову галузь виявляється через критичне зростання собівартості перевалки, де дизельне пальне є «кров'ю» операційної діяльності. Використання генераторів як основного джерела енергії в умовах нестабільного живлення додає до вартості кожної тонни вантажу значні додаткові витрати, що за умов низьких ставок перевалки стискає маржинальність терміналів до мінімуму. Попри збереження фізичної роботи портів, подорожчання пального та страхової складової тисне на конкурентоспроможність експортерів. Навіть тимчасові затишшя на світових ринках не вирішують проблему структурно високих цін, тому виживання портового сектору тепер залежить від здатності бізнесу адаптуватися до нової собівартості та гнучко керувати ланцюгами постачання [6].

Попри дестабілізуючий характер енергетичної кризи, вона водночас виступає потужним каталізатором для структурної модернізації транспортно-логістичної системи України. Необхідність адаптації до високої вартості енергоресурсів стимулює розвиток більш стійких та екологічних моделей мобільності, що в довгостроковій перспективі підвищує національну економічну безпеку.

На прикладі великих муніципальних центрів, зокрема Дніпра, спостерігається вимушений, але стратегічно важливий перехід від використання приватних автомобілів до розвитку систем громадського електротранспорту (тролейбусів, трамваїв). Це не лише знижує критичну залежність країни від імпорту нафтопродуктів, а й сприяє декарбонізації міст та покращенню їх екологічного стану.

Впровадження програм фінансової підтримки, таких як державний кешбек за використання певних видів транспорту чи послуг, створює дієві економічні важелі. Це формує нову культуру споживання, де водії та логістичні компанії зацікавлені у виборі найбільш ресурсоощадних маршрутів і способів перевезення.

Криза змушує учасників ринку впроваджувати інтелектуальні транспортні системи (ІТС). Використання навігації для оптимізації маршрутів, регулярний технічний аудит автопарків та перехід на економічні стилі керування стають нормою. Ці заходи, що спочатку впроваджувалися для економії, у перспективі забезпечують вищу конкурентоспроможність українських перевізників на міжнародному ринку[7].

Проведене дослідження підтверджує, що енергетична криза 2026 року в поєднанні з воєнними руйнуваннями створила безпрецедентний синергетичний тиск на транспортно-логістичну систему України. Критичне зростання вартості пального та дефіцит електроенергії трансформували економіку всіх видів перевезень, де паливна складова в собівартості сягнула критичних 70–80%, фактично нівелюючи маржинальність багатьох логістичних операцій.

Найбільш вразливими виявилися автомобільний та морський сектори, які безпосередньо залежать від світових цін на нафтопродукти та стабільності глобальних морських маршрутів, тоді як залізничний транспорт продемонстрував вищу стійкість завдяки пріоритетному використанню електротяги та орієнтації на європейські ринки.

Водночас криза стала потужним стимулом для вимушеної, але необхідної модернізації галузі. Необхідність виживання в умовах подвійного ресурсного голоду змушує українських операторів впроваджувати енергоефективні технології, оптимізувати маршрути за допомогою інтелектуальних систем та переходити на більш екологічні види транспорту.

Розвиток муніципального електротранспорту та державна підтримка енергоощадних ініціатив не лише пом'якшують наслідки поточного дефіциту, а й формують фундамент для побудови якісно нової, резильєнтної логістичної моделі, здатної ефективно функціонувати в умовах майбутніх глобальних енергетичних викликів.

Література:

1. Економіка транспортного комплексу [Електронний ресурс] : зб. наук. пр. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків : ХНАДУ, 2021. – Вип. 37. – 134 с. – Режим доступу: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/59be09a5-1420-4145-8098-c7f87f5a94fa/content> (дата звернення: 13.05.2026).
2. Костюченко Л. В. Транспортно-логістична система: дефініція та складові [Електронний ресурс] / Л. В. Костюченко, Г. О. Сябрат // Економіка та суспільство. – 2018. – Вип. 15. – С. 385–391. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/326465998_TranspOrTnOLOgISTicna_SiSTeMa_defInIcIa_Ta_SkladOvI (дата звернення: 13.05.2026).
3. Що таке енергетична криза? [Електронний ресурс] // Viessmann : [сайт]. – Режим доступу: <https://www.viessmann.ua/uk/porady/enerhetychna-polityka/enerhetychna-kryza.html> (дата звернення: 13.05.2026).
4. 20 млрд збитків: ООН та Світовий банк оцінили масштаби руйнувань української енергетики [Електронний ресурс] // Апостроф : [сайт]. – 2024. – 22 лют. – Режим доступу: <https://apostrophe.ua/economy/20-mlrd-zbitkiv-onn-ta-svitovij-bank-otsinili-masshtabi-rujnuvan-ukrajinskoji-enerhetiki.html> (дата звернення: 13.05.2026).
5. Сума збитків інфраструктурі України наблизилася до \$170 мільярдів – KSE [Електронний ресурс] // Укрінформ : [сайт]. – 2024. – 23 лют. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3960112-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-nablizilasa-do-170-milardiv-kse.html> (дата звернення: 13.05.2026).
6. Як глобальна енергетична криза впливає на транспортний сектор України [Електронний ресурс] // Global Ocean Link : [сайт]. – 2026. – 10 трав. – Режим доступу: <https://gol.ua/yak-globalna-energetychna-kryza-vplyvaye-na-transportnyj-sektor-ukrayiny/> (дата звернення: 13.05.2026).
7. Глобальна енергетична криза квітня 2026 року: Дніпро зменшує витрати та пересідає з автомобілів на тролейбуси [Електронний ресурс] // DMKD.dp.ua : [сайт]. – 2026. – 15 квіт. – Режим доступу: <https://www.dmkd.dp.ua/globalna-energetychna-kryza-kvitnya-2026-roku-dnipro-zmenshuje-vytraty-ta-peresidaye-z-avtomobiliv-na-trolejbusy/> (дата звернення: 13.05.2026).

РЕЗЕРВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Іванова К.М., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Зайченко К.С, к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Проблема забезпечення прибутковості підприємств набуває особливої актуальності через посилення впливу кризових явищ на результати їх діяльності. Такі дестабілізуючі фактори як нестабільність економічного середовища, зростання рівня витрат, зниження платоспроможності споживачів та загострення конкурентної боротьби суттєво ускладнюють процес забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання. За таких умов прибутковість виступає з одного боку показником ефективності діяльності підприємства, а з іншого – важливою передумовою його фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливого значення набуває пошук резервів забезпечення прибутковості підприємств, що дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, покращити результати господарської діяльності та забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть в умовах кризи. Дослідження резервів забезпечення прибутковості створює основу для обґрунтування ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання в сучасних економічних умовах.

Ключові резерви підвищення прибутковості підприємства мають комплексний та взаємопов'язаний характер, що свідчить про необхідність системного підходу до забезпечення зростання фінансових результатів через удосконалення основних напрямів господарської діяльності підприємства [1]. Реалізація таких резервів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та покращенню результативності господарської діяльності. В той же час своєчасне виявлення резервів забезпечення прибутковості дозволяє підприємству адаптуватися до кризових умов господарювання та підтримувати стабільність фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Зокрема зниження внутрішньовиробничих витрат сприяє безпосередньому покращенню фінансових результатів за рахунок оптимізації ресурсоспоживання, тоді як технічне переозброєння створює передумови для підвищення продуктивності та якості продукції. Удосконалення організації виробництва і праці забезпечує більш ефективне використання трудових ресурсів і скорочення втрат робочого часу, а покращення матеріально-технічного постачання сприяє підвищенню ритмічності виробництва та зниженню витрат. В той же час удосконалення стратегічної фінансової політики підприємства відіграє об'єднуючу роль, оскільки дозволяє узгодити всі заходи щодо підвищення прибутку та сформувати раціональну структуру доходів і витрат. Це дає можливість підприємству отримувати прибуток у короткостроковому періоді та забезпечувати стабільність діяльності та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. В умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємства та високого рівня конкуренції, варто доповнити резерви підвищення прибутковості, які враховують сучасні тенденції його розвитку:

- цифровізація бізнес-процесів, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності управління;
- впровадження системи управління ризиками для мінімізації фінансових втрат;
- оптимізація бізнес-моделі з орієнтацією на продукцію з високою доданою вартістю;
- підвищення гнучкості виробництва для швидкої адаптації до змін попиту;
- розвиток клієнтоорієнтованого підходу та покращення якості обслуговування;

– удосконалення управління ланцюгами створення вартості з метою підвищення ефективності постачання та реалізації продукції.

Впровадження зазначених резервів пов'язане з більш раціональним використанням ресурсів, підвищенням ефективності діяльності, забезпеченням стабільності фінансових результатів та зміцненням конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного середовища.

Забезпечення прибутковості підприємства має не лише економічне, але й стратегічне значення, оскільки вона відображає загальну ефективність господарської діяльності та здатність підприємства до стабільного розвитку. Прибутковість виступає інтегральним показником, який характеризує результативність використання ресурсів, ефективність управлінських рішень та рівень конкурентоспроможності підприємства. У даному контексті важливим є визначення основних напрямів формування та забезпечення прибутковості, що дозволяє комплексно оцінити фактори впливу на фінансові результати підприємства. Раціональне поєднання заходів у сфері управління витратами, доходами, ресурсами та інноваційним розвитком сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню фінансової стійкості.

Ключові напрями формування та забезпечення прибутковості підприємства є такі [1-3]:

- забезпечення ефективного використання ресурсів;
- розвиток інновацій та модернізація діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- цифровізація та автоматизація бізнес-процесів;
- управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості;
- удосконалення фінансово-економічної політики.

Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства та створює передумови для забезпечення стабільного рівня прибутковості в умовах кризових викликів. Особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні підходи до управління діяльністю [4]. В той же час забезпечення прибутковості підприємства в кризових умовах потребує комплексного підходу, орієнтованого на зростання фінансових результатів та на зміцнення фінансової стійкості. Саме ефективне використання внутрішніх резервів та своєчасне реагування на вплив зовнішніх чинників створюють основу для стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Забезпечення прибутковості підприємства в кризових умовах господарювання потребує комплексного підходу до управління господарської діяльності та ефективного використання наявних резервів розвитку. В сучасних умовах саме своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та впровадження сучасних управлінських підходів створюють основу для зміцнення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Література:

1. Жовтяк Г. А., Серьогіна Д. О., Жовтяк А. Напрями підвищення прибутковості діяльності будівельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-29>
2. Кононенко Ж. А., Вранчан К. С. Аналіз джерел формування прибутку підприємства. *Економічний простір*. 2021. №174. С. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-14>
3. Круш П. В. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: собівартість, прибуток : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. Київ : Каравела, 2015. 420 с.
4. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Стан та напрями інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 5 (81). С. 44-53. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No5/44.pdf> DOI: 10.15276/ETR.05.2025.5. DOI: 10.5281/zenodo.17501965

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Білінська Д. М., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Зайченко К.С, к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

В умовах сучасного розвитку підприємницького середовища зростає роль людського капіталу як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та результативності діяльності підприємства. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить як від наявності фінансових, матеріальних чи технологічних ресурсів, так і від рівня зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і поточних цілей підприємства. Саме тому мотивація персоналу набуває особливого значення як інструмент підвищення продуктивності праці, якості професійних обов'язків, ініціативності працівників та ефективності використання трудового потенціалу. Значення мотивації персоналу посилюється в умовах динамічних змін ринкового середовища під впливом таких факторів як цифровізація економіки, загострення конкуренції та необхідності адаптації підприємств до нових викликів.

Система мотивації персоналу підприємства характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [1]. Ефективність функціонування такої системи визначається здатністю підприємства забезпечувати узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства та підтримувати належний рівень трудової активності персоналу. Водночас система мотивації повинна враховувати з одного боку матеріальні стимули, а з іншого – нематеріальні чинники впливу, зокрема можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання тощо.

Для досягнення стратегічних завдань будь-якого підприємства необхідний постійний процес стимулювання персоналу до трудової активності, цілеспрямована його мотивація підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому [2]. Саме через це система мотивації персоналу повинна формуватися з урахуванням особливостей діяльності підприємства, його стратегічних цілей, організаційної культури та потреб працівників. Її ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва створювати умови, за яких працівники будуть зацікавлені у досягненні високих результатів праці та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. В той же час ефективна система мотивації сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до виконання своїх професійних обов'язків, розвитку ініціативності, посиленню зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства та зміцненню трудової дисципліни. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Відзначаються суттєві відмінності між поняттями «мотивація» та «стимулювання», незважаючи на їх тісний взаємозв'язок системі управління персоналом. Мотивація більшою мірою орієнтована на формування внутрішньої зацікавленості працівника у результатах праці та передбачає довгостроковий вплив на його трудову поведінку. Водночас стимулювання спрямоване на зовнішній вплив через використання певних методів заохочення або обмеження з метою коригування поведінки працівників і досягнення необхідних результатів діяльності. Важливою особливістю мотивації є її орієнтація на узгодження інтересів працівника та підприємства, що забезпечує формування свідомого ставлення до праці та підвищення рівня трудової активності персоналу. Стимулювання, у свою чергу, використовується як інструмент оперативного впливу на результати праці та сприяє закріпленню бажаних моделей поведінки працівників у межах організації.

У діяльності підприємства мотивація грає величезну роль, так воно спрямоване на мотивацію працівника до ефективної і якісної праці, яка не лише покриває витрати працедавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, але і дозволяє отримати певний прибуток [3]. При цьому мотивація працівників має важливе значення не лише для забезпечення економічних результатів діяльності підприємства, але й для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та зміцнення трудової дисципліни.

Мотивація персоналу виступає важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню результатів діяльності працівників та формуванню їх зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Водночас складність і багатогранність мотиваційного процесу зумовили формування різних наукових підходів до трактування сутності мотивації персоналу, її змісту, функції та ролі в системі управління підприємством.

Високий рівень освіти, професійна підготовка, мотивація до самореалізації та відкритість до змін є тими характеристиками персоналу, які безпосередньо формують здатність підприємств генерувати та впроваджувати інновації [4]. У науковій літературі поняття мотивації розглядається з різних позицій: як процес спонукання працівників до трудової діяльності, як система внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на поведінку людини або як сукупність управлінських заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства через активізацію трудового потенціалу персоналу. В умовах сучасних викликів система мотивації персоналу має бути орієнтована на вирішення низки важливих завдань [2]:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця.

Реалізація зазначених завдань дозволяє забезпечити підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, посилити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці та створити умови для стабільного розвитку підприємства. Водночас ефективна система мотивації сприяє формуванню відповідального ставлення персоналу до виконання професійних обов'язків, в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Крім того мотивація персоналу виступає важливим інструментом забезпечення кадрової стабільності та формування ефективної системи управління персоналом. Саме тому створення дієвої системи мотивації є одним із пріоритетних напрямів підвищення результативності підприємницької діяльності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Література:

1. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
2. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
3. Гармідер Л. Д., Гончар Л. А. Мотиваційні фактори результативності персоналу підприємства. *Review of transport economics and management*. 2019. Випуск 1(17). С. 127–132. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtemt.v0i1\(17\).176635](https://doi.org/10.15802/rtemt.v0i1(17).176635)
4. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Стан та напрями інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 5 (81). С. 44-53. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No5/44.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2025.5. DOI: 10.5281/zenodo.17501965

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Крамаренко А.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Зайченко К.С., к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Комерційна діяльність є складною системою взаємопов'язаних процесів, результативність яких змінюється під впливом як внутрішніх особливостей діяльності підприємства, так і зовнішнього ринкового середовища. Саме тому забезпечення високої ефективності комерційної діяльності потребує постійного врахування змін у середовищі функціонування підприємства та своєчасного реагування на них.

Під впливом різних факторів комерційна діяльність зазнає постійних змін, які стають поштовхом для появи та розвитку все нових форм, методів і підходів для зацікавлення споживачів, зниження комерційних ризиків, регулювання взаємовідносин із постачальниками та виробниками тощо [1]. Тим самим підкреслюється динамічний характер комерційної діяльності підприємства та її залежність від змін умов функціонування ринку. Під впливом економічних, технологічних, конкурентних і поведінкових змін підприємства змушені постійно вдосконалювати підходи до організації комерційної діяльності, адаптувати методи роботи із клієнтами, переглядати механізми співпраці з контрагентами та впроваджувати сучасні інструменти управління. Такі трансформації спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільності господарської діяльності в умовах мінливого підприємницького середовища.

На ефективність комерційної діяльності підприємства впливає значна кількість факторів, які формують умови його функціонування та визначають результативність здійснення комерційних операцій. Їх вплив може проявлятися як у зміні обсягів реалізації продукції та рівня прибутковості, так і у формуванні конкурентних переваг підприємства, рівня комерційних ризиків та ефективності взаємодії з контрагентами. При цьому окремі фактори мають зовнішній характер і не залежать безпосередньо від діяльності підприємства, тоді як інші формуються всередині підприємства та визначаються особливостями організації його комерційної роботи. Систематизація факторів впливу на комерційну діяльність дозволяє більш комплексно оцінити умови функціонування підприємства та визначити основні напрями впливу на результати діяльності.

Основні фактори впливу на комерційну діяльність підприємства науковці переважно групують за зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування [2]. Їх сукупний вплив визначає особливості організації комерційних процесів, рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективність реалізації продукції та результативність господарської діяльності загалом. Серед зовнішніх факторів вагоме значення має лібералізація економіки, яка визначає рівень свободи підприємницької діяльності, умови доступу до ринку, ступінь державного регулювання та можливості розвитку конкурентного середовища. Поглиблення процесів лібералізації сприяє активізації комерційної діяльності і формуванню нових ринкових можливостей для підприємств.

Важливий вплив здійснюють товарно-грошові відносини, оскільки вони формують основу ринкового обміну та забезпечують взаємодію між виробниками, посередниками і споживачами. Стан товарно-грошових відносин впливає на швидкість обігу коштів, ділової активності та ефективність реалізації товарів і послуг. Рівень доходів населення безпосередньо визначає

платоспроможний попит споживачів і впливає на обсяги реалізації продукції. Зростання доходів сприяє підвищенню споживчої активності та розширенню ринку збуту, тоді як зниження купівельної спроможності населення негативно позначається на результатах комерційної діяльності підприємств. Суттєву роль відіграє податкова система, яка визначає рівень податкового накопичення фінансових ресурсів. Надмірний податковий тиск може стримувати розвиток підприємств і знижувати ефективність їх комерційної діяльності, тоді як оптимальна податкова політика сприяє активізації підприємницької діяльності та інвестиційної активності. Не менш важливим фактором є правова база, яка регламентує порядок здійснення господарської діяльності, захист прав суб'єктів ринку та механізми державного контролю. Стабільність і прозорість нормативно-правового середовища сприяють формуванню сприятливих умов для розвитку комерційної діяльності та зниженню рівня ризиків.

До внутрішніх факторів віднесено об'єкти діяльності, які охоплюють товари, послуги та інші результати діяльності підприємства, що є предметом комерційних операцій. Їх характеристики, якість, асортимент і конкурентні властивості значною мірою визначають успішність діяльності підприємства на ринку. Суб'єкти й методи діяльності характеризують систему організації комерційної роботи, форми взаємодії з партнерами, методи просування продукції та особливості управління комерційними процесами. Раціональний вибір методів діяльності дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати результативність роботи. Важливим фактором є цінова політика підприємства, оскільки рівень цін впливає на конкурентоспроможність продукції, обсяги продажів і фінансові результати діяльності. Формування обґрунтованої цінової політики забезпечує досягнення балансу між рівнем прибутковості підприємства та доступністю продукції для споживачів.

Кваліфікація комерційного апарату визначає професійний рівень працівників, їх здатність ефективно організовувати комерційні процеси, вести перемовини, формувати партнерські зв'язки та приймати управлінські рішення. Високий рівень професійної підготовки персоналу сприяє підвищенню ефективності комерційної діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Додатково до наведених факторів доцільно виокремити рівень конкуренції на ринку як важливий зовнішній фактор впливу на комерційну діяльність підприємства. Посилення конкурентної боротьби змушує підприємство постійно удосконалювати якість продукції та послуг, розширювати асортимент, впроваджувати сучасні маркетингові інструменти та підвищувати рівень обслуговування споживачів. В той же час високий рівень конкуренції сприяє активізації інноваційної діяльності та формуванню нових підходів до організації комерційних процесів, що позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства.

Серед внутрішніх факторів важливого значення в сучасних умовах набуває рівень цифровізації комерційних процесів. Використання цифрових технологій, автоматизованих систем управління, CRM-систем, електронної комерції та аналітичних платформ дозволяє підприємствам підвищувати швидкість обробки інформації, покращувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати процеси збуту та підвищувати ефективність управлінських рішень. Сучасне цифрове середовище розвивається досить швидко, через що процеси діджитал-трансформацій вже є не чимось винятковим, а є необхідним як для бізнесу, так і країни в цілому [3].

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що ефективність комерційної діяльності підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають рівень його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін підприємницького середовища. Встановлено, що ключове значення для підвищення ефективності комерційної діяльності мають раціональна організація збутової діяльності, оптимізація логістичних процесів, впровадження цифрових технологій, ефективне управління ресурсами та орієнтація на потреби споживачів. В той же час суттєвий вплив здійснюють

макроекономічні умови, рівень конкуренції, інноваційні тенденції та нестабільність ринкового середовища. У сучасних умовах господарювання забезпечення високої ефективності комерційної діяльності потребує системного підходу до управління підприємством та реалізації стратегічних заходів, спрямованих на підвищення результативності його функціонування.

Література:

1. Причепа І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>
2. Апопій В. В. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Львів: видавництво ЛКА. 2001. 449 с.
3. Зайченко К.С. Діджиталізація економік та суспільства: світові тенденції. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №9 (267). DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-267-21-30

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Кисельов П.О., аспірант
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»,
м. Дніпро*

Сучасна економіка характеризується високим рівнем цифровізації. Достатньо згадати Індустрію 4.0/ 5.0 з її обов'язковими елементами: Big Data, штучним інтелектом, розподіленими системами, кібербезпекою та ін. Європейські країни також орієнтовані на цифровізацію та проєкти цифровізації, які спрямовані на розвиток цифрових навичок, електронне урядування та цифрову трансформацію бізнесу. Українська економіка також стала цифровою, де інформація – це стратегічний ресурс, що здатен впливати на конкурентоспроможність підприємств, формувати імідж, впливати на поведінку споживачів [1].

І якщо інформація – це ресурс, то цифрова економіка – це новий розділ у тривалій історії торгівлі, частково зумовлений технологічним прогресом, обсяг ринку якого, за прогнозами, досягне 5 трильйонів доларів до 2033 року [2]. Проте, цей цифровий бум вкрай нерівномірний, повноцінно охоплюючи кілька країн і залишаючи решту (найменш розвинені країни) простими поставниками даних. І ця цифрова нерівність загострюється: 2,6 мільярда людей досі залишаються поза мережею, а більшість країн, що розвиваються, не мають жодних стратегій щодо ШІ. Навіть маючи 1 трильйон доларів від цифрового експорту, ці країни займають лише п'яту частину світового ринку. Цей колосальний розрив б'є по найважливішому – він гальмує економіку, позбавляє людей доступу до технологій, робочих місць та шансу на краще майбутнє.

А що ж Україна? Сучасні виклики – спочатку пандемія, потім воєнні дії і логістична криза – суттєво інтенсифікували процеси цифровізації у вітчизняній торгівлі, яка активно переймає світові практики та інтегрує новітні технології, хоча й досить нерівномірно.

На загальнодержавному рівні пріоритетними залишаються цифрові сервіси для підприємництва, концепція «Держава в смартфоні», платформа «Дія.АІ», автоматизація фіскальних процедур, а також перехід на цифрову митницю та системи е-TTN й е-CMR, стимулювання інноваційного підприємництва через інструменти венчурного фінансування [3, 4]. За прогнозними оцінками Українського інституту майбутнього [5], за умови збереження високих темпів диджиталізації, питома вага цифрового сектору у вітчизняному ВВП до 2030 року спроможна досягти 65%, що позиціонує Україну серед глобальних технологічних лідерів. Однак є і стримуючі фактори цифровізації бізнесу, а саме: дефіцит цифрових навичок персоналу, слабка інфраструктура та неузгодженість платформ.

Суттєві технологічні зрушення не могли не спричинити зміну інформаційного забезпечення підприємств сфери торгівлі, де важливу роль відіграють аналітика даних у реальному часі, автоматизація операцій та інтеграція бізнес-процесів. Разом з тим, темпи та масштаби цифровізації визначаються не лише наявністю технологічних інновацій. Вони безпосередньо обумовлені комплексом взаємопов'язаних чинників: ринковими стимулами, обсягами фінансово-інвестиційного забезпечення, рівнем кадрового потенціалу, якістю управлінських рішень та загальними стратегічно-інституційними умовами функціонування бізнесу [6].

Отже, на сучасне інформаційне забезпечення торговельних підприємств впливають кілька факторів:

- технологічні (ШІ, IoT, хмарні рішення, автоматизація). Такі рішення допомагають будувати прогнозні моделі оптимізації маршрутів і автоматично планувати навантаження у логістиці; впроваджувати сенсорні системи контролю температури, вологості, геолокації та ін.; поступово переходити до сервісної моделі обробки даних при скороченні власної ІТ-

інфраструктури; інтегрувати конвеєрні системи, сканери, роботизовані комплектувальні візки, системи цифрового відстеження вантажів [1];

- програмні. Вони допомагають вести облік, виконувати контрольні функції, аналіз та планування торговельної діяльності [7]. Сюди можна віднести: CRM-системи, які автоматизують взаємодію з клієнтською базою задля зростання конверсії; POS-програми, що не лише реєструють розрахункові операції на касах, а й слугують джерелом аналітики для оптимізації асортименту; цифрові системи складського обліку, які дозволяють комірникам ефективно керувати внутрішніми товаропотоками та проводити інвентаризацію; ERP-системи для комплексного управління торгівлею (закупівлі, збут, фінанси), прогнозування попиту та операційного контролю в інтересах менеджменту й власників;

- технічні, які представляють собою обладнання, прилади і пристрої для комфортної, швидкої та безпомилкової роботи персоналу торговельного підприємства: термінали збору даних, електронні ваги, сканер штрих-кодів, детектор валют, лічильник відвідувачів тощо.

Отже, сучасне інформаційне забезпечення торговельних підприємств є багаторівневим комплексом програмних рішень (CRM, ERP, POS, складський облік), технічних та технологічних новацій, що автоматизує повний цикл торговельної діяльності – від закупівлі до взаємодії з кінцевим споживачем. В умовах цифровізації економіки України ефективність таких систем визначається не просто наявністю технологій, а глибиною їхньої інтеграції з логістичними операціями та здатністю адаптуватися до ринкових і безпекових викликів.

Також, сучасним підходом є інтегровані інтелектуальні рішення, де ключового значення набувають CRM-системи, маркетплейси, e-commerce та аналітика. Перспективними векторами розвитку є синергія CRM із логістичними сервісами (як-от «Нова Пошта Бізнес»), масштабування на міжнародні майданчики (Amazon, Etsy), впровадження RPA-автоматизації та використання штучного інтелекту в digital-маркетингу [4].

Література:

1. Бобров Є. Цифрова економіка в Україні: стратегічні виклики, можливості зростання та трансформація. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №4 (80), 2025. С. 21-30.
2. Digital economy: A new frontier for trade, sustainability and inclusion. *UN Trade and Development (UNCTAD)*. URL: <https://unctad.org/news/digital-economy-new-frontier-trade-sustainability-and-inclusion>
3. Національний інститут стратегічних досліджень (2025, вересень). Цифрова трансформація економіки України. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-veresen-2025-roku>
4. Радченко І.О. Практики цифровізації торговельної діяльності в Україні та світі. *Економіка і регіон*, № 2 (97), 2025. С. 114-122.
5. Український інститут майбутнього (2019). Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
6. Косарев М.Ю. Аналіз факторів розвитку інформаційного забезпечення логістичних процесів у торгівлі у 2020–2024 рр. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, №1 (119), 2026. С. 220-226.
7. Шевчук В.Р., Бабурнич Н.І. Інформаційне та технічне забезпечення системи обліку торговельної діяльності. *Управління змінами та інновації*, №10, 2024. С. 56-60.

ІННОВАЦІЙНИЙ ФОРМАТ СУБ'ЄКТІВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СТРУКТУРІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ ОКРЕМИХ ТОВАРІВ

Міщук І.П., д.е.н., професор,

Лило Б.Б., аспірант

Львівський торговельно-економічний університет,

м. Львів

Сучасна економіка пов'язується з посиленням ролі інтегрованих формувань суб'єктів господарювання виробничої сфери та сфери товарного обігу, які відомі під загальною назвою ланцюгів постачання товарів. Безпосередньо за своєю сутністю ланцюги постачання виступають як «...сукупність організацій (підприємств-виробників, дистрибуторів, 3PL і 4PL провайдерів, експедиторів, підприємств оптової та роздрібною торгівлі), які взаємодіють у матеріальних, фінансових та інформаційних потоках, а також потоках послуг від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача» [1, с. 265]. При цьому ключовим завданням як ланцюга постачання, так і його окремих учасників є забезпечення виконання комплексу операцій, необхідних для доведення до пунктів продажу товарів народного споживання та інших предметів, здатних задовольняти потреби їх кінцевих споживачів. Натомість основним інструментом забезпечення просування відповідних потоків товарів (продукції, матеріалів) між учасниками ланцюга постачання виступають на етапі матеріального забезпечення виробництва продукції систематично виконувані операції купівлі-продажу оптових партій матеріальних ресурсів від джерел їх походження за участю торговців (або без неї) до товаровиробників, а на етапі збуту готової продукції – аналогічно операції купівлі-продажу відповідних товарів від товаровиробника до оптових або роздрібних торговців для забезпечення їх подальшої роздрібною реалізації. Цілком зрозуміло, що в такому формуванні надзвичайно важливу роль відіграють суб'єкти господарювання, для яких основним видом економічної діяльності є торговельна діяльність і яких прийнято відносити до оптових та/або роздрібних торговців.

Як відомо, в основі організації будь-якої торговельної діяльності лежить ідея, пов'язана із створенням та подальшим функціонуванням певного суб'єкта господарсько-торговельної діяльності у формі підприємства, покликаним здійснювати регулярну, систематичну купівлю-продаж певного товару (який є основним об'єктом комерційної роботи) і здійснення комплексу торговельно-оперативних і торгово-технологічних процесів, необхідних для забезпечення можливостей та умов здійснення комплексу комерційної роботи, пов'язаного із вивченням попиту покупців, організацією просування товарів від виробника до споживачів, складанням замовлень на завезення товарів, формуванням оптимального асортименту та реалізацією закуплених товарів, призначення якого в кінцевому підсумку полягає в задоволенні попиту споживачів та отриманні доходів і прибутку.

В переважній більшості випадків суб'єкти господарювання в торгівлі зосереджуються на провадженні її або у сфері оптової торгівлі, або ж – у сфері роздрібною торгівлі, і чітко позиціонують себе в структурі ланцюгів постачання на певному етапі просування товарного потоку. Разом з тим, в сучасних економічних умовах простежується інноваційна ідея орієнтації торговців на одночасне провадження як оптової, так і роздрібною торгівлі та відповідного розширення потенціалу такого суб'єкта господарювання, що дозволяє урізноманітнити структуру ланцюгів постачання відповідних товарів – навіть в організаційних межах такого торговця. Прикладом такого підходу може послужити діяльність одного з провідних торговельних підприємств Львівщини¹, яке займається оптовою, дрібнооптовою та роздрібною торгівлею з

¹ У зв'язку з відсутністю згоди власників на оприлюднення інформації про підприємство надалі використовуватимемо назву «Товариство» або «торговельна компанія»

чітким акцентом на торгівлю переважно алкогольними напоями і тютюновими виробами. - Конкурентною перевагою даного підприємства, на наш погляд, є саме диверсифікація торговельної діяльності підприємства шляхом здійснення ним як оптової, так і роздрібно торгівлі, а також комплексу логістичної діяльності (силами власного транспортного підрозділу). Особливістю даної торговельної компанії з точки зору участі підприємства в процесах просування переважно продовольчих товарів на ринок є те, що Товариство зосередило в своєму складі практично всі можливі ланки, які у взаємодії з товаровиробниками формують різноманітні канали доведення товарів до споживачів (рис.1).

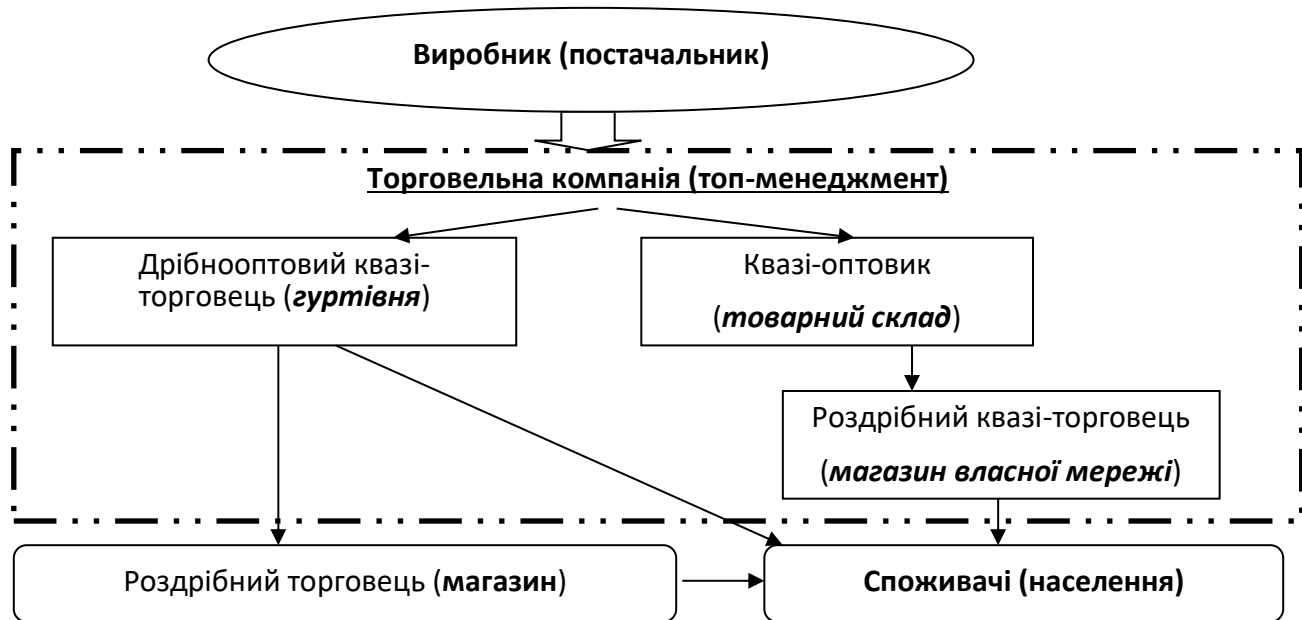


Рисунок 1 – Місце Товариства в ланцюгах постачань

Функціональне управління господарсько-торгівельною діяльністю Товариства здійснюють фахівці спеціалізованих структурних підрозділів (служб), зокрема – юридичний і фінансовий відділи, а також бухгалтерія, котрі забезпечують загальне функціонування, планування та управління його діяльністю як юридичної особи. Поряд з ними, в організаційній структурі апарату управління («офіс») Товариства центральне місце займають: - торговий відділ (з двома структурованими секторами - з закупівель товарів і з їх оптового продажу), який відповідає за діяльність з організації товарного забезпечення та роботу з оптових продажів товарів через гуртівні та з п'яти товарних складів; - відділ дистрибуції, відповідальний за організацію роздрібних продажів і в підпорядкуванні якого перебуває мережа магазинів Товариства, які працюють під власними брендами. Також виокремлено відділ логістики, в підпорядкуванні якого перебуває відділ інформаційно-комп'ютерного забезпечення (ІКЗ) і транспортний відділ. – Персонал транспортного відділу відповідає за роботу транспортного парку підприємства, який нараховує декілька десятків вантажних автомобілів різної вантажопідйомності. До компетенції працівників цього відділу відноситься весь комплекс робіт з перевезень торговельних вантажів як на склади, гуртівні, в магазини Товариства в порядку їх товаропостачання, так і з доставки реалізованих товарів зі складів і гуртівень підприємства – у випадку придбання оптовими покупцями товарів на умовах централізованої доставки товарів (ЦДТ).

На організаційну структуру Товариства істотно впливають особливості формування його матеріально-технічної бази, яка охоплює склади, гуртівні, магазини, адже для функціонування кожного такого об'єкта створюється відповідний організаційний підрозділ зі своїм штатом персоналу. Основу роботи даної торговельної компанії з товарною масою забезпечує складське

господарство, представлене п'ятьма товарними складами, кожен з яких спеціалізується на виконанні комплексу складських операцій з відповідними товарами (укрупненою групою товарів зі спільними характеристиками, спорідненими особливостями споживання і торгівлі, подібними вимогами щодо зберігання і транспортування та ін., що в сучасній теорії і практиці торгівлі трактується як товарна категорія).

В організаційну структуру Головного офісу в якості підрозділів Торгового відділу включені 6 гуртівень з їх персоналом (у м.Львові – дві гуртівні, решта - в окремих районних центрах Львівщини), які виділені в якості філій для обслуговування насамперед суб'єктів малого підприємства. Натомість, матеріально-технічна база Товариства для провадження підприємством роздрібною торгівлі охоплює розосереджені по всій території обласного центру та в інших містах орендовані приміщення для мереж магазинів «Торг.компанії», в яких реалізуються переважно алкогольні напої. – Персонал цих магазинів структуровано в розрізі кожного окремого магазину і підпорядковано Відділу дистрибуції.

Як видно з наведеної на рис.1 схеми, рух товарів від виробників чи інших постачальників товарів через виробничо-комерційну систему Товариства передбачає здійснення силами персоналу торгового відділу оптових закупівель товарів і подальшого їх оптового продажу з основних складів у порядку традиційної оптової торгівлі, або ж реалізацію товарів в порядку дрібнооптової реалізації – через одну з належних цьому ж підприємству гуртівень, а також здійснення магазинами мережі торговельних об'єктів Товариства роздрібною реалізації товарів, отриманих від основних складів в межах процесу товаропостачання. В той же час, товари, які були отримані гуртівнями, в магазини Товариства не постачаються, а реалізуються в порядку дрібнооптового продажу іншим суб'єктам торговельної діяльності чи підприємства, або ж продаються кінцевим споживачам в порядку роздрібною торгівлі.

У будь-якому разі, функції оптовика, дрібнооптового торговця та роздрібного торговця у наведеній схемі виконуються не самостійними суб'єктами господарювання, а т.зв. квазі-товарцями, роль яких відіграють окремі структурні підрозділи даної торговельної компанії (торговий відділ з підпорядкованими йому гуртівнями та товарними складами, а також відділ дистрибуції, якому підпорядковані конкретні магазини Товариства). Отже, об'єктивно очевидним є факт здійснення Товариством оптової торгівлі товарів споживчого призначення, яка базується на виконанні комплексу комерційних, маркетингових, юридичних, техніко-технологічних та інших операцій з оптових закупівель товарів, провідну роль в забезпеченні яких відіграє Сектор постачання Торгового відділу, який відповідає за здійснення підприємством всього комплексу операцій з оптових закупівель товарів як складової частини комерційної діяльності торговельного підприємства. Поряд з цим, в підготовці та прийнятті управлінських рішень щодо закупівель товарів менеджери даного підрозділу опираються на аналітичну інформацію та матеріали від персоналу Фінансового відділу, у складі якого виділено Сектор планово-економічної роботи, відповідальний за планування торговельної діяльності, розрахунок потреби в товарному забезпеченні, визначення загального розміру нормативу товарних запасів, аналіз показників ефективності торговельної діяльності підприємства тощо.

Подальша комерційна робота торговельної компанії включає в себе управління товарними запасами, управління асортиментом товарів, рекламно-інформаційну роботу, виконання операцій з оптового продажу товарів т.зв. «позасистемним» оптовим покупцям, які на договірній основі придбавають крупні партії товарів у порядку оптового продажу (з можливою ЦДТ або в порядку самовивозу), а також централізоване товаропостачання власної мережі магазинів (за їх заявками). Суттєво наростити обсяги реалізації товарів у порядку оптової торгівлі Товариством дозволила організація гуртівень у різних районах Львівщини, що наблизило мережу пунктів реалізації товарів до потенційних клієнтів, сприяло зниженню їх витрат на придбання товарів, потрібних для провадження їх малого бізнесу, та формуванню більшої лояльності до Товариства і підвищило конкурентоспроможність даного суб'єкта оптового ринку. Ще одним позитивним моментом в організації гуртівень у складі Товариства є те, що в них пропонується широкий (практично весь

наявний на основних складах) асортимент товарів, орієнтований саме на специфіку торговельної діяльності у невеликих підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Закупівля товарів для гуртівень підприємства ведеться одночасно з закупівлями для основних складських підрозділів, тобто – додаткових витрат на закупівлі товарів для гуртівень нема, що дозволяє реалізовувати товари покупцям за нижчими цінами (які обумовлюються ще й нижчими експлуатаційними витратами на здійснення складського технологічного процесу).

Вагому роль в організації торговельної діяльності даної торговельної компанії відіграє сегмент її роздрібно́ї торгівлі. - Роздрібну торгівлю Товариство здійснює на основі розгалуженої мережі магазинів під двома власними брендами, розосередженої насамперед, на території міста Львів і переважно в тих місцях, де зосереджуються достатньо інтенсивні потоки потенційних покупців (неподалік від розважальних центрів, торговельних комплексів, промислових підприємств, зупинок громадського транспорту тощо).

Мережа магазинів Товариства підпорядковується Відділу дистрибуції, який функціонує в його Головному офісі з визначеним штатом маркетологів, а безпосереднє керівництво діяльністю магазинів здійснюють завідувачі магазинів, специфікою діяльності яких є одночасне керівництво групою магазинів, розташованих в певній локальній зоні міста (як правило, група магазинів включає 7-10 торгових об'єктів). При такому варіанті організації торговельної діяльності персонал Відділу дистрибуції відповідає за розробку та реалізацію стратегічних завдань розвитку роздрібно́ї торгівлі Товариства, проведення маркетингових заходів з вивчення попиту на обслуговуваній території, його прогнозування, стимулювання, організацію рекламно-інформаційної роботи та проведення заходів з промоції товарів, а також за забезпечення мерчендайзингових заходів у мережі магазинів Товариства. Натомість на завідувачів магазинів покладається вся поточна робота з організації торгово-оперативних і торгово-технологічних процесів у закріплених за ними магазинах, за забезпечення наявності товарної маси у магазинах, якісне формування асортименту товарів, контроль за дотриманням затверджених для магазинів технологій і за роботою торгово-оперативного персоналу.

Специфічною особливістю роздрібно́ї ланки даної торговельної компанії є орієнтація на використання інструменту оренди торгових приміщень для відкриття нових магазинів і вимоги законодавства, що передбачають можливість провадження торгівлі алкогольними напоями в приміщеннях з площею «20+» кв.м. – Більшість орендованих Товариством магазинів функціонує саме з таким розміром торгового приміщення. Безальтернативним для роздрібно́ї торгівлі Товариства є рішення щодо формування асортименту товарів та вибору постачальників: асортимент товарів у мережі магазинів даного підприємства має співпадати з асортиментом оптової ланки даної торговельної компанії і саме оптові підрозділи (тобто – склади, розташовані на Головній території Товариства) є єдиним постачальником товарів для потреб роздрібно́ї торгівлі. Своєрідними в Товаристві є підходи до змісту та організації комерційної діяльності роздрібно́ї ланки, оскільки значна частина управлінських дій та оперативних процесів переміщені на рівень апарату управління – Відділу дистрибуції. При цьому специфікою організації товаропостачання магазинів власних мереж Товариства є жорстка централізація управління процесами поповнення запасів товарів, застосування підприємством практики застосування виключно централізованого методу товаропостачання (ЦДТ) силами власного транспортного підрозділу та винятково з власних складів підприємства, а також здійснення завезення товарів за жорстко фіксованими графіками за завчасно затвердженими на кожен квартал маршрутами.

Торговельна діяльність Товариства як роздрібно́го торговця передбачає здійснення процесу продажу наявних у магазинах товарів їх покупцям, що обумовлює провідну роль в комплексі комерційної роботи даної торговельної компанії функції з організації продажу товарів, де основна увага припадає на: 1/ асортимент товарів; 2/ методи продажу товарів; 3/ обслуговування покупців і додаткові послуги; 4/ внутрішньомагазинна реклама та інформація; 5/ кваліфікацію персоналу, який безпосередньо здійснює процес обслуговування покупців; 6/

дотримання правил продажу товарів і порядку здійснення торгівлі в магазині.

У підсумку проаналізований інноваційний формат досліджуваного торговця дозволяє забезпечити можливості включення даного підприємства до ланцюгів постачань як на стадії оптової, так і роздрібної торгівлі відповідними товарами.

Література:

1. Кочубей Д. В., Григоренко Т. М. Особливості формування ланцюгів поставок підприємства роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ.* - 2017. - № 10. - С. 264-268. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000819915>

СТАН РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

*Трібіцов К.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Бондарчук М.Є., к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Сучасний розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі відбувається в умовах значних економічних та соціальних викликів, спричинених воєнним станом і нестабільністю світової економіки. Ритейл, який є важливою складовою внутрішнього споживчого ринку та забезпечення населення товарами, змушений функціонувати в умовах порушення логістичних зв'язків, пошкодження інфраструктури, активних міграційних процесів та скорочення платоспроможного попиту населення. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження тенденцій розвитку роздрібної торгівлі, її адаптаційних механізмів та можливостей забезпечення стійкого функціонування, що є важливим для формування напрямів економічного відновлення країни у післявоєнний період.

Оцінити сучасний стан і тенденції розвитку сфери роздрібної торгівлі доцільно на основі аналізу динаміки показників роздрібного товарообороту підприємств України, які найбільш повно відображають зміни споживчої активності, ділової кон'юнктури та адаптаційних можливостей торговельного бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз показників роздрібного товарообороту підприємств України упродовж 2022 – 9 міс. 2025 рр. свідчить про суттєві зміни у функціонуванні сфери роздрібної торгівлі під впливом воєнно-економічних факторів. Динаміка товарообороту відображає поступове проходження галуззю етапів кризового спаду, адаптації до нових умов господарювання та подальшого відновлення ділової активності. Водночас результати діяльності підприємств роздрібної торгівлі підтверджують наявність значного адаптаційного потенціалу ритейлу, здатного забезпечувати функціонування внутрішнього ринку навіть в умовах високої невизначеності та економічних ризиків (рис. 1) [1, 2].

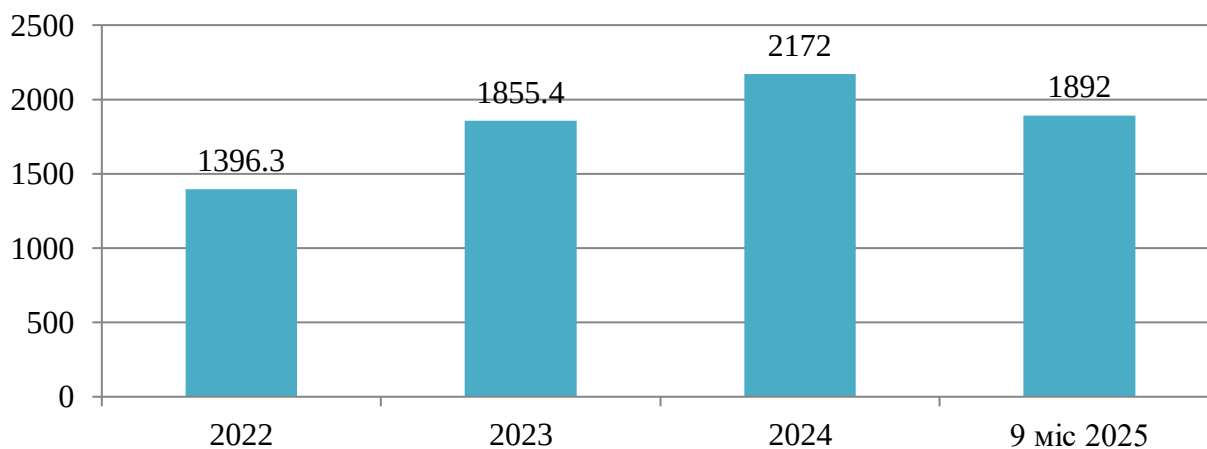


Рисунок 1 – Обсяги роздрібного товарообороту підприємств України впродовж 2022- 9 міс 2025 рр.

Впродовж 2022 – 9 міс. 2025 рр. обсяги роздрібного товарообороту підприємств України характеризувалися тенденцією до поступового відновлення після різкого спаду у 2022 році, спричиненого воєнними діями та кризовими явищами в економіці.

У 2022 р. обсяг роздрібного товарообороту підприємств України становив 1396,3 млрд грн. Низькі показники були зумовлені суттєвим скороченням споживчого попиту, порушенням

логістичних ланцюгів, тимчасовою окупацією окремих територій, руйнуванням інфраструктури та релокацією значної кількості підприємств. У 2023 р. спостерігалось поступове відновлення сфери роздрібно́ї торгівлі, внаслідок чого обсяг товарообороту зріс до 1855,4 млрд грн, що свідчить про адаптацію підприємств до нових умов господарювання, відновлення логістичних процесів та активізацію споживчого ринку.

У 2024 р. позитивна динаміка збереглася, а обсяг роздрібно́го товарообороту досяг 2172 млрд грн. Зростання показника було забезпечене стабілізацією діяльності торговельних підприємств, розвитком електронної комерції, омніканальних форматів продажів та частковим відновленням платоспроможного попиту населення.

За результатами 9 міс. 2025 року обсяг роздрібно́го товарообороту підприємств України становив 1892 млрд грн. Отримані результати свідчать про збереження позитивної тенденції розвитку роздрібно́ї торгівлі та поступове нарощування обсягів реалізації товарів навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Загалом наведена динаміка підтверджує високий рівень адаптивності підприємств ритейлу та їх здатність забезпечувати функціонування внутрішнього споживчого ринку в умовах воєнно-економічних викликів.

Для більш повної оцінки тенденцій розвитку сфери роздрібно́ї торгівлі доцільно проаналізувати динаміку індексу фізичного обсягу обороту роздрібно́ї торгівлі, який характеризує реальні зміни обсягів реалізації товарів з урахуванням інфляційних процесів. Даний показник дозволяє оцінити фактичну ділову активність у сфері ритейлу та визначити тенденції відновлення споживчого ринку в умовах нестабільного економічного середовища (рис. 2) [3].

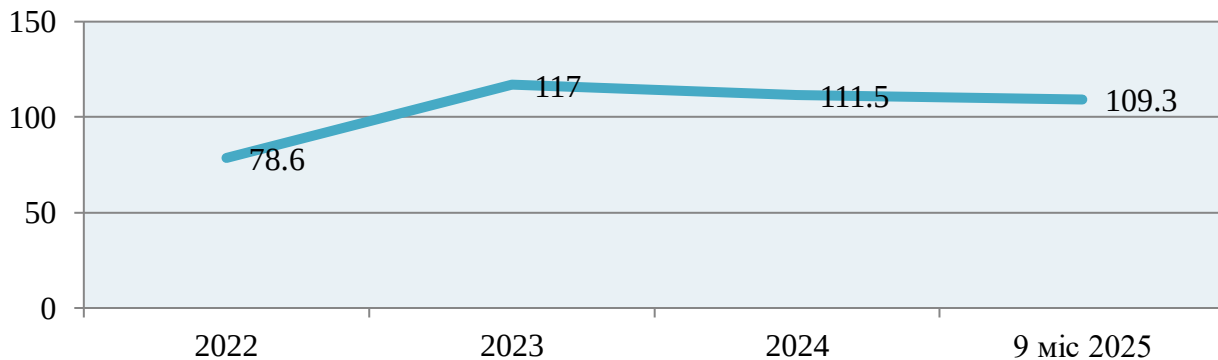


Рисунок 2 – Індекс фізичного обсягу обороту роздрібно́ї торгівлі України, % впродовж 2022- 9 міс 2025 рр.

Як видно з рис. 2, динаміка індексу фізичного обсягу обороту роздрібно́ї торгівлі України упродовж 2022 – 9 міс. 2025 рр. характеризується значними коливаннями, що відображають вплив воєнно-економічних факторів на функціонування ритейлу та поступову адаптацію підприємств до нових умов господарювання.

У 2022 році індекс фізичного обсягу обороту роздрібно́ї торгівлі становив 78,6 %, що свідчить про суттєве скорочення реальних обсягів реалізації товарів внаслідок повномасштабного вторгнення, зниження платоспроможного попиту населення, порушення логістичних ланцюгів та часткового припинення діяльності торговельних підприємств.

У 2023 році спостерігалось стрімке відновлення ринку, у результаті чого показник зріс до 117 %. Це свідчить про активізацію споживчого попиту, поступову стабілізацію економічної ситуації, адаптацію підприємств до умов воєнного стану та розвиток нових форматів торгівлі, зокрема електронної комерції та омніканальних продажів.

У 2024 році індекс фізичного обсягу обороту дещо знизився та становив 111,5 %, однак залишився на високому рівні, що підтверджує продовження позитивних тенденцій у сфері роздрібно́ї торгівлі та збереження ділової активності підприємств.

За результатами 9 міс. 2025 року показник склав 109,3 %, що свідчить про певне уповільнення темпів зростання, проте підтверджує стабільне функціонування ринку та поступове відновлення внутрішнього споживчого попиту. Загалом наведена динаміка демонструє високий рівень адаптивності підприємств роздрібної торгівлі та їх здатність забезпечувати розвиток ринку навіть в умовах значної економічної невизначеності.

Поглиблення аналізу тенденцій розвитку сфери роздрібної торгівлі потребує дослідження динаміки роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України, який характеризує масштаби діяльності юридичних осіб у сфері реалізації товарів кінцевим споживачам. Даний показник дозволяє оцінити рівень ділової активності підприємств ритейлу, зміни споживчого попиту та ефективність адаптації торговельного бізнесу до сучасних економічних умов (рис. 3) [4, 5].

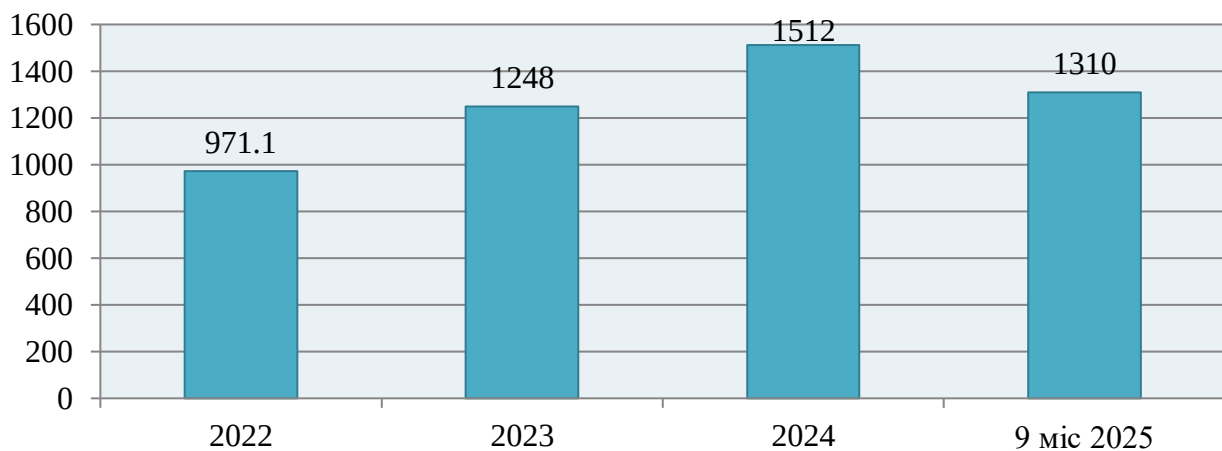


Рисунок 3 – Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі України, млрд впродовж 2022- 9 міс 2025 рр.

Впродовж 2022 – 9 міс. 2025 рр. роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі України характеризувався стійкою тенденцією до зростання після значного спаду у 2022 році. У 2022 році обсяг роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі становив 971,1 млрд грн. Низький рівень показника був обумовлений негативним впливом воєнних дій, скороченням споживчого попиту, порушенням логістичних процесів, руйнуванням торговельної інфраструктури та релокацією значної частини бізнесу.

У 2023 році спостерігалось поступове відновлення діяльності підприємств роздрібної торгівлі, у результаті чого обсяг товарообороту зріс до 1248 млрд грн. Зростання показника свідчить про адаптацію торговельних підприємств до нових умов господарювання, стабілізацію логістичних процесів та відновлення активності споживачів.

У 2024 році позитивна тенденція збереглася, а обсяг роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі досяг 1512 млрд грн. Основними чинниками зростання стали розвиток електронної комерції, омніканальних форматів продажів, поступове відновлення платоспроможності населення та активне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств ритейлу.

За результатами 9 міс. 2025 року обсяг роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України становив 1310 млрд грн, що свідчить про збереження позитивної динаміки розвитку галузі навіть в умовах економічної нестабільності. Загалом наведені показники підтверджують високий адаптаційний потенціал підприємств роздрібної торгівлі та поступове відновлення внутрішнього споживчого ринку України.

Сучасний розвиток роздрібної торгівлі в Україні за досліджуваний період свідчить про високий рівень адаптивності та життєздатності ритейлу, який успішно подолав етап шокової

деструкції та перейшов до стабільного відновлення. Показники динаміки роздрібного товарообороту підтверджує ефективність трансформації вітчизняного торговельного бізнесу. Особливо стійкі позиції продемонстрував організований сектор (юридичні особи) завдяки релокації, диверсифікації поставок та активному впровадженню цифровізації, омніканальних форматів і E-commerce. Водночас динаміка індексу фізичного обсягу вказує на певне уповільнення реальних темпів зростання через вичерпання ефекту «низької бази» та стриману купівельну спроможність населення. Загалом, забезпечивши стабільність внутрішнього споживчого ринку в умовах воєнно-економічних викликів, ритейл сформував надійне підґрунтя для подальшого відновлення, яке у стратегічній перспективі залежатиме від оптимізації внутрішніх факторів ефективності – раціоналізації витрат обігу, підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних систем управління.

Література:

1. Роздрібна торгівля в Україні зросла на 11,2% у першому кварталі – Держстат. URL: <https://forbes.ua/news/rozdribna-torgivlya-v-ukraini-zroslo-na-112-u-pershomu-kvartali-derzhstat-28042026-38347> (дата звернення: 13.05.2026).
2. Роздрібна торгівля України зросла на 6% за дев'ять місяців 2025 року. URL: <https://open4business.com.ua/rozdribna-torgivlya-ukrayiny-zroslo-na-6-za-devyat-misyacziv-2025-roku/> (дата звернення: 13.05.2026).
3. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами у 2025 році. URL: https://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2026/indeks_rozdrib_25.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
4. Роздрібна торгівля України зросла на 6% за дев'ять місяців 2025 року. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20251029/rozdribna-torgivlya-ukrayini-zroslo-na-6-za-devyat-misyatsiv-2025-roku.html> (дата звернення: 16.05.2026).
5. Бондарчук М. Є., Машошин Д. В. Сучасні тенденції та адаптаційні виклики ритейлу в умовах кризи. Економіка: реалії часу. 2026. №1 (83). С. 149–156. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2026/No1/149.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Орленко А.С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Бондарчук М.Є., к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Цифровізація змінює підходи до управління підприємствами, організації бізнес-процесів, взаємодії зі споживачами та формування конкурентних переваг. У таких умовах підприємства змушені трансформувати власні бізнес-моделі відповідно до нових вимог ринку та цифрового середовища. Цифровізація бізнесу передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, автоматизованих систем управління, електронної комерції, аналітики даних та інших інноваційних рішень для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Бізнес-модель підприємства відображає систему створення, доставки та отримання цінності для споживачів і визначає механізм формування прибутку підприємства. В умовах цифрової трансформації традиційні бізнес-моделі зазнають суттєвих змін, оскільки підприємства переходять від класичних форм організації діяльності до цифрових, платформних та омніканальних моделей.

Основними передумовами трансформації бізнес-моделі підприємства є:

- розвиток цифрової економіки;
- зростання рівня конкуренції;
- зміна поведінки та потреб споживачів;
- розвиток електронної комерції;
- необхідність автоматизації бізнес-процесів;
- потреба у швидкому прийнятті управлінських рішень;
- підвищення вимог до якості сервісу та швидкості обслуговування.

В умовах цифровізації економіки торговельні підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових вимог ринку, змін споживчої поведінки та технологічного розвитку. Цифрова трансформація вже не є лише додатковою конкурентною перевагою, а перетворюється на необхідну умову забезпечення ефективності та стійкості підприємства в умовах невизначеності підприємницького середовища.

Особливого значення цифрові технології набувають для торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з високою динамікою товарних потоків, необхідністю швидкого обслуговування клієнтів, управління запасами, розвитком електронної комерції та інтеграцією онлайн- і офлайн-каналів продажів. Саме тому сучасні бізнес-моделі торговельних підприємств дедалі більше орієнтуються на використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики даних, омніканальних продажів та цифрової логістики.

Основними позитивними наслідками цифрової трансформації є розвиток співробітництва, пов'язаного з упровадженням новітніх технологій, створенням цифрових мереж та інтеграцією підприємств у єдині інформаційні системи. Крім того, цифровізація сприяє скороченню операційних витрат, підвищенню продуктивності праці, автоматизації бізнес-процесів та оптимізації використання трудових ресурсів [1]. До переваг цифровізації бізнес-моделей також належать створення інноваційних продуктів і послуг, удосконалення технологічних процесів, транспортування, складування та обробки товарів. Значно пришвидшуються процедури проведення транзакцій, спрощуються маркетингові дослідження та покращується взаємодія зі споживачами за рахунок використання цифрових каналів комунікації. У результаті підприємства

отримують можливість збільшувати обсяги доходів, оптимізувати структуру витрат і підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Водночас поряд із перевагами цифрова трансформація супроводжується і певними труднощами. Підприємства стикаються зі зростанням витрат на придбання, обслуговування та модернізацію цифрових технологій, необхідністю залучення ІТ-фахівців, а також забезпеченням кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів [1].

У наукових дослідженнях виокремлюють низку пріоритетних напрямів цифрової трансформації бізнес-моделей торговельних підприємств, які забезпечують підвищення ефективності діяльності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки (табл. 1.1) [2].

Таблиця 1 – Пріоритетні напрями цифрової трансформації бізнес-моделей для торговельних підприємств в Україні

Напрямок цифрової трансформації	Вплив на бізнес-моделі	Очікувані результати
Модернізація ІТ-інфраструктури	Перехід до гнучких бізнес-моделей із підвищеною стабільністю ІТ-ресурсів	Безперебійність роботи, захист даних, підвищена продуктивність
Хмарні технології	Розвиток підписних бізнес-моделей та дистанційного управління	Гнучкість, зниження витрат, масштабованість
Автоматизація бізнес-процесів	Цифрові бізнес-моделі для зменшення обсягу ручної роботи	Пришвидження процесів, мінімізація помилок
Дистанційний формат праці	Гібридні моделі роботи та управління командами онлайн	Гнучкість, економія на офісах, розширення доступу до талантів
Оmnіканальні продажі	Поєднання онлайн- та офлайн-каналів продажів	Збільшення охоплення клієнтів, підвищена лояльність
Аналітика даних та AI	Моделі Data-Driven для точного прогнозування	Оптимізація витрат, персоналізація обслуговування
Кібербезпека	Зміцнення довіри до цифрових бізнес-моделей	Захист від атак, репутаційна стійкість
Кризове управління	Інтеграція гнучких моделей для ризик-менеджменту	Оперативне реагування, оптимізація ресурсів
Інноваційні рішення	Моделі відкритих інновацій та співпраці зі стартапами	Швидке впровадження технологій, конкурентні переваги
Навчання персоналу	Безперервне навчання як частина бізнес-моделі	Адаптація до нових технологій, підвищена ефективність
Цифрова логістика	Industry 4.0 та автоматизація ланцюгів постачання	Прискорена доставка, зниження витрат
Інтерактивні бізнес-моделі	Персоналізація послуг через цифрові технології	Покращення клієнтського досвіду, збільшені продажі
Цифрові платформи	Моделі, що ґрунтуються на мобільних додатках та онлайн-сервісах	Доступність послуг, спрощена взаємодія із клієнтами

Наведені у табл. 1 напрями цифрової трансформації бізнес-моделей охоплюють ключові функціональні сфери діяльності торговельних підприємств і спрямовані на підвищення їх ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Їх впровадження забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, а також посилення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, вплив цифровізації має комплексний характер, поєднуючи значні можливості для підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності зі зростанням додаткових витрат.

Література:

1. Гавран В., Грибик І., Комар Ю. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). Academic Journals and Conferences. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf> (дата звернення: 30.04.2026).

2. Васильєва Н., Нижниченко Я., Заболотна О. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Академічні візії. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497/1373> (дата звернення: 03.05.2026).

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Приймак М.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Бондарчук М.Є., к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Кризові умови господарювання суттєво ускладнюють функціонування суб'єктів господарювання, посилюючи деструктивний вплив чинників невизначеності, макроекономічної нестабільності та безпекових ризиків. Для торговельних підприємств кризові явища найчастіше проявляються у стрімкому скороченні платоспроможного попиту населення, руйнуванні традиційних логістичних ланцюгів, непередбачуваному зростанні витрат обігу, дефіциті фінансових ресурсів та трансформації поведінки споживачів. За таких обставин забезпечення економічної ефективності потребує впровадження комплексу адаптивних управлінських рішень, спрямованих на реструктуризацію внутрішнього потенціалу, зміцнення фінансової стійкості та формування нових конкурентних переваг.

Підвищення ефективності діяльності в умовах кризи слід розглядати як системний процес оптимізації та трансформації всіх функціональних сфер підприємства. Оскільки сфера торгівлі (ритейл) є найбільш чутливою до коливань ринкової кон'юнктури, ключового значення набувають не механічні заходи щодо хаотичного урізання витрат, а формування гнучкої, адаптивної бізнес-моделі. Вона має забезпечувати швидке реагування операційного контуру на зовнішні виклики через інструменти стратегічного аналізу, сценарного планування та моніторингу ризиків.

Основою реалізації цієї стратегії є раціональне використання наявного ресурсного потенціалу. В умовах жорсткого обмеження ресурсної бази оптимізація матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних потоків дозволяє суттєво знизити рівень витратомісткості діяльності, підвищити продуктивність праці та стабілізувати ключові бізнес-процеси [1]. Систематизований комплекс стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в кризовому середовищі наведено в табл. 1.

Важливим напрямом забезпечення ефективності є формування системи стратегічного та антикризового управління. В умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємства повинні використовувати інструменти стратегічного аналізу, сценарного планування, прогнозування ризиків та моніторингу змін ринкової ситуації. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати негативний вплив кризових факторів та формувати альтернативні варіанти розвитку підприємства.

Суттєвого значення набуває також забезпечення інноваційної активності підприємства. У сучасних умовах інновації виступають не лише інструментом розвитку, а й важливим фактором підтримання економічної стійкості та конкурентоспроможності. Впровадження сучасних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання цифрових платформ та розвиток електронної комерції дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності навіть в умовах кризових обмежень.

Окрему увагу слід приділяти підвищенню рівня клієнтоорієнтованості підприємства. У кризових умовах споживачі стають більш чутливими до рівня цін, якості продукції та сервісу, тому підприємства повинні активно використовувати інструменти персоналізації обслуговування, цифрових комунікацій та програм лояльності.

Формування довгострокових відносин зі споживачами дозволяє підтримувати стабільність продажів та зміцнювати ринкові позиції підприємства.

Крім того, важливим напрямом підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства є забезпечення безперервності бізнес-процесів та підвищення рівня економічної

безпеки. У сучасних кризових умовах підприємства повинні приділяти значну увагу диверсифікації постачальників, створенню резервних каналів логістики, захисту інформаційних ресурсів та формуванню системи управління ризиками, що сприяє зниженню залежності підприємства від окремих зовнішніх факторів та забезпечує стабільність функціонування в умовах кризових викликів.

Таблиця 1 – Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах господарювання

Напрямок підвищення ефективності	Характеристика напрямку
Оптимізація витрат діяльності	Передбачає скорочення непродуктивних витрат, підвищення енергоефективності, контроль витрат обігу та раціоналізацію використання ресурсів без погіршення якості обслуговування споживачів.
Удосконалення управління товарними запасами	Спрямоване на забезпечення оптимального рівня запасів, прискорення оборотності товарів, мінімізацію витрат зберігання та запобігання дефіциту продукції.
Цифровізація бізнес-процесів	Полягає у впровадженні ERP-систем, CRM-платформ, електронного документообігу, автоматизації управлінських процесів та використанні цифрової аналітики для підвищення оперативності управління.
Розвиток електронної комерції та омніканальних продажів	Передбачає диверсифікацію каналів реалізації продукції, інтеграцію онлайн- та офлайн-торгівлі, розширення клієнтської бази та забезпечення безперервності продажів.
Підвищення ефективності управління персоналом	Включає розвиток професійних компетенцій працівників, удосконалення системи мотивації, підвищення продуктивності праці та забезпечення кадрової стабільності підприємства.
Удосконалення логістичних процесів	Спрямоване на оптимізацію транспортних витрат, скорочення логістичних ризиків, диверсифікацію постачальників та забезпечення безперебійності товарних потоків.
Адаптація асортиментної та маркетингової політики	Передбачає оновлення асортименту відповідно до змін споживчого попиту, удосконалення цінової політики, посилення маркетингових комунікацій та персоналізацію обслуговування споживачів.
Підвищення фінансової стійкості	Полягає у забезпеченні ліквідності, підтриманні платоспроможності, оптимізації структури капіталу та формуванні фінансових резервів для мінімізації кризових ризиків.
Формування системи антикризового управління	Включає моніторинг ризиків, сценарне планування, прогнозування кризових загроз, розроблення механізмів оперативного реагування та забезпечення адаптивності управління.
Інноваційний розвиток підприємства	Передбачає впровадження сучасних технологій, інноваційних форматів обслуговування, нових методів управління та розвиток цифрових інструментів підвищення конкурентоспроможності.
Підвищення якості сервісного обслуговування	Спрямоване на покращення взаємодії зі споживачами, підвищення рівня задоволеності клієнтів, формування лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.
Забезпечення адаптивності системи управління	Полягає у формуванні гнучкої організаційної структури, підвищенні швидкості прийняття рішень та здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим чинником забезпечення економічної ефективності є також розвиток партнерських взаємовідносин із постачальниками, фінансовими установами та іншими учасниками ринку. Ефективна взаємодія з контрагентами дозволяє підприємству підвищити стабільність постачання, оптимізувати фінансові потоки, скоротити витрати та підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності підприємства в кризових умовах господарювання потребує комплексного підходу, що охоплює оптимізацію витрат, удосконалення управління ресурсами, цифрову трансформацію, розвиток логістики, підвищення якості управління персоналом та формування системи антикризового управління. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного підприємницького середовища.

Література:

1. Ладунка І. С., Байдала М. О. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/57.pdf (дата звернення: 18.05.2026).

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Дискіна А.А., к.е.н., доцент

Іовін І.А., здобувач

*Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Сучасний розвиток економіки України характеризується високим рівнем ринкової нестабільності, що супроводжується інфляційними процесами, зростанням вартості ресурсів, порушенням логістичних зв'язків, зміною структури попиту та посиленням конкурентної боротьби. У таких умовах підприємства торгівлі змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів економічного середовища. Одним із ключових напрямів забезпечення ефективності функціонування торговельних підприємств є оптимізація витрат, оскільки саме рівень витрат значною мірою визначає прибутковість, фінансову стійкість та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Торговельне підприємство у процесі здійснення господарської діяльності використовує трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, що формує систему його витрат. Витрати торговельного підприємства є важливою економічною категорією, яка безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Основним видом витрат у сфері торгівлі виступають витрати обігу, пов'язані з організацією процесу реалізації товарів та обслуговуванням споживачів [1].

В умовах ринкової нестабільності проблема ефективного управління витратами набуває особливої актуальності. Зростання цін на енергоносії, транспортні послуги, оренду приміщень, оплату праці та логістичне забезпечення змушує підприємства постійно шукати резерви скорочення витрат. При цьому оптимізація витрат не повинна негативно впливати на якість торговельного обслуговування та рівень задоволення потреб споживачів.

Ефективне управління витратами передбачає проведення їх постійного аналізу, оцінювання структури та динаміки, а також визначення факторів, що впливають на формування витрат підприємства. На величину витрат торговельного підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх належать рівень інфляції, податкова політика держави, рівень конкуренції, зміни попиту та пропозиції, коливання валютного курсу. Внутрішні фактори пов'язані з організацією торговельного процесу, ефективністю використання трудових ресурсів, структурою товарообороту, системою управління та рівнем автоматизації діяльності підприємства.

Одним із найважливіших напрямів оптимізації витрат є впровадження поетапної системи їх скорочення. У сучасній практиці управління витратами виділяють три основні етапи: експрес-скорочення, швидке скорочення та систематичне скорочення витрат (рис. 1). Такий підхід дозволяє забезпечити як оперативне реагування на кризові явища, так і довгострокове підвищення ефективності діяльності підприємства.

На етапі експрес-скорочення підприємство здійснює оперативний перегляд усіх статей витрат та відмовляється від непродуктивних або другорядних витрат. Основним завданням цього етапу є швидке зниження фінансового навантаження та стабілізація поточної діяльності підприємства. До таких заходів можуть належати скорочення адміністративних витрат, обмеження неперіоритетних закупівель, перегляд маркетингових витрат та контроль за використанням ресурсів.

Розробка комплексу заходів щодо зниження витрат

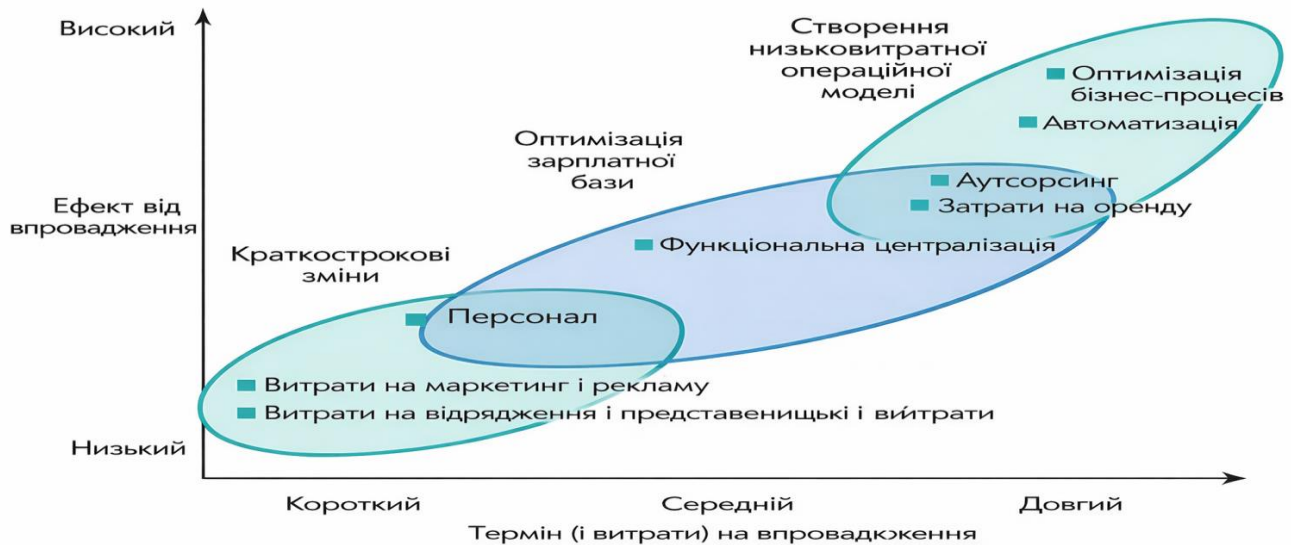


Рисунок 1 – Розробка комплексу заходів щодо зниження витрат торговельного підприємства

Другий етап передбачає реалізацію організаційно-технічних заходів, спрямованих на оптимізацію постійних та змінних витрат підприємства. На цьому етапі важливого значення набуває вдосконалення логістичних процесів, оптимізація транспортних витрат, скорочення енергоспоживання, перегляд умов співпраці з постачальниками та підвищення ефективності використання персоналу. Значний ефект може бути досягнутий шляхом автоматизації окремих бізнес-процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Особливу роль у процесі оптимізації витрат відіграє автоматизація складських операцій та управління товарними запасами. Використання сучасних систем обліку дозволяє прискорити обробку товарних потоків, знизити витрати на зберігання продукції та мінімізувати втрати, пов'язані з помилками персоналу. Крім того, автоматизація сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню контролю за рухом товарів.

Третій етап оптимізації витрат передбачає систематичне вдосконалення управління підприємством та реалізацію довгострокових організаційних змін. На цьому етапі підприємство формує стратегію антикризового управління витратами, спрямовану на забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Особлива увага приділяється підвищенню ефективності інвестиційної діяльності, удосконаленню системи закупівель та розвитку логістичної інфраструктури.

Важливим інструментом оптимізації витрат є ABC-аналіз товарного асортименту, який дозволяє визначити найбільш прибуткові товарні групи та зосередити увагу на ефективному управлінні запасами. Використання цього методу сприяє підвищенню оборотності товарів, скороченню надлишкових запасів та мінімізації витрат на їх утримання.

У сучасних умовах важливим напрямом оптимізації витрат є також підвищення енергоефективності діяльності підприємства. Використання енергозберігаючого обладнання, оптимізація освітлення, контроль за використанням електроенергії та впровадження сучасних технологій дозволяють суттєво скоротити витрати підприємства [2].

Таким чином, оптимізація витрат підприємств торгівлі в умовах ринкової нестабільності є необхідною умовою забезпечення їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Комплексне застосування заходів щодо скорочення витрат, автоматизації бізнес-процесів,

удосконалення логістики та управління товарними запасами дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його стабільний розвиток в умовах кризових трансформацій економіки.

Література:

1. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
2. Дискіна А.А., Осташко О.В. Інноваційно-інвестиційні стратегії у системі відновлення виробництва: сучасні підходи. Економіка: реалії часу. 2025. № 3 (79). С. 66-74. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/66.pdf>. (звернення 21.05.2026).

ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА ЛОГІСТИЧНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ

Половцева М. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник Левкіна Р.В., д.е.н., професор

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса

Повномасштабне вторгнення у 2022 р. змусило вітчизняну логістику адаптуватися до екстремальних умов. Дестабілізація охопила всі без винятку види перевезень, змусивши логістичний сектор працювати в умовах надвисоких ризиків. Критичною залишається ситуація у морській логістиці. Блокада портової інфраструктури Чорного та Азовського морів фактично перекрила головну експортну артерію країни, зупинивши понад 70% зовнішньоторговельного обороту. Води цих морів було визнано зоною воєнних ризиків. Запроваджені санкції та обмеження на заходження російських суден до портів різко підштовхнули ціни на паливо вгору. У результаті це миттєво вплинуло на правила страхування та спричинило зростання вартості фрахту.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що воєнний стан, негативно вплинувши на логістичну систему України, вплинув на економіку країни в цілому. Над дослідженням нових реалій логістичної індустрії сьогодні працюють українські науковці, такі як А. Л. Шевчук, М. А. Окландер, О. Г. Череп, В. В. Челомбитько, Ю. Б. Кушнір та інші.

Окремою загрозою стали систематичні атаки на портову інфраструктуру, які призвели до масштабних руйнувань причалів, складських терміналів та втрати значної кількості вантажних одиниць. Через блокування традиційних глибоководних шляхів, що проходили через порти «Великої Одеси» (Південний, Одеса, Чорноморськ) та азовські гавані Маріуполя і Бердянська. Зросла роль альтернативних маршрутів – дунайських портів та сухопутних переходів до ЄС. Морські порти на Дунаї – це українські морські порти в Одеській області, розташовані на річці Дунай, які забезпечують перевалку вантажів і судноплавство. До них входять Ізмаїльський, Ренійський та Усть-Дунайський морські порти. Проте ці транспортні вузли зіткнулися з проблемою перевантаження, дефіцитом потужностей та безпековими загрозами, наприклад дрейфуючі міни у гирлах річок (Руденко А., 2024).

Росія продовжує все інтенсивніше здійснювати удари по портах Одещини, особливо з кінця 2025-го року. Противник використовує широкий арсенал засобів ураження, такі як ракетне озброєння, дрони, безекіпажні катери – під ударом опиняються судна торговельного флоту та супутня інфраструктура: контейнерні термінали, елеватори, активи підприємств із виробництва олії, залізничні вузли, мости. Кількість ударів у 2025 році, за даними Адміністрації морських портів України, зросла майже втричі порівняно з 2024 роком і становила близько 150 випадків (Верстюк, 2026).

22 липня 2022 року в Стамбулі Україна, Туреччина та Організація Об'єднаних Націй підписали угоду про безпечне транспортування зерна та продовольства з українських портів. Паралельно аналогічний документ було укладено між Росією, Туреччиною та ООН. У міжнародній практиці ці домовленості отримали назву Чорноморської зернової ініціативи, або Зернової угоди. Після набрання угодою чинності до березня 2023 року через гуманітарний морський коридор було експортовано понад 25 млн тонн українського зерна до країн Азії, Африки та Європи. У період з серпня 2022 року по травень 2023 року з українських портів вийшло близько 6 тисяч суден, причому більшість із них припадала на дунайські порти. Водночас із портів Одеса, Чорноморськ і Південний було відправлено майже тисячу суден із зерновими вантажами (Каленська В. П., 2023).

До початку воєнного стану дунайські порти знаходилися на другорядних позиціях порівняно до морських портів. Але після блокування Чорного моря вони почали активно розвиватися. Дунайський портовий кластер сьогодні є стратегічним «поясом безпеки» України – це єдиний водний шлях, повна блокада якого агресором практично неможлива. Якщо у 2021 році сумарна перевалка цих трьох портів становила близько 5 млн тонн, то вже в перший рік повномасштабного вторгнення вона зросла до 14,5 млн тонн. У 2023 році цей показник майже досяг 30 млн тонн, перевищивши попередні дані про граничну пропускну спроможність дунайських портів, яку раніше оцінювали на рівні 20 млн тонн на рік.

Влітку 2023 року, коли Росія вийшла з «зернової угоди», в Україні було погоджено з судновласниками новий морський маршрут уздовж східного берега Чорного моря. Попри початкову недовіру та прямі погрози у бік цивільного флоту, успішне виведення перших заблокованих суден заклало фундамент для відновлення довіри міжнародних судновласників. У 2024 році порти обробили близько 97 млн тонн вантажів, перевищивши вдвічі результати минулого року. Запуск автономного морського шляху дозволив розширити номенклатуру експорту, а саме повернути в логістичні ланцюги продукцію гірничо-металургійного комплексу – галузі, що традиційно є одним із основних джерел валютних надходжень до бюджету (Прасад А., 2025).

В умовах воєнного стану державне регулювання трансформувалося в антикризове стратегічне управління, де ключовим завданням є подолання функціональної кризи морського сектору та структурна переорієнтація транспортних потоків. Порти Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ та Орлівка сьогодні є найбільш перспективними та умовно безпечними маршрутами. Для збільшення їхньої пропускну спроможності важливо реалізувати такі проєкти: забезпечення глибоководного суднового ходу «Дунай – Чорне море», днопоглиблення акваторій, будівництво нових накопичувальних майданчиків та причалів. Для розвантаження черги та збільшення обсягів пропускних операцій важливим пунктом лишається модернізація пункту пропуску «Рені» та запуск другого порому в порту «Орлівка».

Порти України перебувають у зоні постійного ураження з боку противника, тому сьогодні стратегія накопичення величезних партій товарів на гігантських складах поступається місцем мережі невеликих регіональних логістичних хабів. Відмова від накопичення великих партій товарів на користь розосереджених центрів дозволить децентралізувати ризики.

Подальша перспектива розвитку морської логістики полягає у посиленні протиповітряного захисту портової інфраструктури та модернізації залізничних підходів до портів «Великої Одеси». У поєднанні з активним розмінуванням акваторії це дозволить не лише закріпити досягнуті показники, а й перетворити морський коридор на постійний елемент глобальної транспортної системи, незалежний від політичного шантажу третіх сторін.

Запровадження воєнного стану в Україні поставило логістичний ринок перед новими серйозними викликами. Невизначеність, руйнування та закриття інфраструктури спричинили зростання витрат, посилення ризиків і затримки у перевезеннях. У відповідь на ці виклики галузь була змушена швидко перебудуватися, активізувавши альтернативні маршрути, мультимодальні перевезення та нові логістичні рішення. Це не лише дозволило зберегти функціонування постачань, а й сформувало нову, більш гнучку модель логістики. Таким чином, українська логістика довела здатність до екстремальної адаптації, трансформувавшись із об'єкта блокади на активного суб'єкта формування світової продовольчої безпеки.

Література:

1. Руденко А. Вплив війни в Україні на логістичне забезпечення підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу // *Міжнародні торговельно-економічні відносини у XXI ст.: зб. наук. ст. студентів денної та заочної форм навчання*. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2024. С. 144–150.

2. Каленська В. П. Аналіз основних макроекономічних показників України період війни 2022 року // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 116–121.

3. Верстюк І. Українські морські порти у вогні. Чи вдасться вивезти товари та що буде з цінами на продукти // *hromadske*. 2026. 19 січ. URL: <https://hromadske.ua/ekonomika/257922-ukrayinski-morski-porty-u-vohni-chy-vdastsia-vyvezty-tovary-ta-shcho-bude-z-tsinamy-na-produkty> (дата звернення: 27.05.2026).

4. Прасад А. Робота морського коридору. Україна за півтора року експортувала 100 млн т вантажів – Зеленський // *Forbes.ua*. 2025. 19 лют. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskim-koridorom-za-pivtora-roku-eksportovali-100-mln-t-vantazhiv-zelenskiy-07022025-26984> (дата звернення: 27.05.2026).

СЕКЦІЯ 3
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ: ОРГАНІЗАЦІЯ,
МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Зелінська А. М., к.е.н., доцент
Луценко С.П., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Поліський національний університет,
м. Житомир

В умовах нестабільного економічного середовища, посиленої конкуренції та динамічних змін ринкової кон'юнктури управління запасами набуває стратегічного значення для забезпечення ефективності підприємницької діяльності. Запаси є одним із ключових елементів оборотного капіталу підприємства, і від якості управління ними залежать не лише рівень операційних витрат, а й здатність бізнесу своєчасно задовольняти попит споживачів, зберігати конкурентні позиції та формувати фінансовий результат. Особливої гостроти це питання набуває в аграрному секторі, де специфіка виробничо-логістичного циклу, сезонність процесів та вразливість ланцюгів поставок ускладнюють застосування стандартизованих підходів[1].

Під управлінням запасами розуміють сукупність управлінських рішень і процедур, спрямованих на визначення оптимального обсягу, складу та структури матеріальних ресурсів, що зберігаються на підприємстві з метою безперебійного здійснення виробничих або торговельних процесів. Основна мета такого управління – мінімізація сукупних витрат, пов'язаних із формуванням і підтриманням запасів, при одночасному забезпеченні необхідного рівня обслуговування покупців або безперебійності виробничого циклу. У практиці підприємницької діяльності запаси виконують декілька ключових функцій: забезпечення безперервності виробництва або торгівлі, захист від коливань попиту та пропозиції, можливість скористатися ціновими перевагами при закупівлі великих партій. Водночас надмірні запаси призводять до заморожування оборотного капіталу та зростання ризику морального й фізичного зносу, тоді як нестача запасів загрожує зривом виробничого процесу і втратою клієнтів [2].

Для оцінки стану та ефективності управління запасами розглянемо досвід ТОВ «Фастів Агро» – агропідприємства, що входить до складу групи ACRIS AGRO, обробляє поля у кількох районах Київської та Житомирської областей і має елеваторні потужності понад 205 тис. т одночасного зберігання. Запаси підприємства охоплюють п'ять функціональних блоків: виробничі запаси агроходів (насіння, добрива, засоби захисту рослин), експлуатаційні запаси (паливо, мастила, запасні частини), незавершене виробництво (зерно в доробці), запаси готової продукції та страхові запаси. Для кожного блоку характерні власні закономірності формування та споживання, що ускладнює застосування єдиного підходу до управління.

Аналіз структури запасів підприємства за 2023–2025 рр. свідчить про поступове зростання їхнього абсолютного обсягу у зв'язку з масштабуванням виробничої діяльності та одночасне зміщення структури на користь запасів готової продукції й виробничих агроходів (табл. 1).

Таблиця 1 – Структура запасів ТОВ «Фастів Агро» за 2023–2025 рр., %

Блок запасів	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, п.п.
Виробничі запаси агровходів (насіння, добрива, ЗЗР)	28,4	26,1	29,7	+1,3
Експлуатаційні запаси (паливо, запчастини)	18,2	16,8	15,3	-2,9
Незавершене виробництво (зерно в доробці)	12,6	14,3	11,8	-0,8
Готова продукція (зерно під відвантаження)	31,5	34,2	36,4	+4,9
Страхові та буферні запаси	9,3	8,6	6,8	-2,5
Разом	100,0	100,0	100,0	–

Джерело: складено авторами на основі внутрішньої звітності підприємства

Найбільш суттєвим структурним зрушенням є зростання частки готової продукції з 31,5 % у 2023 р. до 36,4 % у 2025 р. (+4,9 п.п.), що свідчить про інтенсифікацію збутової діяльності та нарощування обсягів виробництва. Загальний обсяг запасів у грошовому вимірі зріс з 187,4 млн грн до 260,0 млн грн (+38,7 %), при цьому частка запасів в оборотних активах залишається стабільною на рівні 35–36 %. Серед зовнішніх факторів ключову роль відіграв воєнний стан: підприємство збільшило страхові запаси через нестабільність ланцюгів поставок та волатильність доступних маршрутів відвантаження.

Для ідентифікації пріоритетних об'єктів управління застосовано метод ABC/XYZ-аналізу. ABC-класифікація здійснена за критерієм вартісної частки в загальному обсязі запасів, XYZ-класифікація – за коефіцієнтом варіації споживання. Результати засвідчують, що до класу AX/AУ відносяться позиції, які в сукупності формують понад 73 % вартості всіх запасів: насіння гібридів кукурудзи (18,4 %), мінеральні добрива (16,8 %), гербіциди та фунгіциди (14,2 %), дизельне паливо (12,1 %), насіння сояшинику (11,6 %). Критично важливими з позиції ризику є позиції класу BZ (запасні частини з коефіцієнтом варіації 41,6 %): вони потребують рамокних контрактів з постачальниками, оскільки традиційна система поповнення для них неефективна через нерегулярність попиту.

Ключовими кількісними індикаторами ефективності управління запасами є показники оборотності, рівень виконання замовлень (fill rate), частка аварійних закупівель та точність складського обліку. Динаміку цих показників за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Показники ефективності управління запасами ТОВ «Фастів Агро» за 2023–2025 рр.

Показник	Од. вим.	2023	2024	2025	Оптим. значення
Оборотність запасів (разом)	разів/рік	3,8	3,5	3,2	>= 4,5
Оборотність готової продукції	разів/рік	5,1	4,8	4,4	>= 6,0
Запас у днях (загальний)	дні	96	104	114	<= 80
Рівень виконання замовлень (fill rate)	%	91,2	89,6	88,4	>= 95
Частка аварійних закупівель	%	12,3	14,7	16,1	<= 5
Частка неліквідних залишків	%	4,8	5,6	6,3	<= 3
Точність складського обліку	%	87,4	85,1	83,6	>= 98

Джерело: складено авторами на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2 виявляє сталу негативну тенденцію за більшістю ключових показників. Оборотність запасів знизилася з 3,8 до 3,2 рази на рік при оптимальному значенні >=

4,5 рази, що відповідає зростанню запасу в днях з 96 до 114 діб. При загальному обсязі запасів у 260,0 млн грн і оборотності 3,2 рази замість оптимальних 4,5 – заморожений ефект становить близько 74 млн грн вивільнених коштів. Рівень виконання замовлень (fill rate) скоротився з 91,2 % до 88,4 % при галузевому орієнтирі 95 %, а точність складського обліку знизилася до 83,6 % при нормативі 98 %. Особливо тривожною є тенденція зростання частки аварійних закупівель: з 12,3 % до 16,1 % від загального обсягу закупівель, тоді як прийнятний рівень не перевищує 5 %.

Фінансовий вимір неефективного управління запасами представлено в табл. 3. Аварійні закупівлі здійснюються за цінами, що перевищують планові на 18–24 %, і свідчать про системні прорахунки в плануванні потреби та розрахунку точки замовлення.

Таблиця 3 – Оцінка фінансових втрат від неефективного управління запасами ТОВ «Фастів Агро»

Складова неефективності	2023	2024	2025
Обсяг аварійних закупівель, млн грн	38,4	55,6	71,0
Цінова надбавка при аварійних закупівлях, %	18	22	24
Фінансові втрати від аварійних закупівель, млн грн	6,9	12,2	17,0
Втрати від надлишкових запасів (альт. вартість 18 %), млн грн	11,2	14,8	18,4
Втрати від неліквідів (списання), млн грн	3,1	4,6	6,0
Загальні оцінені фінансові втрати, млн грн	21,2	31,6	41,4
Частка від чистого прибутку, %	-	-	8,7

Джерело: розраховано авторами на основі внутрішньої звітності підприємства

Загальні оцінені фінансові втрати від неефективного управління запасами у 2025 р. становлять близько 41,4 млн грн, що еквівалентно 8,7 % чистого прибутку підприємства (476,5 млн грн). Ця цифра є нижньою оцінкою реальних втрат, оскільки не враховує непрямих ефектів: простоїв техніки через відсутність запасних частин, втрат урожайності через несвоєчасне внесення добрив, а також погіршення якості зерна при затримці доробки.

Специфічним і вкрай важливим контуром системи управління є зернові запаси в постзбиральному логістичному ланцюзі: від поля через тік і сушіння до елеватора та відвантаження. Відповідні показники ефективності наведено в табл. 4.

Таблиця 4 – Показники ефективності управління зерновими запасами ТОВ «Фастів Агро» за 2023–2025 рр.

Показник	Од. вим.	2023	2024	2025	Галузевий орієнтир
Обсяг виробництва зернових і олійних	тис. т	86,4	94,2	108,6	—
Середній час від збирання до стаб. зберігання	дні	8,4	9,7	11,2	<= 5
Втрати маси при доробці та зберіганні	%	1,8	2,1	2,4	<= 1,0
Частка партій із погіршенням якості	%	6,2	7,8	9,4	<= 3
Частка партій без партійного обліку	%	38,4	42,1	46,7	0
Частка невидимого запасу в дорозі	%	14,2	17,6	21,3	<= 5
Оборотність зернових запасів	разів	4,8	4,3	3,9	>= 5,5

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Дані табл. 4 виявляють низку критичних тенденцій. Середній час від збирання до стабільного зберігання зріс з 8,4 до 11,2 днів при галузевому орієнтірі ≤ 5 днів, що безпосередньо підвищує ризики втрати якості зерна. Частка партій без партійного обліку досягла 46,7 % у 2025 р. – це критична проблема для підприємства-експортера: відсутність партійного трасування (поле – гібрид – дата збирання – вологість – якісні параметри) унеможливорює формування однорідних відвантажувальних лотів. Частка невидимого запасу в дорозі (зерно в транспорті, у черзі на елеватор, у міжскладських переміщеннях без реєстрації в системі) досягла 21,3 % і продовжує зростати, що свідчить про відсутність системи TMS та інтеграції логістичних потоків у єдиній цифровій платформі.

На підставі проведеного аналізу в логістичній системі ТОВ «Фастів Агро» ідентифіковано п'ять системних проблемних зон: фрагментоване управління різними типами запасів без єдиних правил і власника процесу (оцінені втрати 12–15 млн грн/рік); відсутність формалізованої системи точки замовлення (ROP) та страхового запасу з урахуванням сезонності (15–20 млн грн/рік); слабка цифрова видимість запасу в дорозі та між об'єктами (8–12 млн грн/рік); надлишковий страховий запас по одних позиціях і дефіцит по інших через відсутність ABC/XYZ-сегментації (8–10 млн грн/рік); відсутність партійного обліку зерна та IoT-моніторингу зерносховищ (5–8 млн грн/рік). Сукупний фінансовий вплив виявлених проблем оцінюється в 48–65 млн грн на рік, що становить 10–14 % чистого прибутку підприємства.

Таким чином, управління запасами є одним із напрямів підвищення ефективності підприємницької діяльності. Досвід ТОВ «Фастів Агро» наочно демонструє: першопричиною системної неефективності є відсутність інтегрованої архітектури управління запасами – сегментованої за типами, забезпеченої єдиною цифровою видимістю, формалізованими правилами поповнення та централізованим центром планування. Комплексне застосування методів ABC/XYZ-аналізу, моделі оптимального розміру замовлення (EOQ), системи ROP та сучасних цифрових інструментів (ERP, TMS, IoT-моніторинг зерносховищ) здатне забезпечити вивільнення десятків мільйонів гривень оборотного капіталу без зміни масштабів виробництва. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних механізмів імплементації інтегрованої системи управління запасами на аграрних підприємствах в умовах воєнного стану та відновлення економіки України.

Література:

Фурман, І. Стратегічні напрями розвитку підприємств зернового напрямку . Економіка та суспільство, 2023 (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-61>

Балабан, М. П., Місюкевич, В. І., Михайленко, О. М. Стратегічний потенціал логістичних запасів в умовах ринкової турбулентності: інноваційні підходи до управління та зниження втрат. Актуальні питання економічних наук, 2025 (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17306143>

DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN THE SURVIVAL OF ENTERPRISES DURING WAR

*Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor
Levkin A.V., PhD in Technical Sciences, Associate Professor
State Biotechnological University,
Kharkiv*

The full-scale war in Ukraine has caused unprecedented challenges for the national economy. Businesses have faced the destruction of production infrastructure, disruption of logistics chains, relocation of personnel, instability of energy supplies, and a decline in effective demand. In such conditions, the digitalization of business processes has ceased to be a tool for increasing competitiveness and has become a critical factor for the survival of businesses.

The war has created a complex set of systemic challenges that directly affect the ability of enterprises to carry out continuous economic activity. In these conditions, traditional approaches to the organization of business processes are proving to be insufficiently effective, which highlights the need for their digital transformation. The main problems faced by enterprises are multidimensional and require detailed consideration, in particular:

1. Destruction or loss of enterprises' material and technical base. One of the most acute problems is the physical destruction or damage to production facilities, offices, warehouses, equipment, and other infrastructure. As a result of shelling, occupation, or forced relocation, enterprises often lose access to their resources, making it impossible to carry out production activities in the usual format. In addition, important documents, databases, customer information, and financial reports may be lost along with the physical infrastructure, especially if they were stored in paper form or on local media. This leads to disruption of management processes, loss of control over operations, and significant financial losses. The lack of digital systems for storing and backing up information significantly increases the vulnerability of the enterprise to such risks.

2. Disruption of communication and coordination between employees and structural units. Military actions have caused mass displacement of the population, evacuation of employees, and a transition to remote or hybrid forms of work. In such conditions, traditional methods of communication based on the physical presence of employees in the workplace become ineffective or even impossible. The lack of a unified digital environment complicates the exchange of information, coordination of actions between departments, control over the execution of tasks, and management decision-making. This leads to reduced productivity, delays in operational processes, and loss of control over the enterprise. This problem is particularly acute in companies that do not have electronic document management systems, corporate digital platforms, or remote management tools in place.

3. Disruption of logistics chains and complications in supply and distribution. The war has significantly disrupted the functioning of logistics infrastructure, including transport routes, warehouse complexes, and supply channels. Blocked transport routes, destroyed roads, transport restrictions, and changes in market geography have led to delays in the supply of raw materials and the delivery of finished products. At the same time, companies often lose access to traditional sales channels due to the closure of retail outlets or a reduction in their customer base. The lack of digital logistics management systems, inventory monitoring, and online sales channels makes it much more difficult for companies to adapt to new conditions. As a result, costs increase, operational efficiency decreases, and market positions are lost.

4. Personnel problems and reduced availability of labor resources. Martial law has caused significant changes in the structure of labor resources. Some employees have been mobilized, evacuated, or forced to relocate, leading to a shortage of skilled personnel. In addition, psychological stress, instability, and security threats have a negative impact on labor productivity. In such conditions, companies are forced to optimize the use of available human resources, which is impossible to implement

effectively without business process automation. The lack of digital personnel management tools and automated planning and control systems leads to inefficient use of human resources and a decrease in the overall efficiency of the enterprise.

5. Financial instability and limited access to financial resources. The war has caused a decline in corporate revenues due to lower demand, loss of customers, and disruption of operations. At the same time, corporate expenses are rising due to the need for relocation, infrastructure restoration, security, and adaptation to new conditions. Limited access to financing, credit resources, and investments complicates the possibility of modernizing enterprises. The lack of digital financial systems, automated accounting, and analytics complicates cost control, financial forecasting, and effective management decision-making. This increases the risk of financial instability and even the cessation of business activities.

6. Growth of cyber threats and risk of information loss. During wartime, there is a significant increase in the number of cyber-attacks targeting businesses, government agencies, and critical infrastructure. The main objectives of such attacks are to steal confidential information, block the operation of information systems, and disrupt the functioning of businesses. The use of outdated or unprotected information systems, the lack of data backup and modern cybersecurity measures increase the vulnerability of businesses to such threats. Loss of information can lead to business process stoppages, financial losses, and loss of trust from partners and customers.

7. Restricted access to markets and customers. Due to military action, businesses often lose the ability to operate in traditional markets, especially if they are located in combat zones or areas of temporary occupation. Physical sales channels may be unavailable, and consumers may change their behavior patterns. The lack of digital channels for interacting with customers, such as e-commerce, online services, and digital marketing, limits a company's ability to retain its customer base and maintain sales. As a result, companies lose their competitive position and suffer significant economic losses.

Thus, the war significantly complicates the functioning of enterprises at all levels - production, organizational, personnel, financial, and informational. Traditional approaches to business process organization do not provide the necessary flexibility and resilience in conditions of constant risk and uncertainty. This creates an objective need for the digitalization of business processes as a tool for ensuring continuity of operations, increasing adaptability, and strengthening the economic resilience of enterprises in wartime. Accordingly, the digitalization of business processes is a comprehensive transformation of an enterprise's activities through the introduction of digital technologies for the automation, optimization, and integration of management and production processes. This is not just about using individual IT solutions, but about changing the logic of business operations and transitioning to a data-centric management model. The main areas of digitalization include: automation of management processes (ERP and CRM systems, electronic document management); transition to cloud technologies that provide access to data regardless of the physical location of employees; remote work organization through online communication and project management platforms; e-commerce and digital sales channels that allow you to stay in touch with customers even when physical presence is limited; big data analytics for rapid management decision-making in unstable conditions. During wartime, digital technologies ensure business continuity. Cloud services allow information to be stored outside the combat zone, automated systems minimize the human factor and reduce costs, and online sales compensate for the loss of physical retail outlets. In addition, digitalization contributes to greater transparency in management, control of financial flows, and rapid response to market changes. During wartime, the speed of decision-making becomes critical, and digital tools allow managers to obtain up-to-date data in real time. Thus, digitalization allows enterprises to ensure business continuity even in conditions of military instability, minimize operational risks, and increase their level of adaptability to external challenges. The introduction of digital technologies contributes to data preservation, optimization of management decisions, automation of key business processes, and support for effective communication between structural units regardless of their geographical location.

LOGISTICS STRATEGIES OF UKRAINIAN BUSINESS IN THE CONTEXT OF BLOCKING TRADITIONAL ROUTES

*Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor
Kulinich O.A., PhD in Economics, Associate Professor*

State Biotechnological University

Kharkiv

Full-scale war and systematic blocking of traditional transport corridors have significantly transformed the logistics environment in Ukraine. Disruption of seaport operations, destruction of transport infrastructure, increased security risks, and instability of international trade flows have forced Ukrainian businesses to quickly revise their established models of supply, export, and import of products.

Until 2022, a significant share of foreign trade operations was carried out by sea, which ensured relatively low transportation costs and high throughput. However, restrictions on shipping, military risks, and periodic port blockades necessitated rapid diversification of routes. In these conditions, logistics has become not only an operational function of business, but also a strategic factor in its survival and competitiveness. Thus, the transformation of the logistics environment in Ukraine in the context of military challenges and the blockade of traditional transport corridors necessitates not only a description of new adaptive business solutions, but also an in-depth analysis of the systemic difficulties accompanying this process (Table 1).

Table 1 – Key problems of logistics support for Ukrainian businesses amid the blockade of traditional transport routes

Logistical problem	Causes and consequences
Increase in logistics costs.	The switch to alternative routes (road, rail, river) significantly increased the cost of transportation due to longer delivery distances, infrastructure overload, and additional customs procedures.
Infrastructure constraints.	The capacity of western border crossings proved insufficient to handle the sharp increase in cargo traffic. Bottlenecks arose at the junctions of railway tracks of different widths, as well as at border logistics hubs.
Duration and unpredictability of deliveries.	Transportation times increased, which negatively affected capital turnover, contract performance, and the reputation of Ukrainian exporters.
Risks of losing markets.	Delays in delivery forced international partners to look for alternative suppliers. This is particularly critical for the agricultural, metallurgical, and machine-building sectors.
Increased security threats.	Some of the route's pass-through areas that are at risk of shelling or have unstable infrastructure.

The problems outlined above show that the logistics crisis for Ukrainian businesses is not situational but systemic in nature. It is not just a matter of temporary transportation difficulties, but of a profound restructuring of the entire supply chain architecture, which has been shaped over decades with a focus on seaports. Changes in export geography, overloading of border infrastructure, and rising costs highlight the need to move from reactive decisions to strategic management of logistics flows. In such conditions, it becomes critically important for businesses not only to minimize losses but also to ensure long-term sustainability. This requires rethinking the role of logistics as a strategic management function integrated into financial planning, production processes, and international cooperation, particularly within the framework of economic integration with European Union countries.

Accordingly, there is a need to develop comprehensive logistics strategies capable of ensuring adaptability, route diversification, and effective risk management. That is why further analysis should

focus on the key strategic directions that Ukrainian businesses are using to overcome these challenges and form a new, more flexible model of logistics development (Table 2).

Table 2 – Adaptive logistics strategies of Ukrainian enterprises in crisis conditions

Strategic direction	Implementation tools and mechanisms
Diversification of transport corridors	One of the key strategies was to reorient towards the West - through the countries of the European Union. Border crossings with Poland, Romania, Slovakia, and other countries are actively used. Routes through the Danube ports and the Danube River are being developed, which partially compensates for the losses in maritime logistics. Companies are increasingly using intermodal transport (rail + road transport + river or sea feeder lines). Diversification reduces dependence on a single supply channel and increases resistance to blockages.
Strengthening the role of rail logistics	Under the new conditions, rail transport, operated by Ukrzaliznytsia, has become strategically important. Railways have become the main channel for the export of agricultural products, ore, metal, and other bulk cargo. Businesses are investing in: the creation of transshipment terminals at the border; the development of container transport; the modernization of the rolling stock; and the expansion of logistics hubs in the west of the country.
Formation of buffer warehouses and logistics hubs	In order to reduce the risk of disruptions, companies are setting up temporary storage warehouses near the borders and in EU countries. This allows them to: reduce response time to market changes; maintain stability of supply; and optimize customs procedures. Such hubs act as a «buffer» between Ukrainian producers and end consumers.
Digitalization and automation of logistics	The crisis conditions stimulated the active introduction of digital tools: real-time cargo monitoring systems; automated supply chain management (SCM) platforms; electronic document management; analytical tools for risk forecasting. Digitalization allows for quick route adjustments, evaluation of alternatives, and data-driven management decisions.
Development of international partnerships	Ukrainian businesses actively cooperate with European logistics operators, ports, transport companies, and financial institutions. This contributes to: integration into European logistics networks; attracting investment in infrastructure renewal; harmonization of customs and transport procedures. International cooperation is becoming not only a necessary step, but also a long-term strategic advantage.
Integrated risk management	Risk management has become an essential part of logistics strategy. Companies are implementing multi-variant route planning, logistics risk insurance, supplier diversification, and scenario analysis of possible crisis situations. Flexibility and the ability to adapt quickly determine the level of business resilience in today's environment.

The systematic nature of the measures implemented indicates a shift from reactive crisis management to strategic supply chain resilience. In the long term, the implementation of these strategies will not only minimize current risks but also create the conditions for deeper integration of Ukrainian business into European transport and logistics networks and increase its competitiveness in international markets. Thus, the current conditions for doing business in Ukraine show that logistics has evolved from a supporting operational function to a strategic factor in the economic stability of enterprises. The blocking of traditional routes, particularly in seaports, has necessitated a comprehensive restructuring of supply chains focused on diversification, integration with the European transport space, and the implementation of adaptive management solutions. It is precisely strategic flexibility and the ability to transform quickly that have become the determining factors in maintaining the competitive position of Ukrainian enterprises in international markets.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Кадала В.В., к.ю.н., доцент

*Донецький державний університет внутрішніх справ,
м. Кропивницький*

Стратегічне управління підприємством виступає вектором успіху майбутнього розвитку. Проте в умовах затяжного воєнного конфлікту підприємства стикаються з проблематичними аспектами, котрі мають зовнішній та внутрішній зміст. Доволі суттєвий вплив на впровадження намічених стратегічних планів підприємства відчують в умовах постійних воєнних викликів. З початку активних воєнних дій в Україні більшість підприємств не мали змогу проводити підприємницьку діяльність, особливо на окупованих або прифронтових територіях, відбулося розірвання логістичних зв'язків з комерційними партнерами, мала місце часткова або повна втрата виробничого, людського та фінансового потенціалу. Окрім цього наявні зовнішні загрози та ризики уповільнили розвиток підприємств. Мається на увазі постійні законодавчі зміни як з позиції ведення бізнесу, так і з позиції податкового навантаження, значні інфляційні та валютні коливання, підвищення цін на енергоносії та комунальні послуги, зниження платоспроможності потенційних покупців та нестача кваліфікованих кадрів тощо. Усе окреслене свідчить про існування ряду проблематичних аспектів у діяльності сучасних підприємств, які потребують вирішення на рівні законодавчої платформи.

Важливо зазначити, що проблема розвитку сучасних підприємств, в кризових умовах функціонування країни, не є новою в колі досліджень вітчизняною науковою спільнотою, проте не втрачає своєї актуальності. Вітчизняні вчені, з метою знаходження рішень проблематичним аспектам розвитку сучасних підприємств, викладають результати своїх наукових доробок у форматі дисертаційних та монографічних досліджень, оприлюднюють їх на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях, висвітлюють результати наукових напрацювань в фахових тематичних виданнях. Так, Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв, Т.Ю. Коритько, Ю.І. Піменова [1] досліджували питання концептуальних підходів та механізмів стимулювання процесу інтелектуалізації підприємств, а Н.М. Олійник, Т.Р. Лиженкова, Л.В. Боровік, Д.К. Костюнін [2] присвятили монографічні дослідження концептуальним підходам та механізмам стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку. Натомість, Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв, Ю.С. Залознова [3] вивчали наявні виклики та механізми трансформацій процесу управління підприємствами в умовах цифровізації. Віддаючи належне науковим доробкам вітчизняних вчених, доцільно зазначити, що окремі питання висвітлено фрагментарно, тобто має сенс продовження дослідження обраної проблематики.

З метою визначення перспектив та напрямків удосконалення процесу стратегічного управління сучасним підприємством, окрему увагу доцільно звернути на наявність критичних проблематичних сегментів: інформаційний дефіцит, високий рівень невизначеності, відсутність гнучких стратегічних цілей, використання класичних методів оцінки та аналізу основних критеріїв без впровадження новітніх технологій обробки інформації, значний розрив між плануванням та фактичною реалізацією наміченої стратегії, недостатня комунікація між виконавцями та опір змінам колективу підприємства.

На даний час, сучасні підприємства займаючись питаннями стратегічного управління, мають враховувати наявність постійних воєнних викликів, вивчати наявні економічні ризики, а на цій основі приймати більш реалістичне управлінське рішення щодо питання вибору більш гнучких, адаптивних і динамічних стратегій.

Нагадаємо, серед ключових тенденцій можна виділити такі як стратегічне управління на основі цінностей, адаптивне стратегічне управління, стратегічне управління інноваціями, стратегічне управління стійкістю та стратегічне управління даними. Вибір напрямку розроблення

процесу стратегічного управління є досить важливим сегментом так, як він визначає мету, завдання, етапи та результативність обраної стратегії.

Ми погоджуємося з позицією І. Мартинюк [4, с.345] стосовно того, що «...сучасна концепція стратегічного управління передбачає багаторівневу систему стратегій, у межах якої корпоративна стратегія задає загальний напрям розвитку, а бізнес-стратегія визначає механізми досягнення конкурентних переваг». Науковець вважає, що саме «... процесний рівень управління конкретизує стратегічні вимоги у вигляді архітектури та параметрів бізнес-процесів, забезпечуючи їх узгодженість із цілями підприємства та можливість адаптації до змін середовища»[4, с. 345].

Беззаперечним є той факт, що стратегічне управління сучасних підприємств знаходиться в стадії трансформаційних змін, які представлено процесами цифровізації, та зміною підходів до економічного розвитку. Зазначена ситуація вимагає адаптивності, інтеграції інноваційних технологій (Big Data, III) та гнучкого планування.

Ми вважаємо, зміст напрямків удосконалення процесу стратегічного управління сучасним підприємством має бути орієнтованим на адаптивність та сталий розвиток на базі принципу гнучкого управління. До складу перспективних сегментів майбутнього стратегічного розвитку сучасних підприємств доцільно обрати: екосистемний аналіз зовнішнього середовища; інноваційно-орієнтоване формування стратегії майбутнього розвитку; гнучку реалізацію стратегії на базі застосування системи збалансованих показників та розробки матриці стратегічних альтернатив; стратегічне управління людськими ресурсами на основі створення безперервних програм підвищення кваліфікаційного рівня працівників та впровадження програми збереження та мотивації інтелектуального капіталу; впровадження дієвої системи оцінки економічних ризиків та осучаснення методів контролю з урахуванням інструментів цифровізації управління потенціалом підприємств, впровадження обов'язкового, безперервного моніторингу виконання стратегії в реальному часі.

Таким чином, на базі проведених досліджень встановлено, що ключовими проблеми стратегічного управління сучасним підприємством виступають розрив між розробкою та реалізацією намічених стратегічних цілей, застарілі методи оцінки та аналізу критеріїв управлінських циклів та неефективні механізми моніторингу. До перспектив розвитку доцільно включити цифрові трансформація, принципи адаптивності та гнучкості, інноваційний інструментарій та впроваджувати стратегічний акцент на розвиток людських ресурсів, конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Впровадження зазначених перспектив сприятиме дієвості та підвищення ефективності стратегії в умовах сьогодення.

Література:

1. Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання: монографія / Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв, Т.Ю. Коритько, Ю.І. Піменова ін. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2022. 424 с.
2. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку: монографія / Н.М. Олійник, Т.Р. Лиженкова, О.М. Олійник, Л.В. Боровік, Д.К. Костюнін та ін.; за заг. ред. Н.В. Шандової. Херсон: Книжкове видавництво «ФОРМ Вишемирський В. С»., 2023. 362 с.
3. Управління підприємствами в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій: монографія / Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв, Ю.С. Залознова та ін. Київ: НАН України, Ін-т економіки промисловості. 2024. 302 с.
4. Мартинюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS* . 2026. №1.С.343-353. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-38>.

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Гузенко О.П., к.е.н., доцент

*Донецький державний університет внутрішніх справ
м. Кропивницький*

Україна вже тривалий час перебуває в зоні активних бойових дій, котрі негативно вплинули на всі сторони життєдіяльності країни. Відбулося порушення управлінських циклах як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні. Значно потерпають представники підприємницького сектору країни, котрі виступають головними постачальниками грошових коштів до Державного та місцевих бюджетів. Цілком зрозумілим є той факт, що з метою підтримання конкурентоспроможності та адаптації до складних кризових економічних умов представники підприємницького сектору звертаються до розробки заходів здатних забезпечити їх майбутній розвиток. Найбільш поширеним методом забезпечення майбутнього розвитку підприємств вважається стратегічне управління, котре передбачає не лише розробку стратегічного плану розвитку, а, й встановлює зміст напрямків тактичного управління в межах намічених термінів. Як правило стратегічне управління передбачає певні трансформаційні зміни в економічній системі підприємства. Тобто відбувається новий рівень функціонування підприємства та перехід до адаптації новітніх інструментів здатних забезпечити підвищення конкурентоздатності та ефективності циклів управління. Усе вищевикладене сприяло встановленню напрямку вивчення та підкреслює його сучасність.

Враховуючи кризові умови розвитку представників підприємницького сектору вітчизняні науковці приділяють значну увагу дослідженню проблематичних аспектів та напрямкам їх можливого нівелювання. Таке твердження ґрунтується на доволі активному виборі молодими науковцями визначену проблематику в якості предмету монографічних та дисертаційних досліджень. Окрім цього, мають місце обговорення на різних дискусійних наукових платформах, питання викликів та перспектив процесу стратегічного управління в умовах активного впровадження трансформаційних процесів, різними представниками правової сфери, науковцями, практичними фахівцями різних сфер бізнесу. Зокрема, у своїй науковій праці Л. М. Шимановська-Діанич, Б. Гечбаїя, В. Л. Шимановська, Н. Л. Кужель[1] досліджували проблему основних тенденцій та перспектив розвитку підприємництва в Україні, а проблеми цифровізації та інновації в контексті трансформації бізнесу для сталого майбутнього були обрані предметом монографічних досліджень О.Бойко, С.Співак, Т. Корольок, О.Краузе[2]. В свою чергу, В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, С.І. Князєв, Д.В. Липницький[3] присвятили монографічні дослідження трансформаційному потенціалу процесу цифровізації економіки України. Водночас чимало питань проблеми, що досліджується залишаються дискусійними та неоднозначними. Зважаючи на це, дослідження убачається досить актуальним.

Як зазначають Д. Хахалев та Н. Міняйло [4, с.66] «...у загальному вигляді потенціал організаційних трансформацій підприємства можна визначати як його здатність до ефективних змін у своїй структурі, процесах, культурі і стратегії з метою адаптації до зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей». Безумовно мова йде про потенціал сучасного підприємства, котрий може бути покладений в процес розробки стратегічних планів щодо вибору виду та реалізації трансформаційних змін, які сприятимуть його розвитку та успіху.

Очевидним є те, що, що трансформаційний процес в системі стратегічного управління також пов'язаний із змінами управлінських підсистем та змінами взаємодії між елементами всієї системи вищого менеджменту. З цього приводу слушною є думка К.Р.Немашкало, В.В.Остріков та О.Г.Малюк [5, с.10] «...управління організаційними трансформаціями є невід'ємною частиною стратегічного розвитку будь-якого підприємства в умовах постійно змінюваного ринкового

середовища». Важливо розуміти, що успішна реалізація трансформаційних процесів у стратегічному управлінні повинна мати за базу комплексний підхід, який сприятиме адекватному реагуванню на різного виду економічних ризиків, які супроводжують процеси інноваційних змін.

В умовах затяжних воєнних дій в Україні процеси стратегічного управління відбуваються в умовах невизначеності, що призводить до викривлення результатів намічених цілей. Така ситуація виникла в зв'язку з розривом термінів між встановленням стратегічних цілей розвитку та періодом їх реалізації. В умовах трансформації економічних стратегічних циклах доцільним є перехід від жорстких методів планування до гнучких способів і прийомів, що дозволить в певній мірі нівелювання частину економічних ризиків, які уповільнюють процес впровадження стратегічних цілей. У зв'язку із зазначеним варто встановити зміст актуальних питань, які мають бути покладені в основу сучасних процесів стратегічного управління підприємством:

по – перше, змінена термінів стратегічного управління від довгострокового до середньострокового, введення елементів сценарного моделювання, регулярний перегляд та коригування ключових стратегічних цілей відповідно до існуючих реалій;

по – друге, активізація процесу інтеграції інструментів цифрової трансформації, на базі використання хмарних обчислень та Big Data, процесів автоматизації та можливостей штучного інтелекту;

по – третє, управління економічними ризиками та забезпечення стійкості представників підприємницького сектору економіки з урахуванням методів диверсифікації та кібербезпеки;

по – четверте, трансформація корпоративної культури, інноваційні підходи до управління персоналом в контексті навчання та перекваліфікації, а також введення інструментів гнучкого формату роботи;

по – п'яте, базою стратегічного управління має бути орієнтація на сталий розвиток, з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, на базі інноваційних та інвестиційних сегментів.

Таким чином, актуальні питання стратегічного управління підприємств в умовах трансформації включають вибір виду змін в економічній системі, впровадження гнучкого підходу до формування управлінських циклів, складових сталого розвитку з урахуванням інструментів оцінки економічних ризиків та системи моніторингу, за дотримання якісного та своєчасного впровадження трансформаційних змін.

Література:

1. Основні тенденції та перспективи розвитку підприємництва в Україні : колективна монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, Б. Гечбаія, В. Л. Шимановська, Н. Л. Кужель та ін.; за ред. І. В. Юрка, В. І. Місюкевич, П. Ю. Балабана. Полтава: ПУЕТ, 2022. 231 с.
2. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / О.Бойко, С.Співак, Т. Королук, О.Краузе та ін.; за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.
3. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, С.І. Князєв, Д.В. Липницький, В.Д. Чекіна; за ред. В.П. Вишневського та С.І. Князева; Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.
4. Хахалев Д., Міняйло Н. Інноваційні стратегії сталого розвитку підприємств в умовах мінливого ринку. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 65 - 70. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-12>
5. Немашкало К.Р., Остріков В.В., Малюк О.Г. Управління організаційними трансформаціями в процесі розвитку підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 6-11 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-1>

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*Уманський А.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник Левкіна Р.В., д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса*

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах правового режиму воєнного стану, глибокої структурної кризи в машинобудівному комплексі та високої турбулентності ринкового середовища традиційні підходи до управління втрачають свою дієвість, перетворюючи розробку антикризової стратегії відновлення ефективності підприємства на засадах цифрової трансформації на обов'язкову умову виживання вітчизняних суб'єктів підприємництва. Специфіка сучасного етапу розвитку економіки вимагає від управління високотехнологічними приладобудівними структурами, зокрема ТОВ «Телекарт-Прилад», поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів, де класичне планування перетворюється у динамічний бізнес-процес, який на пряму залежить від рівня та характеру непередбачуваності. Необхідність інтеграції у систему стратегічного управління новітніх цифрових технологій пояснюється їх важливістю як інструменту модернізації внутрішніх виробничих операцій, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та ліквідації збитковості. Обґрунтування взаємозв'язку між типами невизначеності та змістом антикризових стратегічних альтернатив має важливе для зростання майнового потенціалу, зміцнення фінансової автономії та забезпечення довгострокової капіталізації підприємства. Тому напрям дослідження актуальний з теоретичної і практичної точки зору.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та прикладне визначення взаємозв'язку між типом невизначеності зовнішнього середовища та змістом і особливостями антикризової стратегії відновлення ефективності підприємства приладобудування для розробки адаптивних управлінських рішень на засадах цифрової трансформації.

Реалізація визначеної мети передбачає послідовне вирішення комплексу завдань, серед яких: побудова внутрішньої логіки та структури складових антикризової програми підприємства. Для цього потрібно дослідити побудову управлінських процесів і зв'язок між стратегією відновлення ефективності підприємства приладобудування, її змістом, особливостями функціонування підприємства та конкретним типом невизначеності зовнішнього середовища.

Питання стратегічного управління суб'єктами підприємництва розглядали вітчизняні і зарубіжні науковці [1, 2]. Вони досліджували як теоретико-методичні, так і практичні аспекти, а також враховували специфіку галузі підприємств і їх подальше використання для розробки антикризової програми розвитку [3–5]. Оскільки кожен рівень непередбачуваності висуває специфічні вимоги до гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень, систематизація їх виступає базовою передумовою для сценарного моделювання [6]. Системність підходів дослідження дозволяє розрізнити змістовне наповнення й інструментарій для формування стратегічних альтернатив відновлення ефективності залежно від типів невизначеності середовища, що наведені далі (табл.).

Представлена таблиця свідчить, що зміст та особливості системи стратегічного управління мають перебувати у відповідності до стану зовнішнього середовища. Зі зростанням рівня невизначеності зовнішніх умов внутрішні механізми реалізації стратегії відновлення ефективності підприємства ускладнюються, вимагають розширення методичного апарату прийняття управлінських рішень [7]. В умовах мінімального ризику використовуються традиційні методи і підходи до прогнозування та засоби автоматизації операційної діяльності. Наявність альтернативних або повністю невизначених умов діяльності вимагає від менеджменту

розробки гнучких сценаріїв, безперервного моніторингу ринкових сигналів та використання індикаторів для швидкого коригування напрямку розвитку суб'єкта підприємництва.

Таблиця – Залежність змісту стратегії відновлення ефективності підприємства від типу невизначеності ринкового середовища

Тип невизначеності	Характеристика	Зміст та особливості стратегії відновлення	Методичний інструментарій та цифрові технології
Повністю визначене майбутнє	Фактор невизначеності не має вирішального впливу; розвиток ринку прогнозується з високою точністю на основі отриманих даних	Формується базова стратегія відновлення ефективності та подальшого розвитку; пріоритет зміщується на внутрішню оптимізацію та прораховані ризики	Традиційні методи планування і дослідження ринку, аналіз ланцюжка вартості, модель п'яти сил М. Портера; автоматизація виробничих, збутових та управлінських операцій
Невизначеність передбачає альтернативне майбутнє	Зміни в нормативно-правовій базі чи дії конкурентів мають кілька чітких напрямків, які важко передбачити як єдиний тренд	Розробляється набір стратегічних альтернатив; реалізується гнучка адаптивна або формуюча стратегія для вибору оптимального сценарію	Метод сценаріїв із чіткою послідовністю дій на кожному етапі, постійний моніторинг поведінки галузевих лідерів
Невизначеність передбачає діапазон варіантів майбутнього	Результат діяльності залежить від багатьох змінних і перебуває в межах широкого діапазону (наприклад, при виході на нові ринки)	Зміст стратегії ускладнюється; формуюча стратегія впливає на ринок; використовуються обмеження (не більше 4–5 сценаріїв)	Моніторинг і аналіз даних про ринкове середовище, безперервне відстеження змін у нормативно-правовій базі, інструменти гнучкого планування
Повна невизначеність майбутнього	Інформація про стан системи та зовнішнє середовище майже повністю відсутня (зміни технологічних укладів, форс-мажорні обставини)	Традиційне довгострокове планування неможливе; зміст стратегії зводиться до маневрування і адаптації, підтримки стійкості та активного інноваційного розвитку	Систематизація поодиноких даних, якісний аналіз прогнозних даних, визначення фінансових і ринкових індикаторів змін

Отже в умовах зростання загального рівня турбулентності і невизначеності зростає актуальність доступу до достовірної і сучасної аналітичної інформації. Впровадження цифрових технологій для забезпечення швидкої адаптації стає обов'язковою складовою стратегічного управління. Це висуває вимоги до інформаційної безпеки та захисту комерційних даних підприємства. Проведена нами оцінка взаємозв'язків (табл.) свідчить про небезпечність рішень в граничних умовах. Використання виключно традиційних методик для аналізу діяльності у нестабільному середовищі при побудові стратегії відновлення ефективності є не просто недоцільним, а й небезпечним. З іншого боку відмова від довгострокового планування на користь короткострокового та перехід до прийняття рішень на виключно інтуїтивній основі позбавляє підприємство внутрішньої стійкості і перетворює управлінський процес на ситуативне реагування на поточні загрози.

Література:

1. Бавико О. Є., Бавико О. О. Стратегічні аспекти та механізм організаційної оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур в умовах зростання соціально-економічної турбулентності. Економіка: реалії часу. 2021. (5(57)). С. 5–12. DOI:

<https://doi.org/10.15276/ETR.05.2021.1>

2. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 64–68. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf/

3. Левкіна Р. В. Стратегічне управління виробничою діяльністю підприємств овочівництва: теорія, методологія, практика: монографія. – Херсон: Гринь, 2013. 348 с.

4. Левкіна Р. В. Стратегії підвищення ефективності функціонування підприємств овочівництва в ринкових умовах. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. 2014. Т. 16. № 1(2). С. 32–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2014_16_1\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2014_16_1(2)_7)

5. Бавико О. Є., Оршацький Д. В. Антикризова трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1 (27). С. 18-26. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/18.pdf>

6. Кудас С. С. Обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах цифрової трансформації ринкового середовища. Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: матер. V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 20 травня 2025 р., Луцьк. С. 35–36.

7. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017 Серія Економіка. Вип. 1(7). С. 85–90. URL: [https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1\(7\).pdf#page=85](https://economics-msu.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Scientific%20Bulletin%20of%20MSU.%20Series%20Economics_2017_Issue_1(7).pdf#page=85)

SOCIAL EFFICIENCY OF A COMMERCIAL ENTERPRISE: METHODOLOGICAL APPROACHES TO DETERMINATION

Metelitsa R., student

Scientific supervisor: Levkina R.V., prof., doctor of economic sciences

Odesa Polytechnic National University, Odesa

The development of social production and circulation directly affects the solution of social problems in society. Orientation to sustainable development requires the transformation of the processes of management of the activities of enterprises, which necessitates the substantiation of specific indicators of their functioning. At the present stage, the efficiency of a trading enterprise is determined not only by traditional economic results, which reflect commercial processes, but also by indicators of social effectiveness. The principles of social orientation should become decisive for the sphere of trade in a developed economy. At the same time, the analysis of scientific publications devoted to the assessment of the activities of business entities indicates the dominance of purely economic guidelines with a priority of profit [1]. This approach leads to the aggravation of social problems in various areas of management, which is characteristic of both the production sector and the services and trade sectors [2]. Because of this, the problem of managing the efficiency of commercial enterprises in the context of their direct impact on socio-economic processes is becoming more relevant. In this regard, the management departments of enterprises are trying to implement socially-oriented strategies that minimize negative environmental impact. However, the practical implementation of such intentions is often complicated, since compliance with environmental standards at the initial stages can reduce the profit of the enterprise [3]. Usually, economic efficiency indicators are considered as the basis for the formation of the state's financial capabilities in solving social issues. At the same time, the management of the enterprise often ignores those social aspects that it is able to regulate directly in the process of trading activities, provided that the management is properly organized. Optimizing the development strategy taking into account these factors not only corresponds to the mission of the enterprise, but also contributes to the growth of its overall profitability. This confirms the existence of a close relationship and interdependence between economic and social efficiency.

In the scientific literature, significant attention is paid to social responsibility and the social component of efficiency. Historically, the concept of «efficiency» was introduced by V. Petty to determine the effectiveness of management activities, and P. Heine identified it with the category of «economics», which indicates the effectiveness of using resources to achieve goals [4, 5]. A. G. Emerson studied efficiency and productivity in their inextricable link, focusing on the economic component of business. In contrast to the purely commercial approach, K. Mannheim substantiated the relationship between the social and economic components of efficiency, defining social welfare as the main goal of economic activity. This concept was later developed by F. Taylor and H. Munsterberg. In turn, C. Bernard proved that it is the proper motivation of personnel in solving social issues that ensures a balance between economic and social parameters. In this context, the social efficiency of a trading enterprise is a complex system of relationships aimed at meeting the needs of employees and consumers. It is directly related to the development of human potential and maintaining a balance between the processes of consumption, distribution and environmental safety.

The combination of social and economic indicators at the level of a trading enterprise ensures the formation of social capital, increasing goodwill and increasing market attractiveness. This makes it advisable to develop long-term socio-economic strategies of the enterprise, consistent with current tasks [8]. The relationship between the macroeconomic management of the country and the microeconomic development of an individual enterprise provides an overall positive result.

To assess the level of development of systems, R. V. Levkina proposed a set of indicators that combines economic, social, environmental and energy blocks, which corresponds to the concept of sustainable development of agricultural structures [6, 7, 8]. For the specifics of trading enterprises that

are focused on the development of commercial activity and profit, rather than on non-commercial activities, it is advisable to use the category of «social value». This indicator allows you to measure and assess the positive impact of the enterprise on society. In the scientific works of M. Porter, the term «shared value» is also used as a synonym close in meaning.

The difficulty of practical definition of this indicator lies in the absence of a single standardized methodology, which is due to differences in the activities of enterprises and different visions of their mission. Accordingly, an individual system of specialized indicators should be formed for each trading enterprise. Enterprises with a high share of living labor create social value through employment, others direct part of the profit to finance charitable projects, and some trading entities specialize in the sale of goods with high social significance.

In modern practice, three main methodological approaches to measuring the social value of a commercial enterprise are distinguished. The first approach is monitoring, which involves continuous tracking of the progress of specific areas of the enterprise's activity to control the compliance of actual results with planned activities. The second approach is based on evaluation, which complements monitoring and provides a deeper analysis of the situation to understand the relevance, effectiveness and sustainability of existing processes. The third approach is to conduct comprehensive research aimed at finding new facts and patterns, which can serve as the basis for the implementation of innovative social and management technologies. These methodological approaches can be used independently or in combination, which allows obtaining the most objective data.

Thus, modern approaches and methods for determining social efficiency indicators are diverse and depend on the specifics of the functioning of a trading enterprise and its product specialization. The basic indicator for such an assessment should be the social value indicator, which can be calculated both for the enterprise as a whole and for its individual projects or product categories. The practical use of the above approaches provides a comprehensive assessment of social results and allows us to substantiate promising directions for the enterprise's strategic development.

References:

1. Павлюк І. О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020, № 1. С. 84–88. Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/18.pdf>
2. Filyppova S. V., Levkina R. V., Kotko Ya. M. Reputational component of the organizational development management system of socially oriented business enterprises. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 4 (22). С. 42–51. Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/42.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2022.5>
3. Fedicheva K., Kochetkov O., Honcharenko S., Levkina R., Bichevin M. Controlling, monitoring and diagnostics in identifying effective management practices of agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. Issue. 2. Pp. 200–218. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.313636>
4. Петрі В. Трактат про податки та внески. Режим доступу: <https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/petty/taxes.txt>
5. Heyne P., Boettke P.J., Prychitko D.L. Economic way of thinking: efficiency, exchange and comparative advantage. Pearson/Prentice Hall, 2010. 428 p.
6. Левкіна Р. В., Котко Я. М. Соціальна орієнтація мотиваційного механізму суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка: Економічні науки*. 2018. Вип. 191. С. 51–59. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2018_191_7
7. Левкіна Р.В. Підвищення енергетичної ефективності в овочівництві. *Вісник ХНТУСГ ім. Петра Василенка. Економічні науки*. Вип. 137. Харків: ХНТУСГ ім. Петра Василенка, 2013. С. 162–169.
8. Левкіна Р.В. Роль соціальної складової у стабільному розвитку аграрних підприємств. *Економічний розвиток України в сучасному просторі і часі: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 жовтня 2013 р.)*. Х.: ВД «Інжек», 2013. С. 82–85.

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

*Ковальов О.О., здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти
Науковий керівник Бавико О.Є., д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

У сучасних кризових умовах ведення підприємницької діяльності посилення конкурентного статусу підприємницької структури значною мірою залежить від здатності формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. Саме конкурентні переваги забезпечують підприємницькій структурі можливість займати сильні ринкові позиції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно протистояти конкурентному тиску. Аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що основними чинниками посилення конкурентного статусу виступають шляхи формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання [1, 2].

Одним із ключових шляхів посилення конкурентного статусу є підвищення ефективності маркетингової діяльності оскільки саме маркетинг відіграє провідну роль у формуванні конкурентних переваг, забезпечуючи орієнтацію підприємницької структури на потреби споживачів, сприяючи створенню додаткової цінності товарів і послуг та формує позитивне сприйняття підприємницької структури на ринку. Ефективна маркетингова політика дозволяє підприємницькій структурі визначати цільову аудиторію, аналізувати її потреби та адаптувати продукцію відповідно до ринкових вимог [3, с. 151].

Важливим шляхом посилення конкурентного статусу виступає розвиток цифрових маркетингових інструментів. Використання соціальних мереж, email-маркетингу, контент-маркетингу, SEO- та PPC-реклами забезпечує можливість швидкої комунікації зі споживачами та розширення ринків збуту. Завдяки цифровим технологіям підприємства отримують можливість використовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, що сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Взагалі цифровізація розглядається як один з основних шляхів посилення конкурентного статусу. Сучасні дослідники вказують на те, що цифровізація забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління, скорочення витрат та покращення якості продукції і послуг. Особлива увага приділяється впровадженню цифрових платформ, автоматизації процесів, використанню CRM- та BPM-систем, цифрового маркетингу та сучасних комунікаційних технологій [4, с. 104–106].

Серед інших шляхів посилення конкурентного статусу важливе місце займає забезпечення унікальності та інноваційності продукції. В умовах високого рівня конкуренції підприємницькі структури повинні орієнтуватися не лише на якість продукції, але й на формування її відмінних характеристик, які забезпечують додаткову цінність для споживача. Саме унікальність продукції, рівень сервісу, бренд та репутація дозволяють створювати стійкі конкурентні переваги та зміцнювати конкурентний статус на ринку [5].

Важливим шляхом посилення конкурентного статусу є підвищення ефективності кадрової політики. Ефективне управління персоналом, підвищення рівня кваліфікації працівників, розвиток професійних компетенцій та формування сучасної організаційної культури сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємницької структури. Кадровий потенціал визначає здатність підприємницької структури впроваджувати інновації, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності.

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг має фінансова складова діяльності підприємницької структури. Наявність достатнього фінансового забезпечення створює

можливості для модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій, розвитку маркетингової діяльності та реалізації стратегічних програм розвитку. Ефективне управління фінансовими ресурсами сприяє зміцненню ринкових позицій підприємницької структури та забезпечує його стійкість у конкурентному середовищі. Окремого значення в сучасних умовах набуває соціальна відповідальність підприємницької структури як чинник формування конкурентних переваг. Соціально відповідальна діяльність сприяє зміцненню ділової репутації підприємницької структури, підвищенню рівня довіри з боку споживачів та партнерів, а також формуванню позитивного іміджу на ринку. Це, у свою чергу, забезпечує додаткові можливості для посилення конкурентного статусу на ринку.

Таким чином, основними шляхами посилення конкурентного статусу підприємства на ринку виступають: підвищення ефективності маркетингової діяльності; впровадження цифрових технологій; формування унікальних характеристик продукції; розвиток кадрового потенціалу; ефективне фінансове забезпечення; соціальна відповідальність, рис.1.

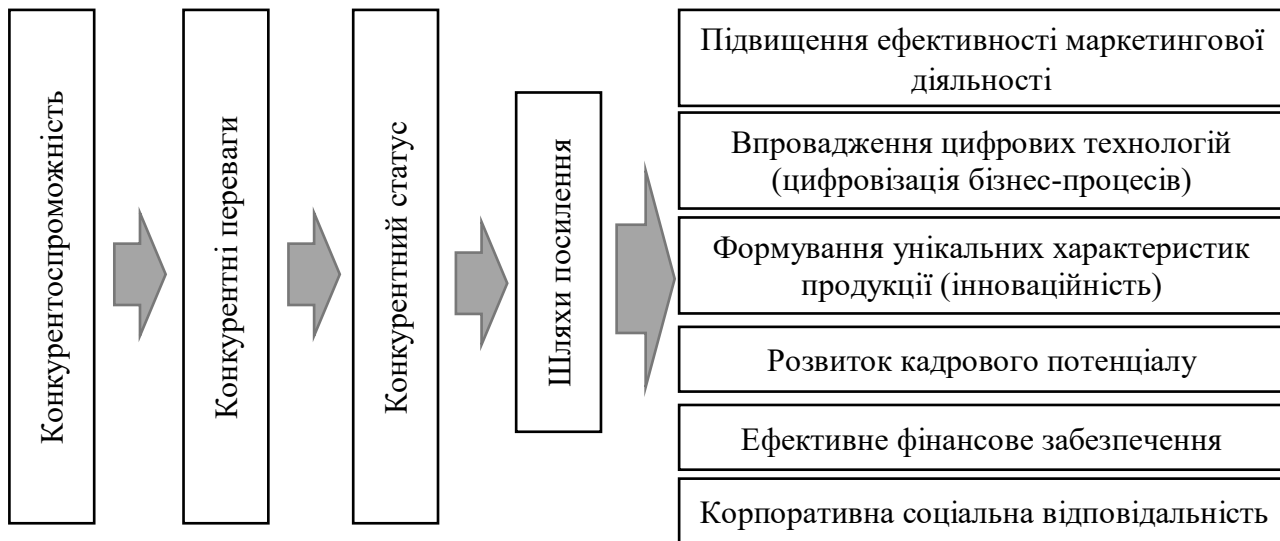


Рисунок 1 – Шляхи посилення конкурентного статусу

Узагальнюючи наведене, слід зазначити, що посилення конкурентного статусу підприємницької структури має комплексний характер та потребує системного поєднання маркетингових, організаційно-управлінських, кадрових, фінансових та інноваційно-технологічних заходів. В сучасних умовах саме здатність підприємницької структури оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати цифрові технології, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати ефективне використання внутрішнього потенціалу визначає рівень її конкурентоспроможності та ринкової стійкості.

Література:

1. Радько В. М., Темченко О. А. Рефреймінг поняття конкурентних переваг: між стабільністю та адаптивністю. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 90–95.
2. Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 5 (61). С. 141–147.
3. Хоменко І. О., Бабаченко Л. В., Москаленко В. А., Ємець В. О. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 150–157.
4. Котельнікова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108.
5. Khorolskyi V., Bavyko A., Yermak S., Riabiykyna Y., Khorolskyi K. Innovative functional food products for the workers of the mining industry. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2018. № 24. С. 55–62.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

*Міньков А.В., юридичний консультант
ТОВ «Укргазнафта»,
м. Слов'янськ*

Сучасний газовий сектор України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених воєнною економікою, руйнуванням енергетичної інфраструктури та порушенням логістичних ланцюгів постачання енергоресурсів. В таких умовах підприємства галузі набувають статусу критично важливих суб'єктів забезпечення енергетичної безпеки держави та стабільності функціонування національної економіки. При цьому їхня діяльність трансформується з суто комерційної площини у вектор стратегічного захисту національних інтересів, де безперервне постачання ресурсу є базовою умовою виживання соціуму та підтримання обороноздатності.

Однією з ключових особливостей функціонування підприємств газового сектору є високий рівень ризиків, пов'язаних із фізичним пошкодженням інфраструктури, кібератаками та нестабільністю енергетичних ринків. Це зумовлює необхідність формування адаптивних моделей управління, здатних швидко реагувати на кризові зміни зовнішнього середовища. Такі моделі мають базуватися на принципах резильєнтності (гнучкої стійкості), що передбачає децентралізацію прийняття управлінських рішень, створення резервних потужностей та розробку сценаріїв миттєвого перенаправлення газових потоків у випадку вихідних аварійних ситуацій [1].

Умови воєнної економіки істотно впливають на інвестиційну активність підприємств газової галузі, що проявляється у скороченні обсягів довгострокового фінансування, ускладненні доступу до міжнародних ринків капіталу та зростанні вартості залучених ресурсів [2]. Дефіцит приватного капіталу змушує компанії переорієнтовувати інвестиційні програми виключно на критично важливі операційні потреби, відкладаючи капіталомісткі проекти розвитку на поствоєнний період. Водночас зростає роль державної підтримки, цільового субсидування та міжнародної фінансової допомоги у забезпеченні стабільного функціонування сектору. Важливим інструментом тут стає залучення грантів та цільових кредитів від міжнародних фінансових інституцій під державні гарантії, що дозволяє підтримувати ліквідність підприємств.

Важливим напрямом трансформації підприємств газового сектору є цифровізація управлінських та виробничих процесів. Використання автоматизованих систем моніторингу, технологій аналізу великих даних та елементів штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність управління енергетичною інфраструктурою та знизити рівень операційних ризиків [3]. Впровадження концепції «розумних мереж» (Smart Grids) та цифрових двійників газотранспортних об'єктів забезпечує можливість дистанційного контролю за станом обладнання в зонах підвищеної небезпеки, мінімізуючи ризики для персоналу та прискорюючи ліквідацію наслідків руйнувань.

Крім того, значну роль у забезпеченні стабільності функціонування підприємств відіграє інтеграція України до європейського енергетичного ринку. Це передбачає гармонізацію законодавства, впровадження європейських стандартів управління та розвиток трансграничного співробітництва у сфері енергетики [4]. Синхронізація з європейськими правилами (зокрема, Третім енергетичним пакетом) не лише посилює довіру міжнародних партнерів, а й відкриває перед українськими операторами можливість використання підземних сховищ газу як стратегічного хабу для зберігання європейського енергоресурсу, що створює додаткові джерела доходу.

Отже, функціонування підприємств газового сектору України в умовах воєнної економіки характеризується високим рівнем невизначеності, потребою в антикризовому управлінні та прискореною цифровою трансформацією. Цей процес супроводжується повною перебудовою операційних моделей та зміною пріоритетів з максимізації прибутку на мінімізацію ризиків та

збереження цілісності системи. Подальший розвиток галузі залежить від ефективності державної політики, інвестиційної підтримки та рівня інтеграції до європейського енергетичного простору.

Література:

1. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками : монографія / [О. М. Суходоля, Ю. М. Харазішвілі, Г. Л. Рябцев] ; за ред. О. М. Суходолі. – Київ : НІСД, 2023. – 152 с. – DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01>
2. Морозова О. С., Земляков І. С., Лозінська Л. Д., Кулик Т. П., Гараздюк В. В. Економіка газової промисловості України в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук, Вип. 6/2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14909772>
3. Погосов О., Пашкова Л., Пасічник П., Кравчук О., Новіков В., Кулінко Є. Цифрова трансформація в нафтогазовій галузі: можливості та виклики в умовах сучасної України. Вентиляція, освітлення та теплогазопостачання, Вип. 56, 2026. С. 104–117. DOI: <https://doi.org/10.32347/2409-2606.2026.56.104-117>
4. Розвиток газового сектору України в контексті європейської інтеграції та безпеки постачань : аналіт. доп. / Центр Разумкова. Київ, 2024. 44 с. URL: https://razumkov.org.ua/upload/1392734130_file.pdf

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Франів І.А., д.е.н., професор

Кріль М.М., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Львівський торговельно-економічний університет,

м. Львів

Цифровізація управління торговельним підприємством є одним із найбільш дискутованих і водночас найменш систематизованих напрямів розвитку сучасного бізнесу. Попри широке використання самого терміну «цифрова трансформація» у науковій літературі та підприємницькому дискурсі, більшість практиків стикаються з конкретним і цілком прагматичним запитанням: які саме інструменти слід впроваджувати, в якій послідовності, і яких результатів від цього очікувати? Розрив між загальними концепціями цифрової трансформації та конкретними управлінськими рішеннями є однією з ключових причин того, що значна частина українських торговельних підприємств або зовсім не розпочинає цифровізацію, або реалізує її хаотично - впроваджуючи окремі інструменти без системного бачення і, відповідно, не отримуючи очікуваного синергетичного ефекту. Актуальність систематизації практичних інструментів цифровізації управління торговельним підприємством визначається кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, стрімким здешевленням хмарних технологій та SaaS-рішень, що зробило більшість цифрових інструментів доступними навіть для малого бізнесу. По-друге, зростаючим конкурентним тиском з боку великих торговельних мереж і маркетплейсів, що змушує середні та малі торговельні підприємства шукати операційні та управлінські переваги через цифровізацію. По-третє, специфікою українського контексту: воєнний час та необхідність повоєнного відновлення створюють додатковий стимул до цифровізації як засобу підвищення операційної стійкості та мобільності бізнесу.

Цифровізація управління торговельним підприємством охоплює автоматизацію та інформаційну підтримку ключових управлінських функцій - планування, організації, мотивації, контролю та прийняття рішень - засобами сучасних цифрових технологій. Принципово важливо розрізняти цифровізацію як автоматизацію існуючих процесів і цифрову трансформацію як зміну самої бізнес-моделі під впливом технологій. Для більшості вітчизняних торговельних підприємств першочерговим і реалістичним завданням є саме цифровізація - переведення ключових управлінських і операційних процесів у цифровий формат, що є необхідною передумовою для подальшої трансформації. Відповідно до функціональної спрямованості практичні інструменти цифровізації управління торговельним підприємством доцільно систематизувати за такими групами: інструменти управління товарними запасами та асортиментом, інструменти управління продажами та клієнтськими відносинами, інструменти фінансового управління та аналітики, інструменти управління персоналом і внутрішніми комунікаціями, а також інтеграційні платформи, що об'єднують перелічені функціональні блоки в єдину інформаційну екосистему підприємства.

Управління товарними запасами є одним із найбільш критичних і водночас найбільш актуальних напрямів для цифровізації у торгівлі, оскільки саме тут сконцентровані найбільші резерви підвищення ефективності. Ключовим інструментом є система управління складом (WMS), що забезпечує адресне зберігання товарів, автоматизовану генерацію завдань на відбір і розміщення, контроль залишків у режимі реального часу та інтеграцію з обладнанням для автоматичної ідентифікації - сканерами штрих-кодів або RFID-рідерами. Для підприємств із широким асортиментом критично важливою є функція ABC/XYZ-аналізу в автоматичному режимі, що дозволяє динамічно коригувати страхові запаси та умови поповнення для різних товарних груп залежно від їх оборотності та стабільності попиту. Суттєвим доповненням є інструменти предиктивної аналітики попиту на основі алгоритмів машинного навчання - такі

рішення сьогодні доступні навіть для середнього торговельного бізнесу через хмарні платформи Microsoft Azure ML або Google Cloud AI і дозволяють підвищити точність прогнозування попиту на 20-35%, що безпосередньо скорочує рівень надлишкових запасів та втрати від дефіциту.

Управління продажами та клієнтськими відносинами цифровізується насамперед через впровадження CRM-систем. CRM-платформа є центральним інструментом, що акумулює повну історію взаємодії з кожним клієнтом - від першого контакту до повторних покупок і рекламаций - і дозволяє персоналізувати комунікації, автоматизувати постійну співпрацю після першого продажу та аналізувати ефективність роботи торгових представників. Для торговельних підприємств, що працюють з корпоративними клієнтами (B2B-сегмент), CRM-система є абсолютно необхідним інструментом управління воронкою продажів і контролю виконання планових показників. Серед доступних рішень для українського ринку виокремлюються хмарні платформи Salesforce, HubSpot, Pipedrive тощо. Окремим практичним інструментом є автоматизовані системи лояльності - цифрові програми накопичення бонусів, персоналізовані пропозиції на основі аналізу купівельної поведінки та тригерні комунікації через SMS, email або месенджери, що суттєво підвищують частоту повторних покупок і середній чек.

Фінансове управління та управлінська аналітика є напрямом, де цифровізація дає найбільш відчутний і вимірюваний ефект для управлінських рішень. Базовим рівнем є впровадження хмарної бухгалтерської системи з інтеграцією до банківського клієнт-банку та електронного документообігу, що скорочує час на рутинні фінансові операції та мінімізує помилки ручного введення даних. Наступним рівнем є впровадження управлінського обліку та бюджетування в спеціалізованих платформах - таких як Finmap або модулях ERP-систем - що дозволяє керівнику торговельного підприємства в режимі реального часу бачити прибутковість у розрізі товарних категорій, каналів продажу, регіонів і менеджерів. Принципово важливим є перехід від звітності ex-post (що відбулося) до аналітики ex-ante (що відбудеться) через інструменти фінансового прогнозування та сценарного планування, що перетворює фінансовий блок з реєстратора подій на інструмент проактивного управління.

Таким чином, практичні інструменти цифровізації управління торговельним підприємством охоплюють усі ключові функціональні сфери - від управління запасами та продажами до фінансової аналітики та управління персоналом. Системний підхід до їх впровадження, що передбачає поетапну інтеграцію інструментів у єдину інформаційну екосистему, є вирішальною умовою отримання стійкого конкурентного ефекту від цифровізації. Торговельні підприємства, що розбудовують таку екосистему цілеспрямовано і послідовно, формують операційну перевагу, яка стає дедалі більш значущою в умовах зростання конкуренції та цифрових очікувань з боку покупців і партнерів.

Література:

1. Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, № 2. С. 471–482.
2. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами постачань. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
3. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*. 2014. Vol. 55, № 2. С. 1–12.

ПОТОЧНІ ВИТРАТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

Молчанова І.О., здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти

Науковий керівник Брагіна О.С., к.е.н., доцент

Національний університет «Одеська політехніка»,

м. Одеса

Витрати від операційної діяльності займають центральне місце у фінансовому управлінні підприємством, оскільки саме вони формують собівартість продукції та визначають, чи буде результат діяльності прибутковим. Розуміння того, з чого саме складаються ці витрати і як вони змінюються, дає змогу вчасно виявляти проблемні зони і приймати обґрунтовані рішення.

У науковій літературі під операційними (поточними) витратами розуміють витрати підприємства, що виникають у зв'язку з його основною діяльністю, пов'язаною з виробництвом та реалізацією продукції. Частина з них є циклічними та повторюваними, інші виникають постійно, незалежно від обсягу виробництва [1]. На практиці управлінського аналізу операційні витрати традиційно розглядають у двох розрізах: за економічними елементами – що дозволяє визначити ресурсну структуру витрат, та за функціональним призначенням – що розкриває їх роль у виробничому процесі.

Відповідно до Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [2], операційні витрати підприємства у розрізі економічних елементів охоплюють матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати. Аналіз складу, структури та динаміки цих елементів за 2023-2024 роки наведено у таблиці 1. Розрахунки виконано на основі фінансової звітності підприємства [3, 4].

Таблиця 1 – Склад, структура та динаміка операційних витрат за економічними елементами ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2023-2024 рр.

Елементи операційних витрат	Попередній період		Звітний період		Відхилення (+;-)		Темп зміни, %
	сума, тис.грн	пит. вага, %	сума, тис.грн	пит. вага, %	за сумою	за пит. вагою	
1. Матеріальні витрати	690 596	78,4	198 111	43,7	-492 485	-34,7	28,7
2. Витрати на оплату праці	127 809	14,5	150 548	33,2	22 739	18,7	117,8
3. Відрахування на соціальні заходи	26 471	3,0	31 516	7,0	5 045	4,0	119,1
4. Амортизація	12 088	1,4	19 278	4,3	7 190	2,9	159,5
5. Інші операційні витрати	23 988	2,7	53 561	11,8	29 573	9,1	223,3
Загальна сума операційних витрат	880 952	100,0	453 014	100,0	-427 938	–	51,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	998 982		540 672		-458 310		54,1

З таблиці 1, бачимо, що загальна сума операційних витрат скоротилася вдвічі – з 880 952 тис. грн у 2023 році до 453 014 тис. грн у 2024-му. Темп зміни склав лише 51,4% від попереднього року. Водночас доходи підприємства скоротилися у схожій пропорції (54,1%), тому зниження

витрат є не наслідком їх оптимізації, а відображенням загального падіння обсягів діяльності. При цьому пропорції між елементами витрат змінилися кардинально.

Найбільш показовою є динаміка матеріальних витрат. У попередньому році вони становили 690 596 тис. грн та займали домінуючу частку в структурі – 78,4%. Проте у звітному році їх обсяг скоротився до 198 111 тис. грн, що в загальній структурі склало всього 43,7%. Темп зміни склав 28,7%, тобто підприємство у 2024 році витратило на матеріали менше третини від попереднього року, що може свідчити про зміни структури продуктового портфеля або переорієнтацію частини діяльності на менш матеріаломісткі напрями.

Натомість витрати на оплату праці зросли як в абсолютному вимірі – з 127 809 до 150 548 тис. грн, так і у структурному: їх питома вага збільшилася з 14,5% до 33,2%, тобто зросла вдвічі. Аналогічну тенденцію демонструють відрахування на соціальні заходи, які зросли на 19,1%. Зростання трудовитрат при одночасному падінні доходів свідчить про різке підвищення трудомісткості операційної діяльності, тобто виробництво стало більш трудомістким, але менш результативним.

Амортизація збільшилася на 59,5% – з 12 088 тис. грн у 2023 році до 19 278 тис. грн у 2024-му. Її зростання на фоні скорочення доходів свідчить про нарощення необоротних активів у досліджуваному періоді. Інші операційні витрати за елементами зросли більш ніж удвічі – з 23 988 до 53 561 тис. грн (+123,3%).

Для кращого розуміння того, як змінилася питома вага кожного елемента у загальній структурі операційних витрат, побудуємо діаграму (рис. 1).

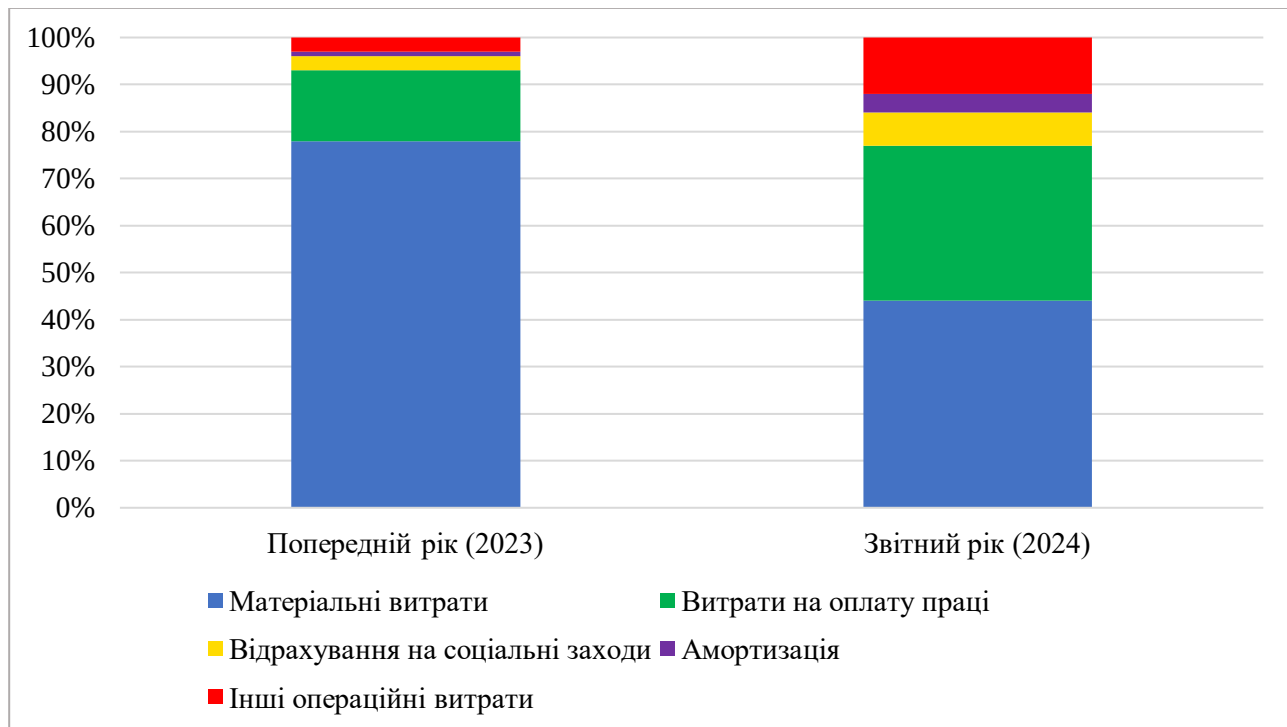


Рисунок 1 – Структура поточних витрат за елементами операційних витрат ТОВ «Телекарт-Прилад», 2023-2024 рр. [3, 4]

На рисунку 1 добре видно, що у 2023 році структура витрат мала виражений матеріаломісткий характер: матеріальні витрати займали майже чотири п'ятих загального обсягу. У 2024 році ця пропорція кардинально змінилася, і частка матеріальних витрат скоротилася майже вповнину. Натомість частка оплати праці зросла, а інші операційні витрати збільшили свою частку в структурі з 2,7% до 11,8%. Можна сказати, що підприємство фактично перейшло від виробничої моделі з домінуванням матеріальних ресурсів до більш трудомісткої, що в умовах

одночасного падіння доходів є несприятливою тенденцією і свідчить про зниження ефективності операційної діяльності.

Аналіз за економічними елементами дозволяє визначити, з яких видів ресурсів формуються витрати підприємства, однак не розкриває їх цільового призначення. Відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» [2], «витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не включаються до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати». Склад, структуру та динаміку операційних витрат за функціональним призначенням наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Склад, структура та динаміка операційних витрат за функціональним призначенням ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2023-2024 рр. (складено авторкою на основі [3, 4])

Стаття витрат	Попередній період		Звітний період		Відхилення (+;-)		Темп зміни, %
	сума, тис.грн	пит. вага, %	сума, тис.грн	пит. вага, %	за сумою	за пит. вагою	
1. Собівартість реалізованої продукції	810 122	92,0	395 542	63,5	-414 580	-28,5	48,8
2. Адміністративні витрати	42 116	4,8	45 549	7,3	3 433	2,5	108,2
3. Витрати на збут	4 726	0,5	1 417	0,2	-3 309	-0,3	30,0
4. Інші операційні витрати	23 988	2,7	180 809	29,0	156 821	26,3	753,7
Загальна сума операційних витрат	880 952	100,0	623 317	100,0	-257 635	–	70,8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	998 982		540 672		-458 310		54,1

Проаналізувавши таблицю 2, бачимо, що у функціональному розрізі загальна сума операційних витрат скоротилася з 880 952 тис. грн до 623 317 тис. грн (70,8% від рівня 2023 року). Слід зазначити, що загальна сума витрат за функціональним призначенням у 2024 році (623 317 тис. грн) відрізняється від підсумку за елементами (453 014 тис. грн). Причина у тому, що рядок «Інші операційні витрати» у функціональному розрізі (180 809 тис. грн) і аналогічний рядок у розділі елементів (53 561 тис. грн) містять різний склад витрат. Перший охоплює ширше коло операцій, зокрема резерви, штрафи, списання тощо, тоді як другий відображає лише витрати за їх економічною природою. Така відмінність є особливістю групування витрат за П(С)БО, де два розділи Звіту про фінансові результати відображають одні й ті самі витрати, але за різними принципами, що і породжує розбіжність у підсумках.

Собівартість реалізованої продукції скоротилася майже вдвічі – з 810 122 до 395 542 тис. грн (48,8% від попереднього рівня), а питома вага знизилася з 92,0% до 63,5%. Скорочення пропорційне падінню обсягів реалізації, що свідчить про відносну стабільність виробничої собівартості одиниці продукції. Витрати на збут теж скоротилися з 4 726 до 1 417 тис. грн. Натомість адміністративні витрати, навпаки, зросли на 3 433 тис. грн (+8,2%).

Окремої уваги заслуговує зростання інших операційних витрат з 23 988 до 180 809 тис. грн, тобто у 7,5 рази. Питома вага цієї статті збільшилася з 2,7% до 29,0%, перетворивши її на другу за вагомістю після собівартості. Саме це зростання поглинуло весь валовий прибуток підприємства і зумовило операційний збиток у розмірі 81 130 тис. грн.

Щоб комплексно оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє поточними витратами, розрахуємо відповідні показники (табл. 3).

Таблиця 3 – Аналіз ефективності поточних витрат від операційної діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2023-2024 рр. (розраховано авторкою на основі [3, 4])

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-)
Рівень операційних витрат, %	$P_{ов} = ОВ / ЧД \times 100$	88,18	83,79	-4,39
Витратовіддача, грн	$Вв = ЧД / ОВ$	1,134	1,193	0,059
Витрати на 1 грн продукції, грн	$В1_{грн} = ОВ / ЧД$	0,882	0,838	-0,044
Рентабельність операційних витрат, %	$P_{ов} = П(З) / ОВ \times 100$	13,46	-17,91	-31,37

Аналіз показників ефективності показав, що рівень операційних витрат знизився з 88,18% до 83,79%, що на перший погляд може свідчити про підвищення ефективності. Однак таке покращення має суто формальний характер і пояснюється не оптимізацією витрат, а більш пропорційним скороченням їх обсягу відносно доходу. Аналогічно це підтверджує і витратовіддача, яка зросла з 1,134 до 1,193 грн, та витрати на 1 грн продукції, що знизилися з 0,882 до 0,838 грн.

Водночас показник рентабельності операційних витрат прямо вказує на погіршення ситуації. У 2023 році підприємство отримувало 13,46 коп. прибутку на кожен гривню витрат, а у 2024 році – 17,91 коп. збитку. Таке різке погіршення на 31,37 п.п. означає, що підприємство не лише перестало заробляти, а й понесло збитки, які перевищили операційний дохід. Головною причиною цього стало стрімке зростання інших операційних витрат.

За підсумками аналізу можна виділити три ключові проблеми. По-перше, скорочення витрат відбулося переважно за рахунок матеріальних, що відображає не цілеспрямовану оптимізацію, а вимушене скорочення виробництва. По-друге, частка трудовитрат зросла до третини загального обсягу при одночасному падінні продуктивності – виробництво стало більш трудомістким і менш результативним. По-третє, зростання інших операційних витрат у 7,5 рази залишається головним чинником збитковості підприємства і потребує детального дослідження.

Література:

1. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 166 с.
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
3. Річна фінансова звітність ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/13881657/company-finances?year=2023>
4. Річна фінансова звітність ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/13881657/company-finances?year=2024>

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ

Горбунова А.В., к.е.н.

Русінова В.С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Запорізький національний університет,

м. Запоріжжя

Фінансове планування є ключовим елементом стратегічного управління бізнесом, адже воно визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність. У сучасних умовах цифровізації економіки традиційні методи планування поступово трансформуються під впливом новітніх технологій. Використання Big Data, штучного інтелекту (AI), хмарних сервісів, блокчейну та FinTech-платформ дозволяє бізнесу здійснювати більш точні прогнози, оптимізувати управління ресурсами та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. [1]

Цифрові технології забезпечують інтеграцію фінансових процесів у режимі реального часу, що дає змогу керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. Вони також сприяють автоматизації рутинних операцій, зниженню ризиків та підвищенню прозорості фінансової інформації. Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для залучення інвестицій, формування гнучких бізнес-моделей та підвищення адаптивності компаній до глобальних викликів. Саме тому вплив цифрових технологій на фінансове планування бізнесу стає визначальним фактором його розвитку та довгострокової стійкості.

Найважливіші напрями впливу цифрових технологій наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Вплив цифрових технологій на фінансове планування бізнесу

Технологія	Сфера застосування	Значення для фінансового планування
Big Data	Збір та аналіз великих масивів даних про клієнтів, ринок, витрати.	Дозволяє робити точні прогнози, виявляти тенденції та ризики, підвищує якість стратегічних рішень.
Штучний інтелект (AI)	Автоматизовані моделі прогнозування доходів, витрат та сценарії розвитку бізнесу.	Знижує ймовірність помилок, оптимізує бюджетування, допомагає швидко адаптуватися до змін ринку.
Хмарні технології	Онлайн-доступ до фінансових систем, інтеграція ERP та CRM-платформ.	Забезпечує мобільність, швидкий обмін даними, зменшує витрати на IT-інфраструктуру.
Блокчейн	Прозорі транзакції, смарт-контракти, аудит фінансових потоків.	Підвищує довіру до фінансових операцій, мінімізує ризики шахрайства, забезпечує контроль руху коштів.
FinTech-платформи	Електронні платежі, онлайн-кредитування, краудфандинг.	Розширюють доступ до фінансових ресурсів, підвищують гнучкість та швидкість фінансових рішень.
ВІ-системи	Візуалізація даних, інтерактивні панелі управління.	Дозволяють керівникам швидко оцінювати фінансовий стан підприємства та приймати обґрунтовані рішення.

Джерело: створена автором на основі [2]

Отже, вплив цифрових технологій на фінансове планування бізнесу проявляється у кількох ключових напрямках, які формують нову модель управління фінансами.

Big Data забезпечує можливість аналізу великих масивів даних про клієнтів, ринок та витрати. Це дозволяє компаніям робити точні прогнози та виявляти приховані тенденції. Фінансові установи першими почали впроваджувати технології Big Data в Україні. За даними асоціації «УкрФінТех», у 2023 році понад 75% банків використовували аналітику транзакцій для виявлення підозрілої активності. Крім того, Big Data в дії дозволяє прогнозувати неплатоспроможність клієнтів і формувати персональні кредитні пропозиції. Ось приклад типових результатів аналітики:

Таблиця 2 - Результати впровадження Big Data у фінансових установах

Сфера застосування	Інструмент Big Data	Результат
Кредитний скоринг	Машинне навчання	Зниження ризику неповернення на 20%
Аналіз транзакцій	Real-time аналітика	Виявлення шахрайських дій за 2 секунди
Маркетинг	Big Data + AI	Підвищення конверсії продажів на 30%

Джерело: створена автором на основі [3]

У сфері роздрібної торгівлі технології Big Data застосовуються для контролю товарних запасів, аналізу цін та формування індивідуальних пропозицій для покупців. Такі компанії, як Comfy, Rozetka та Foxtrot використовують алгоритми, що допомагають визначати найбільш ефективні рекламні канали та прогнозувати час повторного придбання товарів клієнтами. Завдяки цьому вдалося зменшити рекламні витрати на 18% і одночасно підвищити обсяги продажів більш ніж на 25%. У таких умовах Big Data стає ключовим інструментом омніканального маркетингу, який інтегрує онлайн- та офлайн-взаємодію з клієнтами. [3]

Штучний інтелект (AI) стає важливим інструментом у прогнозуванні доходів та витрат. За даними KPMG, понад 71% компаній світу інтегрували AI у фінансові процеси, а в Україні цей показник перевищує 60% [4]. Використання AI-моделей у бюджетуванні дозволяє зменшити похибку прогнозів на 20 - 30%, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Також технології інтелектуального аналізу даних дають змогу підприємствам не лише точніше прогнозувати фінансові показники, а й оперативно адаптувати бізнес-стратегії до змін зовнішнього середовища. AI-системи аналізують великі масиви історичних і поточних даних, виявляють приховані закономірності та формують більш обґрунтовані сценарії розвитку компанії [5].

Хмарні технології забезпечують мобільність та доступ до фінансових систем у режимі реального часу. За даними IDC, у 2024 році світові витрати на публічні хмарні сервіси мали досягти 805 млрд дол., а до 2028 року - подвоїтися, що свідчить про стрімке зростання ролі cloud-рішень у цифровій економіці. Використання хмарних платформ дозволяє підприємствам інтегрувати ERP- та CRM-системи, автоматизувати фінансову аналітику та забезпечувати швидкий доступ до даних незалежно від місця перебування користувача [6].

Аналітики IDC також відзначають, що 88% компаній у 2024 році вже використовували або впроваджували гібридні хмарні середовища, а 79% організацій працювали одночасно з кількома хмарними провайдерами. Це свідчить про перехід бізнесу до більш гнучких моделей управління IT-інфраструктурою, які дозволяють поєднувати безпеку локальних систем із масштабованістю хмарних сервісів [7].

Блокчейн забезпечує прозорість фінансових потоків і знижує ризики шахрайства завдяки незмінності та децентралізованості даних. За оцінками PwC, технологія блокчейн здатна суттєво підвищити ефективність фінансових процесів, зокрема в аудиті та комплаєнсі, через автоматизацію перевірок і зменшення ручних операцій.

У звіті PwC «Time for Trust» зазначається, що впровадження блокчейну може додати до 1,76 трлн дол. США до світового ВВП до 2030 року завдяки підвищенню прозорості бізнес-процесів. [8]

Додатково, за даними IBM, застосування блокчейну в ланцюгах постачання дозволяє скоротити витрати на аудит і документообіг до 20 - 30% завдяки автоматизації та зменшенню кількості посередників. [9]

FinTech-платформи та ВІ-системи розширюють можливості малого та середнього бізнесу, забезпечуючи швидший доступ до фінансування та підвищуючи якість управлінських рішень. Онлайн-кредитування та краудфандингові сервіси скорочують час залучення капіталу, а ВІ-дашборди дозволяють у режимі реального часу аналізувати ключові фінансові показники та ефективність бізнес-процесів.

За даними USAID, у 2025 році понад 40% українських МСП використовували FinTech-рішення у фінансовому плануванні. Це свідчить про поступову цифровізацію фінансового управління та зростання ролі альтернативних фінансових інструментів. [10]

Отож, цифрові технології суттєво змінюють фінансове планування бізнесу, роблячи його більш точним, швидким і адаптивним. Використання Big Data, штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейну та FinTech-рішень дає змогу компаніям ефективніше аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати фінансові результати та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

Завдяки цим технологіям бізнес отримує можливість знижувати витрати, мінімізувати фінансові ризики, автоматизувати частину управлінських процесів і підвищувати якість прийняття рішень. Окремо важливо, що зростає прозорість фінансових операцій і доступність фінансових ресурсів, що особливо значуще для малого та середнього бізнесу.

У підсумку цифровізація формує нову модель фінансового управління, яка базується на даних, аналітиці та автоматизації, що підвищує ефективність діяльності підприємств і їхню конкурентоспроможність у сучасній економіці.

Література:

1. Дергалюк, Б., & Деркач, Н. (2023). ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ. Економіка та суспільство, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>
2. Світлана Ганзюк, Оксана Казак, Мар'яна Сулима, Олексій Булуй, Тарас Тупало (2026). ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЯКІСТЬ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ (2026). Актуальні проблеми економіки. № 2 (296). С. 402–412. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26. topic Svitlana-Hanziuk-Oksana-Kazak-Mariana-Sulyma-Oleksiy-Buluy-Taras-Tupalo-402-412.pdf>
3. Big Data в дії: як українські компанії працюють з великими даними - Run-It. URL: <https://www.run-it.com.ua/big-data-v-dii-iak-ukrainski-kompanii-pratsiuiut-z-velykymy-danymy/>
4. KPMG Global AI in finance report. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/kpmg-global-ai-in-finance-report.html>.
5. Нестеров, В., Шиш, А., & Музиченко, Т. (2024). ЕФЕКТИВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДАНИХ: ВИКОРИСТАННЯ АІ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-87>
6. Worldwide Spending on Public Cloud Services is Forecast to Double Between 2024 and 2028: IDC. TelecomTV. URL: <https://www.telecomtv.com/content/digital-platforms-services/worldwide-spending-on-public-cloud-services-is-forecast-to-double-between-2024-and-2028-idc-50922/>
7. Ten Trends That Shaped the Cloud Market in 2024. IDC. URL: <https://www.idc.com/resource-center/blog/ten-trends-that-shaped-the-cloud-market-in-2024/>.

8. Blockchain technologies could boost the global economy US\$1.76 trillion by 2030 through raising levels of tracking, tracing and trust. PwC. URL: <https://www.pwc.com.cy/en/press-room/press-releases-2020/blockchain-report-2020.html>.

9. Blockchain Revolution in Supply Chain: A Global Study of 150+ Implementations Across 25 Countries: – IJERT. IJERT – International Journal of Engineering Research & Technology. URL: <https://www.ijert.org/blockchain-revolution-in-supply-chain-a-global-study-of-150-implementations-across-25-countries>.

10. Фінтех-тренди 2025. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. URL: https://fintechua.org/fintech_trends_2025.

ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0/5.0 НА ІНСТРУМЕНТИ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

Чумак О.В., аспірант

*ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»,
м. Дніпро*

Кожен новий етап розвитку промисловості, який називається промисловою революцією, першочергово базується на генерації новітніх виробничих технологій. Саме технологічний прогрес виступає каталізатором системних трансформацій: він переформатовує операційні та бізнес-моделі, модернізує організаційні структури управління та перебудовує соціально-економічні системи загалом. Сучасні інструменти Індустрії 4.0 викликають вагомий інтерес на рівні держав та приватного сектору, оскільки їх інтеграція розглядається як ключовий драйвер створення інноваційних продуктів і послуг, а також масштабування наявних ринків. Також цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств на основі концепції Індустрії 4.0 здатна суттєво підвищити їхню конкурентоспроможність на глобальних ринках, забезпечуючи у підсумку синергетичний ефект для зміцнення потенціалу національних економік [1].

То що ж таке Індустрія 4.0/5.0 і який їх вплив на трансфер технологій, зокрема в Україні?

Концепцію Індустрії 4.0 часто ототожнюють із «розумним» виробництвом, що базується на глибокій інтеграції в операційні процеси ІІІ, Інтернету речей (ІоТ), технологій Big Data та інших цифрових інструментів. Головною метою цієї парадигми є максимізація автоматизації та створення адаптивних виробничих систем. Більш сучасна концепція Індустрії 5.0 фокусується більше на людиноцентричності, ніж на виробництві. Її основна ідея – автоматизація не стільки заради автоматизації виробничих потужностей з наступним збільшенням ефективності, скільки заради підвищення якості життя персоналу та споживачів. Поєднання людського потенціалу й технічних/технологічних можливостей в межах Індустрії 5.0 передбачає, що технології трансформуються в інтелектуальних помічників, які звільняють людський потенціал від рутини для вирішення творчих і стратегічних завдань. Зіставлення цих двох концепцій дозволяє комплексно оцінити еволюцію промисловості, а також прогнозувати її макроекономічні, соціальні та інституційні наслідки для глобального суспільства [2].

Індустрія 4.0/5.0 виходить за рамки простої технологічної інновації, прагне глибшої інтеграції та ефективної співпраці між різними залученими елементами. Індустрія 4.0 володіє значним потенціалом, імплементація якого масштабно трансформує весь ланцюг створення вартості, модернізує інженерно-виробничі цикли та максимізує якісні характеристики кінцевих продуктів і послуг. Водночас практична адаптація принципів Індустрії 4.0 у промисловому секторі та підприємницькій діяльності актуалізує потребу в детальному переосмисленні методологічних підходів до операцій та процедур у сфері трансферу технологій. Часто трансфер технологій визначається як динамічний процес перенесення інновацій, знань або інтелектуальних продуктів між автономними суб'єктами [3]. У цьому контексті ефективне впровадження інструментів трансферу технологій виступає базисним каталізатором цифрових перетворень і безпосередньо корелює з необхідністю капіталізації й розширення бази знань про ключові технології Індустрії 4.0.

Аналізуючи публікації [4] щодо Індустрії 5.0 відзначимо, що ключовими її елементами є ІІІ, Інтернет речей, робототехніка, блокчейн, біотехнології та відновлювані джерела енергії, які сприяють не тільки підвищенню ефективності виробництва, але й мінімізації екологічного впливу, оптимізації використання ресурсів та формування циркулярної економіки. І що не менш важливо – зберегти баланс між продуктивністю та соціальною відповідальністю [4].

В Україні, за оцінками аналітиків, новітні технології створюють можливості для включення в нові ланцюги формування доданої вартості, трансформації традиційних моделей галузевих ринків і посилення конкурентних позицій на світових ринках, що зрештою сприятиме

відновленню економіки в післявоєнний період. Водночас фахівці наголошують на необхідності формування нової архітектури, яка передбачає впровадження сучасних технологій на всіх етапах життєвого циклу продукції: від проектування й створення прототипу до налаштування та обслуговування виробничої лінії, контролю й оптимізації виробництва, а також використання великих масивів даних, отриманих, зокрема, через зворотний зв'язок від клієнтів і споживачів [1].

При цьому, основним завданням трансферу технологій є ринкова капіталізація наукових досягнень університетів і в умовах Індустрії 4.0 зв'язки «університет–бізнес–уряд» зазнають суттєвих організаційних змін, мобілізуючи загальнонаціональні інноваційні ресурси та фокусуючись на якісному покращенні самих технологій. Новітні інструменти Індустрії 4.0, як-от 3D-друк, дозволяють фірмам миттєво адаптувати виробничі цикли до динамічних потреб клієнтів. Зрештою, впровадження гнучких моделей трансферу нівелює технологічний розрив, відкриваючи нові можливості для розвитку малих підприємств і держав із менш розвиненим промисловим потенціалом.

Кілька країн визначили важливість трансферу технологій при переході Індустрії 4.0/5.0 і інвестують кошти у проекти співпраці між промисловістю та університетами. Наприклад, уряд Великої Британії інвестував 20,5 млн. фунтів стерлінгів у проекти співпраці між промисловістю та академічними колами для скорочення розриву між теоретичними і практичними знаннями технологій. А уряд Тайваню створив інфраструктуру трансферу технологій як частину стратегії сприяння розвитку автоматизації, промисловості, інфраструктури та інновацій [5].

В Україні теж є приклади передового трансферу технологій в умовах промислової революції. Наприклад, «Інтерпайп» (м. Дніпро) впровадив цифрові системи на заводі «Дніпросталь», інвестував в лабораторії мехатроніки в Дніпровській політехніці та проводить щорічний фестиваль інновацій Interpipe TechFest [6]. Є і приклади цілих екосистем, а саме мережа інноваційних хабів на базі університетів (зокрема у Києві, Львові, Харкові, Запоріжжі), яка створена для того, щоб допомагати малому та середньому бізнесу впроваджувати технології штучного інтелекту, адитивного виробництва та IoT [7].

Однак незважаючи на прогресивні практики, вони не набули системного руху, а є окремими кращими практиками трансферу технологій. Однією з перспектив такого розвитку є прогрес у сфері об'єднання університетів, їх лабораторій в межах центрів 4.0, і залучення до них зовнішніх стартапів чи малого і середнього бізнесу як замовників їх послуг.

Література:

1. Скляренко О.В., Вілянський А.В. Моделювання впливу технологій Індустрії 4.0 на інноваційний розвиток промислових підприємств. *Економіка і управління*, №2, 2025. С. 47-54.
2. Pankratova N.D., Chernyakova O.P. Transition from Industry 4.0 to Industry 5.0 in conditions of conceptual uncertainty. *Problems of applied mathematics and mathematical modeling*. Vol. 24. 2024. P. 165-177.
3. Marcela Marçal Alves Pinto Mick, João Luiz Kovaleski, Daiane Maria de Genaro Chiroli The Influence Between Industry 4.0 and Technology Transfer: A Framework Based on Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.1177/21582440241295580>
4. Другова О.С. Конвергенція технологій у забезпеченні сталого розвитку підприємств в умовах Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*, № 72, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-86>
5. Razan Alkhazaleh, Konstantinos Mykoniatis, Ali Alahmer The Success of Technology Transfer in the Industry 4.0 Era: A Systematic Literature Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Vol, 8. Issue 4. 2022. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040202>
6. Асоціація підприємств промислової автоматизації України. 1-ий український кейс з Індустрії 4.0 – про що він? URL: <https://appau.org.ua/publications/1st-ukrainian-case-4-0/>
7. Юрчак О. Кращі проекти та практики регіонального розвитку ЄС в Індустрії 4.0. URL: <https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-es-ta-sviti/eu-regional-development-in-industry-4-0/>

ОПТИМІЗАЦІЯ СХЕМ РОЗМІЩЕННЯ ВАНТАЖІВ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ ABC- ТА XYZ-АНАЛІЗУ

*Піковська О., здобувач вищої освіти
Поліський національний університет,
м. Житомир*

Сучасний розвиток транспортно-логістичної сфери характеризується зростанням обсягів товарообігу, ускладненням логістичних ланцюгів та підвищенням вимог до оперативності й точності складських операцій. Розвиток відбувається в умовах високої нестабільності, трансформації економічних процесів та зростання конкурентної боротьби. У період воєнного стану та майбутнього відновлення національної економіки особливого значення набуває формування ефективних механізмів управління логістичною діяльністю. Це, зокрема, вимагає пошуку нових підходів до організації складських процесів та застосування сучасних технологій управління запасами з використанням автоматизованих систем обліку та цифрових інструментів контролю руху вантажів. Оптимізація схем розміщення вантажів є особливо актуальним завданням, виконання якого дозволяє скоротити час комплектації замовлень, підвищити продуктивність праці та раціонально використовувати складські ресурси.

Для прикладу, на ТОВ «Еколь Логістікс» технологічний процес складування організований відповідно до сучасних логістичних підходів і включає основні етапи обробки вантажів – від моменту їх надходження на склад до відвантаження кінцевому споживачу (табл.1).

Таблиця 1 – Основні етапи технологічного процесу складування на ТОВ «Еколь Логістікс»

Етап процесу	Зміст операцій	Використовувані ресурси	Результат
Приймання вантажів	Перевірка кількості, якості, супровідних документів	Персонал складу, сканери, накладні	Підтвердження відповідності вантажу
Розміщення на складі	Сортування, зонування, адресне зберігання	Стелажі, навантажувачі	Раціональне розташування вантажу
Внутрішнє переміщення	Переміщення між зонами складу	Вантажна техніка, персонал	Оптимізація логістичних потоків
Комплектація замовлень	Підбір товарів відповідно до заявки	Складський персонал, облікові системи	Формування замовлення
Відвантаження	Підготовка документів, завантаження транспорту	Персонал, транспорт, документація	Передача вантажу клієнту

Джерело: сформовано автором

Аналіз технологічного процесу складування на підприємстві свідчить про його логічну послідовність та відповідність основним принципам організації складської діяльності. Можна стверджувати про взаємозв'язок етапів та забезпечують безперервний рух вантажів від моменту приймання до відвантаження. Разом з тим, значна частина операцій виконується вручну, за участю персоналу, що впливає на швидкість обробки вантажів і може сприяти підвищенню ймовірності помилок. Це вказує на доцільність подальшої оптимізації процесів впровадження автоматизації систем управління складом та удосконалення внутрішніх процесів [1].

Розвиток логістики в Україні відбувається досить стрімко. В умовах зростання обсягів товарообігу та ускладнення складських операцій актуальним є застосування аналітичних методів

управління запасами, зокрема ABC- та XYZ-аналізу. Зазначені методи дозволяють класифікувати вантажі за рівнем їх значущості та стабільністю попиту, що створює основу для оптимізації схем розміщення на складі. Їх використання сприяє підвищенню швидкості обробки замовлень, раціональному використанню складських площ та покращенню загальної ефективності складської діяльності підприємства. Зокрема, ABC-аналіз є одним із ключових інструментів управління запасами, що дозволяє класифікувати вантажі залежно від їх частки у загальному обсязі обороту підприємства. Його застосування дає змогу визначити пріоритетні групи вантажів та раціонально організувати їх розміщення на складі з метою підвищення ефективності логістичних процесів. В основі цього методу лежить поділ усіх вантажів на три групи: А, В і С. До групи А відносяться вантажі, що формують найбільшу частку обороту та потребують швидкого доступу; група В має середній рівень значущості; група С включає вантажі з низькою частотою обігу [2].

XYZ-аналіз є інструментом, що дозволяє оцінити стабільність попиту на вантажі та визначити ступінь прогнозованості їх обігу XYZ-аналіз є інструментом, що дозволяє оцінити стабільність попиту на вантажі та визначити ступінь прогнозованості їх обігу. Його використання на ТОВ «Еколь Логістікс» сприяє більш ефективній організації складських процесів, оскільки дозволяє адаптувати систему розміщення вантажів відповідно до характеру їх надходження та обробки. У межах XYZ-аналізу всі вантажі поділяються на три групи: X, Y і Z. До групи X належать вантажі зі стабільним попитом і регулярною обробкою, до групи Y – вантажі з коливаннями попиту (сезонними або періодичними), а до групи Z – вантажі з нерегулярним і важко прогнозованим попитом. Для логістичного підприємства це особливо актуально, оскільки обсяги перевезень можуть змінюватися залежно від клієнтів, ринку та сезонних факторів [3].

Інтеграція ABC- та XYZ-аналізу на ТОВ «Еколь Логістікс» дозволяє більш ефективно організувати складський простір та оптимізувати обробку вантажів. Найбільшу увагу доцільно приділяти категорії AX, яка поєднує високий рівень обороту та стабільність попиту, що обґрунтовує їх розміщення у найбільш доступних зонах складу. Категорії AY та BX також потребують ефективного управління, однак із врахуванням коливань попиту або середнього рівня значущості. Водночас вантажі категорій CZ, BZ та CY мають найменший вплив на загальний оборот, тому їх доцільно розміщувати у віддалених або резервних зонах, що дозволяє раціонально використовувати складські площі.

Використання зазначених методів дозволяє класифікувати вантажі за рівнем значущості та стабільністю попиту, що сприяє більш раціональному використанню складського простору, скороченню часу обробки замовлень і підвищенню ефективності управління запасами. Реалізація запропонованих заходів дозволить оптимізувати використання складських ресурсів, підвищити продуктивність складських операцій, скоротити логістичні витрати та покращити якість логістичного обслуговування клієнтів.

Література:

1. Крюковська С. О., Жарська І. О. Проблеми та перспективи автоматизації складів у транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4958/4903/>.
2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
3. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. Підприємництво і торгівля. 2024. №41. С. 126-136. *Підприємництво і торгівля*. URL : <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1655/1558>

ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ ТА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ЕЛЕМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ДОСВІД ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

*Бурдейний М.Є., здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти
Науковий керівник Єрмак С.О., д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Воєнні дії в Україні суттєво змінили соціально-економічний ландшафт країни, породивши масштабні суспільні проблеми, вирішення яких виходить далеко за межі можливостей держави, особливо: реінтеграцію сотень тисяч ветеранів, що повертаються з зони бойових дій, та соціальний захист мільйонів внутрішньо переміщених осіб. За даними Міністерства у справах ветеранів України, лише через програми соціальної та професійної адаптації щорічно проходять понад 20 тис. ветеранів [1]. Чисельність ВПО, за оцінками ООН, перевищує 3,7 млн осіб у середині країни. У цьому контексті великий бізнес перетворюється на повноправного учасника вирішення цих викликів - не лише через благодійні внески, а через вбудовування відповідних практик безпосередньо у власну бізнес-модель.

Підтримка ветеранів та ВПО як елемент бізнес-моделі принципово відрізняється від традиційної корпоративної благодійності. Якщо остання є зовнішньою щодо операційної діяльності і здійснюється за залишковим принципом, то інтегрована соціальна підтримка вбудована у ключові бізнес-процеси: кадрову політику, управління ланцюгами постачання, програми лояльності, комунікаційну стратегію. Теоретичним підґрунтям такого підходу є концепція спільної цінності (Creating Shared Value) Портера та Крамера [2], відповідно до якої вирішення соціальних проблем через ринкові механізми здатне одночасно генерувати економічний результат для підприємства і суспільну користь. Стосовно ветеранів і ВПО це означає: їхнє працевлаштування вирішує проблему дефіциту кадрів; адаптаційні програми формують лояльних і мотивованих працівників; публічна позиція компанії як соціально відповідальної зміцнює репутаційний капітал і споживчу довіру.

ТОВ «Епіцентр К» – одна з найбільших торговельно-будівельних мереж України – є показовим прикладом компанії, яка перейшла від декларативної КСВ до системної інтеграції соціальних зобов'язань у бізнес-модель. Уже в перші дні повномасштабного вторгнення компанія залишила відкритими магазини в безпечних регіонах, забезпечуючи населення товарами першої необхідності, та перебудувала логістичні маршрути для підтримки військових і цивільних. У 2025 році Епіцентр реалізував проєкт «Підтримай життя без меж» спільно з реабілітаційною мережею U+system, спрямувавши 1 млн грн на протезування ветеранів, зокрема власних працівників. Окремим прикладом стало партнерство із центром Superhumans Center, у межах якого було переказано 2,5 млн грн на сучасний протез [3]. Компанія системно підтримує дітей загинувших захисників і родини, що постраждали від війни, через освітні, спортивні та соціальні програми, а також долучилася до державної програми «Відновлення, допомагаючи громадянам відновлювати зруйноване житло».

Сутність підтримки ветеранів і ВПО як елементу соціально-відповідальної бізнес-моделі проявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, кадровий вимір: цілеспрямоване залучення ветеранів і ВПО до трудової діяльності дозволяє підприємству частково компенсувати гостру нестачу персоналу, що є критичною проблемою для торговельних мереж, які потребують великої кількості працівників різної кваліфікації. По-друге, реінтеграційний вимір: адаптація ветеранів до цивільного ринку праці потребує спеціальних програм психологічної підтримки, перекваліфікації та наставництва, які великий роботодавець здатен забезпечити системно. По-третє, ринковий вимір: ВПО формують значний споживчий сегмент із специфічними потребами, насамперед у товарах для облаштування нового житла, що прямо відповідає профілю ТОВ

«Епіцентр К». По-четверте, репутаційний вимір: публічна підтримка ветеранів і ВПО зміцнює бренд роботодавця і споживчий імідж компанії в умовах, коли суспільна чутливість до цих тем надзвичайно висока.

Попри очевидний стратегічний потенціал, масштабування практик підтримки ветеранів і ВПО у бізнес-моделях великих підприємств наштовхується на низку системних проблем.

Перша – організаційна неготовність: більшість підприємств не мають розроблених «ветеранських політик» – внутрішніх регламентів адаптації, чітких механізмів підтримки психологічного здоров'я, процедур для працівників з інвалідністю. Це призводить до того, що навіть щирі наміри роботодавців розбиваються об відсутність інституційного оформлення.

Друга проблема – фінансова: реабілітаційні, адаптаційні та навчальні програми для ветеранів потребують додаткових витрат, окупність яких важко обчислити у короткостроковій перспективі, що ускладнює їх обґрунтування перед власниками та інвесторами.

Третя – стигматизація та упередження: частина роботодавців побоюється наймати ветеранів через стереотипи щодо їхньої психологічної нестабільності або фізичних обмежень, тоді як досвід Епіцентру та інших компаній свідчить про протилежне – висока мотивація, дисциплінованість і відповідальність є типовими рисами ветеранів-працівників.

Четверта проблема – фрагментарність і непублічність: більшість корпоративних ініціатив є розрізненими акціями, а не системними програмами, і погано комунікуються зовні, що знецінює їх репутаційний потенціал.

П'ята – відсутність стандартів вимірювання соціального ефекту: на відміну від фінансових показників, результати програм підтримки ветеранів і ВПО рідко вимірюються системно, що не дозволяє ні порівнювати практики між підприємствами, ні вдосконалювати їх на основі даних.

Напрями вирішення зазначених проблем формуються на кількох рівнях: підприємства, галузі та держави, та лише у своїй сукупності здатні забезпечити системний результат. На рівні окремого підприємства першочерговим кроком є розробка та офіційне закріплення «ветеранської політики», внутрішнього корпоративного документу, що регламентує весь цикл взаємодії компанії з ветеранами і ВПО: від прозорих процедур прийому на роботу та умов адаптаційного супроводу до доступних форм психологічної підтримки, гнучкого графіку й можливостей кар'єрного розвитку. Наявність такого документу переводить підтримку з рівня ситуативних жестів доброї волі на рівень інституційного зобов'язання, яке є обов'язковим для виконання незалежно від зміни керівництва чи кон'юнктури.

Паралельно критично важливим є запровадження системи нефінансової звітності. Два найбільш поширені міжнародні стандарти у цій сфері: GRI (Global Reporting Initiative) та ESRS (European Sustainability Reporting Standards), хоча й мають спільну логіку, відрізняються за сферою застосування та обов'язковістю. GRI є добровільним універсальним стандартом, що використовується компаніями в усьому світі для звітування про економічний, екологічний і соціальний вплив своєї діяльності; він передбачає розкриття інформації про зайнятість, умови праці, права людини, вплив на громади тощо. ESRS – це обов'язкова система звітності Європейського Союзу, запроваджена в рамках Директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD); для українських компаній, що виходять на ринки ЄС або залучають європейських інвесторів, дотримання ESRS поступово перетворюється з конкурентної переваги на фактичну умову доступу. У контексті підтримки ветеранів і ВПО обидва стандарти передбачають розкриття конкретних показників: частки ветеранів і ВПО серед персоналу, обсягу витрат на адаптаційні та реабілітаційні програми, результатів їх реалізації. Це робить соціальні зобов'язання компанії верифікованими й порівнянними, як для зовнішніх інвесторів і партнерів, так і для самого підприємства в процесі управлінського планування. На галузевому рівні перспективним напрямом є формування бізнес-коаліцій навколо спільних стандартів відповідального роботодавця щодо ветеранів. Жодна компанія, навіть така велика як ТОВ «Епіцентр К», не в змозі самотужки вибудувати повноцінну екосистему реінтеграції: це потребує об'єднання ресурсів: спільних програм перекваліфікації, розподілу витрат на адаптаційну

інфраструктуру, обміну кращими практиками та уніфікації підходів до ветеранської зайнятості. Досвід ТОВ «Епіцентр К» у цьому контексті має всі підстави стати модельним для торговельного сектору: масштаб мережі, наявність розгалуженої HR-структури та публічна репутація соціально відповідальної компанії створюють природні передумови для лідерської ролі в такій коаліції. На державному рівні необхідне формування цілісної системи стимулів і інфраструктури. Наприклад, запровадження реальних податкових пільг для підприємств, що системно працевлаштовують ветеранів і ВПО, не декларативних, а прив'язаних до верифікованих показників зайнятості; включення показників ветеранської зайнятості до критеріїв участі у державних закупівлях і програмах відновлення, що створить потужний ринковий стимул для підприємств, зацікавлених у державних контрактах, без додаткового адміністративного тиску.

Таким чином, досвід ТОВ «Епіцентр К» демонструє, що великий ритейлер здатен бути не просто спонсором реабілітаційних проєктів, а системним учасником реінтеграційного процесу, який одночасно вирішує суспільну проблему і посилює власну конкурентоспроможність через репутаційний капітал, залучення кадрів і розширення споживчої аудиторії.

Література:

1. Міністерство у справах ветеранів України. Реформа підтримки ветеранів. [URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/bezpeka-ta-oborona/reforma-pidtrimki-veteraniv](https://www.kmu.gov.ua/reformi/bezpeka-ta-oborona/reforma-pidtrimki-veteraniv)
2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. DOI: <https://doi.org/10.1086/466756>
3. Епіцентр у час війни: як бізнес підтримує армію, ветеранів і економіку України. OBOZ.UA. 2026. [URL: https://projects.obozrevatel.com/epitsentr-u-chas-viyny-iak-biznes-stav-oporoiu-dlia-milyoniv-ukraintsiv/](https://projects.obozrevatel.com/epitsentr-u-chas-viyny-iak-biznes-stav-oporoiu-dlia-milyoniv-ukraintsiv/)
4. Фролова Л.В., Єрмак С.О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності серед бізнес-структур України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.13>

ІННОВАЦІЙНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІ РІШЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

*Дочев Д.О., здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти
Науковий керівник Єрмак С.О., д.е.н., професор
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Сучасна економічна реальність ставить перед вітчизняними підприємствами принципово нові вимоги до управління. Повномасштабний збройний конфлікт, скорочення ринків збуту, дефіцит кадрів, руйнування логістичної інфраструктури та прискорена євроінтеграція формують середовище, у якому звичні підходи до підвищення прибутковості перестають бути достатніми. У цьому контексті все більшої ваги набувають два напрями управлінської думки: інноваційні та соціально-орієнтовані рішення, які традиційно розглядалися як самостійні, але насправді утворюють потужний синергетичний ефект при спільному застосуванні. Під інноваційними рішеннями у контексті підприємницької діяльності розуміють цілеспрямоване впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, процесів, методів управління чи маркетингових підходів, що дозволяють підприємству створювати нову цінність або суттєво підвищувати операційну ефективність. Це поняття охоплює широкий спектр практик: від запровадження цифрових платформ і автоматизації виробничих процесів до розробки принципово нових товарів та виходу на нові ринки. Ключовою ознакою інноваційного рішення є його здатність змінювати конкурентну позицію підприємства, не лише скорочувати витрати, але й формувати нові джерела доходу та конкурентні переваги, які важко відтворити суперникам. Серед конкретних форм інноваційних рішень особливої актуальності в умовах сьогодення набувають: цифровізація управлінських і комерційних процесів (ERP, CRM, хмарні сервіси), впровадження штучного інтелекту в аналітику та прогнозування попиту, розвиток НДР-партнерств з університетами й науковими установами, а також адаптація бізнес-моделей до вимог економіки замкненого циклу.

Соціально-орієнтовані рішення – це управлінські дії та корпоративні практики, спрямовані на врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів: працівників, місцевих громад, споживачів, довкілля та суспільства в цілому. На відміну від філантропії, яка є зовнішньою щодо бізнесу діяльністю, соціально-орієнтовані рішення вбудовані безпосередньо у бізнес-процеси та стратегію підприємства. Вони включають: програми розвитку та навчання персоналу, формування безпечних і гідних умов праці, підтримку ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в межах кадрової політики, екологічно відповідальне управління ресурсами, прозору нефінансову звітність, а також участь у розвитку громад, де функціонує підприємство. Концептуальну основу цього підходу формують теорія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та концепція спільної цінності (Creating Shared Value), яка доводить, що вирішення соціальних проблем через ринкові механізми здатне бути не витратою, а джерелом прибутку та конкурентної переваги [1].

Визначення цільових груп, для яких інтеграція інноваційних і соціально-орієнтованих рішень є найбільш актуальною, має принципове значення для практичного застосування відповідних підходів.

По-перше, це середні та великі виробничі й сервісні підприємства, що прагнуть вийти на європейські ринки або залучити іноземних інвесторів: для них виконання ESG-вимог і демонстрація інноваційного потенціалу є фактичними бар'єрами входу.

По-друге, підприємства з високою часткою ручної праці або значною залежністю від кваліфікованих кадрів, в умовах дефіциту трудових ресурсів соціально відповідальна кадрова політика безпосередньо впливає на їхню операційну спроможність.

По-третє, компанії, що беруть участь у відновленні зруйнованої інфраструктури та житлового фонду, для них соціальна орієнтованість є частиною ліцензії на операційну діяльність в громадах.

Нарешті, підприємства, що здійснюють цифрову трансформацію: саме технологічні зміни відкривають нові можливості для одночасного підвищення продуктивності та реалізації соціальних програм.

Попри очевидні переваги, інтеграція інноваційних і соціально-орієнтованих рішень у практиці українського бізнесу нашоветується на низку серйозних перешкод, що мають як економічну, так і інституційну природу.

Найбільш відчутною з них є проблема фінансової спроможності. Інноваційна діяльність і програми корпоративної соціальної відповідальності за своєю природою є довгостроковими інвестиціями: вони потребують значних авансових витрат, тоді як їхня віддача розподілена в часі й не завжди піддається точному прогнозуванню. Для підприємств, що працюють в умовах воєнної економіки, хронічної нестабільності грошового потоку та постійного тиску на оборотний капітал, саме цей часовий розрив між витратами і результатом стає критичним бар'єром. Не менш складною є проблема вимірюваності соціального ефекту. На відміну від фінансових показників, вплив КСВ-програм на конкурентоспроможність підприємства є дифузним і важко кількісно вираженим. Керівники, перед якими стоїть завдання обґрунтувати витрати перед акціонерами або кредиторами, опиняються в ситуації, коли реальні переваги відповідального бізнесу: зміцнення репутації, зростання лояльності персоналу, довгострокова стійкість, існують, але не вписуються у звичні управлінські таблиці й бюджетні рядки. Паралельно з цим гостро стоїть кадрова проблема. Упровадження інноваційних рішень і ведення нефінансової звітності вимагають від команди специфічних компетентностей, у сфері цифрових технологій, аналітики даних, ESG-стандартів, якими на сьогодні не володіє значна частина вітчизняних підприємств, передусім малого та середнього бізнесу. Брак таких фахівців на ринку праці, помножений на вплив кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та еміграції, лише загострює цю ситуацію [2]. Окремою й глибокою проблемою є інституційна слабкість середовища, в якому функціонує бізнес. В Україні досі не сформована повноцінна інфраструктура підтримки інноваційно-соціальних ініціатив: механізми державного стимулювання (податкові пільги, гранти, гарантійні фонди) існують фрагментарно й не охоплюють більшості потреб бізнесу; зв'язки між підприємствами й науково-дослідними установами залишаються слабкими; роль громадських організацій у формуванні стандартів відповідальної ділової практики є обмеженою. Усе це залишає підприємця один на один зі своїми ініціативами, без системної підтримки й надійних орієнтирів. Нарешті, зберігається потужний культурний бар'єр, стереотипне сприйняття КСВ як різновиду благодійності «для галочки» або невиправданих витрат без реальної віддачі. Такий погляд не лише гальмує ухвалення відповідних управлінських рішень, а й формує організаційну інерцію, яку важко подолати навіть там, де ресурси і справжнє бажання змін є. Поки КСВ сприймається як додаток до бізнесу, а не як його невід'ємна складова, трансформація бізнес-моделі залишатиметься половинчатою.

Напрями вирішення зазначених проблем формуються на кількох рівнях [3]. На рівні окремого підприємства ключовим є перехід від декларативного до вбудованого підходу до КСВ: соціально-орієнтовані ініціативи мають проектуватися як складова бізнес-моделі, а не додаток до неї. Для цього необхідне запровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка поряд із фінансовими включає соціальні та екологічні KPI, що дає змогу вимірювати та управляти нефінансовою ефективністю системно [4]. Важливим кроком є також реалізація пілотних інноваційних проєктів зі свідомо обраним соціальним ефектом, наприклад, автоматизація процесів, що вивільняє персонал для виконання більш кваліфікованої роботи, або впровадження енергоефективних технологій, що одночасно знижують витрати і екологічний слід. На галузевому та регіональному рівні перспективними є кластерні ініціативи, що об'єднують підприємства, наукові установи та місцеві органи влади навколо спільних інноваційних і

соціальних пріоритетів. Такі платформи дають змогу малим підприємствам отримати доступ до НДР-ресурсів і соціальних інфраструктур, які вони не можуть дозволити собі окремо. На державному рівні необхідне формування цілісної політики стимулювання відповідального бізнесу: запровадження прозорих механізмів грантової підтримки інноваційних проєктів із соціальним компонентом, податкових стимулів для підприємств, та обов'язкова нефінансова звітність для великих підприємств як умова участі у публічних закупівлях і програмах відновлення.

Окремим напрямом, що набуватиме стратегічного значення в контексті повоєнної відбудови, є соціальне підприємництво та бізнес-моделі, побудовані на принципах спільної цінності: залучення ветеранів і ВПО не лише як об'єктів допомоги, а як активних учасників виробничих і управлінських процесів; розвиток підприємств у деокупованих громадах із поєднанням виробничих і соціальних функцій; запровадження освітніх партнерств між бізнесом і закладами освіти для підготовки кадрів, здатних працювати в інноваційному середовищі. Все це формує контури нової моделі українського бізнесу: ефективного, відповідального та конкурентоспроможного на європейських ринках.

Таким чином, інноваційні та соціально-орієнтовані бізнес-рішення є не альтернативними, а взаємопосилувальними підходами до підвищення ефективності підприємства. Подолання проблем їх інтеграції потребує скоординованих зусиль на рівні бізнесу, держави та громадянського суспільства і є необхідною умовою конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах сьогодення та у перспективі повоєнного відновлення.

Література:

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. URL: <https://doi.org/10.1086/466756>
2. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
3. Філіппова С.В., Єрмак С.О. Формування моделі інклюзивного розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.19>
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

ФОРМУВАННЯ СТАЛОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Пучкова С.І., к.е.н, доцент

*Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

Розвиток сучасної світової та вітчизняної економіки супроводжується фундаментальними змінами у підходах до ведення бізнесу. Глобальне вичерпання природних ресурсів, коливання цін на енергоносії та логістичні кризи змушують бізнес шукати шляхи оптимізації та орієнтуватися на сталий розвиток. Тому підприємства, які першими адаптують свою діяльність під критерії екологічності та соціальної відповідальності, забезпечують собі довгострокову ринкову стабільність, лояльність клієнтів та захист від технологічних чи кліматичних криз.

Автори праці [1] зазначають, що підприємства, використовуючи сучасні підходи та методи роботи як з постачальниками товарів, так і з потенційними споживачами удосконалюють всі можливі виробничо-організаційні операції, запроваджують сучасні технології. Проте для посилення конкурентних позицій на ринку необхідним є доповнити ці інструменти управлінням товарною політикою на принципах сталого розвитку.

Науковці Державська А.В. та Круш П.В. під товарною політикою розуміють комплекс цілеспрямованих рішень та заходів щодо встановлення оптимальної номенклатури виробів, формування асортименту та управління ним, підтримання якості та конкурентоспроможності товарів на відповідному рівні, створення упаковки та маркування товарів, розроблення марочної політики компанії [2].

Головне завдання товарної політики полягає в оптимізації асортименту задля задоволення потреб ринку та максимізації фінансового прибутку. Проте традиційна лінійна модель товарної політики за схемою «видобуток – виготовлення товару – споживання товару – відходи» сьогодні демонструє свою економічну та екологічну обмеженість. Саме тому з'являється новий пріоритет – стала товарна політика підприємства.

Стала товарна політика підприємства базується на філософії сталого розвитку і передбачає перехід від простого продажу продукту до відповідального управління його життєвим циклом: від етапу еко-дизайну та підбору відновлюваної сировини до створення умов для подальшої вторинної переробки або рециклінгу. Взаємозв'язок товарної політики підприємства та сталого розвитку відображено у табл. 1.

Таблиця 1 – Взаємозв'язок товарної політики підприємства та сталого розвитку

Елемент товарної політики	Традиційний підхід	Сталий підхід
Ціль розробки товару	Максимальна функціональність за мінімальної собівартості	Поєднання функціональності та мінімального екологічного збитку протягом усього життєвого циклу
Термін служби товару	Запрограмоване застарівання (щоб споживач швидше купив новий товар)	Довговічність, висока ремонтпридатність, легка модернізація
Сировина та матеріали	Найдешевші на ринку, без урахування екологічного сліду	Відновлювані, нетоксичні, перероблені або такі, що підлягають переробці
Кінець життєвого циклу	Відповідальність за утилізацію перекладається на покупця	Повернення у виробничий цикл (рециклінг, шеринг, регенерація).

Джерело: сформовано на основі [3-4]

Необхідність впровадження сталої товарної політики для сучасних підприємств зумовлена такими чинниками:

- регуляторний тиск та євроінтеграція. Міжнародні ринки, насамперед ринок Європейського Союзу, висувають жорсткі екологічні вимоги до продукції. Запровадження транскордонного вуглецевого регулювання та екологічних стандартів змушує вітчизняних експортерів кардинально переглядати продуктові портфелі, щоб уникнути втрати ринків збуту та штрафних санкцій;

- зміна споживчих пріоритетів. На ринку стрімко зростає частка екологічно та соціально свідомих споживачів. Клієнти все частіше звертають увагу на еко-маркування, безпечність матеріалів та можливість тривалого ремонту товару, що дозволяє підприємствам зі сталою продуктовою лінійкою формувати додаткову цінову премію.

- економічна доцільність та ресурсоефективність. Орієнтація товарної політики на мінімізацію матеріаломісткості та використання вторинних ресурсів забезпечує турботу про довкілля, зниження собівартості виробництва, зменшення залежності від дефіцитної первинної сировини та підвищення фінансової стійкості компанії у періоди криз.

Для українських виробників, які змушені функціонувати в умовах високої невизначеності, впровадження сталої товарної політики супроводжується низкою проблем. Можна виділити ключові чинники, які гальмують або ускладнюють цей процес: [3-4]

1. Високі початкові витрати та дефіцит капіталу. Трансформація товарної політики під вимоги екологічності та соціальної відповідальності потребує значного стартового капіталу. Підприємство змушене здійснювати масштабні початкові інвестиції у закупівлю новітніх технологій, заміну традиційних матеріалів на екологічно безпечні чи сертифіковані аналоги, а також у повну реорганізацію поточних виробничих процесів. Головна складність полягає в тому, що фінансова віддача та окупність таких капіталовкладень не є миттєвими.

2. Брак галузевого досвіду та компетенцій. Багатьом компаніям бракує специфічних прикладних знань, теоретичної бази та практичного досвіду, необхідних для кардинальної зміни товарної політики. На ринку праці спостерігається дефіцит фахівців, здатних професійно розробляти, запускати, координувати та оцінювати комплексні програми сталості на рівні окремого підприємства. Без таких компетенцій впровадження змін відбувається хаотично або залишається лише на папері.

3. Недовіра з боку споживачів. Вихід зі «сталим» товаром на ринок може супроводжуватися скептичним налаштуванням з боку споживачів через недовіру. Покупці побоюються явища «грінвошингу», тобто застосування компаніями неправдивих, маніпулятивних або суттєво перебільшених екологічних характеристик товару задля безпідставного покращення свого репутаційного іміджу.

4. Складність та непрозорість ланцюгів постачання. Для того, щоб кінцевий продукт підприємства дійсно відповідав критеріям сталості, цей принцип має підтримуватися на кожному етапі його створення. Проте надзвичайно складно забезпечити наскрізну екологічність по всьому ланцюгу поставок. Отримати достовірні дані про реальні виробничі процеси бізнес-партнерів, реальний рівень ефективності використання ресурсів майже неможливо.

5. Труднощі у вимірюванні та оцінці впливу. Для ефективного управління товарною політикою менеджменту потрібні точні дані щодо екологічного, кліматичного чи соціального впливу від зміни товарної політики. Більшість вітчизняних підприємств не мають доступу до таких систем оцінки, що робить оцінку ефективності сталих нововведень суб'єктивною.

Вважаємо, що формування сталої товарної політики на українських підприємствах має відбуватися за певними напрямками.

Першим напрямком є сталий продуктовий дизайн – це підхід до створення товарів та цифрових продуктів, який мінімізує негативний вплив на довкілля протягом усього їхнього життєвого циклу. Сталий продуктовий дизайн передбачає:

- використання відновлюваних, перероблених або біорозкладних матеріалів;

- розробку продуктів на основі принципу енергоефективності;
- створення довговічних та ремонтопридатних продуктів, які служать довше;
- забезпечення можливості переробки, біорозкладності та відповідальної утилізації.

Другим напрямком є екологічне маркування, яке припускає наявність інформації на пакуванні чи документації, в якій відображаються екологічні характеристики продукту. Воно підтверджує, що товар або послуга є безпечнішими для довкілля та здоров'я людини, ніж їхні традиційні аналоги. На сьогодні актуальним є екологічне маркування I типу, відповідно до якого окрема країна або регіон має свій графічний символ, зокрема: у країнах Євросоюзу – «Європейська квітка», у США – Green Seal («Зелена печатка», в Україні – «Зелений журавлик», у Скандинавських країнах – Nordic Swan («Скандинавський лебідь»)) [5].

Третім напрямком є стале планування асортименту, що означає процес формування пропозиції товарів, який балансує між задоволенням попиту покупців, максимізацією прибутку та зниженням екологічного чи соціального впливу. Цей підхід допомагає мінімізувати відходи, оптимізувати запаси та відповідати сучасним цінностям сталого розвитку.

Четвертий напрямок – це стале управління якістю, яке вимагає скоординовані дії, спрямовані на те, щоб підприємство стабільно виробляло продукцію або надавало послуги найвищого рівня, постійно вдосконалюючи свої процеси для задоволення потреб клієнтів та досягнення сталого успіху. Продукти повинні відповідати трьом критеріям: якість, відповідність нормам і вимогам та сталість.

П'ятий напрямок включає циркулярні моделі виробництва, що передбачає систему замкненого циклу, де матеріали та ресурси постійно використовуються, відновлюються та переробляються. Циркулярні виробничі моделі спрямовані на максимальне продовження життєвого циклу матеріалів, повторне використання компонентів та мінімізацію відходів.

Таким чином перехід до сталої товарної політики зумовлений об'єктивною необхідністю адаптації вітчизняних підприємств до міжнародних екологічних стандартів, трансформації споживчих пріоритетів у бік еко-продукції, а також потребою впровадження ресурсозберігаючих циркулярних технологій. Впровадження сталої товарної політики забезпечить баланс між максимізацією економічної ефективності бізнесу та мінімізацією його екологічного навантаження, що є базовою умовою розвитку та євроінтеграції українських підприємств у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Лошенко І., Лошенко О. Управління позиціонуванням товарів підприємств на ринку // *Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ : матеріали міжнар. Наук.-практ. Онлайн-конф.*, 20 трав. 2021 р., м. Чернівці / ЧТЕІ ДТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. С. 260–263. URL: http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_20_05_2021.pdf.
2. Державська А.В., Круш П.В. Аналіз сутності товарної стратегії підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 6 (49). С. 83–87. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/19.pdf
3. Вакулішина, І. Сталий розвиток і його роль у формуванні товарної стратегії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Випуск 24. С. 262–270. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.28>
4. Пучкова С., Олексієнко Б. Товарна політика підприємства в системі сталого розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2025. Вип. 4(100). Економічні науки. С. 172–188. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-4.100.11>
5. Еко-знаки на упаковках товарів: що вони позначають і чому важливі? URL: <https://alyans-km.com.ua/eko-znaki-na-upakovkah-tovarov-hto-oni-oznachayut-i-pochemu-vazhny>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Тимченко К.С., к.е.н.

*Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна*

Торговельний сектор традиційно вважається одним із найчутливіших до ризику сегментів економіки – і це спостереження, попри свою очевидність, набуває принципово нового змісту в умовах, коли ризики перестали бути переважно ендегенними. Якщо упродовж 1990-х–2000-х рр. більшість вітчизняних досліджень зосереджувалася на внутрішніх детермінантах нестійкості (неефективна структура капіталу, слабкість системи внутрішнього контролю, низька ліквідність), то реалії останнього десятиліття змусили переглянути цю проблему майже повністю. Пандемія 2020 року, глобальні збої в ланцюгах постачання, а для України – повномасштабне вторгнення Росії з 2022 р. – все це відкрило прогалини, які традиційний ризик-менеджмент просто не передбачав як сценарії для моделювання.

Проблема полягає не лише в тому, що старі моделі «не спрацьовують». Вона набагато глибша: методологія оцінки ризиків, що домінувала до середини 2010-х рр., була структурована навколо ідеї вимірюваної невизначеності, тобто ризику, якому можна призначити ймовірність. Сьогоднішнє середовище все частіше продукує те, що правильніше назвати справжньою невизначеністю: події без прецеденту, без надійної бази для побудови розподілу ймовірностей. Перед торговельним підприємством постає питання, як будувати систему управління фінансовою стійкістю, якщо традиційний апарат оцінки ризиків методологічно не готовий до такого класу загроз?

Метою цього дослідження є аналіз трансформації підходів до оцінки ризиків у контексті забезпечення фінансової стійкості торговельного підприємства, а також верифікація концептуальної моделі, що поєднує класичний аналітичний інструментарій із сучасними цифровими методами прогнозування. Наукові завдання охоплюють три виміри: теоретичний (адаптація ризик-орієнтованого управління до умов діджиталізації), нормативно-аналітичний (переосмислення критеріїв і показників фінансової стійкості) та прикладний (розробка і тестування нових економіко-математичних моделей оцінювання ризиків у торгівлі).

Ризик-орієнтоване управління як концепція сформувалося ще в 1990-х рр. у межах корпоративного фінансового менеджменту та страхового права. Його ключова ідея – інтеграція ризику як змінної в кожен рівень управлінського рішення, а не його відокремлена оцінка «після» прийняття рішення – є, в принципі, незаперечною. Дещо несподівано тут виявляється позиція, яку займають окремі сучасні дослідники: Томашук І.В. та Томашук І.О. (2022), аналізуючи управління фінансовими ризиками як складову сталого функціонування суб'єкта економіки, фактично відтворюють методологічну рамку, що майже не змінилася з середини 2000-х рр. На їх думку «ефективними методами зниження та нейтралізації фінансових ризиків є їх мінімізація, страхування (зовнішнє та внутрішнє) та диверсифікація» [4].

На рівні концепції дослідники здебільшого погоджуються, що цифровізація змінює природу ризику. На рівні операціоналізації, тобто конкретних показників, формул, зміни значно повільніші. Це добре корелює зі спостереженням Ананьєвої Ю.В. (2022), яка фіксує розрив між теоретичними моделями управління фінансовими ризиками та реальними практиками їх застосування на підприємствах. На її думку «організації повинні регулярно переглядати свої підходи, методики та інструменти, щоб забезпечити їх актуальність та ефективність» [1, с. 140]. Але сама Ананьєва Ю.В., судячи з авторського акценту, вбачає основну причину в браку управлінської компетентності, тоді як, на мій погляд, проблема радше структурна: наявний інструментарій оцінки не генерує сигналів, актуальних для цифрового середовища.

Можна виділити три речі, які змінює діджиталізація.

По-перше, швидкість матеріалізації ризику. Якщо раніше кредитний або ліквідний ризик «дозрівав» упродовж місяців, то сьогодні, у середовищі миттєвих платежів, онлайн-торгівлі та реального часу, він може реалізуватися за лічені дні. Це принципово змінює вимоги до частоти переоцінки.

По-друге, кореляційна складність. Цифрові платформи торгівлі інтегрують у єдиний вузол операційні, фінансові, репутаційні та кібер-ризик. Те, що раніше можна було розглядати як відносно незалежні категорії, тепер пов'язане нелінійними залежностями. Традиційні матриці ризиків ігнорують цю нелінійність – і це не дрібний технічний недолік, а системний.

По-третє, доступність даних – і це, мабуть, найбільш трансформаційний чинник. Масиви транзакційних, поведінкових, логістичних даних, що генеруються цифровою торгівлею, відкривають можливості для оцінки ризику в режимі, наближеному до реального часу. Тобто з'явився і матеріал, і технічний ресурс для принципово нових підходів. Питання в тому, чи готові підприємства до їх впровадження методологічно.

Прямухіна Н.В. (2025), досліджуючи корпоративні системи управління ризиками та їх вплив на фінансову стійкість, акцентує саме на цьому аспекті – інституційній та процедурній неготовності підприємств. На її думку, У практиці багатьох підприємств «управління ризиками в проєктах здебільшого має фрагментарний, несистемний характер і зводиться до реагування на вже реалізовані негативні події, а не до їх упередження» [2, с. 121]. Дані, наведені в цьому дослідженні, підтверджують гіпотезу про те, що впровадження цифрових інструментів без відповідної реструктуризації процесів ризик-менеджменту не дає очікуваного ефекту. Тобто технологія без методології – це автоматизація хаосу.

Поняття «фінансова стійкість» – одне з тих, про які в економічній науці написано дуже багато і водночас сказано занадто мало конкретного. Формально стійкість – це здатність підприємства зберігати платоспроможність, генерувати прибуток та адаптуватися до змін зовнішнього середовища при збереженні прийнятної рівня ризику. Але як тільки ми переходимо від формули до вимірювання, картина стає значно менш впорядкованою.

Традиційно застосовуваний набір показників – коефіцієнти ліквідності, автономії, покриття, рентабельності – має очевидну перевагу, він стандартизований і зрозумілий. Проблема в іншому. Ці коефіцієнти фіксують стан підприємства ретроспективно та в момент складання звітності. Вони відповідають на питання «де ми були?», але не «куди рухаємося і з якою швидкістю?». Для торговельного підприємства, де оборотний капітал змінюється щотижня, а залежність від постачальника може в один момент перетворитися на критичну вразливість, така ретроспективна логіка недостатня.

Степаненко О.І. та Канельська А.В. (2024), аналізуючи фінансову стійкість підприємств в умовах воєнного стану, зафіксували принципово важливий результат: класичні порогові значення коефіцієнтів, розроблені для мирного часу, виявилися непридатними для оцінки реального стану підприємств у 2022–2023 рр. [3, с. 126]. Причому не тому, що підприємства раптово стали «нестійкими» за формальними критеріями, а тому, що ці критерії не відображали справжніх адаптаційних можливостей. Деякі підприємства з формально «поганими» показниками демонстрували значно вищу операційну резилентність, ніж ті, чиї коефіцієнти виглядали бездоганно.

Це спостереження змушує поставити принципове питання: може, проблема не в самих показниках, а в тому, що вони вимірюють не стійкість, а поточну рівновагу? Рівновага – статичний стан. Стійкість – динамічна властивість, тобто здатність відновлюватися після збурення. І якщо ми справді хочемо вимірювати саме стійкість, нам потрібні показники, що характеризують не лише поточний баланс сил, але й швидкість і якість реакції на відхилення від рівноваги.

Виходячи з цієї логіки, перелік критеріїв фінансової стійкості доцільно доповнити щонайменше трьома групами показників, що відсутні в класичних наборах:

- показники швидкості адаптації, тобто це час від ідентифікації відхилення до управлінської реакції; частота перегляду фінансових планів;
- показники концентрації вразливостей – частка одного постачальника у структурі закупівель; географічна концентрація збуту; залежність від єдиного платіжного каналу;
- показники якості інформаційного середовища – горизонт і точність фінансового прогнозування; наявність системи раннього попередження про ризики.

Ці три групи не замінюють традиційні коефіцієнти – вони їх доповнюють, переміщуючи фокус аналізу з «де ми є» на «як ми реагуємо та що передбачаємо».

Перше, що впадає в очі при спробі систематизувати ризики сучасного торговельного підприємства, – це суттєва розбіжність між академічними класифікаціями та тим, як самі підприємства описують свої проблеми. Якщо в наукових роботах домінує поділ на фінансові, операційні, ринкові, правові ризики тощо, то практики здебільшого говорять про конкретніші феномени: «постачальник затримав партію», «конкурент демпінгує», «банк відмовив у кредитній лінії».

Для торговельного підприємства доцільно виділити п'ять базових категорій ризику, причому в наведеному переліку важлива не лише їх ідентифікація, але й характер міжкатегорійних зв'язків, бо саме ці зв'язки роблять окремі сценарії значно небезпечнішими за суму їхніх складових.

Перша категорія – фінансові ризики у вузькому розумінні. Це, зокрема, ризик ліквідності, кредитний ризик, валютний ризик (особливо актуальний для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або закуповують імпортований товар). Їх особливість полягає в тому, що вони, як правило, не виникають ізольовано – валютний стрибок одразу трансформується в ліквідний ризик, якщо запаси сформовані під фіксовані ціни.

Ринкові ризики – друга категорія – охоплюють коливання попиту, цінову конкуренцію, поведінку споживачів. Тут варто відзначити, що інфляційне середовище 2021–2024 рр. [3, с. 128] кардинально змінило характер ринкового ризику для вітчизняної роздрібної торгівлі: постійне зростання собівартості при обмеженій можливості перекладати витрати на споживача створило ефект «стиснутої маржі», яка, власне, є найкращим описом становища більшості роздрібних торговців цього періоду.

Логістичні ризики – третя категорія – набули стратегічного значення після 2020 р. До того вони здебільшого розглядалися як операційні незручності. Зараз це потенційно летальна загроза для підприємств, чия бізнес-модель залежить від тонких і довгих ланцюгів постачання.

Четверта – інфляційні ризики як окрема категорія, а не підвид фінансових. Це виправдано тим, що інфляція впливає одночасно на вартість запасів, купівельну спроможність споживачів і вартість залучення капіталу, тобто зачіпає всі рівні фінансової моделі одночасно.

П'ята категорія – зовнішні економічні та регуляторні ризики. До них відносяться зміни законодавства, санкційні обмеження, митне регулювання. В умовах воєнного стану в Україні ця категорія фактично злилася з категорією воєнних ризиків, що вимагає спеціального урахування при моделюванні.

Якщо припустити, що кореляції між цими категоріями в кризових умовах посилюються, то логічним наступним кроком є перехід від категоріального аналізу до мережевого, тобто моделювання ризику як результату взаємодії вузлів, а не ізольованих факторів. Це і є той методологічний зсув, що відрізняє сучасний ризик-менеджмент від класичного.

Перехід від традиційних до сучасних методів оцінки ризиків – це тема, яка останніми роками отримала значну кількість декларативних описів і значно менше аналітично обґрунтованих пропозицій. Тому зупинимось не на переліку «нових підходів», а на тому, що конкретно має змінитися в логіці оцінки.

Традиційна модель, схематично, виглядає так:

збір даних фінансової звітності → розрахунок коефіцієнтів → порівняння з нормативами → висновок про рівень ризику.

Ця модель лінійна, ретроспективна і детерміністична. Вона виходить з припущення, що минуле є надійним провісником майбутнього, а норматив є універсальним мірилом стану.

Обидва припущення хибні в нестабільному середовищі. Звідси виникає необхідність переходу до моделей, що мають щонайменше три нові властивості:

1. Динамічність.

Оцінка ризику має відбуватися не раз на квартал, а в режимі постійного або майже безперервного моніторингу. Це технічно можливо завдяки інтеграції з ERP-системами, платіжними платформами, системами управління запасами.

2. Сценарність.

Замість визначення «поточного рівня ризику» – моделювання набору сценаріїв з різними комбінаціями факторів. Стрес-тестування, яке у банківському секторі є обов'язковим з початку 2000-х рр., торговельними підприємствами використовується вкрай рідко. Це прогалина, яку необхідно закривати.

3. Інтегрованість.

Оцінка різних категорій ризику має відбуватися не ізольовано, а у взаємозв'язку. Для цього можуть бути застосовані методи кластерного аналізу, регресійне моделювання з лаговими змінними, а в більш складних випадках – нейронні мережі для ідентифікації нелінійних залежностей.

Як стверджує Юдіна С. В. та Мондрієвський С. А. «стратегія управління ризиком включає правила, на основі яких приймаються ризикові рішення та способи вибору їх варіанта» [5]. Що стосується конкретних економіко-математичних інструментів, то базова модель інтегрованої оцінки може бути побудована на основі таксономічного аналізу (для визначення узагальненого індексу фінансової стійкості) у поєднанні зі сценарним прогнозуванням (для визначення діапазону можливих відхилень). Спираючись на власний досвід аналізу подібних вибірок підприємств торговельного сектору, можна стверджувати, що саме поєднання цих двох методів дає найбільш інформативну картину, причому при відносно невеликих обчислювальних витратах, що важливо для підприємств, які не мають власних аналітичних відділів.

Окремо слід згадати стрес-тестування як інструмент, що найбільш адекватно відповідає на виклики непередбачуваного середовища. Суть методу – перевірка фінансової моделі підприємства на витривалість за умов заздалегідь визначених несприятливих сценаріїв. Для торговельного підприємства такими сценаріями можуть бути: падіння виручки на 20–30% упродовж 3 місяців, зростання вартості закупівель на 15%, відмова ключового постачальника від контракту. Окремо кожен із цих сценаріїв – керована ситуація. Поєднання двох або трьох одночасно – потенційно критична. Мета стрес-тесту – виявити саме ці пороги, а не підтвердити, що «в середньому все добре».

Пропонована модель не є алгоритмом у суворому математичному сенсі – радше це концептуальна рамка, що визначає логіку процесу і принципи взаємодії елементів. Вона складається з чотирьох рівнів.

Перший рівень – інформаційний. Формування баз даних для оцінки ризиків із трьох джерел: внутрішня облікова система (транзакційні дані, залишки, дебіторська і кредиторська заборгованість), зовнішнє середовище (цінова динаміка, валютний курс, поведінка конкурентів), ризик-сигнали (прострочені платежі, відхилення від планових показників, зміни умов постачання). Тут ми стикаємося з методологічною дилемою: з одного боку, повнота даних покращує якість оцінки; з іншого – чим більше даних, тим вища ймовірність «шуму», що знижує чутливість системи до дійсно значущих сигналів.

Другий рівень – аналітичний. На цьому рівні відбувається власне оцінка за двома паралельними напрямками: поточна діагностика стану (розрахунок розширеного набору показників фінансової стійкості) та прогностичне моделювання (сценарний аналіз і стрес-тестування). Важливо, що ці два напрямки мають бути інтегровані, а не існувати як паралельні, ніколи не пересічні процедури, якими вони часто є на практиці.

Третій рівень – управлінський. Трансляція аналітичних результатів у конкретні управлінські рішення. Тут критичним є питання порогів, тобто при якому значенні індикатора ризику спрацьовує автоматичне попередження, при якому – обов’язкова реакція менеджменту. Без такої прив’язки аналітична система залишається теоретичною конструкцією, яка не впливає на реальні рішення.

Четвертий рівень – зворотний зв’язок та адаптація. Система має «пам’ятати» свої рішення та їх результати. Це означає, що коли управлінська реакція на ризик-сигнал не дала очікуваного ефекту, причина має бути ідентифікована і врахована у наступному циклі. Саме цей рівень найбільше страждає на реальних підприємствах, де «пожежне» управління витісняє рефлексію.

Верифікація подібної моделі потребує тестування на репрезентативній вибірці підприємств торговельного сектору. У межах цих тез ми обмежуємося концептуальним описом; кількісна верифікація є завданням наступного етапу дослідження.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати кілька висновків, які, хоча й різняться за рівнем конкретності, всі вказують в одному напрямку.

По-перше, традиційні підходи до оцінки ризиків у торгівлі не є неправильними – вони є неповними. Їх методологічний апарат адекватний для умов відносно стабільності і стає дедалі менш придатним у середовищі, де ризики мають системний і непередбачуваний характер.

По-друге, перехід до цифрового ризик-менеджменту не означає автоматичного покращення якості управління. Це необхідна, але недостатня умова. Технологічні інструменти дають ефект лише тоді, коли вони вбудовані в переосмислену методологічну рамку і узгоджені з організаційною культурою підприємства.

По-третє, поняття «фінансова стійкість» потребує операціональної реінтерпретації у бік динамічних критеріїв, орієнтованих не лише на поточний стан, але й на здатність до адаптації та відновлення. Це змінює і набір релевантних показників, і логіку аналізу.

Нарешті, стрес-тестування і сценарний аналіз – не «просунуті» інструменти для великих корпорацій, а базова методологічна вимога для будь-якого торговельного підприємства, що прагне до стійкого функціонування в нинішніх умовах. Розрив між усвідомленням цього факту та реальним впровадженням залишається відчутним, і подолання цього розриву є, мабуть, найбільш практично значущим завданням для дослідників і управлінців у цій сфері.

Література:

1. Ананьєва Ю. В. Сучасні підходи до управління фінансовими ризиками: від теорії до практики. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Випуск 2(31) С. 137-140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2022-2-24>
2. Прямухіна Н. В. Корпоративна система управління ризиками в проєктах та її вплив на фінансову стійкість підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 12 (104), 2 т. С. 120-127. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11751
3. Степаненко О. І., Канельська А. В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. Випуск 33, С. 123-130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>
4. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб’єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>
5. Юдіна С. В., Мондрієвський С. А. Системний підхід до оцінки фінансових ризиків під час стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-54>

СЕКЦІЯ 4
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З
ПІДПРИЄМНИЦТВА

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО
СЕРЕДОВИЩА

Бондарчук М.Є., к.е.н., доцент
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса

Сучасні умови функціонування сфери підприємництва та торгівлі характеризуються високим рівнем динамічності, цифровізації бізнес-процесів, зміною поведінки споживачів, розвитком електронної комерції та посиленням кризових і безпекових викликів. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення якісної підготовки фахівців, здатних адаптуватися до трансформацій ринкового середовища, ефективно здійснювати підприємницьку діяльність та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливу роль у формуванні сучасних професійних компетентностей відіграє освітня програма «Торговельне підприємництво» за спеціальністю D7 Торгівля, що поєднує підготовку у сфері підприємництва, торговельної діяльності, цифрового бізнесу, логістики та управління споживчими процесами. Особливістю програми є її практикоорієнтований характер та спрямованість на формування у здобувачів здатності працювати в умовах невизначеності та швидких змін бізнес-середовища.

Структура освітньої програми забезпечує комплексне поєднання фундаментальної економічної підготовки із сучасними прикладними компонентами професійного спрямування. Значна частка освітніх компонентів належить саме до професійної підготовки – 75 % загального обсягу програми, засвідчуючи орієнтацію програми на формування практичних компетентностей майбутніх фахівців.

Суттєвою перевагою освітньої програми є інтеграція сучасних дисциплін, пов'язаних із цифровою трансформацією бізнесу та торгівлі. Зокрема, навчальний план містить такі освітні компоненти, як «Інтернет-торгівля і фулфілмент», «Цифрове підприємництво», «Бізнес-аналітика», «Управління лояльністю і поведінкою споживачів», «Логістична діяльність підприємницьких структур», «Інноваційне підприємництво» дозволяючи формувати у здобувачів компетентності, необхідні для роботи в умовах цифрової економіки та розвитку омніканальних моделей торгівлі.

Особливе значення має орієнтація освітньої програми на розвиток підприємницьких компетентностей та навичок започаткування власного бізнесу. Програмні результати навчання передбачають формування здатності оцінювати та організовувати впровадження бізнес-ідей у практичну діяльність, обґрунтовувати напрями ведення власного бізнесу, а також здійснювати підприємницьку діяльність в Інтернет-середовищі із застосуванням інструментів електронної торгівлі та фулфілменту.

Важливою особливістю програми є її міждисциплінарний характер. Освітні компоненти охоплюють економічну, управлінську, правову, маркетингову, логістичну та психологічну складові професійної підготовки. Зокрема, вивчення дисциплін «Психологія підприємництва», «Бізнес-етика», «Підприємницьке право», «Безпека бізнесу» сприяє формуванню soft skills, управлінського мислення та навичок роботи в умовах ризику і конфліктних ситуацій.

Практична спрямованість підготовки забезпечується проходженням виробничої та переддипломної практики, а також виконанням кваліфікаційної роботи, яка орієнтована на розв'язання практичних проблем у сфері підприємницької та торговельної діяльності в умовах невизначеності. Такий підхід дозволяє поєднати теоретичну підготовку із набуттям практичного досвіду та формуванням професійної адаптивності здобувачів.

Крім того, освітня програма забезпечує можливість формування індивідуальної освітньої траєкторії через значний обсяг вибірових компонентів, який становить понад 25 % загального обсягу програми, сприяючи підвищенню гнучкості підготовки та врахуванню професійних інтересів здобувачів вищої освіти.

Таким чином, освітня програма «Торговельне підприємництво» за спеціальністю D7 Торгівля орієнтована на підготовку конкурентоспроможних фахівців нового покоління, здатних ефективно працювати в умовах цифровізації, невизначеності та трансформації сучасного бізнес-середовища. Її особливостями є практикоорієнтованість, міждисциплінарність, інтеграція цифрових компетентностей, розвиток підприємницького мислення та адаптація змісту підготовки до сучасних потреб ринку праці.

ДІЛОВІ ІГРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАВЧАННЯ МАЙБУТНІХ ПІДПРИЄМЦІВ

Брагіна О.С., к.е.н., доцент

*Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса*

У сучасних умовах економіка характеризується високою динамічністю, невизначеністю та посиленням конкуренції, що висуває нові вимоги до підготовки підприємців. Майбутні фахівці повинні вміти швидко приймати управлінські рішення, аналізувати ризики, працювати в команді та мислити стратегічно. Саме тому традиційні методи навчання, які переважно базуються на теорії, вже не забезпечують достатнього рівня практичної підготовки. Ділові ігри є ефективним інструментом активного навчання, оскільки дозволяють моделювати реальні бізнес-ситуації, відтворювати умови підприємницької діяльності та формувати практичний досвід прийняття рішень. Вони сприяють розвитку підприємницького мислення, креативності, лідерських якостей та навичок управління ресурсами.

Особливої актуальності тема набуває в умовах цифровізації освіти та економіки, коли зростає роль інтерактивних методів навчання, бізнес-симуляцій та гейміфікації. Використання ділових ігор дозволяє підвищити мотивацію студентів, зробити навчальний процес більш практикоорієнтованим та наближеним до реальних умов бізнес-середовища. Крім того, актуальність дослідження посилюється необхідністю підготовки підприємців, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності, економічних криз та швидких технологічних змін. Таким чином, дослідження ділових ігор як інструменту навчання майбутніх підприємців є важливим і своєчасним, оскільки воно спрямоване на вдосконалення освітніх технологій та підвищення якості підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Аналіз теорії та практики впровадження ділових ігор у навчальний процес свідчить, що вони є активним методом навчання, який найбільш наближений до реальної майбутньої професійної діяльності студентів. Їхня перевага полягає в тому, що, моделюючи реальні виробничі та управлінські ситуації, ділові ігри дозволяють суттєво скоротити часовий цикл прийняття рішень і наочно продемонструвати учасникам можливі наслідки їхніх дій та управлінських рішень [1].

Ділові ігри можуть мати як комплексний (глобальний) характер, наприклад управління діяльністю підприємства, так і локальний, що охоплює окремі управлінські ситуації, зокрема проведення переговорів, розробку бізнес-плану або підготовку звітної документації. Застосування цього методу дає змогу майбутнім фахівцям виконувати різні професійні ролі, що сприяє розширенню їхніх уявлень про функціонування організації та взаємодію її працівників [1].

Зростання інтересу до застосування ділових ігор у професійній підготовці підприємців пояснюється їх суттєвими відмінностями від традиційних методів навчання, зокрема [2]:

- навчальний процес у форматі ділових ігор максимально наближений до реальних умов практичної діяльності;
- ділова гра виступає як інтерактивний метод навчання, у якому учасники виконують різні ролі та ухвалюють рішення відповідно до заданих рольових функцій і інтересів;
- це колективна форма навчання, тоді як традиційні підходи переважно орієнтовані на індивідуальне засвоєння знань;
- у процесі ділових ігор спеціально створюється емоційне залучення учасників, що формує так зване «керване напруження».

Основні принципи організації ділових ігор можна представити таким чином [1]:

1. Імітаційне моделювання професійної діяльності. Ділова гра відтворює реальні умови роботи через імітаційну модель виробничого процесу та ігрову модель ролей учасників. Важливо враховувати психолого-педагогічний аспект, адже мета гри – не лише передача знань, а розвиток професійного мислення і особистості фахівця.

2. Проблемність змісту. Основа гри – проблемні ситуації з неповною або суперечливою інформацією. Учасники аналізують їх, визначають проблему, формують завдання, шукають і обґрунтовують рішення, використовуючи дискусії та інші інтерактивні методи.

3. Спільна діяльність. Гра передбачає колективне прийняття рішень у процесі рольової взаємодії: спільне планування, розподіл ролей, виконання завдань і рефлексію результатів.

4. Діалогічність спілкування. Кожен учасник має можливість висловлювати власну думку через рольову участь, що забезпечує діалог і розгляд проблеми з різних позицій.

5. Двоплановість діяльності. Ділова гра поєднує ігрові та навчальні цілі: ігрові результати слугують засобом розвитку компетентностей і особистості, а усвідомлення обох планів запобігає надмірній орієнтації лише на «перемогу».

Використання ділових ігор у підготовці майбутніх підприємців має специфічні особливості, які визначають їх високу ефективність як навчального інструменту, що формує практичні підприємницькі компетентності. Особливості та важливість використання ділових ігор у підготовці підприємців:

1. Максимальне наближення до реальних умов бізнесу. Ділові ігри моделюють реальні підприємницькі ситуації – створення бізнесу, управління ресурсами, вихід на ринок, конкуренцію, взаємодію з партнерами та клієнтами. Це дозволяє студентам «проживати» бізнес-процеси в безпечному навчальному середовищі.

2. Формування практичних управлінських навичок. На відміну від теоретичних методів навчання, ділові ігри розвивають здатність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, аналізувати ризики та наслідки, планувати діяльність підприємства та управляти ресурсами та витратами.

3. Розвиток підприємницького мислення. Ділові ігри сприяють формуванню креативності та ініціативності, стратегічного мислення, здатності бачити бізнес як систему взаємопов'язаних процесів та орієнтації на результат і прибутковість.

4. Формування навичок роботи в команді. Підприємницька діяльність майже завжди є командною. У ділових іграх учасники взаємодіють у різних ролях (керівник, фінансист, маркетолог тощо), що дозволяє розвивати комунікаційні навички, лідерські якості та вміння розподіляти функції та відповідальність.

5. Навчання через помилки без реальних втрат. Однією з ключових переваг є можливість помилятися без фінансових ризиків. Студенти можуть тестувати різні бізнес-рішення, аналізувати наслідки своїх дій та коригувати стратегію розвитку підприємства.

6. Формування комплексного бачення бізнесу. Ділові ігри дозволяють майбутнім підприємцям зрозуміти взаємозв'язок між різними сферами діяльності підприємства, зокрема фінансами, маркетингом, виробництвом, логістикою та управлінням персоналом.

7. Підвищення мотивації до навчання. Ігровий формат робить навчання більш цікавим і практикоорієнтованим, що підвищує залученість студентів і їхню мотивацію до опанування підприємницьких знань.

Таким чином, ділові ігри є особливо важливими у підготовці підприємців, оскільки вони поєднують теорію з практикою, формують ключові підприємницькі компетентності, розвивають стратегічне мислення та дозволяють моделювати реальні умови бізнес-діяльності без ризику для реального підприємства.

Література:

1. Буга О.І., Глуханюк В.М., Соловей В.В. Принципи організації ділових ігор. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2018. Випуск 51. С.176–179. URL: <https://vspu.net/sit/index.php/sit/article/view/5400/4824> (дата звернення: 22.05.2026).
2. Стеценко Н.М. Ділова гра як метод формування професійної спрямованості майбутніх менеджерів освіти. Збірник наукових праць «Педагогічні науки». 2015. №68. Том 1. С. 196–201. URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/3066/2789> (дата звернення: 22.05.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ» У ВІДПОВІДНОСТІ ДО СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ

Бавико О.Є., д.е.н., професор

Національний університет «Одеська політехніка»,

м. Одеса

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та торгівля» другого (магістерського) рівня вищої освіти Національного університету «Одеська політехніка» спрямована на підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері підприємництва та торговельної діяльності, здатних ефективно діяти в умовах динамічного бізнес-середовища, невизначеності та кризових явищ.

Освітню програму розроблено відповідно до стандарту вищої освіти за спеціальністю «076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань «07 Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 № 961 у редакції наказу МОН України від 05.07.2024 № 962 [1]. Програма реалізується за спеціальністю D7 Торгівля галузі знань D Бізнес, адміністрування та право та передбачає здобуття освітнього ступеня «магістр».

Основною метою освітньої програми є формування загальних і спеціальних компетентностей у сфері антикризового управління підприємницькою та торговельною діяльністю на основі застосування сучасних методів діагностики, прогнозування, планування та організаційного забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Програма орієнтована на підготовку фахівців, здатних розв'язувати складні управлінські завдання, реалізовувати інноваційні проекти, забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу та здійснювати антикризове управління підприємницькими структурами.

Фокус освітньої програми зосереджений на управлінні розвитком підприємницьких і торговельних структур, діагностиці бізнес-процесів, управлінні інноваційними змінами, бюджетуванні, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні економічної ефективності бізнесу. Ключовими напрямками підготовки виступають антикризове управління, управління організаційним розвитком, проєктний менеджмент і формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Особливістю програми є її практична спрямованість та орієнтація на сучасні потреби бізнес-середовища. Освітній процес передбачає поглиблене вивчення дисциплін, пов'язаних із розробкою та реалізацією антикризових й інноваційних проєктів, а також проходження переддипломної практики із поетапною розробкою та апробацією відповідних управлінських рішень. Важливою особливістю є також вивчення специфіки підприємництва Одеського регіону та використання реальної фінансово-господарської інформації підприємств-партнерів, серед яких ТОВ «Телекарт-Прилад», ПАТ «Одескабель», ТОВ «Мітрідат Одеса» та інші. До основних професійних компетентностей, які формуються у здобувачів освіти, належать:

- здатність розробляти та реалізовувати стратегії розвитку підприємницьких і торговельних структур;
- здатність здійснювати оцінювання товарів, продукції та послуг;
- здатність ефективно управляти діяльністю суб'єктів господарювання;
- здатність приймати управлінські рішення та вирішувати проблемні ситуації;
- здатність ініціювати та реалізовувати інноваційні проєкти;
- здатність розробляти заходи щодо попередження та подолання кризових станів підприємств.

Програмні результати навчання передбачають формування у здобувачів умінь аналізувати проблеми підприємництва і торгівлі, розробляти стратегічні плани розвитку, приймати ефективні управлінські рішення, здійснювати оцінювання діяльності підприємницьких структур,

впроваджувати інноваційні проєкти та організаційні зміни, а також формувати й підтримувати конкурентні переваги суб'єктів господарювання. Окрема увага приділяється здатності діяти в умовах ризику та невизначеності, застосовувати інструменти антикризового управління та забезпечувати економічну стійкість бізнесу.

Відповідно до критеріїв акредитації освітніх програм, визначених Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), під час формування цілей та змісту освітньої програми заклади вищої освіти повинні враховувати тенденції розвитку спеціальності, потреби ринку праці, галуzeвий і регіональний контекст, а також запити стейкхолдерів. Зокрема, Критерій 1 «Проектування та цілі освітньої програми» передбачає, що цілі освітньої програми мають визначатися з урахуванням сучасних тенденцій розвитку відповідної сфери професійної діяльності, ринку праці, галуzeвого контексту [2]. У зв'язку з цим важливого значення набуває аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємництва та торгівлі, оскільки саме їх урахування забезпечує актуальність освітньої програми, практичну спрямованість підготовки здобувачів та відповідність професійних компетентностей сучасним потребам бізнес-середовища і ринку праці.

Сучасні тенденції розвитку підприємництва характеризуються посиленням інноваційної спрямованості бізнесу, цифровізацією управлінських процесів, необхідністю швидкої адаптації до кризових явищ та високого рівня конкуренції. В умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємницькі структури все більше орієнтуються на антикризове управління, стратегічне планування, впровадження інноваційних проєктів, розвиток бізнес-моделей та підвищення конкурентоспроможності. Важливою тенденцією також є зростання ролі управління людськими ресурсами, використання цифрових технологій у бізнесі та посилення вимог до управлінської гнучкості підприємств.

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та торгівля» враховує зазначені тенденції через формування компетентностей у сфері антикризового управління, управління змінами, бюджетування, управління інноваційними проєктами та організаційним розвитком бізнесу. Програма передбачає вивчення дисциплін «Діагностика бізнес-процесів», «Управління змінами», «HR-технології у підприємстві», «Управління інноваційними проєктами в підприємницькій та торговельній діяльності», «Антикризове управління підприємницькою діяльністю», що спрямовані на формування здатності адаптувати діяльність підприємств до сучасних викликів ринку.

Тendenції розвитку торгівлі пов'язані з активною цифровізацією торговельної діяльності, розвитком електронної комерції, удосконаленням логістичних систем, зростанням ролі управління конкурентоспроможністю та орієнтацією на потреби споживачів. Сучасна торгівля характеризується високим рівнем конкуренції, необхідністю швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і впровадженням інноваційних підходів до організації бізнес-процесів.

Освітня програма враховує ці тенденції через вивчення дисциплін, пов'язаних із конкурентоспроможністю, управлінням організаційним розвитком торговельного бізнесу, бюджетуванням та управлінням бізнес-процесами. У програмі передбачено використання сучасних цифрових технологій, інформаційно-комунікаційних систем та спеціалізованого програмного забезпечення в освітньому процесі. Значна увага приділяється практичній підготовці здобувачів на базі реальних підприємств, що дозволяє сформувати навички управління сучасними торговельними структурами та адаптації до зовнішніх змін.

Література:

1. Стандарту вищої освіти за спеціальністю «076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань «07 Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. В редакції наказу МОН України від 05.07.2024 № 962.

2. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: наказ МОН України від 15.05.2024 № 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text>

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ ЗА НАВЧАЛЬНОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ «ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОЄКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ»

Левкіна Р.В., проф., д.е.н.

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса

Сучасний етап розвитку глобальної та національної економіки характеризується динамічними змінами, цифровізацією бізнес-процесів та пошуком інструментів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. У цих умовах ефективність будь-якого підприємства у сферах виробництва, торгівлі чи послуг залежить від якості побудови та гнучкості його логістичних ланцюгів. Напрямок організації та проєктування логістичних систем у межах спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» набуває особливої актуальності через декілька факторів, серед яких насамперед виділяється масштабна трансформація ланцюгів постачання [1]. Сучасні виклики, регіональні кризи та зміна глобальних транспортних коридорів вимагають від вітчизняних підприємств здатності оперативно й ефективно перебудовувати потокові процеси з нуля [2]. Паралельно з цим відбувається цифрова трансформація бізнес-середовища, де інтеграція технологій штучного інтелекту, Інтернету речей та концепції цифрових двійників у логістику формує стійкий запит на фахівців, здатних не просто управляти рухом товарів, а проєктувати складні інтелектуальні системи управління. Виникає потреба у синкретичних знаннях, адже ринок праці потребує підприємців-проєктувальників, які вважають логістичну систему джерелом формування доданої вартості та оптимізації витрат підприємства.

Логістична система – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, що складається з елементів і підсистем, які інтегровані між собою для оптимізації матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків. Головною рисою такої системи є синергетичний ефект, коли узгоджена робота всіх елементів дає значно вищу економічну ефективність, ніж їхня окрема діяльність. Специфіка функціонування та проєктування логістичної системи залежить від галузевої приналежності та бізнес-моделі підприємства. Для виробничого підприємства фокусом є внутрішньовиробничі процеси та безперервне забезпечення сировиною, а провідні процеси охоплюють закупівлю матеріалів, управління незавершеним виробництвом і складування готової продукції з метою мінімізації тривалості виробничого циклу. Торговельне підприємство орієнтується на швидкість оборотності товарів та дистрибуцію кінцевому споживачу через закупівлю готової продукції великими партіями, формування асортименту й логістику «останньої милі» задля максимального сервісу клієнтів. Логістичне підприємство фокусується на наданні послуг як комерційного продукту. Воно здійснює мультимодальні перевезення, термінальну обробку вантажів, крос-докінг та митне оформлення для максимального завантаження потужностей. Структура логістичної системи формується у просторово-інституційному вимірі, що включає наступні ланки системи, як-от постачальники, виробничі підрозділи, склади, транспортні вузли та споживачі, а також у функціональному вимірі, який об'єднує закупівельну, виробничу, збутову, транспортну, складську та інформаційну підсистеми. У табл. представлено характеристики логістичних систем суб'єктів галузевого підприємництва за такими ознаками: фокус логістичної системи, потокові процеси, мета оптимізації й модернізації логістичної системи.

Логістична система кожного типу підприємства має унікальну направленість оптимізації й модернізації. Для виробництва – це надійність та швидкість виробничого циклу, для торгівлі – сервіс та оборотність, а для логістичного провайдера – ефективність використання активів та рентабельність послуг.

Таблиця – Порівняльні характеристики логістичних систем суб'єктів галузевого підприємництва

Тип підприємства	Фокус логістичної системи	Потокові процеси	Основна мета оптимізації системи
Виробниче підприємство	Внутрішньовиробничі процеси та їх безперебійне забезпечення сировиною	Закупівля матеріалів, управління незавершеним виробництвом, складування готової продукції	Мінімізація тривалості виробничого циклу та оптимізація складських запасів
Торговельне підприємство	Швидкість оборотності товарів та дистрибуція кінцевому споживачу	Закупівля готової продукції великими партіями, формування асортименту, логістика «останньої милі»	Забезпечення максимального рівня клієнтського сервісу при мінімальних витратах на зберігання
Логістичне підприємство	Надання логістичних послуг як основного комерційного продукту (оператори 3PL/4PL)	Мультимодальні перевезення, термінальна обробка вантажів, крос-докінг, митне оформлення	Максимізація завантаження транспортно-складських потужностей та рентабельності послуг

Навчальна дисципліна «Організація та проектування логістичних систем» виступає обов'язковою практично-професійною освітньою компонентою у структурі підготовки фахівців. Предметом її вивчення є об'єктивні закономірності формування, функціонування, оптимізації та розвитку логістичних систем підприємств різних форм власності та галузевої приналежності. Мета вивчення дисципліни полягає у поглибленні знань щодо теоретико-методичного базису організації та проектування логістичних систем, формування системного мислення, а також набуття практичних навичок розробки, впровадження, реінжинірингу та аудиту поточкових процесів. Специфіка реалізації цієї мети безпосередньо впливає з комплексних практичних завдань управління на підприємствах виробничого, торговельного та логістичного типу. Конкретні завдання вивчення курсу охоплюють проведення оцінки внутрішнього стану та визначення логістичних проблем. Такими логістичними проблемами можуть бути дефіцит сировини чи накопичення товарів незавершеного виробництва на виробничому підприємстві; наявність необоротних запасів у торгівлі; простої транспорту та нераціональне використання площ складських приміщень і терміналів на логістичному підприємстві. Важливим завданням дисципліни є ідентифікація етапів життєвого циклу логістичної системи підприємства на основі аналізу динаміки показників ефективності, обсягів виробництва, збутових процесів або надання послуг за останні роки. Окрім цього, здобувачі освіти отримують навички проектування інформаційного контуру логістичної системи та впровадження системи підтримки ухвалення рішень. Остання базується на використанні оптимізаційних або імітаційних моделей з урахуванням ризиків інформаційного шуму й налаштуванням зворотного зв'язку. Нарешті, завдання включають оцінку організаційних та інформаційних бар'єрів, обґрунтування створення спеціалізованих логістичних підрозділів для наскрізного управління потоками, мінімізацію ризиків та розробку програм приймального користувацького тестування для клієнтів і контрагентів.

Практичне значення та використання отриманих знань полягає у розумінні сутнісно-змістових характеристик організації логістичних систем для побудови й оптимізації товарних

потоків. Здобувачі освіти набувають вміння формувати життєвий цикл логістичної системи, визначати оптимальне місце розташування об'єктів за допомогою математичних інструментів, обґрунтовувати доцільність рециклінгу й модернізації, застосовувати методи проектування внутрішньовиробничої логістики та інтеграції ланцюгів постачання для зростання конкурентоспроможності макрологістичних систем і віртуальних підприємств. Вони планують заходи управління логістичними проектами, керування проектною командою, бюджетами та термінами впровадження складних логістичних рішень [3–5].

Важливим інструментом підготовки здобувачів у межах дисципліни є розрахунково-графічна робота, структура якої відображає логіку практичного проектування логістичного середовища суб'єктів господарювання. Типова структура розрахунково-графічної роботи є чітко регламентованою і містить вступ із обґрунтуванням вибору об'єкта; аналітичну частину з поглибленою оцінкою діючих потоків та інфраструктури, розрахунково-проектний розділ із математичним моделюванням змін; розділ з оцінки фінансово-економічної ефективності запропонованих рішень та узагальнюючі висновки. Диференціація завдань розрахунково-графічної роботи здійснюється відповідно до специфіки та галузевого профілю досліджуваних підприємств. Для виробничих підприємств завдання фокусуються на розрахунку оптимальних партій постачання матеріальних ресурсів, плануванні та оптимізації міжцехових і внутрішньозаводських потоків, мінімізації обсягів незавершеного виробництва та раціональному розміщенні технологічних складів. Для торговельних підприємств увага зміщується на моделювання багаторівневих дистриб'юторських мереж, розрахунок точок замовлення та страхових запасів в умовах коливань ринкового попиту, оптимізацію схем організації і планування операцій торговельно-технологічного процесу, а також на проектування ефективної логістики «останньої милі». Для логістичних підприємств специфіка завдань передбачає розрахунок пропускної спроможності великих термінальних комплексів, оптимізацію мультимодальних і інтермодальних перевезень, маршрутизацію магістрального транспорту, а також мінімізацію часу виконання операцій крос-докінгу та підвищення загальної рентабельності надаваних логістичних послуг.

Зазначена дисципліна не існує ізольовано, а виступає логічним інтегратором та практичним продовженням практично-професійних дисциплін. Логістична система є матеріальним та інформаційним скелетом будь-якого торговельного чи виробничого підприємства, формуючи чіткий синергетичний зв'язок між фундаментальними основами фаху та цим напрямком. Якщо класичне підприємництво фокусується на пошуку ринкових ніш, бізнес-моделюванні та генерації прибутку, а торгівля забезпечує збутові операції та високий рівень клієнтського сервісу, то проектування логістичних систем гарантує практичну реалізацію цих процесів із мінімально можливими витратами ресурсів. Дисципліна безпосередньо взаємодіє з курсом організації підприємницької діяльності, торговельним підприємництвом, економікою логістики, складською і транспортною логістикою, а також з електронною комерцією, цифровим підприємництвом. Опанування цієї дисципліни спрямоване на формування у здобувачів визначених програмних результатів навчання. Зокрема, вони вчаться використовувати базові знання з підприємництва, торгівлі і біржової діяльності, вміння критичного мислення, аналізу та синтезу в професійних цілях [6]. Вони опановують вміння використовувати сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології обміну та розповсюдження професійно спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Крім того, дисципліна навчає організовувати пошук, самостійний відбір, якісну обробку інформації з різних джерел для формування баз даних. Важливими результатами є вміння застосовувати інноваційні підходи, уміти оцінювати та організовувати впровадження бізнес-ідеї у практичну діяльність. Разом з цим здобувачі вчаться враховувати знання з організації і технології торговельних процесів, схем організації і планування операцій торговельно-виробничого процесу в діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур. Нарешті, навчання забезпечує готовність розробляти стратегічні плани розвитку інфраструктури підприємства, розраховувати параметри складських комплексів,

проводити оптимізацію запасів в умовах коливань ринкового попиту. Поточне і підсумкове оцінювання набутих знань і вмінь організоване відповідно принципам кредитно-модульної системи вищої освіти [7].

Підготовка фахівців зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» за напрямком організації та проектування логістичних систем є обов'язковою і терміною вимогою сучасного ринку праці, який характеризується дефіцитом висококваліфікованих кадрів із системним проектним мисленням. Дана навчальна дисципліна відіграє роль надійного ланцюга між теоретичними бізнес-ідеями та їх практичним, економічно обґрунтованим впровадженням у поточну діяльність підприємства, забезпечуючи одночасну мінімізацію витрат і підвищення якості сервісу. Організація розрахунково-графічної роботи із практичним ухилом та диференціація завдань під конкретний галузевий профіль дозволяє студентам здобути цінні навички антикризового управління, цифрового моделювання та фінансового обґрунтування управлінських рішень, що підвищує їхню конкурентоспроможність як майбутніх керівників, аналітиків або успішних підприємців.

Література:

1. Бавико О.Є. Особливості змісту освітньої програми «Підприємництво та торгівля» для підготовки здобувачів магістерського рівня вищої освіти. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали VIII Міжнародної наукової конференції (30 травня 2025 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2025. С. 121–123.
2. Павлюк О., Опанасюк О., Лихогод О. Аналіз підходів до визначення професійної підготовки майбутніх фахівців із логістики. *Physical culture and sport: scientific perspective*, 2024. С. 130–135. DOI: <https://doi.org/10.31891/pcs.2024.3.21>
3. Перцович Т. О., Івашків Т. С. Логістичні рішення в торгівлі в умовах війни. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 37–43: DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-37-43](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-37-43)
4. Аулін В. В. Тектологічний підхід формування логістичних систем на транспортних і виробничих підприємствах. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки : зб. наук. пр.* Кропивницький : ЦНТУ, 2022. Вип. 5(36). Ч. 2. С. 313–324. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2022.5\(36\).2.313-324](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2022.5(36).2.313-324)
5. Ільченко Т. Управління якістю логістичних послуг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-55>
6. Levkina R. V. Critical and productive thinking as competences of professionals in the field of entrepreneurship and trade. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали VIII Міжнародної наукової конференції (30 травня 2025 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2025. С. 113–115.
7. Левкіна Р., Цуканов В., Левкін А. Кредитно-модульна система вищої освіти як інструмент формування компетенцій у студентів. *Новий Колегіум*. 2017. № 2. С. 40–42. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_2_14

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЗДОБУВАЧАМИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ» У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ПЕДАГОГІЧНІ ІМПЛІКАЦІЇ

Єрмак С.О., д.е.н., професор

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса

Четверта промислова революція та стрімка цифровізація економічних відносин зумовили кардинальне переосмислення підходів до підготовки фахівців у галузі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Поява потужних генеративних моделей штучного інтелекту, зокрема великих мовних моделей (Large Language Models, LLM), суттєво трансформувала освітній простір, відкривши як принципово нові можливості для навчання, так і породивши низку серйозних педагогічних та етичних викликів.

За даними глобальних досліджень у сфері освітніх технологій [1-4], значна частина студентів економічних спеціальностей регулярно використовують AI-інструменти у процесі виконання навчальних завдань. Означена тенденція набуває особливого значення для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», оскільки їхня майбутня професійна діяльність безпосередньо пов'язана із прийняттям рішень в умовах невизначеності, аналізом ринкової кон'юнктури та управлінням комерційними процесами – саме тих функцій, де AI-системи демонструють найбільш вражаючі результати.

Водночас масштабне впровадження штучного інтелекту в освітній процес відбувається стихійно, без належного науково-методичного супроводу, що призводить до формування деформованих навичок навчальної діяльності, зниження критичного мислення та зростання ризиків академічної недоброчесності. Зазначене актуалізує необхідність комплексного наукового дослідження феномену використання AI здобувачами економічних спеціальностей та розроблення обґрунтованих педагогічних рекомендацій.

Аналіз практики застосування інструментів штучного інтелекту здобувачами спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» дозволяє виокремити декілька ключових напрямів їх використання у навчальній діяльності.

По-перше, когнітивна підтримка та пояснення навчального матеріалу. Здобувачі активно використовують генеративні моделі для поглибленого розуміння складних економічних концепцій, наприклад теорії ринкової рівноваги, механізмів ціноутворення на сучасних ринках, алгоритмів оцінювання підприємницьких ризиків. Функція «персоналізованого тьютора» дозволяє студенту отримати роз'яснення у зручному для нього форматі та темпі, що суттєво підвищує індивідуалізацію навчання.

По-друге, інформаційно-аналітична підтримка дослідницької діяльності. Студенти застосовують AI-системи для пошуку та первинної систематизації наукових джерел, генерування гіпотез для курсових та кваліфікаційних робіт, а також для опрацювання великих масивів ринкової статистики. Зокрема, при виконанні завдань із аналізу торговельних стратегій або дослідженні кон'юнктури товарних ринків AI виступає ефективним інструментом прискорення аналітичного процесу.

По-третє, підтримка розроблення бізнес-проектів. У межах дисциплін підприємницького циклу: «Бізнес-планування», «Торговельне підприємництво», «Бізнес-моделі у підприємстві» тощо, AI-інструменти використовуються для генерування бізнес-ідей, складання фінансових моделей, аналізу конкурентного середовища та розроблення маркетингових стратегій. Це наближає навчальні завдання до реальних підприємницьких практик.

По-четверте, мовна та комунікативна підтримка. Значна частина здобувачів використовує AI для редагування та вдосконалення академічних текстів, перекладу фахових публікацій іноземними мовами, підготовки презентаційних матеріалів та ділової документації. Для студентів

із нижчим рівнем академічного письма така підтримка може суттєво підвищити якість їхніх наукових робіт.

Поряд із очевидними перевагами, інтеграція штучного інтелекту у навчальний процес породжує низку серйозних викликів, що потребують системного осмислення з боку педагогічної спільноти.

Найбільш гострою залишається проблема академічної доброчесності. Широке застосування генеративних моделей для написання рефератів, есе та наукових статей призводить до розмивання меж між власним інтелектуальним продуктом студента та автоматично згенерованим текстом. Дослідники фіксують суттєве зростання частки здобувачів, які вдаються до некоректного використання AI у процесі виконання контрольних заходів [2], що є серйозним сигналом для системи забезпечення якості вищої освіти.

Не менш актуальною є проблема атрофії базових когнітивних навичок. Надмірна залежність від AI-асистентів може призводити до послаблення здатності здобувачів до самостійного критичного аналізу, структурування думок та аргументації власної позиції – компетентностей, критично важливих для майбутнього підприємця та комерційного аналітика. Феномен «когнітивного розвантаження» (cognitive offloading), коли мисленнєві операції делегуються зовнішній системі, може мати довгострокові негативні наслідки для формування професійної компетентності.

Окремої уваги заслуговує проблема «галюцинацій» AI, тобто генерування правдоподібних, але фактично хибних тверджень. В економічній освіті, де точність фактичних даних, коректність статистичних посилань та достовірність ринкової інформації мають принципове значення, некритичне сприйняття AI-контенту може суттєво деформувати формування професійних знань здобувачів.

З огляду на викладене, можна запропонувати комплекс рекомендацій щодо педагогічно виваженої інтеграції штучного інтелекту у підготовку фахівців із підприємництва, торгівлі та біржової діяльності:

- впровадження дисципліни «AI-грамотність для підприємців» як обов'язкового компонента освітньої програми, що охоплює критичне оцінювання AI-контенту, розуміння принципів роботи алгоритмів та етичні аспекти їх застосування у комерційній практиці;
- переорієнтація системи оцінювання з продуктоцентричного на процесоцентричний підхід: акцент на захисті власної позиції, усній аргументації, покроковому обґрунтуванні рішень у реальному часі, що унеможливило б підміну власного мислення AI-генерованим контентом;
- конструктивне використання AI як об'єкта навчального аналізу: моделювання підприємницьких ситуацій, де студенти критично оцінюють, верифікують та вдосконалюють AI-генеровані бізнес-рішення, формуючи навички конструктивної взаємодії з інтелектуальними системами;
- підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників у сфері AI-технологій та їх дидактичного потенціалу, що є неодмінною умовою методично грамотного управління процесом інтеграції штучного інтелекту в освітнє середовище.

Отже, штучний інтелект є не тимчасовим трендом, а фундаментальним структурним чинником трансформації вищої економічної освіти. Для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» навички ефективної та відповідальної взаємодії з AI-системами стають невід'ємною складовою їхньої професійної компетентності – поряд із традиційними знаннями в галузі ринкових механізмів, комерційного права та підприємницького управління.

Таким чином, ключовим завданням сучасної педагогіки вищої школи є не протистояння технологічним змінам, а формування освітнього середовища, яке забезпечить органічну інтеграцію AI в навчальний процес за умови збереження та розвитку критичного мислення, наукової доброчесності та інтелектуальної самостійності здобувачів. Лише за таких умов

штучний інтелект стане справжнім каталізатором якості підготовки конкурентоспроможних фахівців підприємницької сфери.

Література:

1. Baidoo-Anu D., Owusu Ansah L. Education in the Era of Generative Artificial Intelligence (AI): Understanding the Potential Benefits of ChatGPT in Promoting Teaching and Learning. *Journal of AI*. 2023. Vol. 7(1). Pp. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.61969/jai.1337500>
2. Farrokhnia M., Banihashem S.K., Noroozi O., Wals A. A SWOT Analysis of ChatGPT: Implications for Educational Practice and Research. *Innovations in Education and Teaching International*. 2024. Vol. 61(3). Pp. 460–474. DOI: <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2195846>
3. Драч І., Петроє О., Бородієнко О., Регейло І., Базелюк О., Базелюк Н., Слободянюк О. Використання штучного інтелекту у вищій освіті. *Університети і лідерство*. 2023. № 15. С. 66–82. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-66-82>
4. Панухник О.В. Штучний інтелект в освітньому процесі та наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти: відповідальні межі вмісту ШІ. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4(83). С. 202–211. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04