

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**83-ТЯ СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ТЕХНІЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

СЕКЦІЯ «ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ»

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2025

УДК [330+658] (063)
ББК У9 (4Укр)212043
С 88

Редакційна колегія:

проф., д-р екон. наук Михайло ГОНЧАР (відпов. редактор)
проф., д-р екон. наук Олег КУЗЬМІН (заст. відпов. ред.);
доц., канд. екон. наук. Ростислав БАЛА (заст. відпов. ред.);
проф., д-р екон. наук Анатолій ЗАГОРОДНІЙ;
проф., канд. екон. наук Василь КОЗИК;
проф., д-р екон. наук Ігор ЯРЕМКО;
проф., д-р екон. наук Галина ЗАХАРЧИН;
проф., д-р екон. наук Наталія ЧУХРАЙ;
проф., д-р екон. наук Ольга МЕЛЬНИК;
проф., д-р екон. наук Йосиф СИТНИК;
проф., д-р екон. наук Марія БОНДАРЧУК;
проф., д-р екон. наук Назар ГЛИНСЬКИЙ;
проф., канд. екон. наук Ліана ЧЕРНОБАЙ;
проф., д-р екон. наук Орест КОЛЕЩУК.

83-тя студентська науково-технічна конференція:

С 88

Секція «Економіка і менеджмент»: збірник тез доповідей . – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2025. –382 с.

ISBN

Збірник підготовлено за матеріалами 83-ої студентської науково-технічної конференції, що проводилась протягом жовтня-листопада 2025 року у Національному університеті «Львівська політехніка» і підвела підсумки науково-дослідної роботи студентів за 2025 рік.

У збірнику опубліковано результати науково-дослідних робіт студентів, магістрів та викладачів Інституту економіки і менеджменту за власною редакцією.

УДК [330+658] (063)
ББК У9 (4Укр)212043

Матеріали друкуються в авторській редакції

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Михайло ГОНЧАР – голова організаційного комітету, директор ІНЕМ Національного університету «Львівська політехніка», д-р екон. наук, проф.;

Олег КУЗЬМІН – заст. голови організаційного комітету, д-р екон. наук, проф.;

Ростислав БАЛА – заст. голови організаційного комітету, заст. директора ІНЕМ Національного університету «Львівська політехніка», канд. екон. наук, доц.;

Леся САЙ – кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, канд. екон. наук, доц.;

Любомир ВАНЬКОВИЧ - кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, канд. екон. наук, доц.;

Ліана ЧЕРНОБАЙ - кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, канд. екон. наук, проф.;

Оксана УРІКОВА – кафедра фінансів, канд. екон. наук, доц.;

Галина ПАРТИН – кафедра фінансів, канд. екон. наук, проф.;

Ірина КРИВЦУН – кафедра економіки підприємства та інвестицій, канд. екон. наук, доц.;

Мар'яна БОРТНІКОВА – кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, канд. екон. наук, доц.;

Христина ПЕРЕДАЛО – кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності, канд. екон. наук, доц.;

Наталія МАЩАК – кафедра маркетингу і логістики, канд. екон. наук, доц.;

Христина БЕСПАЛЮК – кафедра менеджменту організації, канд. екон. наук, доц.;

Тетяна СКЛЯРУК – кафедра менеджменту персоналу та адміністрування, канд. екон. наук, доц.;

Світлана ЛИХОЛАТ – кафедра маркетингу і логістики, канд. екон. наук, доц.;

Василь ГИК – кафедра обліку та аналізу, к.е.н., доц.

НАУКОВИЙ КОМІТЕТ

Анатолій ЗАГОРОДНІЙ – кафедра обліку та аналізу, канд. екон. наук, проф.;

Нестор ШПАК – кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, д-р екон. наук, проф.;

Ігор СКВОРЦОВ – кафедра економіки підприємства та інвестицій, д-р екон. наук, проф.

ЗМІСТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Підсекція «Менеджмент організацій і адміністрування»

Д. Берник	Роль бізнес-планування в організації ефективної системи стратегічного управління.....	14
Є. Біленко	Роль соціальних мереж у розвитку підприємницької діяльності у сфері краси.....	15
В. Богомаз	Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.....	16
А. Борах	Цифрові платформи як засіб забезпечення властивостей бізнес-процесів (на прикладі ZOHO CRM та ТОВ "Гоу айтінс").....	16
І. Буглакова	Соціальне підприємництво: бізнес з місією.....	17
С. Буштрук	Людський капітал: управління персоналом у кризових умовах.....	18
С. Буштрук	Цифровізація бізнес-процесів управління персоналом.....	19
О. Ващук	Релокація медіа-бізнесу як інструмент забезпечення інформаційної стійкості: кейс телеканалу Еспресо TV.....	20
А. Вершкова	Глобальний менеджмент культури: як Netflix адаптує контент для різних країн....	21
В. Вітал	Громадська організація як суб'єкт культурного менеджменту: приклад го «Клуб авторів «Акація»».....	22
Ю. Зінчук	КРІ як інструмент цифрового управління ефективністю операційних процесів підприємства.....	22
М. Кондиревич	Естетичний інтелект: краса, що притягує споживача.....	23
Н. Олійник	Роль блогерської діяльності в економіці України.....	24
Е. Соколенко	Бренд роботодавця: світовий тренд чи стратегічна необхідність для компаній?.....	25
В. Статва	Вплив війни на систему менеджменту в Україні.....	26
А. Цебрик	Роль штучного інтелекту в підвищенні ефективності бізнес-процесів.....	27
А-В. Штефан	Грінвошинг як стратегія маркетингу псевдоекологічних інновацій.....	27

Підсекція «Менеджмент проєктів і стартапів»

А. Борах	Застосування гнучких методологій (Agile/Scrum) у менеджменті освітніх послуг b2c (на прикладі індивідуальних консультацій goiteens).....	29
А. Боршош	Роль проєктного менеджера у сучасній організації.....	30
С. Будзуляк	Управління фінансовими ризиками як ключовий фактор виживання та інноваційного розвитку технологічних стартапів.....	30
С. Буштрук	Інноваційний клімат та культура організації.....	31
В. Вітал	Жіночі інновації поза рамками: випадкові відкриття, що змінили світ.....	32
Ю. Вороновська	Стратегічна роль менеджменту у розвитку інноваційності підприємств України через науково-освітню співпрацю.....	33
К. Герасименко	Державна підтримка стартапів в Україні: виклики та перспективи.....	34
Н. Демський	Фінансове управління в МСБ: як залучати гранти на допомогу ветеранам.....	35
І. Дубовий	Інноваційна діяльність у післявоєнній Україні.....	36
О. Крук	Інноваційні процеси у сфері агробізнесу України.....	37
М. Кутник	Visa-світ: виклики та стратегії ефективного управління.....	38
М. Кучма	Аутсорсинг клієнтського сервісу (комунікаційних послуг): переваги та ризики для міжнародних компаній.....	38
С. Лучишин	Парадигма неявного контролю в сучасних технологіях управління.....	39
К. Мавдрик	Інноваційний менеджмент як складова стратегічного розвитку підприємства.....	40
Р. Стрикула	Аналіз перспектив інноваційної діяльності в лісовому господарстві західної України.....	41
С. Топорович	Управління стартапом у сфері штучного інтелекту: на прикладі проєкту Reface....	42
А-В. Штефан	Від ідеї до першого прибутку: як запустити стартап під час війни.....	43
Ю. Ясінська	Ген Z у стартапах: покоління, яке не терпить авторитетів, але створює майбутнє..	44

КАФЕДРА ФІНАНСІВ

Підсекція «Актуальні питання управління публічними фінансами»

М. Музика	Деофшоризація української економіки: сучасні виклики та напрями удосконалення податкової політики.....	45
Ю. Мисько	Теоретичні основи сталого розвитку фінтех-індустрії в сучасних економічних умовах.....	46

М. Яремкович	Фінансово-економічні передумови інвестування коштів венчурних підприємств в інноваційні програми, проекти і заходи.....	47
А. Юськів	Облікова ставка НБУ як інструмент монетарної політики.....	48
Н. Лавренчук	Сплата податків під час війни.....	49
Н. Федущак	Вплив надзвичайних національних загроз в Україні на динаміку доходів та рентабельності підприємств галузі роздрібно торгівлі фармацевтичними товарами.....	50
М. Вихристюк	Бюджетна прозорість як інструмент протидії корупції.....	51
Є. Добровольський	Фінансово-економічні передумови участі інвесторів в реалізації інвестиційних проектів.....	51
В. Нікітчук	Вплив тіньової економіки на стабільність фінансової системи України в умовах війни.....	52
Т. Федорченко	Трансформація аграрного виробництва України під впливом війни.....	54
В. Глушук	Теорія моральних почуттів Адама Сміта: застосування в сучасній поведінковій економіці.....	55
В. Пришляк	Вплив офшорних зон на формування податкових надходжень в Україні.....	56
О. Приліпко	Аналіз внутрішніх аспектів інфляційних процесів в Україні у 2025 році.....	57

Підсекція «Проблеми розвитку фінансового ринку»

В. Симолюк	Пан'європейський персональний пенсійний продукт як сучасний інструмент фінансової стабільності та пенсійної мобільності в ЄС.....	59
А. Стефанко	Оцінка ризиків в діяльності банківської установи.....	60
М. Дацький	Аналізування фінансового стану банку.....	61
Т. Волицький	Розвиток фондового ринку України.....	62
С. Вітвіцька	Роль цифрових технологій та блокчейну у міжнародних фінансах.....	63
Б. Бардак	Вплив зовнішніх чинників на фінансову стійкість банків.....	64
Н. Лавренчук	Ринок проблемних кредитів в Україні.....	65
А. Патюк	Застосування Big Data аналітичних інструментів для протидії шахрайству у ризиковому страхуванні.....	66
А. Зазуля	Інфляційні ризики та загрози стагфляції.....	68
О. Гаврилюк	Зародження та сучасність фондового ринку України.....	69
А. Лавренюк	Цифрова трансформація страхового бізнесу в умовах євроінтеграції України.....	70
В. Нікітчук	Проблеми формування ефективного фондового ринку в Україні.....	71
А. Баранський	Тенденції розвитку електронної комерції в Україні.....	72
П. Ревтюк	Тенденції розвитку криптовалюти.....	73

Підсекція «Особливості та перспективи розвитку корпоративних фінансів»

Ю. Поставчук	Оцінювання прибутковості АТ "Кредобанк" у довоєнний і воєнний періоди: поточний стан та шляхи покращення.....	74
Ю. Меренич	Управління грошовими потоками у домогосподарстві.....	75
Ю. Гнип	Вплив воєнних дій на фінансову діяльність диверсифікованого підприємства: кейс корпорації «АТБ».....	75
Ю. Романішина	Антикризове управління фінансовою стійкістю українських компаній у воєнних умовах.....	77
О. Мала	Сутність і завдання формування фінансової моделі підприємства.....	78
А. Лавренюк	Фінансові ризики стартапів та методи їх мінімізації.....	79
Д. Коваль	Стратегії мінімізації дебіторської та кредиторської заборгованостей у період війни.....	80
М.-Л. Чабан	Грантові програми для малого та середнього бізнесу в Україні.....	81
Т. Грицюк	Аналізування елементів операційних витрат тов «КПМГ-Україна».....	82
М.-Л. Чабан	Методики оцінки кредитоспроможності підприємств.....	83
М. Музика	Диверсифікація діяльності підприємств в реаліях сьогодення: плюси та мінуси.....	85
Т. Хоча	Вплив диверсифікації бізнесу на прибутковість і ризики підприємства.....	86
М. Наумова	Правовий режим господарських товариств у перехідний період: від Господарського до Цивільного кодексу.....	88
М. Бобко	Сутність та види краудфандингу.....	89

КАФЕДРА ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ

Підсекція «Облік, аналіз і контроль в системі управління суб'єктами економіки»

I. Скварчило	Корпоративне оподаткування: Україна та ЄС	90
Б. Цегелик	Порівняння особливостей податку на додану вартість у різних країнах та його адміністрування	91

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНВЕСТИЦІЙ

I. Балінська	Успішні кейси українських креативних агенцій: Досвід ddd&REKAVA.....	92
С. Богайчик	Інвестиції в економіку майбутнього: Інноваційні шляхи післявоєнного зростання України.....	93
С. Володін	Геотермальна енергетика України: Стан та перспективи розвитку.....	94
Є. Гриців	Особливості розвитку малого бізнесу.....	95
К. Дарій	Концепція Сталого Розвитку як базис сучасних бізнес стратегій.....	95
I. Качур	Гібридна економіка: ризики та виклики для України.....	96
М. Когут	Стартапи як об'єкт інвестування: Потенційний прибуток чи фінансова пастка.....	97
О. Кривчук	Роль податкової системи у забезпеченні фінансової стабільності держави в умовах воєнного стану.....	98
А.-М. Кулик	Використання штучного інтелекту в інвестиційному банкінгу.....	99
А. Курин	Перехід України до обов'язкової звітності saf-t: Нові стандарти прозорості та роль цифрових рішень.....	100
А. Курин	Цифровізація соціальної відповідальності: Трансформація, виклики та наукові перспективи розвитку.....	101
А. Курин	Концепція «SMART CITY»: Сучасні тенденції та перспективи впровадження в Україні.....	102
О. Мрочко	Інвестиції для студентів та молодих інвесторів: поєднання класичних і нових інструментів.....	103
В. Назарчук	Відновлення економіки України після війни: Ключові напрями та виклики.....	104
А. Олійник	Соціальна відповідальність у програмах ERASMUS+.....	105
А. Олійник	Екологічний податок в умовах дії воєнного стану.....	105
Ю. Пальчевська	Штучний інтелект і кіберризики у фінансовій сфері України під час війни.....	106
О. Пиж	Молодь як рушійна сила розвитку суспільства.....	107
О. Пиж	Швейцарська податкова модель: Ефективність, прозорість, стабільність.....	108
О. Пиж	Стартапи майбутнього: від мрії до глобального впливу.....	109
Х. Поціхович	Інвестиційна привабливість національних підприємств у час війни.....	110
С. Радевич-Винницька	Удосконалення стратегії транснаціоналізації корпорації NESTLÉ S. A.....	111
Ю. Суслик	Соціально відповідальні інвестиції (ESG): сучасний підхід до формування портфеля.....	112
М. Шеффер	Інвестиційний потенціал зеленої економіки у процесі відновлення України.....	113

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ

Підсекція «Digital-marketing як інструмент розвитку бізнесу»

В. Андрейко	Відеомаркетинг як провідний тренд у цифровому просуванні.....	114
Ю. Вацеба	Вплив емоційного digital-маркетингу на поведінку споживачів.....	115
О. Врадій	Межа кризового маркетингу.....	116
Ю. Галабут	Управління цифровим контентом у системі маркетингових комунікацій підприємства.....	117
С. Горин	Психологічні тригери у коротких відеоформатах: як бренди утримують увагу.....	118
Я. Грабова	Ветерани України: виклики реінтеграції та роль суспільства.....	119
К. Грицюк	Використання темних у маркетингових стратегіях брендів.....	120
I. Димон	Роль SEO та контекстної реклами у розвитку малого бізнесу.....	121
Р. Дмитрів	Віртуальний інфлюенсер як нове явище у цифровому маркетингу.....	122
В. Донець	Цифрова нерівність та її вплив на поведінку споживача.....	123
М. Єзеніцька	Роль штучного інтелекту в автоматизації цифрового маркетингу.....	124
Г. Заїченко	Вплив попиту на генератори у формуванні нової споживачької поведінки.....	125
С. Кінаш	Тренди цифрового маркетингу у 2025 році.....	126

О. Колосвіський	Інтегративна роль інтернет-маркетингу в стійкості складської логістики в умовах кризи.....	127
О. Котик	ТікТок-маркетинг: як короткі відео формують споживачі поведінки покоління Z.	128
С. Корінь	Вплив візуального стилю бренду на ефективність маркетингових комунікацій у соціальних мережах.....	128
І. Коц	Оmnіканальний маркетинг: інтеграція офлайн та онлайн каналів для повного охоплення споживача.....	129
А.Крижанівська	Маніпулятивні UX-практики у підписних онлайн-сервісах та необхідність етичного дизайну.....	130
Х. Максимів	Соціальні мережі як інструмент виживання бізнесу у кризових ситуаціях.....	132
В. Мельник	ТікТок та Instagram Reels як ефективні інструменти просування послуг.....	133
Г. Мосур	Інтеграція Threads у маркетингову комунікаційну політику українських FMCG-компаній.....	134
О. Назаренко	Використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності підприємств зуботехнічної галузі.....	135
Я. Оприско	Нові мотиви та цінності в поведінці споживача в епоху цифровізації.....	136
В. Папроцька	Гейміфікація реклами в цифровому маркетингу.....	137
М. Петрів	Маркетинг інновацій у сфері автономного транспорту: бізнес-модель Aurora Innovation.....	138
О. Подолян	Штучний інтелект як інструмент у digital-маркетингу.....	139
В. Руда	Вплив візуального контенту на ефективність digital-маркетингу в умовах інформаційного перевантаження користувачів.....	139
Б. Семан	Роль інфлюенсер-маркетингу у формуванні довіри споживачів.....	140
Л. Сенів	Маркетинг партнерства: як шлях взаємодії компанії з клієнтами в умовах воєнного часу.....	141
П. Тарнавський	Інтеграція онлайн та офлайн каналів – створення єдиного споживачького досвіду.	142
В. Хрущ	Розробка й впровадження digital-стратегії просування бренду.....	143
Л. Шелешко	E-mail як ефективний інструмент маркетингових комунікацій.....	144

Підсекція «Маркетингове забезпечення управління підприємствами: виклики нової епохи»

І. Антонь	Маркетингове забезпечення omnіканального обслуговування клієнтів у банківській сфері.....	146
Н. Бербелюк	Особливості маркетингової діяльності оптових посередників.....	147
Є. Волкова	Візуальна ідентичність бренду: роль дизайну.....	148
Р. Галецька	Дослідження поведінки клієнтів на ринку керамічної плитки та сантехніки.....	149
А. Гладюк	Перемогти у "війні" за клієнта: як omnіканальність створює стійку лояльність.....	149
В. Гожельник	Масштабування бізнесу та гібридні інноваційні рішення компанії BYD в умовах невизначеності.....	150
А. Гусак	Цінові маніпуляції як інструмент маркетингу.....	151
Н. Данилишин	Використання інноваційних фінансових інструментів для зниження ризиків маркетингової діяльності глобальних компаній.....	152
І. Димон	Лояльність клієнтів як стратегічний ресурс підприємства.....	153
В. Довгань	Інновації страхових компаній: адаптація до умов воєнного стану.....	154
Н. Дунець	Гіперперсоналізація на основі штучного інтелекту: використання глибинного аналізу поведінки покупців і створення індивідуальних маркетингових пропозицій.....	155
М. Єзеніцька	Трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової економіки.....	156
А. Іваницька	Особливості маркетингової діяльності на ринку освітніх послуг.....	157
В. Ковальчук	Особливості розвитку міжнародного бізнесу на ринку стрімінгових платформ.....	157
О. Котик	Війни брендів: як антиреклама перетворює конкуренцію на шоу.....	158
А. Кравчук	Вплив штучного інтелекту на сучасний маркетинг.....	159
М. Кривейко	Клієнтоорієнтований маркетинг у галузі надання первинної медичної допомоги...	160
С. Курило	Невидимий маркетинг: як бренди інтегруються у наше життя, поки ми цього не помічаємо.....	161
О. Левків	Ціна проти цінності: чому ми готові платити більше за бренд.....	162
У. Луцишин	Поведінка споживачів на ринку морозива в Україні (на прикладі ПрАТ «Львівський холодокомбінат»).....	163
П. Макаручук	Вітчизняний ресторанний бізнес у період нестабільності: аналітика та вектори розвитку.....	164
Д. Марець	Вплив війни на заходи стимулювання збуту вітчизняних підприємств.....	165

Т. Мартин	Інтегровані маркетингові комунікації на ринку будівельних послуг з акцентом на лідерів думок.....	166
В. Мельник	Використання ші для генерації контенту та автоматизації маркетингу.....	167
Х. Мельник	Особливості маркетингу медичних послуг.....	168
О. Міхалевська	Дослідження рекламного впливу на будівельний ринок.....	169
О. Нагірний	Впровадження agile-методів для управління командами.....	170
В. Найда	Маркетингова логістика в управлінні ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»: антикризові та інноваційні аспекти в умовах геополітичної нестабільності.....	170
В. Найда	Зміна моделі поведінки глобальних компаній у турбулентному бізнес-середовищі..	171
Д. Павлунь	Активізація паблік рілейшнз в умовах війни.....	173
Р. Паливода	Hr-маркетинг та бренд роботодавця у діяльності організацій.....	173
Ю. Панас	Психологія цін і поведінка споживача: чому люди реагують на «-50 %», навіть коли річ їм не потрібна.....	174
Х. Пирч	Підсвідомий маркетинг: реагуємо, навіть коли не усвідомлюємо цього.....	175
І. Попіль	Актуальні тенденції та стратегічні орієнтири розвитку вищої освіти в Україні.....	176
Х. Сагаль	BURGER KING: скандальні кампанії та антиреклама.....	177
Л. Снак	Формування конкурентних переваг аптечних закладів.....	178
Я. Солоненко	Дослідження ринку роздрібно торгівлі України.....	178
Н. Долинська	«The power of branding: how brands create emotions».....	179
К. Єзерницька	Marketing of the lego group.....	179
С. Лазарчук	Guilt marketing.....	180
І. Markiv	Sustainability as a marketing strategy.....	181
Е. Strelchenko	Gen z and the handmade economy: is additional income being transformed into a sustainable business?.....	182

Підсекція «Логістика та управління сталими ланцюгами поставок»

А. Буцяк	Прогнозування основних показників логістики за допомогою економіко-математичних моделей.....	183
О. Вітюк	Математичне моделювання управління складськими запасами в умовах нестабільного попиту.....	184
Є. Волкова	Еко-рішення для стійкого розвитку логістичного бізнесу.....	185
А. Гриневецька	«Гібридна стійкість» ланцюгів поставок - напиши великими.....	186
А. Климчук	Чи може штучний інтелект замінити логіста?.....	187
Х. Костишин	Перенесення логістичних хабів на захід України: проблеми та можливості.....	187
О. Котик	Оmnikanальна логістика: як бренди побудують онлайн і офлайн доставку.....	189
Д. Марець	Розвиток інклюзивної логістики: доступне середовище для всіх.....	189
В. Наконечна	Перспектива розвитку сталого транспорту.....	190
В. Ребець	Оптимізація логістичних процесів у період війни.....	192
Т. Sabadosh	Artificial intelligence in logistics.....	192
О. Трач	Роль логістики в розвитку електронної комерції.....	193
О. Уманець	Логістика крію-перевезень.....	195
Є. Федорчук	Зелена упаковка як чинник сталого розвитку ланцюга поставок.....	195
Д. Яців	Логістика постачання квіткових продукцій.....	196

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підсекція «Міжнародний бізнес: світові практики та вітчизняні реалії»

Л. Арендарчук	Корпоративна соціальна відповідальність західноєвропейських автомобілебудівних транснаціональних корпорацій.....	198
А. Борис	Тенденції розвитку адміністрування системи матеріального стимулювання персоналу приватного підприємства.....	199
Ю. Волчецька	Trips в епоху цифровізації: виклики та перспективи.....	200
Т. Гриців	Сучасні тренди оцінювання в ресторанному бізнесі.....	201
А. Гроховський	Особливості ведення бізнесу в умовах війни.....	201
О. Івановський	ЄАВТ і Україна: перспективи розвитку.....	202
Х. Ізю	Адміністрування бізнес-структури в умовах цифрової трансформації.....	204
А. Кіндрацька	Цифрові інструменти контролю, планування та комунікації в міжнародному бізнесі.....	204
К. Кірсанова	Особливості розвитку міжнародного бізнесу в Україні.....	205
А. Кішак	Прямі іноземні інвестиції в Україні тенденції, проблеми та перспективи післявоєнного відновлення.....	206

А. Ключак	Вплив діджиталізації на управління бізнес-процесами.....	207
А. Ковальчук	Інвестиційна привабливість української ІТ галузі для іноземних інвесторів в сучасних реаліях.....	208
А. Курсанова	Українські компанії на міжнародних фондових ринках: стан і перспективи.....	209
В. Лищишин	Золото як індикатор економічної безпеки держав у ХХІ столітті.....	210
С. Миськів	Особливості рекрутингу в міжнародному бізнесі.....	211
А. Михайлович	Інструменти міжнародного інвестування банківського сектору в малий та середній бізнес.....	212
В. Мілян	Місце торговельної марки у структурі інтелектуального капіталу промислового підприємства.....	213
В. Мороз	Роль міжнародного кооперативного альянсу в умовах сучасних економічних викликів.....	213
С. Новосад	Детермінанти і динаміка зовнішньоторгівельних операцій текстильного сектору України та Канади.....	214
Т. Оліховська	Фінансова динаміка та стійкість компанії Airbnb.....	215
О. Павлючик	Адміністративні перешкоди в оподаткуванні міжнародного бізнесу.....	216
Н. Панас	Аналіз впливу російської агресії на структуру зовнішньої торгівлі України.....	217
Л. Парникоза	Залучення прямих іноземних інвестицій у відновлення України: зарубіжний досвід та перспективи.....	218
В. Пунько	Вплив митних процедур на розвиток міжнародного бізнесу.....	219
Н. Сербан	Виконання міжнародних трудових стандартів у процесі вступу України до ЄС: можливості та загрози.....	220
Б. Стегніцька	Досвід сценаріїв «чорного лебедя» на прикладі компанії mondelez international...	220
М. Тютюнник	Як український бізнес виходить на міжнародний ринок: перші кроки та виклики.....	221
Г. Фабріцій	Розвиток торговельних відносин Канади та України в умовах російської агресії.....	222
Я. Шабан	Україна у світовій організації торгівлі: здобутки та виклики членства.....	223
А. Шаповалова	Особливості діяльності транснаціональних корпорацій у нафтовій галузі.....	224

Підсекція «Трансформація світового господарства в умовах глобалізації»

М. Андрусишин	Розвиток українського сектор ІТ-технологій в умовах протистояння московській агресії.....	226
С. Богайчик	Роль міжнародних фінансових організацій у післявоєнному відновленні України.....	227
Д.-Б. Бодак	«Швидка мода» та її місце в системі сталого розвитку національних економік...	227
С. Борисевич	Міграційні процеси в умовах глобалізації: основні причини та наслідки.....	228
Ю. Волчецька	Роль факторних та інституційних детермінант у формуванні конкурентних переваг, на прикладі України та Нової Зеландії.....	229
Ю. Волчецька	Інжиніринг ланцюгів постачання українських експортерів під час війни: міжнародні практики.....	230
Д. Гецянин	Транснаціональні корпорації як рушійна сила світової економіки.....	231
Н. Гіна	Перспективи використання штучного інтелекту в міжнародній торгівлі.....	232
Б. Гонтар	Діяльність китайських ТНК на африканському континенті.....	233
В. Данилишин	Інвестиційне співробітництво України з країнами ЄС: стратегічні орієнтири розвитку підприємств.....	234
О. Дацко	Глобалізація та її вплив на сучасну економіку країн.....	235
Р. Дубас	Фінансові інституції у світовій фінансовій системі: роль і функції.....	236
В. Довга	Особливості контролювання витрат операційної діяльності українських підприємств в умовах посилення міжнародної співпраці з японією.....	237
Р. Ільченко	Перспективи використання штучного інтелекту в міжнародній торгівлі в умовах глобалізації світового господарства.....	238
О. Казмірук	Міжнародні санкції накладені на Росію за агресію проти України: стан, проблеми, перспективи.....	239
Д. Карчевська	Вплив війни на міжнародний бізнес Українських підприємств.....	240
С. Кириченко	Конкуренція за технологічне лідерство між США та Китаєм: наслідки для світової економіки.....	241
І. Комарницький	Особливості міжнародних форм співпраці вітчизняних підприємницьких структур з європейськими партнерами.....	242
В. Коновальчук	Роль фінансових інститутів у світовій фінансовій системі.....	243
В. Кузь	Вплив війни в Україні на міжнародно-економічні зв'язки.....	243
А. Курсанова	Стратегічне партнерство України та Ізраїлю: адаптація економічних систем до екстремальних умов глобалізації.....	244

С. Малай	Вплив штучного інтелекту на трансформацію міжнародної торгівлі.....	245
К. Мацях	Вплив санкцій та економічних обмежень ЄС на Московію.....	246
Я. Мельник	Імпорт фінських технологій для енергоефективного будівництва в Україні.....	247
І. Михальо	Електронні аукціони в системі міжнародного бізнесу: світові практики та українська модель prozorro.продажі.....	248
Ю. Муринець	Вплив трансформаційних процесів на ведення бізнесу міжнародними компаніями в сучасних умовах.....	250
А. Ногас	Економіка майбутнього: гібридна взаємодія людини і машини як нова форма виробничих відносин.....	251
К. Олійник	Естонська модель сталого розвитку як орієнтир для економічної політики України.....	252
Р. Оприск	Дослідження механізмів оптимізації міжнародних фінансових розрахунків у системі українсько-словацького партнерства.....	253
В. Оренчук	Присутність китайських транснаціональних корпорацій у США: вплив і суперечності.....	254
О. Пецух	Виставково-ярмаркова діяльність як чинник формування іміджу України на світовому ринку.....	255
В. Підлужна	Особливості реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни в Україні.....	256
Ю.Слюсарчук	Декарбонізація економіки України: виклики воєнного стану і зарубіжний досвід.....	257
В. Строць	Транснаціональні корпорації США у сфері послуг: роль і значення у світовій економіці.....	258
В. Тимчишин	Трансформація міжнародної торгівлі під впливом цифровізації та глобалізації.....	259
О. Тітов	Міграційні процеси глобалізованої економіки: причини та наслідки.....	260
А. Федотова	Еволюція співвідношення регіоналізації та глобалізації у XXI столітті.....	261
О. Черняк	Штучний інтелект у глобальному маркетингу, як інструмент трансформації міжнародного бізнесу: кейс project fizzion від the coca-cola company.....	261
О. Чопик	Розвиток співпраці між Україною та Італією у сфері торгівлі товарами та послугами: аналітичний аспект попиту.....	262
В. Шостак	Українсько-німецьке партнерство у трансфері технологій.....	263

КАФЕДРА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА МИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підсекція «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

М. Березовський	Проблеми зовнішньоекономічної діяльності у львівській області.....	265
М. Бондарук	Адаптація зовнішньоекономічної діяльності до механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ).....	266
А. Бучковська	Вплив війни на міжнародні маркетингові комунікації підприємств	
Ю. Вороновська	Стратегічна співпраця з іноземними постачальниками як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	268
А. Данилюк	Валютне регулювання та його вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.....	269
Ю. Жеребна	Смарт-контракти у зовнішньоекономічній діяльності: реальність чи майбутнє?...	269
Н. Живчин	Розвиток експортного потенціалу України в умовах євроінтеграції.....	270
Х. Занкович	Вплив цифрової трансформації на зовнішньоекономічну діяльність підприємств України.....	271
Ю. Зінчук	Вплив штучного інтелекту на торговельні та економічні інформаційні системи....	272
А. Кондратович	Циркулярна економіка як важлива складова зовнішньоекономічної діяльності....	273
А. Котубей	Смарт-контракти як інструмент цифрової модернізації зовнішньоекономічних угод у міжнародній торгівлі.....	274
О. Крук	Перспективи експорту українських аграрних товарів на ринку ЄС.....	275
Х. Кузьменко	Оптимізація логістичних процесів як фактор підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	276
Т. Малюга	Цифровізація та електронна комерція як новий етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності.....	277
Ю. Онишкевич	Сучасні тенденції розвитку іт-сектору як важливої складової зовнішньоекономічної діяльності України.....	278
Л.-А. Осінчук	Оптимізація вибору та використання посередників у зовнішньоекономічній діяльності.....	279

3. Пігій	Адаптація зовнішньоекономічної діяльності України до умов портових обмежень	280
А. Радевич	Вплив демографічної кризи на економічну стійкість України в умовах воєнного стану	281
О. Савченко	Проблеми виходу українських підприємств на зовнішні ринки.....	282
Ю. Селедцова	Зелені стандарти в міжнародній торгівлі: виклик чи можливість для українського експорту.....	283
А. Сусол	Ментальне здоров'я працівників як елемент корпоративної культури суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.....	284
А. Тонкошкур	Вплив штучного інтелекту на міжнародну торгівлю	285
В. Утинкевич	Військова агресія РФ в Україну та блокада морських шляхів.....	286
Є. Федорчук	Міжнародні виставки та ярмарки в зовнішньоекономічній діяльності України....	287
З. Ферт	Дрогобицька солеварня у міжнародному економічному просторі: традиції та експортний потенціал.....	288
М. Хома	Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах глобалізації та цифровізації.....	289
Д. Чорний	Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни: логістичні бар'єри на польському напрямку.....	290
Р. Щербан	Менеджмент ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.....	291

Підсекція «Управління експортно-імпортою та митною діяльністю»

М. Андрусів	Інтелектуальний капітал як об'єкт інвестицій у глобальній економіці.....	293
О. Атаманюк	Система управління митними ризиками як інструмент ефективності та довіри у зовнішньоекономічній діяльності.....	294
С. Барандій	Митна безпека України в умовах гібридної війни.....	295
В. Бігун	Використання інноваційних технологій при здійсненні митного контролю.....	296
А. Білоус	Анулювання нульових тарифів на електромобілі в Україні: фіскальний ефект, доступність та екологічні наслідки.....	296
Д. Білошевич	Перешкоди міжнародних перевезень поштових та експрес-операторів.....	297
А. Бойко	Роль митного брокера в спрощенні митного оформлення.....	298
С. Будзуляк	Проблема експорту казеїну в сучасних умовах.....	299
О. Василик	Особливості митного оформлення автомобілів в Україні.....	299
В. Гадик	Отримання авторизації на переробку за межами митної території: перешкоди для підприємств.....	300
М. Галась	Проблеми створення слідчо-оперативних служб в митних органах.....	301
К. Герасименко	Проблема експорту пектину в сучасних умовах.....	302
М. Данилко	Впровадження системи NCTS в Україні.....	303
М. Домбровська	Складності виходу українських EDTECH компаній на зовнішньоекономічний ринок.....	304
О. Ізай	Порівняння митної системи України та Європейського Союзу: законодавство, процедури, цифровізація, структура і стандарти контролю.....	305
В. Климентович	Проблеми подолання бюрократичних процедур та затримок на митниці.....	306
А. Кормилюк	Вплив корупції у митних органах на ефективність міжнародної торгівлі.....	307
Р. Кушнір	Вплив європейських стандартів на експорт українських виробників.....	307
Ю. Паневник	Особливості здійснення митного пост-аудиту в Україні.....	308
А. Романюк	Управління ризиками при виявленні контрабанди на митному кордоні України...	309
Д. Салямін	Роль митного оформлення в зовнішньоекономічній діяльності.....	310
Я. Свідрик	Експорт цифрових товарів і NFT як новий напрям зовнішньоекономічної діяльності.....	311
А. Сорока	Сучасні виклики та стратегічні напрями боротьби з контрабандою в Україні.....	312
Є. Титаренко	Трансформація та логістична стійкість агропромислового експорту України в умовах воєнних викликів.....	313
С. Топорович	Реформування митних органів як ключовий елемент євроінтеграції України.....	314
В. Урдюк	Вплив вільних митних зон на розвиток міжнародної торгівлі.....	314
А. Хвостяк	Вплив цифровізації на ефективність митного контролю в Україні.....	315
Д. Хмара	Цифрова трансформація митної логістики: виклики та переваги.....	316
К. Юшук	Автоматизація митного контролю, досвід єс і перспективи для України.....	316
А. Юрків	Вплив угоди про асоціацію Україна–ЄС на реформування митної політики.....	317
М. Яворська	Дрони та автономні транспортні рішення у CROSS-BORDER LAST-MILE – поле для інновацій.....	318

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Підсекція «Компетенції майбутнього в HR-менеджменті»

В. Булеза	Менеджмент у кризовій ситуації (на прикладі “китайського привіту” Михайла Кацурина).....	320
Е. Вовківська	Роль корпоративної культури у формуванні конкурентних переваг АТ «УКРНАФТА».....	321
Н. Воробець	Розвиток професійних компетенцій працівників у контексті цифрової трансформації бізнесу.....	322
С. Герус	Управління конфліктами в колективі.....	323
Я. Казимирик	Емоційний інтелект як ключова компетенція HR-менеджера.....	324
Н. Ковальчук	Розвиток лідерських компетенцій як ключовий чинник конкурентоспроможності організації.....	325
К.-А. Кріль	Моделі управління персоналом підприємства.....	326
Ю. Кучковська	Основні аспекти удосконалення системи управління персоналом регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця».....	327
А. Ю. Масяк	Зарубіжний та вітчизняний досвід системи мотивації персоналу.....	328
С. І. Музика	Роль штучного інтелекту в розвитку підприємства.....	329
О. Опацька	HR-менеджер як стратегічний партнер бізнесу.....	330
Я. Пасічник	Сучасні стратегії формування ефективного навчального процесу для персоналу.....	331
А. О. Подгатець	Soft skills як стратегічний капітал сучасного HR-фахівця.....	332
С. Самар	Особливості застосування компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	333
С. Семенович	“Гнучкі” навички у системі розвитку персоналу організації.....	334
І. Сигляк	Гейміфікація інтелектуального розвитку: як ігрові механіки стимулюють навчання та інноваційність в організації.....	335
Д. Сидорчук	Сучасні HR: проблеми та перспективи розвитку системи управління персоналом у цифрову епоху	336
А. Скорінович	Оцінка ефективності функціонування каналів залучення кандидатів на вакантні посади в ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».....	337
А. Сологуб	Практика використання ШІ-асистента fathom.ai у роботі HR-менеджера.....	338
О. Сподарик	Розвиток компетенцій майбутнього в умовах AI-трансформації IT-ринку України.....	340
Ю. Суслик	Діджиталізація HR: вплив штучного інтелекту на управління персоналом....	341
М. Ференчак	Використання соціальних мереж у рекрутингу.....	341
Ю. Р. Чижович	Розвиток особистих лідерських компетенцій	342
Б. Чуба	Особливості адаптації персоналу у Дрогобицькій міській раді.....	343
В. Шамота	Роль емоційного інтелекту у підтримці ветеранів війни.....	344
А. Д. Юрій	Управління талантами як стратегічний ресурс розвитку мережі магазинів “Близенько”	345

Підсекція «Ринок праці в Україні та проблеми зайнятості: сучасні виклики, російсько-українська війна, міграція»

С. Астахова	Психологічна адаптація працівників підприємств в умовах війни.....	347
А. Бабяк	Міграція населення та вплив політики держави: ключовий аналіз та управлінські парадигми	348
Є. Біленко	Вплив воєнного стану на трансформацію ринку праці в Україні.....	348
А. Бліхар	Плинність кадрів в умовах повномасштабної війни в Україні: виклики, тенденції та стратегії стабілізації.....	349
І. П. Василюшин	Гейміфікація у навчанні та розвитку персоналу очима поколінь x, y та z.....	350
І. Винничук	Аналіз ринку праці України в IT-сфері.....	351
В. Галка	Масштабування бізнесу мережі магазинів «Аврора» в умовах українського ринку	352
Д. Гончар	Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації економіки.....	353
І. Демчук	Якість життя населення: поняття, показники, сучасний стан в Україні.....	354
В. Джус	Гібридна модель роботи, як HR формує нову корпоративну культуру.....	354
Д.І. Довгалюк	Дослідження сучасного рівня та якості життя населення в Україні.....	355
М. Дрейчук	Україноцентрична модель удосконалення системи управління персоналом в умовах економічних та інтелектуалізаційних ризиків.....	356
С. Зарудна	Сучасний стан нормування праці в Україні: проблеми і перспективи.....	358

О. Казмірук	Стратегія ПРАТ «ОБОЛОНЬ» в умовах війни.....	359
О. В. Кіт	Інновації в управлінні персоналом за матеріалами мережі магазинів «АТБ-маркет»	360
А. -М. Кулик	Вплив внутрішнього навчання підприємства на бажання працевлаштування...	361
А. Легоцька	Інноваційна політика підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності (на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА»)..	362
К. В. Лесюк	Технології лідерства для підприємств умовах глобалізації економіки.....	363
В. Лин	Теоретичні основи вартості робочої сили.....	364
С. Максимлюк	Сучасні тенденції на ринку праці України.....	364
У. Мельник	Мережа «Coffee lab» в умовах воєнного стану.....	365
М.-А. Микиташ	Ринок праці в Україні та проблеми зайнятості: сучасні виклики, російсько-українська війна, міграція.....	366
В. Михальчук	Тенденції та виклики сучасного ринку праці в Україні.....	368
Е. Оселедченко	Стратегічне управління інтелектуальним потенціалом як фактор сталого розвитку підприємства.....	369
Т. Пахолок	Жіноче лідерство на українському ринку праці.....	370
В. Петришин	Теоретичні аспекти аудиту у сфері праці.....	371
Х. Поціхович	Освітня та професійна міграція молоді з України: тенденції та наслідки.....	371
І. Сигляк	Резильєнтність управлінців як ключ до ефективного лідерства в умовах невизначеності.....	372
І. Скіп	Удосконалення процесів управління персоналом у контексті сталого розвитку підприємств.....	373
О. Стефанів	Сучасні підприємства: проблеми та перспективи розвитку.....	374
А. Суханова	Ринок праці в Україні після повномасштабного вторгнення.....	375
Д. Сушко	Соціальний захист працівників в Україні.....	376
Д. Тараненко	Використання штучного інтелекту в військово-промисловому комплексі України.....	376
Я. Тарновецька	Проблематика працевлаштування ветеранів.....	377
М. Ференчак	Вплив цифрових банківських послуг на розвиток підприємництва в Україні....	378
В. Юпин	Антикризовий менеджмент у період війни.....	379
А. Ясінська	Сучасні проблеми соціального захисту працівників підприємства.....	380

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Підсекція «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»

Д. Берник

Науковий керівник: к.е.н., доц. Н. Г. Мазій

РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю ефективного стратегічного управління. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є бізнес-планування, яке дозволяє системно підходити до визначення цілей, шляхів їх досягнення та оцінки ресурсів. Бізнес-планування виступає основою для формування стратегії розвитку підприємства, забезпечуючи її реалізацію через конкретні дії та заходи. Актуальність планування діяльності в умовах ризику і невизначеності є обов'язковим для більшості керівників, як малого, так і великого бізнесу. Так як саме завдяки плануванню можна проаналізувати майбутню ефективність роботи підприємства, його можливості та перспективи.

Бізнес-планування – це процес розробки детального плану дій, спрямованого на досягнення стратегічних цілей підприємства. На сьогоднішній день нестабільність факторів зовнішнього середовища вимагає від підприємства детального прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування загроз і можливостей подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей [1]. Для цього на підприємстві здійснюється стратегічне планування – систематизовані та більш менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. Так, одним з інструментів стратегічного планування є бізнес-план [2]. Бізнес-план є багатофункціональним документом, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства: від маркетингової стратегії до фінансового планування. Бізнес-план розробляється для планування діяльності будь-яких підприємств, незалежно від їх форми власності, сфери діяльності, масштабу, а також для обґрунтування інвестиційних проектів і процесів.

Стратегічне управління передбачає розробку та реалізацію довгострокових планів, спрямованих на досягнення місії підприємства. У цьому контексті бізнес-планування виступає як механізм конкретизації стратегічних цілей, визначення шляхів їх досягнення та розподілу ресурсів [3].

Бізнес-план дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку підприємства, оцінити необхідні ресурси для реалізації стратегії, розробити конкретні заходи та програми дій, забезпечити контроль за виконанням стратегічних планів.

Бізнес-планування та стратегічне управління тісно пов'язані між собою. Стратегічне управління визначає загальний напрям розвитку підприємства, а бізнес-планування конкретизує цей напрям через розробку детальних планів дій.

Необхідно зауважити, що грамотно розроблений бізнес-план є обов'язковим для підприємств, які бажають скористатися залученням інвестицій. Саме по ньому інвестор визначає доцільність вкладення коштів. Чим більша ймовірність отримання в майбутньому стабільного високого доходу, тим більше перспективи співпраці. Крім того, бізнес план допомагає оптимізувати матеріальні та інформаційні ресурси компанії, а значить, удосконалити систему логістики на підприємстві. Логістика – процес управління матеріальними, інформаційними та людськими ресурсами в компанії з метою їх оптимізації та раціонального використання [1].

Бізнес-планування відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством. Воно забезпечує системний підхід до визначення цілей, розробки стратегій та реалізації заходів, спрямованих на досягнення довгострокових результатів. Бізнес-планування дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси та досягати конкурентних переваг. Грамотна розробка бізнес-плану дозволить уникнути фундаментальних помилок і допоможе прийняти рішення про доцільність інвестицій, про планування перспектив, про раціональної транспортної системи та використанні ресурсів компанії і про успіх фірми в цілому [2]. У сучасних умовах бізнес-планування є необхідною складовою стратегічного управління, що забезпечує успішний розвиток та стабільне функціонування підприємства.

1. Салоді С., Драгомощенко А. Роль бізнес-планування в оцінці ефективності діяльності організації. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201204>

2. Краєвський А.В. Бізнес-планування та його роль у стратегічному розвитку підприємства. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/download/17178/14496>

3. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навчальний посібник: Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ КРАСИ

У ХХІ столітті бізнес починається не з вивіски, а з профілю в соціальних мережах. Розвиток підприємництва нерозривно пов'язаний із цифровим простором. Соціальні мережі стали не лише каналом комунікації, а й потужним інструментом побудови бізнесу. Вони формують нову модель взаємодії між підприємцем та споживачем, де важливу роль відіграють емоції, візуальний контент та довіра. Саме тому об'єктом даного дослідження є сфера краси, у якій значення присутності соціальних мереж є невід'ємним аспектом.

Сьогодні успіх бренду, салону або майстра багато в чому визначається тим, як його особистий бренд виглядає на таких платформах, як Instagram, Facebook, TikTok. Соціальні мережі дають змогу демонструвати результати робіт, ділитися знаннями та процесом діяльності, взаємодіяти із аудиторією. Проте через переповнення інформаційного потоку в інтернеті іноді бізнесам важко зреагувати в певний момент та зацікавити аудиторію. Конкуренція висока, ринок у даній сфері динамічний, алгоритм, тренди та вподобання клієнтів змінюються щотижня, але задача залишається єдиною: «Зробити глядача потенційним покупцем», саме тому недостатньо створювати лише якісний продукт або послугу. Вміння правильно подати свій продукт, будувати репутацію, формувати експертність та довіру невід'ємна складова успіху від соціальних мереж.

Аналізуючи ринок послуг та товарів, ефективними є такі інструменти як інтерактиви, наприклад український цифровий банк Monobank, який створив на честь 10 мільйонів користувачів так-званий інтерактив «полювання за лимонами». У свою ж чергу львівська мережа салонів MissPrincess застосувала також у своєму блозі дане «полювання», завдяки якому у менш прибутковий місяць змогла закрити записи, подарувавши знижку активним учасникам інтерактиву. Далі звичайно, – це тренди та візуал профілю/сайту, так ми маємо асоціацію з брендом завдяки певним кольорам, словам, танцям та іншим символам. Наприклад синій та рожевий – кольори з якими асоціюється салон краси G.bar. Також важливим пунктом є співпраця з лідерами думок, та один з недавніх та цікавих методів показати довіру, емоції, процес зсередини – це контент у форматі UGC. Щоб оцінити, наскільки соціальні мережі сприяють розвитку у сфері краси, варто звернути увагу на кількість підписників, яка показує наскільки активно аудиторія реагує на контент і наскільки сильний вплив має бренд у цифровому просторі (табл. 1, 2).

Таблиця 1

Активність салонів краси у соціальних мережах

Назва салону	Напрямок на аудиторію	Кількість підписників, тис.		
		Instagram	Facebook	TikTok
G.Bar	Жіноча	155	3,0	2,3
Yeezy	Унісекс	51,1	203	8,5
Backstage	Унісекс	35,1	57,0	440,0
ЦирульниК Barbershop	Чоловіча	39,0	12,5	74,0
Primero Barber	Чоловіча	56,0	0	199,3

Таблиця 2

Активність б'юті-брендів у соціальних мережах

Назва бренду	Кількість підписників, тис.		
	Instagram	Facebook	TikTok
Zola	158,0	562	35,2
Elan	132,0	1,9	558,1
Sculptor	33,1	539	4,3
Lendi	9,3	14,0	735
AntuOne	34,5	1,0	13,1

* Дані узяті з офіційних сайтів відповідних салонів, брендів та їх сторінок у соціальних мережах станом на жовтень 2025 року.

Для підтвердження вищезазначеного проведено дослідження у формі онлайн-опитування серед активного населення, зокрема студентів. Аналіз результатів (опрацьовано понад 190 анкет) вказує на те, що сучасний б'юті-бізнес неможливо уявити без активної присутності в соціальних мережах. Дані з таблиць свідчать, що успішні компанії, поєднують якість, креатив та інструменти цифрового маркетингу для залучення клієнтів. Коли бізнес шукає клієнта – це маркетинг. Але коли клієнт сам знаходить бізнес у стрічці свого смартфона – це сила соціальних мереж.

Вважаємо, що соціальні мережі сьогодні є ключовим інструментом розвитку б'юті-бренду і не тільки. Саме на цих платформах бізнес стає помітним, обговорюваним і обраним клієнтами самостійно.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Процес прийняття рішень є фундаментальним елементом як індивідуальної, так і організаційної поведінки. В умовах нестабільного ринку, швидкого розвитку технологій, змін споживчих вподобань та жорсткої конкуренції управлінці стикаються з високою невизначеністю, що ускладнює прогнозування наслідків і вибір оптимальних дій. Класичні моделі прийняття рішень, орієнтовані на повну інформацію та чіткі ймовірності, у таких ситуаціях часто втрачають ефективність.

Невизначеність – це ситуація, коли відсутня достовірна інформація про стан зовнішнього середовища, наслідки дій чи ймовірності їх настання. Вона відрізняється від ризику тим, що останній передбачає можливість оцінювання ймовірностей наслідків, тоді як за умов невизначеності це зробити неможливо. Саме «сильна» невизначеність створює серйозні виклики для прийняття управлінських рішень.

До класичних підходів належать критерії Лапласа, Вальда (Макс-Мін), Гурвіца та Савіджа, які дозволяють діяти за відсутності повної інформації. Моделі очікуваної корисності (Expected Utility) і суб'єктивної очікуваної корисності (Savage) базуються на поєднанні ймовірнісних оцінок та функцій корисності. Також використовуються методи оптимізації на основі історичних даних і модифікованих утилітарних функцій у ситуаціях недостатньої визначеності.

Сучасні дослідження акцентують увагу на адаптивному менеджменті, що дозволяє коригувати рішення у процесі отримання нової інформації. Ефективними є сценарне планування, стратегічне прогнозування, контекстуальна оптимізація (поєднання машинного навчання та стохастичного програмування), а також інструменти ризик-менеджменту – диверсифікація, хеджування, створення резервних стратегій [1, 2].

Практичні стратегії для менеджерів передбачають: формування гнучких планів із можливістю коригування; збір та аналіз інформації у режимі реального часу; розроблення сценаріїв типу «що-якщо»; залучення зацікавлених сторін і колективне прийняття рішень; аналіз попередніх рішень і навчання на помилках; усвідомлення когнітивних обмежень та впливу евристик на мислення [2].

Прийняття рішень в умовах невизначеності потребує поєднання класичних методів із сучасними адаптивними підходами. Успіх управлінця визначається не лише знанням моделей, але й умінням забезпечити гнучкість, системність аналізу, участь зацікавлених сторін і готовність до постійної корекції дій.

1. Лихолат С., Франів І., Пелех К. Інноваційно-трансформаційні рішення: новий концепт управління в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-143>.

2. Лопашук І. А., Лопашук В. О., Іким А. В. Умови невизначеності як джерело ризиків у підприємницькій діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-03-01>.

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЛАСТИВОСТЕЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ (НА ПРИКЛАДІ ZOHO CRM ТА ТОВ “ГОУ АЙТІНС”)

У сучасних умовах високої конкуренції та діджиталізації управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) стає ключовим фактором успіху підприємства. Сфера інформаційних технологій, у якій працює ТОВ “ГОУ АЙТІНС”, характеризується високою динамікою попиту, складними ланцюжками взаємодії та необхідністю швидкої адаптації до вимог клієнта. За таких умов, традиційні методи організації роботи, засновані на функціональних відділах, часто призводять до розривів у процесах, втрати даних та зниження якості обслуговування.

Мета дослідження полягає в аналізі та обґрунтуванні ролі цифрових платформ (на прикладі Zoho CRM) як ключового інструменту забезпечення цілісності та циклічності клієнтоорієнтованих бізнес-процесів у ТОВ “ГОУ АЙТІНС”.

При аналізі бізнес-процесу важливо розуміти якими властивостями він має володіти, щоб оцінити, чи використання платформи Zoho CRM дасть змогу змодельовати його належним чином. Такі властивості та їх реалізація через досліджувану платформу подані в табл. 1.

Проведене дослідження підтвердило, що CRM-система Zoho CRM є не лише інструментом для ведення бази клієнтів, але й ефективним цифровим засобом для моделювання та управління динамікою клієнтоорієнтованих бізнес-процесів (КОБП) у компанії ТОВ “ГОУ АЙТІНС”, що працює у сфері ІТ-послуг.

Таблиця 1

Забезпечення властивостей бізнес-процесів для компанії ТОВ “ГОУ АЙТІНС” за допомогою Zoho CRM

Властивість	Забезпечення властивості системою
Взаємозалежність	Успішне завершення одного процесу (наприклад, кваліфікація ліда) автоматично ініціює наступний (створення угоди), забезпечуючи безперервний та синхронізований перехід між етапами продажів, маркетингу та продажу.
Дискретність	Система моделює процес, розділяючи його на чітко визначені, вимірювані етапи (статуси) у воронці продажів.
Послідовність	Жорстка послідовність забезпечується модулем Zoho Blueprint. Він дозволяє графічно моделювати необхідний шлях проходження угоди та блокує нерегламентовані переходи, гарантуючи дотримання розробленої моделі процесу.
Керованість	Керованість реалізується через централізовану систему прав доступу, призначення відповідальних та аналітичні інструменти.
Циклічність	Zoho CRM підтримує циклічність, оскільки життєвий цикл клієнта (Customer Life Cycle) не завершується продажем.
Цілеспрямованість	Zoho CRM забезпечує пряму цілеспрямованість, фокусуючи всі процеси (ліди, угоди, контакти) на кінцевій меті – укладенні контракту та задоволенні потреб клієнта.
Регламентованість	Zoho CRM є інструментом регламентації через Validation Rules та Blueprint. Встановлюються обов'язкові умови (вимоги до заповнення полів, часові ліміти SLA) для виконання кожного етапу.
Вимірюваність	Система автоматично збирає та обчислює кількісні показники динаміки бізнес-процесу. До них належать: середній час проходження етапу, коефіцієнт конверсії, тривалість циклу продажу.

Отже, функціональна конфігурація CRM-системи виступає як форма практичного моделювання бізнес-процесів, оскільки вона забезпечує всі необхідні властивості якісного процесу.

1. *Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: Навчальний посібник / О.М. Томашевський та ін. К.: Видавництво "Центр учбової літератури", 2012. 296 с. (дата звернення: 18.10.2025 р.).*

2. *Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: Навчальний посібник / О.М. Томашевський та ін. К.: Видавництво "Центр учбової літератури", 2012. 296 с. (дата звернення: 18.10.2025 р.).*

І. Буглакова

Науковий керівник: к.е.н., доц. Т. В. Кулініч

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: БІЗНЕС З МІСІЄЮ

Сучасний бізнес вийшов за рамки виключно фінансової мети: сьогодні він дедалі частіше є потужним інструментом для інвестицій у суспільні зміни. Все більш поширеним стає підприємництво, яке успішно поєднує створення соціальної цінності з генеруванням доходу. Процес проектування таких ініціатив вимагає особливого підходу до управління ресурсами та соціальною місією. В Україні ця форма бізнесу не просто розвивається, а є вкрай актуальним та перспективним напрямком, пропонуючи стійкі рішення для гострих соціальних викликів.

Соціальне підприємництво – це форма бізнесу, що здійснює комерційну діяльність з соціальною метою. У центрі уваги таких підприємств – не максимізація прибутку, а розв'язування суспільних проблем – через реалізацію цільових соціальних проєктів [1].

На сьогодні найчастіше соціальні підприємства класифікують за чотирма основними підходами, які визначають спосіб інтеграції соціальної місії та комерційної діяльності [2]: 1) Інноваційна модель – створення нових послуг або товарів у різних сферах, що допомагають розв'язувати суспільні проблеми й приносити прибуток; 2) Модель працевлаштування – понад 50% працівників із вразливих категорій отримують роботу; 3) Модель генерування прибутку – щонайменше 20% прибутку щомісяця передається на визначену соціальну проблему; 4) Змішана модель – поєднання працевлаштування менше ніж 50% працівників із вразливих груп та генерування не менше 10% прибутку на розв'язання соціальної проблеми.

Актуальність соціального підприємництва в Україні зараз визначається не лише масштабом суспільних проблем, а й кардинальною зміною споживчої поведінки та бізнес-культури. Опитування Gradus Research [3] підтверджують, що соціальна функція стала ключовим фактором вибору для покупців: 44% респондентів звертають увагу, чи допомагає бізнес ЗСУ, а для 21% важлива волонтерська активність компанії. Ця висока суспільна вимога стимулює трансформацію: 84% підприємств вже залучені до розв'язання соціальних питань (найчастіше через надання товарів/послуг із благодійною метою або фінансову підтримку).

Одним із найефективніших інструментів, який бізнес використовує для вирішення соціальних проблем, є модель працевлаштування та соціальної інтеграції, що активно розвивається в Україні. Цей підхід створює подвійну цінність: комерційну – через продаж товарів і послуг, та соціальну – завдяки спрямованому створенню робочих місць для вразливих категорій населення. Надаючи стабільну зайнятість ветеранам, людям з інвалідністю чи внутрішньо переміщеним особам, бізнес не лише забезпечує їм дохід і можливість професійного зростання, а й допомагає інтегруватися в активне суспільне життя, що стає важливою передумовою для зміцнення й розвитку місцевих громад.

Яскравим прикладом моделі працевлаштування та соціальної інтеграції є Good Bread from Good People – інклюзивна пекарня у Києві, в якій працюють люди з ментальною інвалідністю. Підприємство допомагає їм реалізовуватися в роботі й адаптуватися до суспільства. Пекарня випікає і безоплатно передає продукцію військовим і тим, хто постраждав від війни. Завдяки реалізації цього проєкту [4] було досягнуто значних соціальних результатів.

В Україні також поширена є модель генерування прибутку, представником такої моделі є Горіховий дім – пекарня-кондитерська у Львові з власним виробництвом солодощів. 40% від прибутку бізнес віддає на соціальні проєкти Фонду «Горіховий дім», зокрема на роботу Центру інтегральної опіки для жінок, які опинилися у кризових ситуаціях [5].

Соціальне підприємництво в Україні є не лише трендом, а й нагальною необхідністю. Воно доводить, що бізнес може не тільки отримувати прибуток, але й відігравати ключову роль у відновленні та соціальній стабілізації країни. Таким чином, соціальне підприємництво пропонує Україні шлях до побудови стійкої, інклюзивної економіки, де прибуток від проєктної діяльності нерозривно пов'язаний із позитивним соціальним впливом.

1. Соціальне підприємництво. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/socialne-pidприємnictvo>.

2. Соціальне підприємництво: основні моделі та підходи. ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/articles/103221>.

3. Brand Activism: як бізнеси стають агентами змін. Gradus Research. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr>.

4. Good Bread from Good People: Офіційний сайт соціального підприємства. URL: <https://goodbread.com.ua>.

5. Соціальне підприємство для підтримки жінок, які пережили насильство. Walnut House. URL: <https://www.walnut.house>.

С. Бушtruk

Науковий керівник: к.е.н., доц. Т. В. Кулініч

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Людський капітал у сучасній економічній теорії розглядається як основний чинник продуктивності та інноваційного розвитку. Проте, у період війни його формування та збереження набувають принципово нового змісту. Збройний конфлікт в Україні спричинив значні втрати трудового потенціалу, руйнування освітньої інфраструктури, міграцію висококваліфікованих кадрів і глибокі трансформації ринку праці. У результаті сформувалась ситуація, коли класичні моделі управління персоналом не здатні повною мірою забезпечити відновлення та розвиток економіки [1].

Головною проблемою управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану є необхідність розробки і реалізації ефективних стратегій психосоціальної підтримки працівників, зокрема, що допоможе мінімізувати стрес та підвищити стійкість працівників до кризових ситуацій. Не менш важливим є створення безпечного робочого середовища, що дозволить зберегти лояльність та продуктивність персоналу. В кризових умовах психологічна стійкість працівників стає не менш важливим фактором ефективності, ніж професійні навички чи матеріальні бонуси.

Виходячи з цього, особливої ваги набувають навички керівництва підтримувати мотивацію команди, а також допомагати працівникам справлятися з емоційним вигоранням, стресом та тривожністю. Лідерство у кризовий період виконує функцію стабілізуючого фактору, який здатен мобілізувати команду, забезпечити чітке бачення та згуртувати колектив навколо спільних цілей, навіть коли майбутнє є невизначеним. Ефективний лідер виступає не лише як керівник, а й як комунікатор, психолог і стратег, здатний підтримати працівників морально, дати відповіді на складні запитання, зняти напругу та зміцнити довіру в команді. У періоди кризи лідерство проявляється в здатності швидко приймати виважені рішення, відкрито комунікувати зміни, підтримувати культуру відповідальності і бути прикладом адаптивності та стійкості [2].

Важливим інструментом стабілізації колективу у контексті кризового розвитку підприємства виступає **гнучка організація праці** – можливість працювати віддалено або за індивідуальним графіком. Для цього важливим є готовність персоналу та самої системи управління до переведення переважної більшості працівників на віддалену форму роботи, наявність в компанії інструментів дистанційного контролю продуктивності та обліку робочих годин персоналу, а також розуміння і забезпечення кіберзахисту даних за умов віддаленої роботи [3]. Такий підхід дозволяє співробітникам краще адаптуватися до мінливих умов та сприяє зниженню рівня стресу, дозволяючи зберігати баланс між професійною та особистою сферами життя.

Окремим напрямом кризового управління є соціальний захист працівників. Цей пункт включає визначення компанією стратегії оплати праці персоналу, що постраждав від бойових дій, відповідність рівня медичного сервісу компанії сьогодишнім реаліям, формування основних шляхів та визначення бюджету задля фінансування допомоги персоналу [4].

Ефективні комплексні підходи до управління персоналом, що поєднують психологічну підтримку та забезпечення безпеки й соціального захисту працівників, в сучасних умовах набувають особливого значення як інструмент збереження продуктивності діяльності підприємства та економічної стійкості держави. Гнучка та стратегічно орієнтована система управління персоналом дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на кризові ситуації, а й формувати передумови для подальшого сталого розвитку.

1. Майборода, Т.М., Кругляк, Д.А., & Прийменко, О.О. (2025). Управління людським капіталом у період воєнних викликів. *Актуальні питання економічних наук*, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16990102>.
2. Щербан, О.Я., Малик, Л.О., Сенишин, С.С., & Кондра, О.Р. (2025). Антикризисні стратегії управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 1 (21), 76–86. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.76-86>.
3. Skorobogatova, N., & Kot, T. (2021). Ensuring balanced business development in the VUCA-world. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності: Збірник матеріалів МНПК (м. Київ, 10 листопада 2021 р.)*. С. 23-25. URL: https://skorobogatova.edu.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/Skorobogatova_Kot.pdf.
4. Дудченко, І.А., Ожаровська, О.А., & Скоробогатова, Н.С. (2022). Моделі й методи управління персоналом в умовах воєнного часу. *Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, (м.Київ, 17 лист. 2022 р.)*, С. 116-118. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0e5c8a8a-2dea-450e-a531-9cbe13f8afc5/content>.

С. Буштрук

Науковий керівник: к.т.н., доц. О. З. Сорочак

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює потребу у трансформації традиційних методів ведення бізнесу, зокрема в управлінні персоналом. Цифрова трансформація управління персоналом є визначальним чинником підвищення ефективності підприємств на сьогоднішній день. Вона передбачає впровадження новітніх технологій в усі сфери управління персоналом, сприяючи автоматизації процесів, зростанню продуктивності та підвищенню адаптивності бізнесу [4].

Мета дослідження – проаналізувати роль цифровізації у трансформації бізнес-процесів управління персоналом та визначити ключові напрями підвищення ефективності HR-діяльності підприємств.

Цифрова трансформація HR-процесів, що включає соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології, дозволяє скоротити обсяг паперових носіїв інформації та документування, підвищити реактивність процедур та операцій з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність більш мобільною та оптимізованою. Завдяки цьому можливе досягнення не тільки покращення залученості та утримання працівників, а також помітне збільшення успіху підприємства шляхом постійної трансформації, що є важливим для бізнесу в цілому. Зокрема, нещодавнє опитування Gartner підтверджує, що 58% HR-директорів та керівників служб персоналу вказали на здійснення бізнес-трансформацій (включаючи цифрову трансформацію) як на головний пріоритет.

Одним з основних методів цифровізації бізнес-процесів є впровадження програмних рішень, які автоматизують ключові HR-процеси, зокрема підбір і найм персоналу, оцінку ефективності, навчання та розвиток співробітників, планування робочого часу та облік продуктивності. Сучасні CRM-системи, інтегровані з HRM-модулями, дозволяють централізовано зберігати дані про працівників, контролювати виконання завдань, формувати звіти та аналітику в режимі реального часу, що значно скорочує адміністративне навантаження на HR-відділи [1].

Діджитал-інструменти також широко застосовуються для оцінки ефективності персоналу. Системи KPI- та OKR-моніторингу дають змогу відстежувати виконання завдань у режимі реального часу, автоматично формувати рейтинги та звіти, що надає керівництву можливість швидко реагувати на відхилення від планових показників [2]. Впровадження таких систем дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й сформувати прозору систему мотивації, де кожен співробітник бачить свої результати та вплив на загальний успіх підприємства.

Цифрова трансформація надає бізнес-структурам гнучкості та забезпечує високу продуктивність персоналу, що впливає як на прибутковість, так і на якість обслуговування клієнтів. В інтеграції сучасних HR-технологій ключову роль відіграють сучасні цифрові системи управління персоналом. Автоматизація процесів рекрутингу та онбордингу дозволяє швидко залучати працівників, оперативна аналітика персоналу допомагає менеджменту приймати обґрунтовані рішення, а підтримка дистанційної та гібридної форматів роботи сприяє процесу залучення та адаптації працівників [3]. Взаємодія з CRM- і ERP-системами та інструментами KPI- та OKR-моніторингу забезпечує цілісне управління бізнесом від кадрів до клієнтів.

Отже, сучасні цифрові HRM-системи стають не просто інструментами обліку, а стратегічними платформами, які забезпечують кадрову стійкість, зменшують ризики та підтримують розвиток бізнесу. Впровадження таких рішень надає компаніям конкурентну перевагу, роблячи їх більш гнучкими та стійкими до змін. Це особливо важливо в сучасному світі цифрових інновацій, де швидкість адаптації бізнесу до нових умов визначає його успіх на ринку.

1. Varis, I.O., Kravchuk, O.I. & Zavgornia, S.A. (2021). Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*, 5(2), 48-66. <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/139>.

2. Varis, I.O., Kravchuk, O.I. & Parauchuk, S.Yu. (2022). Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*, 74(1), 90-102. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf>.

3. Воробець, Т.І. & Мохнацький, М.Л. (2025). Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*, 73, 63-72.

4. Левицький, В.В., Радинський, С.В., Артеменко, Л.Б. & Радинська, С. (2024). Підприємство України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. В *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія* (с. 235-253).

О. Ващук

Науковий керівник: д.е.н., проф. Л. С. Лісовська

РЕЛОКАЦІЯ МЕДІА-БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ: КЕЙС ТЕЛЕКАНАЛУ ЕСПРЕСО TV

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року створило безпрецедентні виклики для українського бізнесу, змусивши його шукати радикальні шляхи для збереження операційної діяльності. Для медіа-компаній ця загроза мала подвійний вимір: окрім фізичної небезпеки для співробітників та активів, виник ризик переривання мовлення, що могло призвести до інформаційного вакууму та дестабілізації суспільства. В цих умовах здатність до швидкої релокації перетворилася на критичний елемент не лише виживання компанії, а й забезпечення інформаційної безпеки країни.

Досвід Еспресо TV є показовим прикладом ефективного реагування на зазначені виклики в умовах надзвичайно складної ситуації. У перші дні повномасштабного вторгнення медіакомпанія діяла в умовах інформаційного хаосу, постійних обстрілів, обмеженого доступу до ресурсів та порушення логістичних ланцюгів. Попри це, колектив каналу забезпечив безперервність мовлення та оперативне інформування населення та дотримання високих стандартів журналістської етики, що стало прикладом інформаційної стійкості й адаптивності до кризових умов.

Метою даного дослідження є аналізування факторів успішної екстреної релокації медіа-бізнесу на прикладі телеканалу Еспресо TV для визначення ключових елементів його моделі антикризового управління.

Аналіз успішності релокації медіа-бізнесу вимагає розгляду трьох ключових груп викликів. Перша – технологічна: полягає у необхідності розгортання дублюючої апаратно-студійної інфраструктури, здатної забезпечити безперервний цикл виробництва та видачі контенту в етер. Друга – людська: охоплює не лише безпеку та логістику переміщення персоналу, але й збереження командної взаємодії та вирішення психологічних проблем в умовах екстремального стресу. Третя – контентна: передбачає швидку адаптацію програмної сітки та редакційної політики до вимог воєнного часу. Отже, ефективне подолання кризових викликів можна розглядати як головний індикатор результативності антикризового управління, який водночас відображає рівень інформаційної стійкості суб'єктів медіаринку.

Ключовим фактором успіху Еспресо TV стала наявність заздалегідь розробленої антикризової політики, зокрема «Плану Б», який передбачав часткову релокацію ключових служб та редакції до Львова. В рамках підготовки були укладені домовленості з готелями для поселення працівників. Рішення активувати цей план було ухвалено 24 лютого, коли стало зрозуміло, що Київ перебуває у безпосередній небезпеці, а пересування містом (наприклад, з лівого берега на правий) стало практично неможливим. Це дозволило негайно імплементувати відпрацьований протокол, завдяки чому мовлення було відновлено вже 25 лютого. В основі управління людським капіталом лягла гнучка гібридна модель: ключова частина команди була релокована до Львова, тоді як інші спеціалісти (редактори, графічні дизайнери, режисери монтажу, SMM-спеціалісти та ін.) продовжили роботу у віддаленому форматі.

Проаналізований кейс дозволяє зробити висновок, що ключовим фактором збереження не лише операційної, але й інформаційної стійкості Еспресо TV стала синергія завчасного антикризового планування та високої організаційної адаптивності. Наявність підготовленої бази та попередньо обговореного сценарію дозволила активувати план релокації у перші години вторгнення. Успіх був закріплений гнучким, по суті агільним підходом до управління, що проявилось у швидкій перебудові робочих процесів. Управлінська модель, що поєднала релокацію ключового персоналу та дистанційну роботу, може бути класифікована як адаптивна гібридна модель. Даний кейс підтверджує положення ресурсної теорії, згідно з якими саме нематеріальні активи – якість менеджменту та здатність команди до швидкої самоорганізації – є вирішальним фактором збереження стійкості організації в кризових умовах. Досвід Еспресо TV може слугувати практичним прикладом для розробки моделей стійкості для інших медіа та підприємств, діяльність яких є критично важливою для суспільства.

ГЛОБАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КУЛЬТУРИ: ЯК NETFLIX АДАПТУЄ КОНТЕНТ ДЛЯ РІЗНИХ КРАЇН

У сучасному світі глобалізації компанії, що прагнуть успіху на міжнародних ринках, повинні враховувати культурні та соціальні особливості різних країн. Netflix, один із лідерів потокового відео, демонструє, як поєднувати глобальні стандарти якості з локальними потребами. Успіх платформи залежить не лише від асортименту контенту, а й від адаптації під аудиторію конкретної країни, що включає дубляж, субтитрування, зміну назв та культурних референцій. Іспанський серіал «La Casa de Papel» завдяки локалізації та маркетинговій стратегії став глобальним хітом, а південнокорейський «Squid Game» показав, що культурно релевантний контент залучає мільйони глядачів у різних регіонах світу.

Netflix активно застосовує аналітику великих даних для відстеження переглядів, жанрових вподобань та часу перегляду, що дозволяє пропонувати персоналізовані рекомендації та створювати проекти з урахуванням культурних особливостей. Після успіху азійських серіалів компанія збільшила інвестиції в локальний контент, що підвищує залученість користувачів і їхню лояльність. Співпраця з місцевими студіями дає змогу створювати контент, який відображає традиції та культурні коди, підвищуючи довіру до платформи [1].

Водночас Netflix реалізує принцип «think global – act local» («думай глобально – дій локально»), відкриваючи офіси в різних країнах і формуючи команди, які відповідають за створення контенту з урахуванням менталітету та соціальних контекстів. Наприклад, в Індії платформа інвестує у фільми, що поєднують національні теми з універсальними сюжетами, а у Франції підтримує кінематографічні традиції через партнерство з місцевими продюсерами. Такий підхід дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду, а й сприяє розвитку локальної кіноіндустрії.

Маркетингові кампанії також адаптовані під локальні ринки: Netflix залучає місцевих акторів і блогерів, бере участь у фестивалях та створює промо-матеріали, що резонують із аудиторією. Це підвищує час перегляду та конверсію підписок, покращуючи фінансову ефективність [2]. Компанія стикається з викликами, серед яких юридичні обмеження, культурні бар'єри та конкуренція з місцевими сервісами, однак гнучкість і інноваційний підхід дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та потреби користувачів.

Аналітики відзначають, що за останні п'ять років Netflix змінив структуру виробництва: понад 60% нових проєктів створюється поза межами США, а кількість локальних підписників зростає швидше, ніж у Північній Америці [3]. Цінним є той факт, що стрімінговий сервіс Netflix 1 жовтня 2021 року запустив локалізовану версію для України з інтерфейсом українською мовою: «Netflix прихильно ставиться до України, тож надає українським глядачам найкращі з можливих послуг. Вже сьогодні абоненти можуть насолоджуватись ексклюзивним контентом в форматі Ultra HD 4K та HDR і переглядати фільми й серіали в режимі Dolby Digital Plus 5.1 з об'ємним звучанням» [4]. Netflix розширив свою присутність на українському ринку, запустивши офіційні акаунти в соціальних мережах Facebook, Instagram та YouTube з інтерфейсом українською мовою. Також відкрито україномовний сервісний центр, де користувачі мають змогу отримати підтримку через текстовий чат або голосову комунікацію в мобільному додатку.

Отже, стратегія Netflix у глобальному менеджменті культури демонструє, що адаптація продукту під локальні ринки є ключовою для міжнародного успіху. Поєднання аналітики даних, культурної релевантності та партнерств із місцевими студіями дозволяє платформі залишатися конкурентоспроможною та інноваційною, створюючи унікальний користувацький досвід і забезпечуючи довготривалу лояльність клієнтів.

1. Netflix інвестує \$2,5 млрд у корейські серіали та фільми на 4 роки. ITC.ua. URL: <https://itc.ua/ua/novini/netflix-vytraty-2-5-mlrd-na-vyrobnytstvo-korejskyh-serialiv-ta-filmiv-protyagom-nastupnyh-4-rokiv/> (дата звернення: 16.10.2025).

2. Маркетингова стратегія Netflix: як побудувати бренд, що приваблює мільйони. Facebook. Arena Media Expert. URL: <https://www.facebook.com/ArenaMediaExpert/posts/1379062957558544> (дата звернення: 16.10.2025).

3. Netflix нарощує виробництво локального контенту: понад 60% нових проєктів створюється поза США. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/> (дата звернення: 16.10.2025).

4. Netflix запустив локалізовану версію для України. DM. Детектор Медіа. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/28224/2021-10-01-netflix-zapustyv-lokalizovanu-versiyu-dlya-ukrainy/> (дата звернення: 16.10.2025).

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СУБ'ЄКТ КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРИКЛАД ГО «КЛУБ АВТОРІВ «АКАЦІЯ»»

Культурний менеджмент – це система управлінських практик та процесів, спрямованих на організацію, планування, координацію та розвиток культурної діяльності, культурних проєктів та інституцій. Він охоплює стратегічне планування, фінансове управління, маркетинг, роботу з аудиторією та ресурсами у сфері культури для досягнення мистецьких, соціальних та економічних цілей.

ГО «Клуб Авторів «Акація» [1] є діяльним прикладом суб'єкта культурного менеджменту в громадському секторі. ЄДРПОУ: 45689205, КВЕД: 94.99, дата реєстрації: 03.02.2025 [2]. Організація функціонує в місті Тернопіль і спеціалізується на проведенні літературників, освітніх лекцій, зустрічей з письма та декламації, а також активній співпраці з іншими молодіжними ініціативами. Її місія – «створювати культуру і поширювати натхнення», підтримуючи молодих авторів і розвиваючи українське письмо.

Внутрішня структура ГО «Акація» побудована на принципах функціонального розподілу та командної взаємодії. В організації діють дві основні групи: команда SMM, що відповідає за поширення інформації, візуальну комунікацію, просування заходів у соціальних мережах та формування публічного іміджу, і команда організаторів подій, яка займається плануванням, логістикою та проведенням культурних активностей. У кожній з команд є тім-лідери, які координують роботу: один у SMM-напрямі та двоє – серед організаторів, що між собою узгоджують, хто з них очолює конкретний захід. Такий підхід дозволяє зберігати гнучкість і враховувати інтереси учасників, які можуть бути залучені до обох напрямів одночасно.

Загальну координацію діяльності організації здійснює голова правління – Вітал Вікторія, яка відповідає за стратегічне планування, постановку цілей, регулювання внутрішніх процесів та підтримку командної динаміки. Щомісячні зідзвони дають змогу команді аналізувати виконану роботу, визначати пріоритети та формувати завдання на наступний період. Комунікація відбувається переважно в текстовому форматі, проте для обговорення ключових тем використовуються відеодзвінки. Така модель управління поєднує елементи горизонтального лідерства з чіткою стратегічною рамкою, що відповідає сучасним підходам до культурного менеджменту.

Серед ключових викликів у діяльності ГО «Клуб Авторів «Акація»» – відсутність постійного фізичного простору для проведення заходів та недостатня впізнаваність серед громади. Ці обмеження компенсуються через довгострокову співпрацю з місцевими культурними просторами, зокрема бібліотеками, книгарнями та арт-просторами, а також через активну SMM-стратегію, яка включає візуальне оформлення, регулярні публікації та партнерські інтеграції. Такий підхід уможливило не лише забезпечити стабільність подій, а й формувати публічну присутність організації. Учасники заходів відзначають, що завдяки «Акації» вони повертаються до письма, долають внутрішні бар'єри та знаходять підтримку серед однодумців. Як зазначено в одному з інтерв'ю: «Акація – це місце натхнення та творчості, де кожен може бути собою і творити» [3]. Унікальність організації полягає в її відкритості, молодіжному фокусі та стійкості – «Акація» залишається безкоштовною, доступною та живою, попри нестачу ресурсів.

ГО «Клуб Авторів «Акація»» – це приклад молодіжної ініціативи, яка реалізує культурний менеджмент без фінансового капіталу, але з чіткою структурою, стратегічним управлінням і командною відповідальністю. Організація функціонує на основі волонтерства, внутрішньої мотивації та прагнення поширювати українське культурне середовище. Її діяльність – це прояв сили молоді, яка діє свідомо, творчо і з фокусом на зміст, а не на ресурси.

1. Instagram. ГО «Клуб Авторів «Акація»» URL: <https://www.instagram.com/acacioclub.t/> (дата звернення 08.10.2025).

2. ГО «КЛУБ АВТОРІВ «АКАЦІЯ»». YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/company/details/45689205/> (дата звернення 08.10.2025).

3. Тернопільський прес-клуб. Тернопільська «Акація» – місце натхнення та творчості URL: <https://pressclub.te.ua/novyny/ternopilska-akaczija-misce-nathnennya-ta-tvorchosti/> (дата звернення 08.10.2025).

КРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі аналітики даних ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) залишаються базовим інструментом вимірювання результативності операційної діяльності підприємства. Вони забезпечують можливість кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей, створюючи логічний зв'язок між місією компанії, її стратегією та щоденними процесами управління [1; 4].

Згідно з підходом Д. Бодді, KPI формують основу сучасних систем управління ефективністю, адже сприяють фокусуванню уваги менеджерів на ключових результатах, забезпечують прозорість та об'єктивність оцінювання діяльності персоналу [3]. В умовах цифровізації цей інструмент еволюціонує: замість статичних показників дедалі частіше застосовуються динамічні KPI, що інтегруються з ERP-, CRM- та BI-системами, дозволяючи в реальному часі відстежувати зміни у продуктивності, витратах і якості процесів.

Ефективність використання KPI безпосередньо залежить від якості їх формулювання, відповідності стратегічним цілям і можливості кількісного вимірювання. У сучасній практиці особливого значення набуває використання SMARTER-підходу, що доповнює традиційну SMART-модель критеріями оцінки (Evaluated) та перегляду (Reviewed), що дає змогу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища [2].

У сфері операційного менеджменту поширеними показниками залишаються рівень продуктивності праці, відсоток виконання планових завдань, час виробничого циклу, коефіцієнт використання ресурсів, рівень браку та індекс задоволеності клієнтів [1; 4]. Водночас сучасні компанії все частіше впроваджують KPI, засновані на цифрових даних, як-от рівень автоматизації процесів, швидкість обробки даних або ефективність використання штучного інтелекту в управлінні виробництвом і сервісом.

Дослідження українських науковців підтверджують, що використання KPI підвищує ефективність управління операційними процесами завдяки систематичному моніторингу результатів, можливості аналітичного прогнозування та своєчасному прийняттю управлінських рішень [1; 2]. Крім того, KPI формують корпоративну культуру результативності, підвищують відповідальність співробітників за досягнення цілей компанії та стимулюють розвиток внутрішньої мотивації [3].

Як зазначають Л. Ліпич і О. Кузьмін, ефективна система управління результативністю діяльності підприємства передбачає інтеграцію KPI у всі рівні управління – від стратегічного до операційного [5]. У сучасних умовах це реалізується через впровадження dashboard-аналітики та інтелектуальних систем моніторингу, що дозволяють візуалізувати дані та швидко ідентифікувати «вузькі місця» процесів. Це сприяє формуванню культури постійного вдосконалення, підвищує адаптивність і стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Таким чином, KPI у XXI столітті виступають не лише інструментом оцінювання результативності, а й елементом стратегічного управління, аналітики та цифрової трансформації бізнесу. Їх правильне проєктування та впровадження сприяє підвищенню ефективності операційних процесів, покращенню якості управлінських рішень, зниженню ризиків і досягненню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

1. Герасимчук В. Г. *Менеджмент : підручник*. Київ : КНЕУ, 2020. 604 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Менеджмент : підручник*. Львів: «Магнолія 2006», 2011. 448 с.
3. Boddy D. *Management: An Introduction*. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2017. 709 p.
4. Хміль Ф. І. *Менеджмент : підручник*. Київ : Академвидав, 2005. 608 с.
5. Ліпич Л. Г., Кузьмін О. Є. *Система управління ефективністю діяльності підприємства : монографія*. Житомир : ЖДТУ, 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323535402.pdf>.

М. Кондиревич

Науковий керівник: к.е.н., доц. Х. М. Беспалюк

ЕСТЕТИЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: КРАСА, ЩО ПРИТЯГУЄ СПОЖИВАЧА

У бізнесі є проста істина: виграє не той, хто підхоплює швидкоплинні тренди, а той, хто вибудовує власний, впізнаваний стиль. Слова Майї Енджелоу підкреслюють цей підхід: «Люди забудуть, що ти говорив, забудуть, що ти робив, але ніколи не забудуть, що ти змусив їх відчувати» [1].

Естетичний інтелект – це поняття не стільки про красу чи дизайн, як про здатність свідомо конструювати сенсорний досвід, що приносить задоволення [2]. У формулюванні Полін Браун, естетика – це насолода від сприйняття об'єкта чи досвіду через органи чуття; відповідно, естетичний інтелект – це розвиток «смаку», вміння розрізняти, що саме дарує це задоволення, і як його досягти в комерційному контексті. Спираючись на резюме Полін Браун, їй запропонували вести курс «Бізнес та естетика» в Гарвардській школі бізнесу. Вона вважає, що естетика це настільки глибоке поняття, що її можна вважати елементом бізнес-стратегії [3].

Практична рамка естетичного інтелекту – це робота компаній з усіма п'ятьма органами чуття: зір, слух, дотик, запах і смак. Завдання – синхронізувати ці сигнали в єдиний бренд-код. ДНК бренду – це його фундаментальна сутність, що складається з характеристик, цінностей, ідей та місії. Бренд-код – це візуальне та вербальне втілення ДНК бренду, що включає логотип, колірну палітру, типографіку, стиль спілкування та інші елементи [4].

Приклади наочно показують силу естетичного інтелекту. В автоіндустрії одна й та сама функція швидкості набуває різних «емоційних відбитків»: італійська пристрасть Ferrari проти німецької педантичності Porsche [5]. У подієвому форматі мультисенсорність працює через поєднання каналів, а інколи контраст посилює інший ефект: квест «Місто без сонця» та Музей у темряві вимикають зір, гіперболізуючи дотик, нюх і слух – завдяки цьому досвід закарбовується яскравіше. Розкриття сенсорних відчуттів використовує відомий у Львові струнний оркестр INSO Lviv. На події «Форма і звук» у дворіку садиби Івана Франка музиканти грали класичну програму, а глядачі в цей час і в перерві ліпили з глини [6].

Не менш промовистий приклад – пошиття адаптивного одягу для військових. Пацієнти центру «UNBROAKEN» 25 жовтня 2025 року візьмуть участь у події Lviv Fashion Week. Це новий рівень естетики з урахуванням фізичних та психологічних потреб поранених військовослужбовців незалежно від гендеру за принципами гідності та самоповаги, функціональності, ергономічності та психологічної підтримки завдяки зовнішньому вигляду [7].

В українському фінтех-сегменті Монобанк перетворив «банківську операцію» на емоційний досвід, оскільки не раз «розривав» соцмережі. Монобанк послідовно реалізує естетику швидкості та простоти як стратегічний ресурс, поєднуючи мінімалізм та зручність інтерфейсу із «звуком» цифрового сервісу.

Хор «Гомін» зі Львова також стрімко став культурним феноменом соцмереж завдяки живій інтерпретації української пісні: відео з виконанням пісні «Цей сон, цей сон» зібрало мільйони переглядів (понад 7!) і розлетілося платформами – від YouTube до соцмереж, після чого квитки розкупили на місяці вперед. Секрет полягає у побудові музики таким чином, щоб наростити емоцію.

Отже, естетичний інтелект – це вміння організації свідомо проєктувати й узгоджувати сигнали п'яти чуттів, щоб зробити взаємодію з брендом легкою для сприйняття, емоційно привабливою та такою, що добре закарбується у пам'яті. Практичні результати – вищі повторні покупки, лояльність і органічне поширення в соцмережах – підтверджуються як у сервісних моделях, так і в культурних практиках.

1. Енджелюу М. Цитати Майї Енджелюу. URL: <https://rozdil.lviv.ua/aphorisms/aph.php?id=3782> (дата звернення: 21.10.2025).

2. Беспалюк Х.М., Бохонко І.В. Сучасна інвентика в науково-дослідній діяльності та дизайн-мислення: навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2024. 202 с.

3. Браун Полін Естетичний інтелект: як його розвинути й використовувати в бізнесі й житті / пер. з англ. Я. Машико. Харків: ВД «Фабула», 2024. 272 с.

4. Базові елементи бренду: що входить до айдентики. Dinanta Blog. URL: <https://dinanta.com/blog/basic-elements-of-brand> (дата звернення: 21.10.2025).

5. Барнет Б., Еванс Д. Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя / пер. з англ. Валерія Глінка. 2-ге вид. К.: Наш формат, 2019. 224 с.

6. Оркестр INSO-Lviv. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/culture/orkestr-inso-lviv-dast-blahodiinyi-kontsert-u-rotondi-parku-ivana-franka/> (дата звернення: 21.10.2025).

7. Lviv Fashion Week: офіційний сайт. URL: <https://www.lvivfashionweek.com/> (дата звернення: 21.10.2025).

Н. Олійник

Науковий керівник: к.е.н., доц. О. І. Корицька

РОЛЬ БЛОГЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах цифровізації економіки блогерська діяльність стала важливою складовою креативного сектору та електронної комерції України. Блогери – це нові впливові учасники ринку, які формують споживчі тренди, покращують репутацію брендів і збільшують попит на товари та послуги.

За даними Factum Group Ukraine [1], понад 70% українських користувачів соцмереж принаймні раз купували товар за рекомендацією блогера, що підтверджує значний економічний вплив цієї сфери. Ринок інфлюенс-маркетингу в Україні, за оцінками Adindex Ukraine, за 2025 рік перевищить 1,2 млрд грн, демонструючи щорічне зростання на 15–20 % [2]. Основними платформами залишаються Instagram, TikTok та YouTube, однак помітно зростає роль Telegram-каналів як бізнес-комунікацій. З початком повномасштабного вторгнення, блогери стали відігравати ще більшу роль в інформаційному просторі. Вони стали не лише джерелом новин та коментарів, а й підтримкою морального духу населення та створення суспільних настроїв. Блогери мають змогу поширювати важливу інформацію, збирають кошти для Збройних Сил України та підтримують соціальний дух населення.

Особливістю українського блогерського ринку є поява мікроінфлюенсерів – авторів із невеликою, але лояльною аудиторією (до 50 тис. підписників), які забезпечують вищий рівень залучення аудиторії та довіри. Ця тенденція стимулює розвиток малого бізнесу, адже співпраця з мікроблогерами є доступнішою фінансово, ніж із зірками-мільйонниками. Таким чином, блогінг перетворюється на дієвий інструмент маркетингу для малих та середніх підприємств.

Важливим напрямом економічного впливу блогерської діяльності є створення нових робочих місць. Сучасна блогерська індустрія потребує широкого спектру професійних фахівців: контент-мейкерів, відеографів, редакторів, менеджерів з реклами, SMM-фахівців, спеціалістів із SEO, аналітиків даних, PR-менеджерів та навіть юристів, які спеціалізуються на цифрових медіа. За даними порталу Work.ua [3], кількість вакансій у сфері digital-маркетингу зросла на 32 % порівняно з довоєнним періодом, що свідчить про значну динаміку ринку та високий попит на фахівців у сфері нових медіа. Блогерська діяльність створює не лише робочі місця, а й розвиває інші сфери економіки. Також вона стимулює розвиток малого та середнього бізнесу через рекламу товарів і послуг у соціальних мережах, сприяє популяризації локальних брендів, культурних та туристичних проєктів.

Разом із цим розвиток блогерської діяльності в Україні стикається з низкою викликів, які стримують її потенціал. Одним із ключових є відсутність чіткого правового статусу блогерів та регулювання їхньої діяльності. Це призводить до тінізації доходів, неповного декларування прибутків та нестачі прозорих механізмів оподаткування. Окрім того, відсутність ефективного контролю за рекламним контентом може спричинити поширення недостовірної інформації, що негативно впливає на довіру споживачів та рекламодавців.

Для подолання цих проблем необхідне втручання держави. Важливим кроком є створення нормативно-правової бази, яка б регламентувала діяльність блогерів, визначала правила оподаткування доходів від digital-маркетингу, а також стандарти прозорості рекламних кампаній. Подібні заходи не лише підвищать довіру до цифрової економіки, а й забезпечать стабільність на ринку, продовжуючи розвиток креативної індустрії та сприяючи входу України у глобальні цифрові процеси.

Провівши опитування серед студентів 2 курсу ІНЕМ (одногорупників), досліджено, за якими відомими українськими блогерами вони стежать. Серед найпопулярніших: Юлія Вербінець з аудиторією понад 2,5 млн осіб, Олександр Заліско (1,1 млн), Тарнавська Олександра (1,7 млн), Дарія Квіткова (1,8 млн), Валерія Юрченко (1,2 млн).

Отже, діяльність блогерів в Україні є не лише соціальним явищем, а й економічним ресурсом, який розвиває креативну індустрію, цифрову комерцію та продаж національних товарів та послуг. За умови державної підтримки й легалізації цього сектору блогінг може стати однією з рушійних сил післявоєнного відновлення економіки України.

1. *Factum Group Ukraine. Дослідження цифрових звичок користувачів. 2024. URL: <https://factum-ua.com/> (дата звернення: 20.10.2025).*

2. *Adindex Ukraine. Аналітика ринку інфлюенс-маркетингу. 2025. URL: <https://adindex.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).*

3. *Work.ua. Статистика вакансій у сфері digital-маркетингу. 2025. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).*

Е. Соколенко

Науковий керівник: к.е.н., доц. О. І. Корицька

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ: СВІТОВИЙ ТРЕНД ЧИ СТРАТЕГІЧНА НЕОБХІДНІСТЬ ДЛЯ КОМПАНІЙ?

На сьогодні боротьба між компаніями за талановитих та ефективних працівників є гострою, адже кваліфікований персонал – один із ключових факторів успішності компанії. Війна в Україні значно вплинула на ринок праці, багато компаній зіткнулися з проблемою нестачі робочих кадрів і традиційні методи рекрутингу поступово втрачають ефективність, проте все більшої популярності набуває напрямок формування сильного бренду роботодавця.

Бренд роботодавця або HR-бренд – це характеристика компанії на ринку праці. До прикладу, British Airways – компанія, досвід якої став основою подальшого розвитку HR-брендингу у світі. На середину 1990-х років компанія потребувала кардинального покращення якості обслуговування клієнтів, що напряму залежало від мотивації та поведінки персоналу. British Airways були першими, хто підійшов до корпоративної культури як до маркетингового бренду [1].

Таблиця 1

Заходи, яких вжили British Airways та отримані результати

Назва заходу	Зміст	Отримані результати
Аналіз корпоративної культури	Виявили розрив між внутрішнім та зовнішнім брендом.	Покращилася якість обслуговування, зросла задоволеність працівників. Стали однією з кращих компаній у сфері авіаперевезень для пошукачів.
Визначення EVP	Створили чітку ціннісну пропозицію для працівників: що саме робить British Airways привабливим роботодавцем.	
Перетворення співробітників на «амбасадорів» бренду	Навчили персонал поводитися згідно з цінностями компанії – не лише у формі – а й у стилі спілкування, емоціях, вигляді.	

Джерело: систематизовано автором за [1]

Створення бренду роботодавця – це довготривалий процес, який включає в себе декілька основних етапів, одним з яких є визначення, яку репутацію хоче мати як роботодавця. До прикладу, якщо це ІТ-компанія, то варто себе позиціонувати відкритими до нових креативних ідей, а також наголошувати на можливості працювати віддалено; якщо це будівельна компанія – варто зазначати, що кожен працівник матиме медичне страхування та страхування від нещасних випадків [2].

У табл. 2 подано декілька прикладів різних міжнародних компаній, які, на нашу думку, успішно втілили концепцію бренду роботодавця.

Успішні кейси втілення концепції бренду роботодавця

Компанія	Зміст
Маркетплейс Etsy	Змінили політику оплачуваного декрету: дозволили ці виплати брати частинами батьку чи матері, незалежно від статі, – що повністю відповідає позиціонуванню компанії: «гнучкий спосіб реалізуватися як підприємець у креативній сфері».
ОККО	Перемогли на «Премія HR-бренд Україна» в номінації «HR-маркетинг в дії». Розробили систему внутрішніх опитувань для виявлення рівня залученості працівників, створення покращених умов роботи, збільшення рівня задоволеності роботою.
ІКЕА	Під час відкриття нового магазину в Австралії, до кожного запакованого товару додавали «кар'єрні інструкції», щоб люди власноруч могли «зібрати своє майбутнє». У результаті було отримано 4285 резюме і відібрано 280 нових співробітників.

Джерело: побудовано за [3-4]

Отже, бренд роботодавця – це не світовий тренд, а стратегічна необхідність. На сьогоднішня конкуренція за талановитих фахівців настільки висока, що репутація компанії як роботодавця дуже впливає на її здатність розвиватися.

1. *Employer Branding – Flying the Marketing Flag*. URL: <https://surli.cc/pvzdna> (дата звернення: 17.10.2025).
2. *Як створити HR-бренд*. URL: <https://www.work.ua/guides/hr-brand/2162/> (дата звернення: 17.10.2025).
3. *Компанія ОККО стала переможцем Премії HR-бренд 2024*. URL: <https://surli.cc/ngyqto> (дата звернення: 17.10.2025).
4. *«Не будуйте HR-бренд на брехливих обіцянках, бо фанати стануть хейтерами»* URL: <https://surli.cc/fyrefp> (дата звернення: 17.10.2025).

В. Статва

Науковий керівник: д.е.н., проф. О. В. Юринець

ВПЛИВ ВІЙНИ НА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна в Україні стала найсерйознішим викликом для сучасної системи управління. Бізнеси, державні установи та громадські організації змушені були переглянути підходи до менеджменту, щоб вижити в умовах невизначеності. Зміни, які сталися в цей період, дають чітке розуміння того, що управлінський менеджмент – це не лише про планування та контроль, а передусім про гнучкість, людяність і здатність швидко адаптуватися.

Першим фактором впливу війни стало постійне відчуття ризику та нестабільності. Керівники були змушені перейти до кризового управління, де ключову роль відіграють швидкість рішень і мінімізація втрат. Планування тепер має короткостроковий характер – не на роки, а на тижні або навіть дні. У таких умовах менеджери навчилися приймати рішення в умовах браку інформації, покладаючись на досвід і інтуїцію.

Другою важливою зміною є переосмислення ролі людей у системі управління. Війна показала, що успіх організації залежить не лише від фінансових ресурсів, а від згуртованості команди, взаємної підтримки та довіри. Менеджери приділяють більше уваги психологічному стану працівників, гнучким графікам роботи та створенню безпечних умов праці, особливо для тих, хто працює віддалено або в зоні ризику.

Ще один помітний наслідок – цифровізація управлінських процесів. Через вимушену релокацію та дистанційну роботу більшість компаній перейшли на хмарні сервіси, електронний документообіг і онлайн-комунікацію. Це не лише дозволило підтримувати безперервність діяльності, а й сприяло розвитку нової культури управління – відкритої, технологічної та більш відповідальної.

Важливо зазначити, що війна стимулювала підприємницьке мислення в управлінців. Багато українських компаній почали шукати нові ринки, змінювати профіль діяльності або запускати соціальні ініціативи. З'явилося поняття “менеджмент стійкості”, коли рішення приймаються не лише заради прибутку, а з урахуванням соціальної відповідальності, підтримки армії та громади.

Отже, війна суттєво змінила українську управлінську культуру. Вона зробила менеджмент більш адаптивним, людяним і стратегічно глибшим. Українські керівники довели, що навіть у найважчих умовах можна зберегти ефективність, якщо основою управління є довіра, рішучість і цінності.

1. *Гринько, І. (2023). Менеджмент у кризових умовах: український досвід війни*. Київ: KHEU.
2. *Deloitte Ukraine (2023). Business Resilience Report 2023*.
3. *Forbes Ukraine (2024). Як війна змінила управління українським бізнесом*.
4. *Міністерство економіки України (2023). Звіт про стан підприємництва в умовах війни*.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Штучний інтелект (ШІ) – це алгоритми, які дозволяють машинам виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту: креативності, мислення, аналізу чи сприйняття інформації. З англійської Artificial Intelligence (AI) перекладається як «штучний інтелект». У сучасному менеджменті використання ШІ стає все більш важливим, адже технології допомагають у кілька разів прискорити управлінські процеси та зробити роботу підприємства ефективнішою.

Під час пандемії COVID-19 та воєнної агресії в Україні понад 85 % компаній у сфері послуг впроваджували цифрові рішення – серед них ШІ, мобільні додатки, хмарні сервіси та інтегровані вебсайти.

Основними напрямками використання ШІ у менеджменті є:

1. Аналіз великих обсягів даних, які раніше обробляли вручну.
2. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє виявляти дії, які можна покращити або автоматизувати.

3. Поліпшення комунікації та обслуговування клієнтів, зокрема за допомогою чат-ботів, які забезпечують швидкі відповіді, зменшують витрати та підвищують продуктивність працівників.

Прикладом є використання чат-ботів (як підсистеми ШІ), що інтегрують різні канали зв'язку, збирають статистику, підвищують рівень перегляду повідомлень і ефективність обслуговування клієнтів.

Приклади використання штучного інтелекту відомими брендами [2]:

- Google застосовує машинне навчання для покращення результатів пошуку та підвищення ефективності реклами. Серед найвідоміших рішень компанії – чат-бот Gemini (раніше Bard), голосовий асистент Google Assistant і система LaMDA для створення розумних чат-ботів.

- Meta використовує ШІ для персоналізованої реклами та підтримки чат-ботів у Facebook Messenger. У 2024 році компанія представила мовну модель Llama 3, здатну генерувати текст і зображення в реальному часі.

- Adobe інтегрувала генеративний ШІ у Photoshop, Lightroom та Premiere Pro, що дозволяє автоматично змінювати фон, додавати об'єкти й створювати нові варіації зображень, суттєво скорочуючи час роботи користувачів.

Переваги використання ШІ у менеджменті: підвищення швидкості та точності управлінських рішень; зниження витрат на обробку даних і рутинні процеси; поліпшення комунікацій зі співробітниками та клієнтами; можливість швидкої адаптації до змін ринку й конкурентного середовища.

Недоліки та виклики використання штучного інтелекту: потреба у значних інвестиціях у цифрову інфраструктуру; необхідність навчання керівників і співробітників; ризик помилкових даних або неправильної інтерпретації результатів ШІ; людський фактор – важливість контролю з боку менеджера за роботою систем.

Штучний інтелект відіграє ключову роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів, сприяючи автоматизації, швидкому прийняттю рішень та вдосконаленню взаємодії між компаніями і клієнтами. Разом із тим, надмірна залежність від ШІ може призвести до помилок у прийнятті рішень, тому результати роботи системи потребують перевірки людиною [1].

Отже, штучний інтелект є потужним інструментом сучасного менеджменту, однак остаточне слово у прийнятті стратегічних рішень завжди має залишатися за людиною.

1. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2024. Т. 35(74), № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>.

2. Штучний інтелект: переваги використання в бізнесі. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shtuchnij-intelekt-perevagi-vikoristannya-v-biznesi> (дата звернення: 21.10.2025).

ГРІНВОШІНГ ЯК СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ ПСЕВДОЕКОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

Сьогодні проблема забруднення довкілля постає особливо гостро та щороку привертає дедалі більше уваги громадськості. У відповідь на цей виклик формується сучасний тренд екологічності, що проявляється у сортуванні відходів, використанні біорозкладної тари та продукції з натуральними компонентами. Головна мета суспільства – збереження природи, природних ресурсів і рідкісних видів флори та фауни задля захисту навколишнього середовища. У таких умовах дедалі більше компаній прагнуть підтримувати екологічні тенденції, аби зміцнювати ринкові позиції та збільшувати обсяги продажів.

Екологічний брендинг – діяльність, спрямована на створення й просування бренду з екологічним іміджем за допомогою маркетингових інструментів, які підкреслюють «зелені» характеристики продукції та формують

позитивний образ підприємства [3]. Паралельно з цим поширюється поняття зеленого маркетингу, який розглядається як спосіб просування екологічних товарів. За своєю суттю такі товари повинні бути натуральними й безпечними для довкілля, проте на практиці досягти цього підприємствам вдається не завжди. У подібних ситуаціях вони нерідко вдаються до грінвошингу – подання себе як захисників природи та демонстрації уявної турботи про довкілля з метою задоволення власних інтересів.

Грінвошинг – це різновид екологічного маркетингу, що базується на нечесному «зеленому» піарі. У цьому випадку увагу споживачів спеціально зосереджують на окремих екологічних характеристиках товару чи бренду, хоча загалом вони такими не є. Автором терміна вважається американський еколог Джей Вестервельд, який у 1986 році в своєму есе навів показовий приклад. Один із готелів закликав гостей повторно користуватися рушниками та відмовлятися від щоденної заміни постелі, нібито щоб зменшити шкоду для довкілля та захистити коралові рифи. Проте Вестервельд дійшов висновку, що справжньою метою власників було скорочення витрат на прання, тоді як «екологічні мотиви» виконували лише роль привабливої оболонки. До того ж, за його словами, діяльність готелю шкодила природі й океанам у багатьох інших аспектах [1]. Цей випадок став символом маніпуляцій із боку бізнесу, що прикривається гаслами про захист довкілля для власної вигоди.

Якщо ж акцентувати увагу на товарах масового споживання, маркетингологи часто апелюють до асоціацій покупців. Вони добре розуміють механізми підсвідомого сприйняття та активно їх використовують, створюючи враження натуральності. У споживача зелений колір асоціюється з екологічністю, зображення листків чи дерев – з природністю, а слова «еко», «біо», «натуральний», «фермерський» чи «домашній» також формують уявлення про екологічність. Проте варто пам'ятати, що значення цих понять законодавчо не визначене, тому виробники можуть інтерпретувати їх довільно [2]. Наприклад, у терміні «природний» чи «біо» можна закладати будь-який зміст, підкреслюючи лише окремі характеристики продукту. Зелене пакування, яскраві позначки чи символи на кшталт листка, дерева або планети не є підтвердженням справжньої якості товару, оскільки вони не мають статусу офіційного маркування. Справді органічна продукція не завжди потребує гучних заяв на пакуванні – головним доказом її якості є сертифікат та офіційні знаки відповідності. В Україні чітко визначено лише поняття «органіка». Тобто продукція, що пройшла сертифікацію, за законом повинна називатися «органічною». Це виражено не в назві товару, а в знаку маркування, що належить до певної сертифікаційної системи із зазначенням номера сертифіката й посиланням на стандарт. Відрізнити сертифіковану продукцію можна за спеціальними логотипами, що нанесені на продукцію [1].

Отже, грінвошинг є однією з маркетингових стратегій, якою користуються недобросовісні компанії для покращення власного іміджу без реальної турботи про довкілля. Не варто очікувати, що ця практика зникне найближчим часом, тому важливо навчитися розпізнавати такі товари та підприємства серед справді відповідальних виробників. Це складно, але з часом можна виробити звичку свідомо підтримувати лише ті компанії, які дійсно дбають про природу та майбутнє планети.

1. Коротенко О. Грінвошинг: як компанії маніпулюють екологічним маркетингом. Bazilik. 2021. URL: <https://bazilik.media>.

2. Шахун А. Грінвошинг: як бренди вдають, що вони "еко". The Village. 2019. URL: <https://www.village.com.ua>.

3. Нагірна М.Я. Грінвошинг: сутність поняття та класифікація різновидів. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6/3. С. 20-23. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/698>.

Підсекція «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ І СТАРТАПІВ»

А. Борак

Науковий керівник: к.е.н., доц. О. І. Корицька

ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ (AGILE/SCRUM) У МЕНЕДЖМЕНТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ B2C (НА ПРИКЛАДІ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ GOITEENS)

Управління проектами у XXI столітті вимагає переходу від жорстких лінійних моделей, відомих як «водоспадні» (Waterfall), до гнучких та адаптивних підходів. Цей тренд, який розпочався у сфері розробки програмного забезпечення, сьогодні поширюється на нематеріальні послуги, зокрема, освітню сферу EdTech. Сектор індивідуалізованих освітніх послуг B2C (Business-to-Consumer), у якому працює академія GoITeens має унікальні виклики сучасності: висока динаміка запитів клієнтів (студентів та їхніх батьків), швидка зміна технологічного контенту та необхідність постійної персоналізації навчального процесу. Академія GoITeens – це онлайн-академія програмування та цифрових навичок для дітей та підлітків від 8 до 18 років; освітній проект, який пропонує курси з різних IT-напрямків. Це дочірній проект IT-школи GoIT, яка спеціалізується на навчанні дорослих.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування застосування принципів Agile-методологій, зокрема Scrum, для підвищення якості та гнучкості менеджменту продажу освітніх послуг.

Сучасний підхід Agile-менеджмент відображає гнучкий, ітеративний підхід до управління проектами. Його актуальність полягає в тому, що він надає можливість швидко реагувати на зміни, зменшує ризики та сприяє створенню високоякісних продуктів, забезпечуючи при цьому задоволення потреб замовника [1].

Основні принципи Agile-менеджменту проєктів включають: гнучкість, використання ітераційної моделі управління проектами, співпраця та комунікація, самоорганізація проєктної команди, постійне вдосконалення [2].

Одним із фреймворків (конкретний набір правил і практик), який втілює ці принципи Agile-підходу є Scrum. В освітньому менеджменті можна виокремити такі класичні ролі: Product Owner – студент або його батьки, які визначають кінцеву «цінність» або бажаний результат навчання; Development Team – відділ навчання, який безпосередньо надає послугу; Scrum Master (менеджер консультацій) – фасилітатор, який усуває перешкоди та забезпечує ефективну взаємодію між Product Owner та Development Team [3].

Типовий процес індивідуальної консультації в GoITeens як цикл Scrum, складається з декількох етапів [4]:

1. Product Backlog. Наприклад, клієнт не може обрати напрям, йому потрібно допомогти із підбором курсу.
2. Sprint Planning (планування консультації). Менеджер колл-центру комунікує із батьками для узгодження часу проходження пробного заняття (консультації).
3. Sprint (консультація). Безпосереднє проведення консультації. Тут важлива особлива гнучкість, адже кожен клієнт індивідуальний, отже і підхід до нього теж.
4. Sprint Review (оцінка). Проводиться перевірка консультації на виконання всіх етапів проведення пробного заняття.
5. Sprint Retrospective (ретроспектива): Менеджер аналізує, чому було або чому не було досягнуто цілі – продаж основного навчання.

Отже, завдання менеджера індивідуальних консультацій – забезпечити, щоб «Development Team» (відділ навчання) міг зосередитися на наданні послуги. В його обов'язки входить: проведення первинної комунікації з клієнтами, надання ресурсів для роботи відділу навчання – наповнення груп учнями, управління очікуваннями Product Owner (батьків), а також забезпечення регулярності та ефективності всіх етапів Scrum-циклу. Впровадження цієї ролі є критичним чинником для перетворення послуги на керований Agile-проект.

1 Ядуча, С., Дурач, А., Семенченко, В., & Яблонський, Т. (2023). Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development service industry management*, (4), 95–100. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(15)).

2. 12 принципів Agile з прикладами - QALight. QALight. URL: <https://qalight.ua/baza-znaniy/12-pryncypiv-agile-z-prykladamy/> (дата звернення: 17.10.2025).

3. Agile (Гнучка модель). Scrum. Selenium - Q & A - Навчальний ресурс з тестування програмного забезпечення. URL: <https://qallearning.com.ua/theory/lectures/material/agile-scrum-selenium/> (дата звернення: 17.10.2025).

4 Scrum life cycle. Software Expert. URL: <https://sw-expert.com/blog/scrum-life-cycle/> (дата звернення: 17.10.2025).

РОЛЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному бізнес-середовищі проєктний менеджер (PM) відіграє ключову роль у реалізації стратегічних цілей організації. Він є сполучною ланкою між керівництвом, командою та замовниками і забезпечує ефективне перетворення стратегічного бачення у конкретні результати, які можна оцінити. Одним із головних завдань проєктного менеджера є баланс: баланс між часом, ціною, якістю, ризиками, обсягом виконуваних робіт.

Проєктний менеджер відповідає за інтеграцію стратегічних цілей компанії у конкретні проєкти. Успішні організації досягають вищої ефективності саме тоді, коли кожен проєкт узгоджено з корпоративною стратегією. Менеджер виступає аналітиком і фасилітатором змін, перетворюючи стратегічні ініціативи на реальні дії [1].

Наступним важливим аспектом проєктного менеджера в сучасній організації є лідерство та управління командою. Ефективність проєктного менеджера полягає в тому, щоб сформувати атмосферу співпраці і довіри. Такий менеджер має поєднувати технічні навички та емоції. Таким чином він підвищує продуктивність та допомагає уникати конфліктів.

Згідно зі статистичними даними [2], організації, які свідомо розвивають компетенції управління проєктами серед персоналу, демонструють значно вищу ефективність реалізації проєктів – до 92 % проєктів таких компаній завершуються успішно, тобто вчасно, у межах бюджету та з досягненням поставлених цілей. У той же час компанії, які не приділяють уваги системному управлінню проєктами, мають лише близько 32 % успішних реалізацій.

Наразі більшість проєктних менеджерів працюють дистанційно через те, що найбільше вони затребувані для IT-компаній, які здебільшого працюють онлайн, але навіть за таких умов менеджер може налагодити робочий процес та закрити всі проблеми працівників. Опираючись на цей досвід поширеним є запровадження такої посади і в інших сферах діяльності, як от в будівництві, виробництві та навіть сфері фінансів.

Основною проблемою невпровадження змін є позиція керівництва. Наприклад, керівник має дещо консервативний підхід до управління і він або боїться змін, або не хоче їх впроваджувати. З цього випливає наступна проблема – керівник не підтримує ініціативи працівників, не розглядає можливість впровадження нових процесів та практик управління. Згодом такі організації припиняють свою діяльність, бо вчасно не змінили підхід до підбору працівників.

У 2023 році Henry Mayo Newhall Hospital, одна з провідних лікарень у Каліфорнії, зіткнулася з необхідністю покращення ефективності свого амбулаторного хірургічного центру. Для цього було вирішено найняти досвідчених проєктних менеджерів, які мали досвід у медичному секторі та розуміння специфіки охорони здоров'я. Завдяки такому підходу, лікарня змогла значно покращити ефективність роботи амбулаторного хірургічного центру [3].

Сучасний PM приносить в компанію досвід інновацій та цифровізацію. Адже повинен застосовувати нові практики моніторингу проєктів, звітності та аналітики, але його робота також залежить від колег, не тільки від керівництва. Саме тому комунікаційні навички та емоційний інтелект є такими важливими для проєктного менеджера.

Отже, роль менеджера проєкту є надзвичайно важливою – результати статистичних опитувань чітко вказують, що коли є належна практика управління, шанс успіху значно вищий. І навпаки – відсутність уваги до РМ-практик веде до високого ризику невдачі.

1. Project Management Institute. What is a Project Manager? URL: <https://www.pmi.org/about/what-is-a-project-manager> (дата звернення: 19.10.2025).

2. Business2Community. Project Management Statistics: 45 Stats You Can't Ignore in 2025. URL: <https://www.business2community.com/statistics/project-management-statistics-45-stats-you-cant-ignore> (дата звернення: 18.10.2025).

3. Smartsheet. Project Management Success Examples. URL: <https://www.smartsheet.com/content/successful-project-examples> (дата звернення: 19.10.2025).

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ВИЖИВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ

Технологічні стартапи, що є рушієм інноваційної економіки, функціонують в умовах високої невизначеності, де ефективне управління фінансовими ризиками стає визначальним для їхнього виживання та здатності до сталого розвитку. Аналіз ключових фінансових викликів дозволяє ідентифікувати слабкі місця в управлінських моделях та розробити стратегії для їх мінімізації.

Однією з головних проблем є обмежений доступ до початкового капіталу. Більшість стартапів на ранніх стадіях стикаються зі значними труднощами у залученні посівних (seed) та венчурних інвестицій, що пов'язано з високою ризиковістю інноваційних проєктів та обережністю інвесторів в умовах економічної нестабільності [1]. Це змушує засновників покладатися на власні заощадження або грантові програми, які не завжди можуть покрити всі потреби.

Критичним ризиком є висока швидкість "спалювання" грошей (cash burn rate). Неправильне фінансове планування, надмірні витрати на маркетинг чи розробку продукту без підтвердження ринкового попиту призводять до швидкого вичерпання капіталу ще до виходу на точку безбитковості. Це є однією з найпоширеніших причин банкрутства молодих технологічних компаній [2].

Суттєвою загрозою є касова розритість та нестабільність грошових потоків. Навіть при наявності клієнтів, затримки в оплатах, сезонність попиту або непередбачені операційні витрати можуть призвести до браку ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань, таких як заробітна плата чи оренда [3].

В умовах воєнного стану в Україні додався ризик релокації та руйнування операційної діяльності. Вимушене переміщення команд та активів, втрата доступу до фізичної інфраструктури та зростання витрат на кібербезпеку створюють значний фінансовий тиск на стартапи, вимагаючи від управлінців гнучких антикризових рішень [4].

Крім того, існує висока залежність від зовнішнього фінансування, що створює ризик втрати стратегічного контролю. Залучення венчурного капіталу часто означає передачу частини повноважень інвесторам, чий вимоги щодо швидкої прибутковості можуть суперечити довгостроковій інноваційній стратегії компанії [2].

Недостатня фінансова грамотність засновників також є вагомим стримуючим фактором. Багато фаундерів, будучи талановитими інженерами чи розробниками, не мають належних навичок у сфері фінансового менеджменту, бюджетування та прогнозування, що унеможливорює адекватну оцінку ризиків та прийняття зважених управлінських рішень [2].

Таким чином, інтеграція системного підходу до управління фінансовими ризиками, що включає ретельне планування, диверсифікацію джерел фінансування та постійний моніторинг ключових показників, є невід'ємною умовою для забезпечення стійкості та підтримки інноваційного потенціалу технологічних стартапів.

1. Лоїк Р. В. Стимулювання розвитку стартап-екосистеми в Україні: джерела фінансування та інвестиції в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 229–234. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.229>.

2. Кузьмін О., Терлецька В. Найкращі практики формування та функціонування венчурних структур. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. Т. 202, № 1. С. 159-168. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.159>.

3. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від lean startup до agile management / О. В. Федірець та ін. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 1. С. 70-77. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8s](https://doi.org/10.60022/2(1)-8s).

4. *Ukraine's Tech Renaissance: Ukrainian Investments Report for 2024 TechUkraine*. TechUkraine. URL: <https://techukraine.org/2025/03/05/ukraines-tech-renaissance-ukrainian-investments-report-for-2024>.

С. Буштрук

Науковий керівник: к.е.н., доц. Н. Г. Мазій

ІННОВАЦІЙНИЙ КЛІМАТ ТА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації та високої динаміки економічних змін визначальним чинником успішності підприємства стає його здатність до інновацій. При цьому ключову роль відіграють внутрішні фактори, що формують організаційне середовище – передусім культура та клімат. Саме організаційна культура визначає систему цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяють працівники, а також регулює стиль управління, рівень довіри та характер комунікацій у колективі [1]. Вона стає не лише елементом ідентичності компанії, а й стратегічним ресурсом, що впливає на спроможність організації генерувати та реалізовувати нові ідеї, підвищуючи її інноваційну стійкість.

Організаційна культура виступає системоутворювальним компонентом, який визначає взаємозв'язок між індивідуальними цілями працівників і загальною стратегією підприємства [2]. Вона впливає на сприйняття інновацій, рівень залученості персоналу та ефективність командної взаємодії. Висока культура корпоративної етики й професійної поведінки забезпечує прозорість рішень, сприяє взаємоповазі, а також створює умови для швидкого обміну знаннями. Як показують сучасні дослідження, саме довіра в колективі та відкритість управлінських комунікацій є критичними умовами для створення інноваційного клімату, який стимулює креативність і ризиковані, але перспективні рішення. В епоху дистанційної роботи організаційна культура виступає важливим засобом підтримання єдності команди, особливо в розподілених або гібридних структурах [3]. Вона забезпечує узгодження дій між віддаленими працівниками, формує відчуття причетності до спільної мети й мінімізує ризики втрати комунікаційної взаємодії. Інноваційний клімат у таких умовах формується через

цифрові платформи спілкування, системи спільної творчості та мотиваційні механізми, орієнтовані на результат і саморозвиток. Таким чином, сучасна культура організації набуває не лише управлінського, а й технологічного виміру.

Для ефективного розвитку інноваційного потенціалу підприємства необхідно застосовувати комплексний підхід, що охоплює структурні, управлінські та соціально-психологічні чинники. До основних належать: гнучка організаційна структура, що забезпечує швидку адаптацію до змін ринку; учасницький стиль управління, орієнтований на делегування повноважень і самостійність працівників; налагоджені комунікації, які сприяють горизонтальній взаємодії та генерації ідей; сприятливий мікроклімат, що стимулює експериментування, толерантність до помилок і колективне навчання. Поєднання цих чинників формує основу інноваційної стратегії підприємства та забезпечує стійкі конкурентні переваги. Кожна організація у процесі розвитку створює власну систему цінностей і традицій, яка визначає стиль взаємодії в колективі. Така система, або організаційна культура, виступає об'єднуючим середовищем, у якому формуються норми поведінки та спільні цілі. Вона виконує інтеграційну, регулятивну й мотиваційну функції, сприяючи згуртованості персоналу та орієнтації на розвиток. Саме тому рівень організаційної культури безпосередньо впливає на інноваційну активність підприємства.

Інноваційно орієнтовані організації характеризуються дев'ятьма базовими елементами, що поділяються на дві групи [4]. Перша охоплює виробничі компоненти – структуру, технології, організацію праці, кар'єрне зростання та оплату праці. Друга – управлінські аспекти: стиль керівництва, систему комунікацій і мікроклімат. Гнучка структура, сучасні технології й децентралізоване управління створюють сприятливі умови для генерації нових ідей, а позитивний мікроклімат забезпечує готовність персоналу до інновацій та відповідальності за їх реалізацію. Інноваційна стратегія розглядається як основа конкурентних переваг підприємства [5]. Вона поєднує безперервне навчання, розвиток компетентностей і створення середовища, де кожен працівник виступає джерелом нових ідей. Така стратегія поєднує економічні та соціальні аспекти діяльності, а довіра й ефективна комунікація стають головними рушійними силами зростання.

Таким чином, організаційна культура та інноваційний клімат є взаємопов'язаними складовими довгострокового розвитку. Вони створюють середовище, у якому поєднання цінностей, технологій, стилю управління та комунікацій сприяє підвищенню інноваційної активності. Атмосфера довіри, відкритості та взаємоповаги перетворює інновації на сталу характеристику діяльності організації, зміцнюючи її конкурентоспроможність на ринку та забезпечуючи здатність до постійного оновлення.

1. Помаз О., Чуйко В., Іоффе Є., Чуй К. Роль організаційної культури у формуванні іміджу та реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Том 342, № 3(2). 2025. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1939>.

2. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Навчальні матеріали. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с. https://eprints.kname.edu.ua/56151/1/2020%20124%20d0%9b%20d1%80%20b5%20b%20d0%9a%209b_%20d0%9e%20d0%9a%20d0%9f%20a3%20d1%96%20d0%90.pdf.

3. Браєвська А. І., Браєвський С.Й., Артеменко Л.П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»* № 18. 2021. С. 152-158.

4. Кальницька М. О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. Випуск 5. 2015. С. 60-70. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/692340>.

5. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. Т. 7, Вип. 4. 2015. С. 67-72.

В. Вітал

Науковий керівник: к.е.н., доц. Н. Г. Мазій

ЖІНОЧІ ІННОВАЦІЇ ПОЗА РАМКАМИ: ВИПАДКОВІ ВІДКРИТТЯ, ЩО ЗМІНИЛИ СВІТ

Багато людей навіть не здогадуються, наскільки значущим є внесок жінок у технології, якими ми користуємося щодня. Історія науки й техніки часто зображає прогрес як результат діяльності чоловіків-винахідників, тоді як жіночі ідеї залишаються поза полем уваги або визнаються лише через десятиліття. Яскраву ілюстрацію цього стереотипу продемонструвала рекламна кампанія Ford «Men's Only Edition» [1], у якій створили автомобіль, зібраний виключно з чоловічих винаходів. Без склоочисників, дзеркал, GPS, Wi-Fi, обігрівача й сигналів повороту машина виявилася майже непридатною до використання. Кампанія мала сатиричний підтекст і показала: без жіночих інновацій сучасна цивілізація втратила б більшу частину свого комфорту. Проте навіть сьогодні жіночі відкриття залишаються малопомітними – особливо ті, що виникли випадково або у сферах, де жінок традиційно не очікували.

Жінки неодноразово змінювали хід технологічного розвитку, відкриваючи нові можливості завдяки інтуїції, практичному мисленню й уважності до деталей. Часто їхні ідеї з'являлися не в лабораторіях, а у звичайних життєвих ситуаціях, коли побутова потреба або спостереження перетворювалися на інновацію. Так,

Мері Андерсон винайшла склоочисники, спостерігаючи, як водій трамвая змушений відкривати вікно, щоб прибрати сніг. Вона розробила механізм лопатки, якою можна було керувати зсередини машини, і 1903 року отримала патент. Тодішні автомобільні компанії визнали винахід «зайвим» і не зацікавилися ним, але вже за кілька років подібні пристрої стали невід’ємною частиною автомобілів. Історія Андерсон символізує, як суспільні упередження довго відкладали впровадження навіть очевидно корисних інновацій [2].

Не менш показовим є приклад Джозефіни Кокрейн, яка 1886 року створила першу автоматичну посудомийну машину. Її механізм складався з мідного бака з обертовим колесом, що працювало під тиском води, – і став основою для подальших моделей побутової техніки. Ідея народилася з прагнення зменшити кількість битого посуду в домі, але виявилася революційною: Кокрейн фактично заклала підвалини автоматизації домашньої праці. Її приклад доводить, що інновації нерідко постають як відповідь на повсякденні проблеми, які суспільство вважало «жіночими», хоча саме вони стали основою технічного прогресу [3].

У технічній галузі, де жінок довгий час ігнорували, особливе місце посідає Геді Ламарр – акторка й винахідниця, яка поєднала творчу інтуїцію з глибоким інженерним мисленням. 1942 року вона запатентувала «секретну систему зв’язку», що запобігала перехопленню радіосигналів завдяки зміні частоти передачі. Ця технологія стала проривом у військових розробках – зокрема для наведення торпед – а згодом лягла в основу Bluetooth, GPS та Wi-Fi. Протягом багатьох років авторство приписували її чоловікові-співатору, і лише в 1990-х Ламарр отримала офіційне визнання. Її винахід сьогодні є фундаментом бездротового світу, а день народження – 9 листопада – в Австрії, Німеччині й Швейцарії відзначають як День винахідника [4].

Жіночі інновації нерідко виникали поза межами академічної науки, але саме завдяки цьому вони вирізнялися практичністю та людяністю. Багато з них зосереджувалися на покращенні щоденного життя, економії часу, підвищенні безпеки й комфорту. Вони доводять, що наука – це не лише лабораторія, а й спостереження, емпатія та бажання зробити світ зручнішим. Сучасні дослідники зазначають, що коли жінки отримують рівний доступ до ресурсів і освіти, кількість винаходів у критично важливих сферах – від медицини до штучного інтелекту – стрімко зростає. Таким чином, історія жіночих інновацій – це не лише ретроспектива минулого, а й дороговказ для майбутнього технологічного розвитку.

Ці приклади – лише невелика частина великої історії, у якій жінки відіграють провідну роль у формуванні світу, яким ми користуємося щодня. Їхні ідеї народжуються з уважності до деталей, здатності бачити рішення там, де інші бачать проблему, і сміливості втілювати задумане попри сумніви оточення. І хоча багато винаходів залишаються безіменними або приписаними іншим, важливо пам’ятати: за більшістю зручностей, що стали буденністю, стоїть жіночий розум, спостережливість і рішучість. Світ, у якому ми живемо, значною мірою побудований на жіночих інноваціях – навіть якщо про це не написано в підручниках.

1. Сатирична реклама Ford до Жіночого дня рекламує «авто для чоловіків». PRO Idei. 2023. URL: <https://www.proidei.com/ford-car-for-men-1203>.

2. Спецпроект «100 жінок»: дев’ять винаходів, що змінили світ. BBC. 2017. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-41160635>.

3. Жінки-винахідниці: перископ, електропод, посудомийка і ще 10 винаходів, що змінили світ. WOMO. 2023. URL: <https://womo.ua/yak-zhinki-ruhayut-progres-13-vinahodiv-shho-zminili-svit/>.

4. Геді Ламар: донька львів’янина, голлівудська зірка й винахідниця принципів Wi-Fi та GPS. Українки. 2023. URL: <https://ukrainky.com.ua/gedi-lamar-donka-lvivyan-gollivudska-zirka-j-vynahidnyczya-pryncypiv-wi-fi-ta-gps>.

Ю. Вороновська

Науковий керівник: асист. С. О. Коваль

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ НАУКОВО-ОСВІТНЮ СПІВПРАЦЮ

В умовах посилення глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки, розвиток інноваційності підприємств стає визначальним чинником їхньої ефективності та довгострокового успіху. Впровадження нових технологій, управлінських підходів і цифрових рішень потребує не лише фінансових інвестицій, а й формування кадрового потенціалу, здатного генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї. Відповідно до Глобального інноваційного індексу 2024 року, Україна посіла 60-те місце серед 130 країн світу, демонструючи позитивні результати за рівнем інноваційного продукту при обмежених інвестиційних можливостях. Проте низькі показники за критеріями «людський капітал» та «інституційна стабільність» свідчать про потребу у посиленні співпраці між підприємствами, університетами та науковими центрами для створення якісного кадрового та знаннєвого ресурсу інноваційного розвитку [1].

Одним із ключових бар’єрів на шляху розвитку інноваційності українських підприємств є нестача висококваліфікованих кадрів, здатних забезпечити ефективне впровадження технологічних і управлінських інновацій. Менеджери часто розглядають інновації як окремий елемент стратегії, а не як системний процес, що базується на інтеграції науки, освіти та бізнесу. Недостатній рівень співпраці з університетами призводить до слабкої підготовки фахівців, які не володіють практичними навичками реалізації інноваційних проєктів. Крім

того, відсутність довгострокових партнерських програм між підприємствами та освітніми установами гальмує розвиток дуальної освіти, індустріальних досліджень і трансферу технологій. Як наслідок, підприємства стикаються з дефіцитом інженерних, науково-технічних і менеджерських кадрів, що обмежує їхню конкурентоспроможність [2].

Для подолання цих викликів важливим є формування інноваційно орієнтованої моделі менеджменту, що передбачає активну науково-освітню співпрацю підприємств з університетами. Підприємства повинні виступати не лише замовниками, а й партнерами у створенні освітніх програм, лабораторій, дослідницьких хабів і центрів технологічного трансферу. Менеджмент має ініціювати спільні науково-дослідні проєкти, стажування та грантові програми, які дозволять формувати практично підготовлених фахівців, орієнтованих на потреби реального бізнесу. Важливим аспектом є створення інноваційних кластерів і платформ взаємодії «освіта–наука–виробництво», які сприятимуть ефективному обміну знаннями та технологіями [3].

Отже, саме така модель співпраці дозволить українським підприємствам перетворити інноваційність на системну управлінську перевагу, а не на разову ініціативу, і забезпечить сталий розвиток національної економіки в умовах глобальних змін.

1. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://nipo.gov.ua/globalnyj-innovatsijnyj-indeks-24>.

2. Що заважає українському бізнесу підвищити інноваційну спроможність, – опитування National IP&I Hub. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. URL: <https://nipo.gov.ua/bariery-innovatsii-opytuvannia-national-ip-i-hub>.

3. Семенець О. Партнерство бізнесу, держави та університетів як стратегічний ресурс інноваційного розвитку України. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4798>.

К. Герасименко

Науковий керівник: асист. С. О. Коваль

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Стартапи є важливим елементом інноваційної економіки, сприяючи розвитку нових технологій, створенню робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності країни. В Україні останніми роками спостерігається зростання інтересу до стартап-руху, однак ефективність державної підтримки залишається обмеженою через низку системних бар'єрів. В умовах воєнного стану ці проблеми лише посилюються, але водночас зростає потреба у розвитку defense tech, agrotech і greentech стартапів, які можуть суттєво сприяти відновленню економіки.

Серед основних викликів державної підтримки стартапів в Україні вирізняється недостатнє фінансування інноваційного сектору. Частка видатків державного бюджету на інновації та наукові дослідження становить менше 0,5% ВВП, що значно поступається показникам країн ЄС (2–3%). Відсутність сталих державних фондів венчурного фінансування обмежує розвиток стартапів на ранніх стадіях [1]. Іншим серйозним бар'єром є складна регуляторна та податкова система: стартапи стикаються з надмірною бюрократією при отриманні грантів, ліцензій та реєстрації бізнесу, а відсутність спрощених механізмів залучення інвестицій через краудфандинг або опції для співробітників гальмує розвиток інноваційного підприємництва. Крім того, недостатня інноваційна інфраструктура ускладнює ситуацію – хоча в Україні діють інкубатори та акселератори, більшість з них зосереджені в Києві, Львові та Харкові, що обмежує доступ регіональних стартапів до експертної підтримки, інвесторів і технологічних хабів [2]. Нарешті, відтік кадрів та інтелектуальної власності становить значну загрозу: через відсутність стабільного фінансування та правового захисту інновацій розробники часто реєструють стартапи за кордоном, наприклад, у Польщі, Естонії чи США, що призводить до втрат потенційних податкових надходжень і ноу-хау [3].

Незважаючи на ці виклики, перспективи розвитку державної підтримки стартапів в Україні виглядають обнадійливими, якщо вжити конкретних заходів. По-перше, варто зосередитися на розвитку державних і змішаних фінансових інструментів: створення Національного фонду підтримки стартапів на базі Українського фонду стартапів (USF) з прозорим конкурсним відбором і довгостроковим фінансуванням, а також залучення коштів міжнародних партнерів, таких як ЄС, ЄБРР та Світовий банк, для спільних програм інноваційного розвитку [1, 4]. По-друге, податкові стимули та дерегуляція можуть стати ключовими: запровадження пільгового оподаткування для стартапів на ранніх етапах (аналог «податкових канікул») та спрощення процедур реєстрації, грантового звітування й участі у державних закупівлях [2, 5]. Інфраструктурна підтримка також потребує посилення – розширення мережі технологічних парків, інноваційних хабів і університетських бізнес-інкубаторів, особливо у регіонах, разом із розвитком системи інноваційних ваучерів для покриття витрат на патентування, маркетинг і сертифікацію продукції [2]. Окрім того, освітні та міжнародні програми відіграють важливу роль: розвиток підприємницької освіти у закладах вищої освіти та підтримка участі українських стартапів у міжнародних акселераторах, таких як Horizon Europe, EIT Digital чи Startup Wise Guys [4]. Нарешті, формування сприятливого інституційного середовища вимагає прийняття Закону «Про інноваційну діяльність» у новій

редакції, що узгодить українське законодавство з нормами ЄС, а також створення платформи взаємодії між державою, бізнесом і наукою за принципом triple helix (університети – бізнес – уряд) [5].

1. *Звіт про діяльність Українського фонду стартапів / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2024. URL: <https://usf.com.ua>.*

2. OECD. *Review of Innovation Policy in Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/innovation/review-ukraine-2023.htm>.

3. *European Innovation Scoreboard 2024 : Country Profile Ukraine / European Commission. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. 8 с. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en.*

4. *Ukraine Innovation and SME Support Programme / European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). 2024. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine>.*

5. *Support for Ukrainian Startups and Researchers / Horizon Europe. 2025. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/horizon-europe_en.*

Н. Демський

Науковий керівник: к.е.н., доц. Т. В. Кулініч

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В МСБ: ЯК ЗАЛУЧАТИ ГРАНТИ НА ДОПОМОГУ ВЕТЕРАНАМ

Малий та середній бізнес (МСБ) дедалі частіше стикається з проблемами забезпечення своїх фінансових потреб в умовах повномасштабного вторгнення. Цей сектор відіграє ключову роль в економіці країни, забезпечуючи робочі місця, сплачуючи податки, насичуючи ринок товарами, формуючи конкурентне середовище [1]. МСБ на сьогодні тримається і на плечах ветеранів, які пройшли війну, а тепер підтримують розвиток України зсередини [2].

Водночас релокація та закриття бізнесу, міграція та мобілізація населення негативно вплинули на економіку, що призвело до зменшення надходжень до держбюджету. Для відкриття / відновлення бізнесу фізичним та юридичним особам доцільно розглядати і державну підтримку, і міжнародне фінансування [1]. Відповідно, метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення фінансового управління у вітчизняному МСБ, зокрема в контексті залучення грантових коштів для підтримки підприємництва ветеранів та їхніх сімей.

За результатами дослідження було виявлено, що найбільшими проблемами для розвитку МСБ в Україні як у 2019, так і в 2025 році залишається корупція (28 і 30% відповідно) та недоступність кредитів/фінансових ресурсів (21 і 20% відповідно).

Ветеранів варто розглядати, як важливий трудовий ресурс для поповнення і розвитку МСБ, оскільки за 2022–2025 рр. їх загальна кількість в Україні зросла більше ніж 851 тис. осіб, із основною їхньою концентрацією в регіонах, куди відбулось переважне переміщення бізнесу, а саме – в Дніпропетровській та Львівській областях, причому сферами з найвищою очікуваною і фактичною зайнятістю ветеранів стали роздрібна (50,4%) та оптова торгівля (30,2%).

Серед державних грантових програм, найбільший інтерес викликає "єРобота", яка створена для відновлення, створення власної справи з нуля, генерування нових робочих місць та здобуття потрібних на ринку праці спеціальностей, з основною вимогою – створення нових робочих місць [3]. Для військових/ветеранів/членів їх родини ця програма цікава можливістю отримати максимальну суму гранту до 1 млн грн (на відміну від 250 тис. грн для звичайних заявників), але вимагає статусу УБД та 36 міс. діючого ФОП для отримання 1 млн грн.

Ще одна важлива державна програма – "Доступні кредити 5-7-9%" надається на інвестиційні цілі (придбання та/або модернізація основних засобів, придбання нежитлової нерухомості та/або земельних ділянок, придбання об'єктів права інтелектуальної власності, впровадження заходів з енергоефективності ОСББ та ЖБК); фінансування оборотного капіталу МСБ (крім ОСББ та МЖК) [4].

Серед альтернативних урядових грантів, міжнародних та державних програм варто виокремити ще такі можливі способи фінансування як краудфандинг, бізнес-ангели та лізинг системи [5].

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних підходів до фінансового менеджменту в МСБ через розробку комплексу рекомендацій щодо: 1) ефективного залучення та цільового використання грантів для розвитку ветеранського бізнесу; 2) врахування специфічних умов та вимог грантодавців (на прикладі програми "єРобота"); 3) ідентифікації бар'єрів у розвитку МСБ та потенційних сфер зайнятості ветеранів (ВЕД), що дозволить підвищити якість бізнес-планування.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання його результатів для: 1) ветеранів / членів їхніх родин, як прикладної методики для ознайомлення з актуальними грантовими програмами та їхніми умовами, пріоритетними бізнесами, а також для уникнення типових причин відмови у наданні грантів; 2) органів влади / грантодавців - для розуміння структури ветеранської спільноти (за регіонами та категоріями) та пріоритетних сфер для підтримки зайнятості ветеранів (ВЕД); 3) консалтингових компаній / бізнес-інкубаторів – для розробки навчальних та консультативних програм з фінансового управління та грант-райтингу для ветеранського бізнесу.

1. Яценко Л. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *НІСД* (17.05.2024). URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya>.
2. Міністерство у справах ветеранів України: сайт. URL: <https://data.mva.gov.ua>.
3. Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу. URL: <https://erobota.diia.gov.ua>.
4. Фонд розвитку підприємництва «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://bdf.gov.ua/programs>.
5. Гавриш О., Зозульов О., Гавриш Ю. Альтернативні форми фінансування малого та середнього бізнесу в Україні: можливості та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2022, №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-50>.

І. Дубовий

Науковий керівник: к.е.н., доц. Н. Г. Мазій

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ

Економіка України має яскраво виражений експортно-орієнтований характер, а у поєднанні з низьким рівнем переробки сировини, демографічним старінням і браком інженерно-технічних кадрів це суттєво впливає на економічну безпеку та конкурентоспроможність держави. Тому стратегічним пріоритетом є використання наукового потенціалу й переваг інноваційної економіки, здатної швидко адаптуватися до динамічних умов розвитку. Ключове завдання держави полягає у створенні сприятливого інституційного середовища, модернізації освіти, підтримці науковців та розвитку партнерства між наукою, бізнесом і владою, що забезпечить стійке зростання й посилення позицій України на світовому ринку.

Інноваційна політика України є основою структурної модернізації економіки та ключовим інструментом реалізації післявоєнних інвестиційних пріоритетів. Вона має сприяти переходу від сировинної до високотехнологічної моделі розвитку через підтримку наукоємних галузей, стимулювання стартапів і залучення приватних та міжнародних інвестицій. Така політика покликана активізувати інновації, забезпечити модернізацію виробництва й інтеграцію з європейською інноваційною екосистемою, що стане підґрунтям стійкого економічного зростання України [1; 2].

В інноваційній економіці провідне місце посідає малий і середній бізнес, оскільки саме він вирізняється високою гнучкістю, мобільністю та здатністю швидко реагувати на зміни ринкових умов. Завдяки прагненню до постійного вдосконалення продукції, впровадження нових технологій і творчому підходу до організації виробництва, цей сектор стає рушійною силою інноваційного розвитку. Малий і середній бізнес сприяє формуванню конкурентного середовища, створенню нових робочих місць і забезпечує динамічне оновлення економічної структури країни. За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності у 2022 році позиції України в глобальному інноваційному рейтингу дещо знизилися – з 49-го місця у 2021 році до 57-го. Втім, уже в 2023 році спостерігалось покращення ситуації: країна піднялася на 55-ту позицію завдяки активізації інноваційної діяльності, реалізації нових проєктів та появі близько 80 стартапів, створених навіть у складних умовах воєнного часу [3; 4]. Найвищу динаміку розвитку продемонстрували ІТ-компанії, які швидко адаптувалися до нових реалій, забезпечивши безперервність роботи та збереження людського потенціалу. Завдяки оперативній релокації бізнесу й фахівців у перші тижні війни ІТ-індустрія вже в першому кварталі 2022 року принесла до державного бюджету близько 2 млрд доларів США, що означало збільшення експортних надходжень майже на 30% [3; 5]. Тому можна сказати, що підвищення позицій у глобальному інноваційному рейтингу та зростання ІТ-сектору свідчать про високий адаптивний потенціал економіки, здатність бізнесу до відновлення й ключову роль технологічних компаній у зміцненні національної конкуренто-спроможності.

У післявоєнний період розвиток підприємницької діяльності в регіонах України відбуватиметься нерівномірно через наслідки воєнних дій, проте така нерівномірність може стати передумовою для формування інноваційних кластерів – інтегрованих систем підприємств і організацій, об'єднаних спільною метою створення та використання інноваційного продукту. Такі кластери охоплюють повний цикл інновацій – від зародження наукової ідеї до виробництва й поширення готової продукції, а також базуються на тісній взаємодії між компаніями, їхніми постачальниками, споживачами та науковими установами, що стимулює розвиток нових технологічних рішень.

Отже, інноваційна діяльність є ключовим чинником відновлення та сталого розвитку України у післявоєнний період, оскільки розбудова інноваційної економіки на основі наукового потенціалу, активної участі малого й середнього бізнесу, підтримки ІТ-сектору та формування регіональних інноваційних кластерів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності держави. Ефективна інноваційна політика, орієнтована на розвиток високотехнологічних галузей, інтеграцію з європейською інноваційною екосистемою та залучення інвестицій, стане основою економічного зростання, модернізації виробництва й посилення економічного суверенітету України.

1. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392>.

2. Пермінова С. О., Ситник Н. І., Чупріна М. О. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://ela.kpi.ua/items/9cbd4500-a6ec-4f88-a186-dce1f4ea7bcb>.

3. Левицький В. О., Радинський С. В. Удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. *ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43124>.

4. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fb> c-4035-8c0fac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanu Innovatsiinoi Diialnosti.

5. Ангелко І., Самотій Н., Лех Г. Роль інноваційного підприємництва у забезпеченні економічного розвитку України у післявоєнний період. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5 (322). Р. 70–74. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/361>.

О. Крук

Науковий керівник: асист. С. О. Коваль

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Сільське господарство та агробізнес залишаються ключовими галузями економіки України, адже держава володіє значними земельними ресурсами, вигідним географічним положенням і високим потенціалом експорту. Вагомий внесок агропромислового комплексу у формування валового внутрішнього продукту країни - близько десяти відсотків - а також постійне зростання частки аграрної продукції в експорті, що перевищує 40% загального обсягу зовнішньої торгівлі, свідчать про його стратегічну роль у національній економіці [1]. Однак сучасні глобальні виклики, такі як цифровізація, зміни клімату, підвищення конкуренції та наслідки воєнних дій, вимагають від аграрного сектору переходу до інноваційної моделі розвитку.

Основні проблеми впровадження інновацій у сфері агробізнесу пов'язані з низкою об'єктивних та організаційних чинників. Насамперед спостерігається відсутність достатнього досвіду впровадження нових технологій і бізнес-моделей у вітчизняних аграрних підприємствах. Більшість господарств користується застарілими методами обробки ґрунту та не має комплексних стратегій цифрової трансформації, що гальмує інтеграцію інновацій у виробничі процеси. У дослідженнях стверджується, що впровадження цифрових технологій на агропідприємствах дозволяє знижувати витрати на 10-20 %, збільшувати врожайність на 15-25 %, а також зменшувати втрати після збирання на 5-10 % [2].

По-перше, відсутність достатнього досвіду впровадження комплексних інноваційних систем є суттєвою перешкодою: за результатами досліджень у секторі точного землеробства, лише великі підприємства мають можливість впроваджувати цифрові рішення повністю, тоді як середні й малі залишаються на рівні окремих інструментів. По-друге, бракує кваліфікованих спеціалістів із цифрових технологій – аналітики даних, IoT-інженери, агротехнологи – що стримує швидке поширення інновацій. По-третє, відсутність ефективних інституцій-посередників між наукою, бізнесом та державою – недостатня взаємодія, слабка комерціалізація наукових розробок і відсутність кластерної інфраструктури. По-четверте, фінансування інноваційної діяльності агробізнесу гальмується через високі початкові інвестиції, нестабільну нормативно-правову базу та слабкі стимули держави.

Що потрібно для вирішення проблем. Перше – підвищення цифрової готовності підприємств: необхідно сприяти впровадженню технологій точного землеробства, супутникового моніторингу, дронів, IoT-систем та аналітики даних – таким чином підвищуючи продуктивність та знижуючи витрати. Друге, розвиток людського капіталу: актуальним є створення програм підготовки та перепідготовки аграрних спеціалістів із цифрових компетенцій, а також стимулювання стартапів у агротехнологічному секторі. Третє, зміцнення інституційної взаємодії: створення агроінноваційних кластерів, платформи для трансферу технологій, співпраця університетів, дослідних інститутів, підприємств і держави. Четверте, удосконалення механізмів фінансової та правової підтримки: введення грантів, податкових пільг, пільгового кредитування інноваційних проєктів, стабільна стратегія розвитку агротехнологій [3].

Отже, інноваційні процеси в агробізнесі України мають стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості агросектору. Хоча існують значні перешкоди – брак досвіду, кадрів, інституцій, фінансування - комплексний підхід, що поєднує цифровізацію, розвиток компетенцій, інституційну взаємодію і державні стимули, може стати імпульсом до переходу агробізнесу України на новий рівень.

1. Стоянова, А. А. Роль аграрних інновацій у розвитку сучасного українського агробізнесу. *Modern Economics*. 2025. №49. С 226-233 URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-29](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-29).

2. Tomashuk I., Koliadenko S., Burdiak M. The impact of digital innovations on the development of agricultural business. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11, no. 1. P. 361-375. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-361-375>.

3. *Odessa Journal | Main*. *Odessa Journal | Main*. URL: <https://odessa-journal.com/winwin-sectoral-strategy-for-the-development-of-agrotech-in-ukraine>.

VUCA-СВІТ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасне середовище функціонування організацій та суспільства характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, що відображено в акронімі VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Ця концепція, яка спочатку виникла у військовій сфері, стала важливим інструментом для аналізу умов, у яких діють сучасні організації. Вона відображає фундаментальні зміни у функціонуванні бізнесу, що вимагають переосмислення традиційних підходів до управління та прийняття рішень.

Нестабільність проявляється у швидкості та масштабності змін, що впливають на бізнес-процеси. Наприклад, фінансова криза 2008 року продемонструвала, як локальна проблема на іпотечному ринку США може миттєво спричинити глобальні економічні потрясіння. В українському контексті нестабільність є особливо помітною через складні соціально-політичні та економічні умови, що водночас підкреслюють важливість адаптивності. Здатність організацій швидко реагувати на зміни стає не лише конкурентною перевагою, а й умовою виживання.

Невизначеність у VUCA-середовищі характеризується неможливістю точного прогнозування майбутнього, навіть за наявності значних обсягів даних. У таких умовах традиційні методи довгострокового планування втрачають ефективність. Натомість зростає значення швидкого отримання зворотного зв'язку від ринку та ітеративного тестування гіпотез. Компактні експерименти, спрямовані на швидке отримання результатів, виявляються більш результативними, ніж деталізовані бізнес-плани, які не враховують мінливість зовнішнього середовища [1].

Складність зумовлена взаємозв'язком численних факторів, що впливають на організаційні процеси. Наприклад, поява месенджерів радикально трансформувала телекомунікаційну галузь, демонструючи, як технологічні інновації можуть змінити цілі сектори економіки. У таких умовах індивідуальні експерти стають менш ефективними, тоді як мультидисциплінарні команди, що об'єднують фахівців із різних галузей, здатні забезпечити цілісне бачення та комплексний підхід до вирішення проблем.

Неоднозначність проявляється у відсутності чітких причинно-наслідкових зв'язків, що ускладнює інтерпретацію подій та явищ. Наприклад, штучний інтелект одночасно розглядається як інструмент для вирішення глобальних викликів і як потенційна загроза. У таких умовах лідери змушені приймати рішення в умовах обмеженої інформації, балансує між ризиками та можливостями. Здатність діяти в умовах невизначеності, спираючись на найкращі доступні дані, стає ключовою компетенцією.

Ці характеристики VUCA роблять традиційні моделі стратегічного планування менш ефективними. Замість довгострокових планів організації переходять до гнучких стратегій, що базуються на швидкості реакції, ітеративності та сценарному мисленні. Планування можливостей, яке передбачає готовність швидко використовувати нові перспективи, замінює жорстке планування дій. Такий підхід дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічних змін [2].

Лідерство в VUCA-середовищі також зазнає трансформацій. Ефективний лідер виступає не як авторитарний керівник, а як фасилітатор, який створює умови для співпраці та самостійного прийняття рішень командою. Формування спільного бачення, культивування Agile-культури та підтримка організаційної гнучкості стають ключовими завданнями. Лідер перетворюється на "архітектора середовища", що сприяє адаптивності та інноваціям.

Таким чином, VUCA є новою нормою функціонування сучасних організацій. Успіх залежить не від наявності значних ресурсів чи інтелектуального потенціалу, а від здатності швидко адаптуватися до змін. Гнучкі організації, які здатні оперативнo тестувати ідеї, отримувати зворотний зв'язок і коригувати свої дії, мають значні переваги. У цьому контексті майбутнє належить тим, хто може ефективно реалізовувати цикл «спробуй-навчись-адаптуйся», що забезпечує стійкість і розвиток у динамічному світі.

1. Від VUCA до BANI: управління страхом бізнесом в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/vid-vuca-do-bani-upravlinnya-strahovym-biznesom-v-umovah-vijny> (дата звернення: 21.10.2025).

2. Догадайло Я. В., Бодра Ю. А. Безперервність організаційних змін як ключовий фактор розвитку підприємства у VUCA-світі. *Science and education: problems, prospects and innovations*. 2021. С. 465-476.

АУТСОРСИНГ КЛІЄНТСЬКОГО СЕРВІСУ (КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ): ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції бізнес дедалі частіше вдається до аутсорсингу бізнес-процесів, зокрема клієнтського сервісу та комунікаційних послуг. Ця практика дозволяє організаціям

оптимізувати витрати, підвищувати якість обслуговування та зосереджуватися на ключових напрямках діяльності. Аутсорсинг є стратегічним інструментом, що забезпечує конкурентні переваги, однак його впровадження пов'язане з певними ризиками, які потребують ретельного управління.

Аутсорсинг передбачає передачу виконання певних функцій, завдань чи процесів зовнішнім підрядникам, які могли б виконуватися внутрішніми підрозділами компанії. Основними видами послуг, що передаються на аутсорсинг, є вхідне та вихідне обслуговування клієнтів, телемаркетинг, веб-дизайн і розробка, SEO та інтернет-маркетинг, IT-послуги, облік, управління персоналом, а також підтримка маркетингу та продажів. Особливо популярним є аутсорсинг клієнтського сервісу, що охоплює обробку телефонних дзвінків, повідомлень, технічну підтримку, онлайн-консультації та комунікацію в соціальних мережах [1].

Для міжнародних компаній аутсорсинг клієнтського сервісу часто передбачає передачу процесів до країн із нижчими витратами на робочу силу, таких як країни Східної Європи, Індія чи Філіппіни. В Україні, зокрема, сформувався розвинений ринок аутсорсингових центрів із висококваліфікованими спеціалістами, які володіють іноземними мовами та здатні забезпечувати якісне обслуговування. Такий підхід дозволяє організаціям оптимізувати витрати на персонал, навчання, офісні приміщення та обладнання, а також забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів завдяки розподілу робочої сили між різними часовими поясами. Крім того, аутсорсинг сприяє гнучкості компаній, дозволяючи адаптуватися до сезонних коливань попиту чи обсягів продажів шляхом швидкого масштабування кількості операторів [2].

Проте аутсорсинг клієнтського сервісу пов'язаний із певними ризиками. Оскільки комунікацію з клієнтами здійснює стороння організація, компанії можуть стикатися з труднощами у забезпеченні високих стандартів сервісу, захисту конфіденційної інформації, зокрема персональних даних клієнтів, та внутрішніх процесів. Недостатній контроль над якістю послуг може призвести до негативного клієнтського досвіду, що створює репутаційні ризики для бренду. Крім того, у разі конфліктів із підрядником, змін умов співпраці чи ринкової ситуації, компанії можуть зазнати втрат через складність швидкого повернення процесів до внутрішнього виконання або передачі іншому підряднику. Для мінімізації цих ризиків необхідне ефективне управління, яке включає чітке визначення стандартів якості, механізми захисту даних і моніторинг діяльності підрядників.

Аутсорсинг клієнтського сервісу є дієвим інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності міжнародних компаній. Його успішне впровадження вимагає комплексного підходу до управління ризиками, зокрема щодо якості комунікації, репутації бренду та безпеки даних. За умов належного планування та контролю аутсорсинг дозволяє організаціям зосередитися на стратегічних напрямках діяльності, оптимізувати ресурси та адаптуватися до динамічних ринкових умов. Таким чином, аутсорсинг є стратегічним рішенням, яке за правильного використання сприяє сталому розвитку та посиленню позицій компанії на глобальному ринку.

1. Тонюк М. О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/65.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

2. Ducker C. *What is Outsourcing and How Does it Actually Work, Anyway?* 2010. URL: <https://chrisducker.com/how-outsourcing-works/> (дата звернення: 21.10.2025).

С. Лучишин

Науковий керівник: к.е.н., доц. О. І. Корицька

ПАРАДИГМА НЕЯВНОГО КОНТРОЛЮ В СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ УПРАВЛІННЯ

Сучасне управління організаціями має парадоксальні виклики: традиційні моделі командно-адміністративного контролю є неефективними у контексті складних, динамічних систем. Максимальна інтервенція керівництва часто призводить до зниження креативності, адаптивності та самомотивації команд. Тому потрібне переосмислення фундаментальних принципів управління.

Сучасне управління спрямоване на створення умов, за яких працівники можуть самостійно приймати правильні рішення. На цьому принципі базується концепція «управління через побажання» та «неявний контроль», які демонструють, що досвідчений лідер спочатку формує передумови для виконання завдання, а потім мінімально артикулює свої очікування. Така технологія передбачає глибоке розуміння мотивації, організаційної культури та динаміки групових процесів. Давньокитайська філософія даосизму, систематизована Лао-Цзи у трактаті «Дао Де Цзін» (VI ст. до н.е.), пропонує революційний підхід до управління через концепцію *wu wei* – «недіяння» або «дію через недію» [1]. Це не означає пасивності, а розумну мінімізацію втручання, дозволяючи процесам розвиватися природно. Ключові принципи даосизму в управлінні: діяти у відповідності з природою речей; мінімізувати примус; керувати через приклад, а не наказ; створювати умови для самоорганізації; розуміти, коли необхідно втрутитися, а коли – утриматися. Дао – це «Шлях», який проходить людина.

«Шлях» інтерпретується як сутність, що виконує роль ментора, забезпечуючи суб'єкту навчання щодо глобального управління. На відміну від традиційних менеджерських концепцій, де керівник активно впливає на організацію, Шлях – це константа, яка наводить людину на прямий напрям розвитку. Той, хто має Шлях, постійно

вчиться керувати світом краще, оскільки сам Шлях стає його найвищим учителем. Ключовою передумовою усвідомлення Шляху є наявність «Великої Мети» – глобального життєвого орієнтира. Ця парадигма суттєво відрізняється від кар'єризму та утилітарних моделей управління, пропонуючи новий вимір менеджменту. Концепція «Шляху» відбиває сучасний тренд до персональної відповідальності та безперервного розвитку всіх членів команди.

«Найкращий управитель – такий, кого люди майже не знають; коли справа закінчена – люди кажуть: «Ми це зробили самі» [1, розділ 17].

Сучасна парадигма управління «неявного контролю» базується на створенні умов, де члени організації можуть самостійно приймати правильні рішення. Лідер стає не командиром, а «архітектором системи», що формує культуру, цінності та процеси, які природно спрямовують поведінку без постійного контролю.

Вищеописана теорія управління пропонує альтернативу авторитарним та командно-адміністративним моделям. Вона синтезує східну філософію (даосизм) із західним менеджментом, пропонуючи управління через недіяльність, контроль через мінімум наказів та лідерство через усвідомлення власного Шляху. Ця парадигма є актуальною для сучасного менеджменту. І її можна інтегрувати у навчальний процес НУЛП, наприклад, для викладання дисципліни «Операційний менеджмент». Замість традиційної моделі «викладач-контролер», що контролює кожен крок студента, викладач створює освітнє середовище, де студенти самостійно приходять до правильних висновків та набувають знань. Викладач стає не джерелом інформації, а архітектором освітнього середовища, де студенти самостійно відкривають принципи ефективного управління операціями. Це відповідає запитам сучасного ринку праці, де цінується не знання формул, а здатність мислити системно та постійно самовдосконалюватися.

Парадигма неявного контролю відповідає викликам XXI століття: необхідності інновацій, адаптивності в умовах невизначеності, залучення креативного потенціалу команд.

Таким чином, сучасне управління переходить від моделі «директора» до моделі «архітектора системи». Мінімальна інтервенція, максимальна довіра та формування контексту стають ключовими компетенціями лідера. Дослідження демонструє взаємозв'язок між давньосхідною мудрістю та найсучаснішими управлінськими практиками.

1. Лао-цзи. *Дао де цзин* : пер. з кит. Є. Тарнавський. Х. : Фоліо, 2025. 96 с. URL: https://folio.com.ua/system/books/samples/000/002/301/original/Дао_де_цзин_-_для_сайта.pdf?1591018616 (дата звернення: 20.10.2025).

К. Мавдрик

Науковий керівник: к.е.н., доц. Н. Г. Мазій

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Глобалізація, інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу, швидке поширення цифрових технологій та скорочення життєвого циклу продукції призводять до того, що підприємства вже не можуть зберігати стабільні позиції, спираючись лише на традиційні методи ведення бізнесу.

Для того щоб утримати свої ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток, компанії змушені формувати та реалізовувати ефективні інноваційні стратегії. Інноваційна стратегія підприємства є довгостроковим планом, який визначає напрями його розвитку через впровадження нових продуктів, технологій, методів організації та управління. Вона відображає не лише наміри підприємства щодо інновацій, але й конкретні дії, спрямовані на досягнення стратегічних цілей [1].

Важливою умовою є готовність організації до змін та створення інноваційного клімату, у якому заохочується ініціатива працівників, підтримуються науково-дослідні розробки та стимулюється пошук нових рішень [2].

Види інноваційних стратегій:

- Стратегія лідерства застосовується для компаній з високим інноваційним потенціалом і передбачає значні інвестиції в науково-дослідні роботи та комерціалізацію нововведень.
- Стратегія збереження характерна для підприємств середнього рівня інноваційності та спрямована на вдосконалення існуючих продуктів і процесів.
- Стратегія посилення використовується в умовах кризового розвитку і включає модернізацію виробництва, залучення інвестицій та освоєння нових технологій.
- Стратегія радикальних змін передбачає докорінну трансформацію діяльності підприємства, зміну структури управління або переорієнтацію на нові ринки.

До основних заходів реалізації стратегії належать:

- інвестиції у науково-дослідні роботи та нові технології;
- модернізація виробничих процесів;
- розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації;

- удосконалення організаційної структури та системи управління;
- активна маркетингова діяльність для просування інноваційної продукції.

Стратегічне управління інноваціями дозволяє підприємству адаптуватися до умов ринку та знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища [3]. Контроль і моніторинг виконання стратегії забезпечують оцінку ефективності та внесення необхідних коректив. Ключовим показником успішності є інноваційна активність підприємства.

Впровадження інноваційних стратегій супроводжується такими ризиками:

- інвестиційні ризики – нестабільність джерел фінансування та довгий період окупності інновацій;
- управлінські ризики – неадекватні управлінські рішення або відсутність гнучкості;
- організаційні ризики – складнощі, пов'язані зі структурними змінами у виробничих процесах.

Зменшення ризиків можливе завдяки диверсифікації інвестицій, залученню зовнішніх партнерів, розвитку інноваційного клімату та використанню гнучкого управління.

Інноваційні стратегії є важливим інструментом довгострокового розвитку підприємства. Вони визначають напрями вдосконалення діяльності, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та забезпечують адаптацію до сучасних викликів. Правильний вибір і ефективна реалізація інноваційної стратегії дозволяють підприємствам зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

1. Гарасимлюк М. В., Запашна А. С. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 118-125. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001455662>.

2. Ложачевська О.М., Гречан П. Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз сутності та чинників. *Економічні науки*. 2020. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2020/11.pdf.

3. Mykytyuk Y., Andrushkiv V., Shmihel O. Information support for the management of investment and innovation risks of an enterprise. *Herald of Economics*. No. 2. 2025. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1797>.

Р. Стрикула

Науковий керівник: д.е.н., доц. І. І. Новаківський

АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ ЗАХІДНОЇ УКРАЇНИ

Перспективною галуззю підприємницької діяльності у Західній Україні є лісове господарство, яке є однією з ключових галузей природокористування, що поєднує екологічні, економічні та соціальні функції. У контексті сучасних проблем через зміни клімату, деградації екосистем, зростання попиту на біоресурси зростає та актуальність переходу до підвищення ефективності управління лісовими ресурсами. У [3] обґрунтовано важливість сталого управління ресурсами, а також необхідність модернізації підприємств через інноваційні проекти, насамперед для середнього бізнесу. Акцент розвитку лісового господарства Західної України слід перенести на інституційні реформи, цифровізацію, прозорість, екологічну відповідальність та перехід від сировинної до ціннісно-орієнтованої моделі управління.

Таблиця 1

Аналіз перспективних сфер впровадження інноваційних проєктів в лісовому господарстві України

Підприємства	Сфери впровадження проєктів	Характеристика
Великі	– Автоматизовані лінії заготівлі – Експортно-орієнтовані хаби – Інтегровані лісопромислові кластери	Висока капіталізація, доступ до інновацій, міжнародні стандарти, вертикальна інтеграція
Середні	– Механізовані бригади – Регіональні логістичні центри – Кооперативи з переробки	Гнучкість, регіональна спеціалізація, часткова автоматизація
Малі	– Мобільні лісозаготівельні групи – Сімейні підприємства – Мікропереробка та локальні послуги	Низькі бар'єри входу, локальна прив'язка, ручна праця, орієнтування на екологічні рішення

Серед найбільш ймовірних напрямів розгортання інноваційних проєктів доцільно навести такі:

- Проєкти типу Green Timber Export для сертифікації FSC та експорту деревини у ЄС, де можна отримати додану вартість через переробку (пелети, меблеві заготовки);
- Проєкти в сфері біоенергетики щодо використання відходів лісозаготівлі для виробництва біопалива, а також розширити партнерство з місцевими ТЕЦ.
- Проєкти удосконалення системи управління через впровадження ERP/CRM та Big Data-аналітики для удосконалення логістики і оптимізації маршрутів, що дозволить автоматизувати оформлення замовлень і маршрути, забезпечити прозорість документообігу для клієнтів (онлайн-трекінг), знизити порожні пробіги і таким чином отримати економію до 8-12% витрат.

- Проекти GovTech для проведення держтендерів на перевезення спеціальних і гуманітарних вантажів, підтримання заходів військової логістики.

Проектна діяльність у сфері лісозаготівлі для підприємств Західної України є ключовим інструментом модернізації, екологізації та економічного розвитку регіону. Завдяки проектам підприємства можуть перейти від застарілих адміністративних моделей до гнучких, інноваційних форм управління, що включають цифрові технології, геоінформаційні системи, автоматизовані лінії заготівлі та екосистемне планування. Це особливо актуально для середніх і малих підприємств, які мають потенціал до кооперації, кластеризації та участі в грантових програмах ЄС.

Крім того, проектна діяльність сприяє розвитку людського капіталу через співпрацю з профільними університетами, створення навчальних центрів та впровадження R&D-компонентів. Вона також дозволяє адаптуватися до кліматичних викликів, зменшити ризики деградації лісів і забезпечити сталий розвиток регіону.

Таким чином, проектна діяльність у лісозаготівлі – це не лише інструмент економічного зростання, а й стратегічна відповідь на екологічні, соціальні та технологічні виклики, що стоять перед підприємствами Західної України.

1. Загвойська Л., Міц Л. Розроблення рекомендацій щодо врахування послуг лісових екосистем у діяльності лісогосподарських підприємств України методом TOWS-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-75>.

2. Pro-Consulting. Аналіз ринку лісозаготівлі в Україні. *InVenture*. 2024. 16 лютого. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-lisozagotovok-v-ukrayini>.

3. Лісопромисловий комплекс України: сучасний стан та домінанти розвитку. *Економічний часопис XXI*. 2021. № 3. С. 45-52. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/7.pdf.

С. Топорович

Науковий керівник: асист. С. О. Коваль

УПРАВЛІННЯ СТАРТАПОМ У СФЕРІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТУ REFACE

Штучний інтелект є одним із найдинамічніших напрямів розвитку сучасних технологій, де стартапи демонструють високий потенціал масштабування, але водночас стикаються зі значними управлінськими викликами, такими як інтенсивна конкуренція, складнощі з фінансуванням та стрімкі технологічні зміни [1]. Ці фактори вимагають від засновників не лише технічної експертизи, але й гнучкого підходу до стратегічного планування, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові сигнали та інноваційні тренди. Український стартап Reface, який розробив однойменний застосунок для генерації відео та зображень на основі ШІ, став яскравим прикладом успіху в цій сфері, перетворившись на один із найуспішніших технологічних проєктів країни. Компанія досягла цього завдяки ефективній моделі управління, яка вдало поєднала принципи гнучкого планування (Agile) з креативною командною культурою та постійною орієнтацією на потреби користувача [2].

Управління стартапом Reface ґрунтується на принципах швидкої адаптації до ринкових реалій, де команда активно використовує аналітику користувацької поведінки та тестування гіпотез для вдосконалення продукту в коротких циклах розвитку, натхненних методологією Lean Startup 3. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики, пов'язані з розробкою нових функцій, але й швидко впроваджувати оновлення, які відповідають очікуванням аудиторії, забезпечуючи органічний ріст застосунку. Фінансування проєкту, яке переважно здійснювалось за рахунок венчурних інвестицій та партнерських програм, відіграло ключову роль у масштабуванні бізнесу: залучення коштів від міжнародних фондів дало змогу розширити штат розробників, інвестувати в інфраструктуру та вийти на глобальний ринок, де Reface завоював мільйони користувачів [4].

Не менш важливим аспектом успіху є формування сильної команди та корпоративної культури, орієнтованої на інновації. У Reface впроваджено систему внутрішнього розвитку працівників, включаючи регулярні тренінги та обмін знаннями, а також гнучку структуру управління, яка стимулює творчість і підвищує загальну продуктивність [2, 4]. Ця модель не тільки допомагає утримувати талановитих фахівців у конкурентному середовищі, але й сприяє генерації ідей, які перетворюються на реальні продукти, здатні конкурувати на світовому рівні. Успішний досвід Reface чітко демонструє, що стратегічне управління стартапом у сфері ШІ повинно базуватися на гармонійному поєднанні технологічних компетенцій, креативності та ефективної взаємодії з інвесторами, що особливо актуально в складних умовах українського ринку, де геополітичні виклики додають непередбачуваності [1, 3]. Такий підхід не лише забезпечує стійкість бізнесу, але й відкриває шлях до глобального визнання, надихаючи інші українські стартапи на амбітні проєкти в галузі штучного інтелекту.

1. Dorf B., Blank S. *Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2020. 608 p.

2. Мельник Т. Український стартап Reface скорочує 35 % команди – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-startap-reface-skorochue-35-komandi-03122024-25253>.

3. Badger M. V. *Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Lulu Press, Inc., 2023.

4. Civitta | “Scaling Up: Accelerating Ukraine’s Tech Sector” ecosystem report. Civitta. URL: <https://civitta.com/news-insights/scaling-up-accelerating-ukraines-tech-sector-ecosystem-report>.

А.В. Штефан

Науковий керівник: к.е.н., доц. Т. В. Кулініч

ВІД ІДЕЇ ДО ПЕРШОГО ПРИБУТКУ: ЯК ЗАПУСТИТИ СТАРТАП ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сучасні українські підприємці часто стикаються із запитанням, чи доцільно відкривати бізнес в умовах війни, адже існує постійний ризик руйнування через ракетні обстріли. Попри певні сумніви, вони переконані: зупинка розвитку означає втрату позицій, адже або відбувається рух уперед, або ж неминуче відставання. Саме тому актуальним стає пошук шляхів створення і розвитку стартапів навіть у кризових умовах, коли підприємницькі рішення вимагають максимальної гнучкості, раціональності та швидкої адаптації до нових викликів.

Молоді підприємці, які прагнуть започаткувати стартап у період війни, стикаються з низкою складних завдань. Серед них – реєстрація бізнесу в умовах воєнного стану, що часто вимагає спрощеного оформлення документів та врахування регіональних особливостей, а також швидка адаптація бізнес-моделі до мінливих умов ринку. Ключовим фактором успіху є здатність оперативно реагувати на актуальні потреби суспільства, пропонувати інноваційні рішення та забезпечувати їхню практичну цінність для клієнтів. Особливо перспективним підходом є **фокусування на нішевих ринках** та виявлення «болю» споживача, який виник через війну – наприклад, потреби у генераторах, засобах зв'язку, продуктах швидкого приготування у певних регіонах. Стартапи, що пропонують конкретні рішення для таких потреб, отримують значну конкурентну перевагу, оскільки їхні продукти та послуги відразу відповідають на критично важливі запити ринку.

Найбільш перспективними напрямками стають проекти, що сприяють цифровізації, підвищенню обороноздатності, забезпеченню логістики, а також наданню соціальної чи психологічної підтримки. Обмежений доступ до традиційних джерел фінансування стимулює підприємців шукати альтернативи – гранти, краудфандингові платформи та міжнародні програми підтримки [1]. У таких умовах ефективним інструментом стає створення мінімально життєздатного продукту (MVP), який дає змогу протестувати ідею на ринку з мінімальними витратами, отримати зворотний зв'язок і швидко адаптувати бізнес-модель. Для оптимізації витрат на старті стартапи можуть залучати фрілансерів замість постійних працівників, що дозволяє зосередити ресурси на розвитку продукту та тестуванні ринку. Крім того, важливо ретельно планувати логістичні та виробничі витрати, а також оцінювати пріоритети функціоналу продукту, залишаючи на старті лише найнеобхідніші елементи. Такі підходи не лише мінімізують фінансові ризики, а й дозволяють підприємцям швидко реагувати на зміни попиту та вдосконалювати продукт відповідно до реальних потреб користувачів. Ці кроки підвищують шанси на успішний запуск та отримання першого прибутку навіть у складних кризових умовах.

Яскравим прикладом успішного стартапу, заснованого в умовах війни, є компанія Esper Bionics, яка займається розробкою роботизованих протезів із використанням біоніки та штучного інтелекту. Незважаючи на складні обставини, команда змогла реалізувати інноваційну ідею, залучити міжнародні інвестиції та відкрити офіси в Нью-Йорку, Львові та Берліні [2]. Їхні продукти дозволяють людям із ампутаціями відновлювати рухливість та підвищувати якість життя, що робить стартап соціально значущим і водночас комерційно перспективним. Цей приклад демонструє, що найбільший успіх досягається тоді, коли стартапи зосереджуються на актуальних потребах суспільства та ринку.

Отже, запуск стартапу під час війни вимагає від підприємців не лише сміливості, а й стратегічного мислення, швидкої адаптації та здатності бачити актуальні потреби ринку. Успіх забезпечує фокус на нішевих сегментах, виявлення «болю» споживача та пропонування конкретних рішень для критично важливих проблем. Використання мінімально життєздатного продукту (MVP) дозволяє оперативно тестувати ідею, коригувати бізнес-модель і зменшувати ризики. Приклад українського стартапу Esper Bionics підтверджує, що навіть у кризових умовах можна реалізовувати інноваційні та соціально значущі проекти, які отримують міжнародне визнання. Крім технологічної складової, важливу роль відіграють гранти, краудфандинг та програми підтримки, що допомагають залучити початковий капітал. Таким чином, українські стартапи не лише створюють прибуток, а й сприяють економічній стійкості та відновленню країни, демонструючи потенціал підприємництва навіть у найскладніших обставинах.

1. Шухабутдінова Д. Як стартапам триматися на плаву під час війни. *Економічна правда*, 2024. URL: <https://epravda.com.ua>.

2. Демяник Д. Топ-5 українських III-стартапів, які залучили найбільше інвестицій після 2022 року. *Главком*, 2025. URL: <https://glavcom.ua>.

ГЕН Z У СТАРТАПАХ: ПОКОЛІННЯ, ЯКЕ НЕ ТЕРПИТЬ АВТОРИТЕТИВ, АЛЕ СТВОРЮЄ МАЙБУТНЄ

Сьогодні стартапи – це не просто бізнес, це середовище, де народжуються ідеї, здатні змінювати світ. І в цьому середовищі все більше проявляється покоління Z-молодь, народжена у світі технологій, соціальних мереж і глобальної мобільності. Це покоління не терпить авторитарних правил, воно шукає свободу у творчості, цінує партнерство і прозорість у команді. Також вони виявляють схильність до більш гнучких робочих режимів та зосередження на балансі між роботою та особистим життям. Для них стартап – це спосіб реалізувати власні ідеї, впливати на суспільство та створювати майбутнє. Тому дослідження формування підприємницького мислення та створення стартапів поколінням Z в умовах цифровізації економіки є актуальним питанням.

Покоління Z – це молоді люди, народжені приблизно між 1995 і 2010 роками. Вони з дитинства занурені у світ цифрових технологій, швидкого доступу до інформації та глобальної взаємодії. Для них природно мислити не традиційними шляхами, а власними ідеями. Саме це покоління сьогодні активно змінює економіку, освіту та культуру, зокрема через створення стартапів.

Сучасні дослідження засвідчують, що для представників покоління Z визначальним є не лише рівень матеріальної винагороди, а й умови організації праці та її якість. Це покоління висуває нові вимоги до робочого середовища, що виходять за межі традиційних критеріїв, таких як заробітна плата чи соціальні гарантії. Зокрема, понад 20% молодих працівників вважає необхідними зони відпочинку та розваг, близько третини підтримують ідею чотириденного робочого тижня, а кожен четвертий очікує можливості тривалих відпусток для подорожей чи саморозвитку. Такі результати свідчать про переорієнтацію цінностей молодого покоління – від моделі постійної зайнятості та професійного вигорання до концепції гнучкого, комфортного та збалансованого способу праці [2].

Водночас воєнні події в Україні спричинили значну міграцію молоді, включно з представниками покоління Z, що створює ризик дефіциту молодих кваліфікованих фахівців у низці секторів національної економіки. Це посилює тиск на роботодавців щодо трансформації корпоративної культури та впровадження нових підходів до організації праці, орієнтованих на очікування та цінності покоління Z [3].

Крім того, однією з ключових рис покоління Z є високий рівень цифрової компетентності, що дозволяє молодим фахівцям реалізовувати інноваційні проекти та стартапи у технологічно складних сферах. Застосування сучасних технологій: штучного інтелекту, блокчейну, аналітики даних, сприяє появі успішних молодіжних стартапів, таких як *AirUp* (Німеччина), заснований Леною Юнг, яка перетворила університетський проект на компанію з мільйонною капіталізацією. Це підкреслює роль покоління Z як важливого чинника інноваційного розвитку сучасного ринку праці [1].

Ще однією з найяскравіших рис покоління Z є їхнє унікальне ставлення до невдач. Якщо старші покоління часто сприймали помилку як поразку, то для ген Z вона є частиною шляху до успіху. Молоді люди не бояться ризикувати, експериментувати, виходити за рамки. Саме тому у стартап-культурі вони почуваються як риби у воді: тут цінується не бездоганність, а здатність швидко вчитися на власному досвіді. Наприклад, засновники українського стартапу Grammarly не одразу створили успішний продукт. Їхня перша версія – проект MyDropBox, який допомагав виявляти плагіат у студентських роботах став базою для подальшої розробки алгоритмів, які згодом перетворилися на всесвітньо відомий Grammarly [4]. Саме завдяки готовності вчитися на помилках і змінювати підхід команда досягла успіху.

Отже, покоління Z формує нову культуру стартапів – відкриту, технологічну й соціально відповідальну. Вони не шукають авторитетів, бо самі створюють нові стандарти лідерства. Для них головне – діяти, творити, експериментувати. І саме ця енергія змінює сучасний світ, наближаючи його до майбутнього, де головною цінністю є не статус, а інновація й людський потенціал.

1. Lena Jungst of Air Up. Munich Startup. URL: <https://en.munich-startup.de/2020/10/20/lena-juengst-air-up-best-decision-of-my-life>.

2. What American workers really want. Resume.io. URL: <https://resume.io/blog/top-employee-perks-study>.

3. Як покоління Z змінює ринок праці. URL: <https://delo.ua/roboata-i-osvita/generuyut-ideyi-pragnut-gnuckosti-ta-vmiyut-zaroblyati-yak-pokolinnya-z-zminyuje-rinok-praci-432007>.

4. Як українці створили онлайн-сервіс Grammarly. URL: <https://special.minfin.com.ua/ua/sp-aval/istorija-sozdaniya-grammarly>.

КАФЕДРА ФІНАНСІВ

Підсекція «АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ»

М. Музика
студ. групи ФБ-32

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. ФІН Синютка Н.Г.

ДЕОФШОРИЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

У сучасних умовах глобалізації одним із ключових викликів для національних економік є відтік капіталу в офшорні юрисдикції. Цей процес призводить до втрати значних обсягів податкових надходжень, зниження інвестиційної активності та посилення тінізації фінансових потоків. Україна, як держава з відкритою економікою, не є винятком із цієї тенденції. За оцінками експертів, частка українського капіталу, що перебуває в офшорах, може становити від 30 до 40 % від загального обсягу приватних фінансових ресурсів.

Проблема деофшоризації набула особливої актуальності після 2014 року, коли почалося активне реформування податкової системи України. Проте, попри певні успіхи, країна досі стикається з рядом труднощів у сфері прозорості фінансових потоків, ефективності податкового контролю та довіри бізнесу до держави. Саме тому питання вдосконалення податкової політики у напрямі деофшоризації потребує системного підходу та врахування міжнародного досвіду.

Деофшоризація – це сукупність державних заходів, спрямованих на обмеження використання офшорних механізмів для мінімізації податків, легалізацію доходів та повернення капіталів у національну економіку.

Основна мета деофшоризації полягає у забезпеченні прозорості бізнес-процесів, збільшенні надходжень до бюджету та створенні рівних умов для всіх учасників економічної діяльності.

Важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження в Україні у 2020 році правил щодо контрольованих іноземних компаній (КІК), що відповідають вимогам Плану BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Цей інструмент дозволяє податковим органам контролювати доходи резидентів, отримані через закордонні структури, і запобігати ухиленню від оподаткування.

Таблиця 1

Сучасні виклики деофшоризації в Україні

Основні проблеми	Характеристика прояву	Можливі наслідки
Недосконалість податкового законодавства	Високі ставки, складність адміністрування, нестабільність норм	Виведення прибутків у офшори
Корупційні ризики	Вибірковість перевірок, неефективність контролю	Зниження довіри бізнесу
Низька міжнародна координація	Обмежена участь у глобальних податкових ініціативах	Нестача інформації про офшорні операції
Відсутність стимулів для повернення капіталу	Високі ризики інвестування в Україні	Зменшення інвестиційної активності
Недостатня цифровізація податкового контролю	Ручне управління, людський фактор	Низька ефективність моніторингу

Для підвищення ефективності деофшоризаційної політики в Україні доцільно реалізувати низку стратегічних напрямів, представлених у схемі нижче.

Успішні приклади боротьби з офшоризацією демонструють країни Європейського Союзу.

Так, Естонія впровадила систему, за якої податок сплачується лише при розподілі прибутку, що стимулює бізнес інвестувати у розвиток.

Польща запровадила відкритий реєстр бенефіціарних власників, а Німеччина вдосконалила механізми обміну податковою інформацією між контролюючими органами.

Для України адаптація цих інструментів може стати ключем до створення справедливої та ефективної системи оподаткування, яка зменшить потребу бізнесу в офшорних схемах.

Деофшоризація є стратегічним напрямом економічної політики України, що безпосередньо впливає на рівень фінансової стабільності та економічної безпеки держави.

Її ефективна реалізація можлива лише за умов:

- стабільного законодавчого середовища;
- міжнародної координації з податковими юрисдикціями;

- цифровізації процесів контролю;
- підвищення довіри бізнесу до держави.

Таким чином, деофшоризація повинна стати не лише інструментом контролю, а й частиною нової моделі партнерства між державою та бізнесом, що базується на прозорості, справедливості та взаємній відповідальності.

1. *OECD. Country-by-Country Reporting – Compilation of 2023 Peer Review Reports: Inclusive Framework on BEPS: Action 13. – Paris: OECD Publishing, 2023.*
2. *OECD. Harmful Tax Practices – 2023 Peer Review Reports on the Exchange of Information on Tax Rulings: Inclusive Framework on BEPS: Action 5. – Paris: OECD Publishing, 2024.*
3. *OECD. Consolidated Report on Amount B: Inclusive Framework on BEPS. – Paris: OECD Publishing, 2025.*
4. *Transparency International Ukraine. Річний звіт 2023. – Київ: Transparency International Ukraine, 2023.*
5. *Пушинський М. Деофшоризація або термінова зміна структури міжнародного бізнесу [Електронний ресурс] // LIGA.net. – 17 квітня 2019 року. – Режим доступу: <https://www.liga.net>.*

Ю. Мисько
здобувач вищої освіти третього (доктор філософії) рівня спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. ФІН Урікова О.М.

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФІНТЕХ-ІНДУСТРІЇ
В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

У ХХІ столітті розвиток фінансових технологій суттєво змінив фінансову екосистему, яка дедалі більше набуває рис інтегрованої цифрової моделі. Центральним елементом цієї трансформації є фінтех-індустрія, що поєднує інноваційні технології з фінансовими послугами, підвищуючи їхню ефективність, прозорість і доступність. У науковій літературі FinTech розглядається як сукупність рішень, що автоматизують, децентралізують і персоналізують фінансові процеси. За оцінкою UK Centre for Greening Finance and Investment (2024), фінтех не лише сприяє цифровізації, а й виступає рушійною силою структурних змін, створюючи нові канали залучення капіталу та розширюючи фінансову інклюзію. Фінтех-екосистема охоплює інноваційні компанії, традиційні банки, регуляторні органи та користувачів [1].

У сучасних умовах глобальних викликів важливим стає сталий розвиток фінтех-індустрії, що передбачає збалансовану роботу з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів. Згідно з концепцією сталого розвитку ООН, галузі повинні забезпечувати довгострокове зростання без надмірного навантаження на суспільство та природу, а фінтех виступає не лише технологічним інструментом, а й засобом реалізації ЦСР (8, 9, 12, 13). Економічна складова включає підвищення ефективності операцій, зниження витрат та розвиток інноваційних сервісів; соціальна – фінансову інклюзію, підвищення грамотності та захист споживачів; екологічна – скорочення енергоспоживання, використання «зелених» технологій і підтримку кліматично нейтральних бізнес-моделей (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв’язок складових сталого розвитку та фінтех-індустрії

Складова сталого розвитку	Прояв у фінтех-індустрії	Очікуваний результат
Економічна	Оптимізація фінансових процесів, стимулювання інвестицій у фінтех-стартапи, зростання продуктивності фінансового сектору.	Зміцнення конкурентоспроможності економіки.
Соціальна	Підвищення фінансової інклюзії, цифрова прозорість, захист даних користувачів, фінансова грамотність.	Соціальна рівність і підвищення довіри до фінансових інститутів.
Екологічна	Використання «зелених» техноло-гій, енергоефективних ІТ-рішень, скорочення вуглецевого сліду.	Зниження нега-ивного впливу на довкілля.

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Рівень сталості фінансового сектору оцінюють за різними методологіями, зокрема за моделлю ESG, Принципами відповідального інвестування ООН (UN PRI), індексами сталості (DJSI, FTSE4Good) та концепцією Green FinTech. ESG інтегрує екологічні, соціальні та управлінські показники у корпоративне управління, тоді як UN PRI сприяє довгостроковим «відповідальним» інвестиціям [2]. Green FinTech орієнтований на поєднання цифрових фінансових технологій із кліматичними цілями, зокрема скороченням викидів CO₂ та енергоспоживанням.

Станом на 2024–2025 рр. у глобальному фінансовому секторі спостерігаються помітні зміни під впливом технологічних інновацій. Серед ключових напрямів розвитку фінтеху виділяють digital payments, neobanks,

insurtech, regtech, blockchain / DeFi, AI-технології та open banking. Їхнє впровадження трансформує роботу фінансових ринків, роблячи їх більш відкритими, орієнтованими на клієнта та стійкими до різних ризиків [3].

Систематизація наукових підходів дозволяє виділити основні принципи, цілі та критерії сталого розвитку фінтех-індустрії. До принципів належать інноваційність, прозорість, інклюзивність, етичність, екологічна відповідальність та партнерство між державним, приватним і громадським секторами. Основні цілі включають фінансову інклюзію, підвищення довіри до цифрових інструментів, підтримку «зелених» ініціатив і стимулювання інновацій. Критеріями оцінки є рівень цифровізації, інтеграція ESG, індекс фінансової інклюзії, енергоефективність та задоволеність користувачів.

Отже, фінтех-індустрія сьогодні виступає ключовим драйвером сталого розвитку фінансової системи, забезпечуючи її гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність. Вона підвищує ефективність фінансових процесів і формує нову парадигму, де технологічні інновації поєднуються із соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Фінтех сприяє досягненню цілей сталого розвитку через розширення фінансової інклюзії, розвиток «зелених» продуктів, оптимізацію ресурсів і зменшення вуглецевого сліду. Інтеграція принципів ESG у стратегії компаній підвищує довіру інвесторів і користувачів. Для подальшого розвитку необхідна тісна взаємодія держави, приватного сектору та науки, вдосконалення регулювання, стимулювання інновацій та міжнародна співпраця у сфері «зелених» фінансів.

1. KPMG International. (2025). "Pulse of FinTech H1 '25". URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/08/pulse-of-fintech-h1-2025.pdf>.

2. Stojadinovic S. Fintech Industry Report 2024: Trends, Insights & Market Analysis. URL: <https://www.omnius.so/blog/fintech-industry-report-2024>.

3. Tenity. Climate Fintech Report 2024: A story of resilience. URL: <https://www.tenity.com/press/climate-fintech-report-2024-a-story-of-resilience>.

М. Яремкович

студ. група ФБМ-21

Науковий керівник - д.е.н., проф., проф. каф. фінансів Алексєєв І.В.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ІНВЕСТИВАННЯ КОШТІВ ВЕНЧУРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ІННОВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ, ПРОЄКТИ І ЗАХОДИ

Фінансування інноваційних стартапів і проєктів через венчурні інвестиції впливає на зростання економіки держави. Ключовими ознаками впливу венчурних інвестицій на економіку науковці та практики вважають: стимулювання інновацій, залучення фахово підготовлених спеціалістів, створення робочих місць, зростання ВВП, розвиток експорту, залучення іноземних інвестицій, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та покращення інвестиційного клімату.

Стимулювання інновацій є основним ефектом венчурного капіталу. Інвестиції в нові технології та інноваційні бізнес-моделі сприяють розвитку високотехнологічних галузей, підвищують ефективність виробництва та споживчі можливості. Інновації відкривають нові ринки та послуги, що підтримує економічне зростання і розвиток. Загальновизнана важливість інновацій для забезпечення сталого економічного зростання, роль інноваційних підприємств у збільшенні ВВП та зайнятості.

Залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій залежить від покращення інвестиційного клімату в країні. Інвестиційний клімат є важливим чинником для інноваційного розвитку. Приклади успішної реалізації стартапів, що отримали венчурне фінансування, стимулюють інтерес до інвестицій у нові проєкти. У такий спосіб підвищується загальний рівень інвестиційної активності в країні. Цікавими з цієї точки зору є статистичні дані щодо венчурних інвестицій в Україні.

Через політичну та економічну кризу венчурні інвестиції в період 2010 - 2015 років венчурні інвестиції в українські стартапи були невеликими та нестабільними. За даними Dealroom.co, обсяг венчурних інвестицій в Україну в 2010 році становив 6,8 млн доларів, а в 2015 році – 30,4 млн доларів.

Зростання зрілості вітчизняного ринку, поява ознак економічного відновлення в період 2016 - 2019 років призвели до зростання і стабілізації венчурних інвестицій в українські стартапи. За даними Dealroom.co, обсяг венчурних інвестицій в Україну в 2016 році становив 37 млн доларів, а в 2019 році – 44,5 млн доларів.

В період 2020 - 2022 років венчурні інвестиції в українські стартапи суттєво зросли. Було досягнуто нових рівнів показників, оскільки ринок отримав позитивний імпульс від пандемії COVID-19, яка сприяла цифровій трансформації та інноваціям. За даними Dealroom.co, обсяг венчурних інвестицій в Україну в 2020 році становив 52 млн доларів, а в 2022 році – 76,9 млн доларів.

В умовах глобалізації та посилення конкуренції за інвестиції, Україні необхідно створювати сприятливі умови для залучення венчурного капіталу. Одним із перспективних напрямків є зменшення податкового навантаження та оптимізація бюрократичних процедур через діджиталізацію.

Зниження податкового тягара виступає ефективним механізмом для стимулювання економічної активності та залучення інвестицій. Країни, які пропонують податкові пільги для стартапів і інвесторів,

наприклад, знижені ставки податку на прибуток, податкові кредити чи інші інвестиційні стимули, демонструють зростання обсягів венчурного капіталу. Так, Естонія, відома низькими податковими ставками та прозорою податковою системою, стала важливим центром міжнародних інвестицій у технологічні стартапи. Її досвід підтверджує, що податкові стимули здатні значно посилити привабливість країни для іноземного капіталу.

Діджиталізація бюрократичних процесів є ще одним важливим кроком. Автоматизація та переведення державних послуг в онлайн-формат зменшують витрати часу і коштів на адміністративні процедури [1]. Наприклад, Естонія впровадила електронну реєстрацію компаній, подачу податкових декларацій та управління бізнес-процесами онлайн, що підвищило прозорість та ефективність державно-приватної взаємодії. Завдяки цьому країна не лише приваблює інвесторів, а й стимулює розвиток інноваційного бізнесу.

Для України, яка прагне інтегруватися у глобальну економіку, адаптація таких практик є критично важливою. Зменшення податкового навантаження може заохотити приплив інвестицій, тоді як цифровізація адміністративних процесів зробить бізнес-середовище прозорішим і менш затратним. Це сприятиме зростанню венчурного капіталу, створенню нових можливостей для стартапів та покращенню загального інвестиційного клімату.

1. Bondarchuk, N. V. "Проблеми функціонування механізму венчурного фінансування в Україні.", 2022. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6088>

А. Юськів
студ. групи ФБ-31

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. кафедри фінансів Побурко О. Я.

ОБЛІКОВА СТАВКА НБУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Облікова (ключова) ставка НБУ – це орієнтир вартості грошей, під який НБУ проводить операції і який задає цільові рівні коротких міжбанківських ставок. [3]. Через процентний, валютний канали та канал очікування ставка впливає на інфляцію та реальну економіку:

- 1) підвищення ставок робить кредити дорожчими;
- 2) сигнали НБУ впливають на інфляційні очікування;
- 3) вища ставка підвищує привабливість гривневих активів і стримує тиск на валютний курс. [3]

У воєнних/екстрених умовах канали передачі можуть бути послаблені: кредити скорочуються, банки змінюють ризик-апетит, а зовнішня допомога і валютні інтервенції набувають додаткового впливу.[4]

Для аналізу зв'язку облікової ставки та Індексу споживчих цін варто розглянути їхні тенденції до змін та прогнози на наступні періоди.



Рис.1 Динаміка ІСЦ та облікової ставки, % Джерело:[2]

Після різких коливань у 2022–2024 рр. НБУ поступово повернувся до режиму, орієнтованого на інфляційні сигнали, використовуючи облікову ставку як головний інструмент регулювання ліквідності та очікувань.

Механізм впливу: Канал процентних ставок. Підвищення облікової ставки робить кредити дорожчими для банків і клієнтів - гальмує попит, знижує інфляційний тиск.

Сигнал для ринку. Облікова ставка формує очікування інфляції й напрям руху грошово-кредитної політики; стабільні очікування зміцнюють ефективність заходів НБУ [1].

Канал валютного курсу. Вища ставка підвищує привабливість гривневих активів і сприяє зміцненню курсу національної валюти під час шоків попиту або пропозиції [3].

Щодо переваг та обмежень інструмента: перевагами є оперативність (швидше впливає на короткострокові ставки ринку), прозорість рішень Правління НБУ, сильний інформаційний ефект. Обмеженнями є те, що облікова ставка менш ефективна під час структурних шоків (логістичні перебої, сильні фіскальні дефіцити), коли канали передачі ослаблені; також її ефект на реальний сектор уповільнений при високій недовірі й нерівномірності фінансового простору [4].

Практичні рекомендації:

- Підтримувати прозорий режим комунікацій щодо цілей і прогнозів інфляції – це посилює ефективність процентного сигналу НБУ [5].
- Поєднувати політику облікової ставки з мікропруденційними заходами (щоб уникнути надто різкого скорочення кредитування) [5].
- Розвивати ринок короткострокових інструментів НБУ (overnight, ОВДП) - для тоншого інструментального набору.

Облікова ставка НБУ залишається ключовим і помітним інструментом монетарної політики: вона одночасно дає прямий ціновий вплив і відіграє роль інформаційного орієнтира. Ефективність залежить від комбінації з іншими інструментами та від комунікації з ринком [3][5].

1. Національний банк України. Рішення Правління НБУ щодо облікової ставки / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages>
2. Національний банк України. Звіт про інфляцію, липень 2025 р. / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-inflyatsiyu-lipen-2025>
3. Любченко А., Дорошенко Н. Облікова ставка як інструмент грошово-кредитної політики НБУ // Молодий вчений. - 2020.- № 8 (84).- С. 274-278.
4. Майстренко О.С. Сутність і принципи формування облікової ставки центрального банку // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2022. - Вип. 1(153).
5. «Інструменти монетарної політики» / Національний банк України. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/tools>

Н. Лавренчук
студ. групи ФБ-41

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. кафедри фінансів Червінська О.С.

СПЛАТА ПОДАТКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Під час війни система оподаткування держави набуває особливого значення. У цей період податки стають головним фінансовим джерелом забезпечення Збройних сил, соціальних програм та економічної стабільності держави. Сплата податків у воєнний час – це не лише юридичний обов’язок, а й прояв громадянської свідомості та патріотизму [1].

Воєнні дії, що тривають в Україні з 2022 року, ускладнили роботу підприємств і зменшили обсяги виробництва. Проте навіть у таких умовах більшість платників продовжують сплачувати податки, розуміючи, що саме завдяки цим надходженням держава може фінансувати армію, медицину, освіту та соціальні програми [2].

Для підтримки бізнесу уряд запровадив низку тимчасових податкових пільг: спрощену систему оподаткування (2% від обороту), звільнення від перевірок і штрафів у зонах бойових дій, а також відтермінування податкових зобов’язань для постраждалих підприємств [5].

Незважаючи на воєнний стан, податкові надходження залишаються основним джерелом державного бюджету. За даними Міністерства фінансів, у 2024 році доходи держбюджету склали понад 3,12 трлн грн, з яких понад 1,037 трлн грн – податкові надходження до загального фонду [1].

Структура податкових надходжень до державного бюджету України у 2024 році

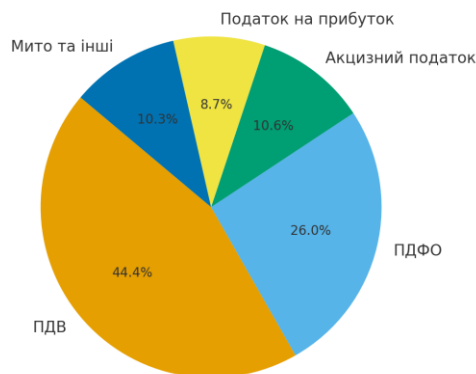


Рис. 1. Структура податкових надходжень до державного бюджету України у 2024 році [1]

Як видно з рис. 1, навіть у період війни спостерігається поступове відновлення податкових надходжень, в тому числі завдяки адаптації податкової системи, підвищенню ефективності адміністрування податків та зростанню економічної активності бізнесу у відносно безпечних регіонах країни[3]. Основними джерелами доходів залишаються податок на додану вартість (ПДВ), податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та акцизний

податок [2]. Місцеві бюджети у 2024 році отримали понад 451 млрд грн, що забезпечує функціонування громад навіть у прифронтових регіонах [1].

Сплата податків у період війни є ключовим чинником фінансової стійкості держави. Українські підприємства та громадяни демонструють високу відповідальність, підтримуючи бюджет навіть у складних умовах. Податки стали економічним фронтом, який забезпечує функціонування країни та наближає її перемогу [4].

1. Міністерство фінансів України. Виконання державного бюджету за 2024 рік. – URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Державна податкова служба України. Податкова статистика 2022–2024 рр. – URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2025).
3. World Bank. Economic Monitoring: Ukraine 2024. – Washington, 2024.
4. Гетьман А. Фінансова стійкість України під час війни: роль податкової системи. // Економіка України. – 2023. – № 9. – С. 45–50.
5. Кабінет Міністрів України. Постанова №69 від 1.03.2022 р. «Про особливості оподаткування в умовах воєнного стану».

Н. Федущак
студ. групи ФБСС-21з

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. ФІН Синютка Н.Г.

ВПЛИВ НАДЗВИЧАЙНИХ НАЦІОНАЛЬНИХ ЗАГРОЗ В УКРАЇНІ НА ДИНАМІКУ ДОХОДІВ ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ ТОВАРАМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, жорсткої конкуренції, та постійних змін економічного середовища ефективне управління доходами, витратами та фінансовими результатами підприємства є ключовим фактором його успіху. Ще складніше працювати вітчизняним підприємствам в умовах дії воєнного стану. Так, від того, наскільки чітко та грамотно менеджмент буде планувати, контролювати та аналізувати доходи, витрати і фінансові результати, залежить успіх підприємства та здатність до розвитку у довгостроковій перспективі.

Доходи та витрати – це два найважливіші показники для будь-якого підприємства, які відображають фінансовий стан та ціль його діяльності. Ці економічні показники відображають, чи є підприємство прибутковим, допомагають керівництву приймати правильні рішення, дають інвесторам уявлення про те, як йдуть справи у підприємства [1].

В системі аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта особливе значення має аналіз рентабельності, який безпосередньо пов'язаний з величиною прибутку, який одержує підприємство в результаті своєї фінансової діяльності.

Рентабельність відображає ступінь прибутковості, вигідності, і вимірюється за допомогою відносних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, ступінь прибутковості різних напрямків діяльності, у тому числі виробничої, інвестиційної, комерційної і т. і., а також вигідність виробничого процесу на окремі види продукції [2].

Проведення аналізу фінансового стану підприємства - це складний і трудомісткий вид діяльності, що характеризується двома істотними аспектами: визначенням методики проведення аналізу на основі відповідних потреб певного користувача і відповідністю трактування користувачем результатів аналізу фінансової діяльності на основі показників.

Показники рентабельності відносяться до основних критеріїв для оцінки рівня ефективності діяльності підприємства. Зростання рентабельності характеризує, як правило, досягнення мети підприємства будь-якої галузі господарювання в умовах ринкової економіки.

Для всіх підприємств показники рентабельності характеризують ступінь привабливості бізнесу в певній сфері діяльності. Однак, абсолютні значення показників недостатні, щоб сформувати уявлення про результати ефективності діяльності підприємства [3]. Тому, правильну інтерпретацію показників рентабельності можна зробити лише на основі аналізу їх взаємозв'язку з іншими показниками, що відображають використання ресурсів в діяльності підприємства, і таким чином дати оцінку результативності діяльності підприємства

За оцінками досліджень впливу війни на підприємства, загальна рентабельність українських підприємств у 2023 – 2024 рр. відновлювалася, але залишалася істотно нижчою від довоєнних показників. Аптечний сектор показав кращу стійкість порівняно з іншими секторами завдяки сталому попиту на медичні товари.

Отже, надзвичайні національні загрози в Україні чинять складний, багатоканальний вплив на доходи й рентабельність аптечної роздрібної торгівлі. Підприємствам, що прагнуть зберегти фінансову стійкість, необхідно поєднувати оперативну адаптацію (енергетична готовність, запаси критичних груп товарів), технологічну трансформацію та ефективну фінансову політику.

1. Стригуль, Л. С. *Ефективність та прибутковість: теоретичний аспект* / Л. С. Стригуль, Г. Є. Тур, Т. М. Х. Нгуєн // *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн.* – 2019. – Вип. 36. – С. 287-292.
2. Власенко Т. *Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління* / Власенко Т., Стародубцева, О. Молодий вчений, - Вип. - (12 (64)). – 2018. С. 256-259.
3. Партин Г.О., Папірник С.Є. *Аналізування рівня рентабельності провідних цифрових компаній світу.* // *Ефективна економіка.* 2022. № 4.

М. Вихристюк
студ. групи ФБ-13

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. ФІН Урікова О.М.

БЮДЖЕТНА ПРОЗОРИСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

У сучасних умовах реформування системи публічних фінансів забезпечення прозорості бюджетного процесу стає одним із головних аспектів ефективного управління державними ресурсами.

Бюджетна прозорість охоплює відкритість, доступність і зрозумілість інформації про формування, розподіл та використання коштів державного і місцевих бюджетів. Вона є ключовим елементом демократичного управління, який сприяє зростанню довіри громадян до органів державної влади та забезпеченню механізмів суспільного контролю над витратами коштів.

Відсутність прозорості у бюджетному процесі нерідко створює передумови для корупції, нецільового використання ресурсів та ухвалення рішень в інтересах вузьких груп. Тому відкритий доступ до інформації про бюджет стає потужним інструментом у боротьбі з такими зловживаннями та підвищенням підзвітності державних структур.

Важливу роль у цьому відіграють сучасні технології: цифровізація бюджетних процедур, запровадження платформ відкритих даних, а також системи e-budget, що дозволяють автоматично відстежувати витрати й проводити аналітичний моніторинг.

Збільшення прозорості бюджету передбачає також активне залучення громадян до процесу формування та моніторингу його виконання. Інструменти, такі як партисипативне бюджетування, громадські обговорення, публічні звіти та електронні консультації, дають змогу громадянам брати участь у прийнятті рішень і вимагати більшої відповідальності від посадовців.

Такий підхід сприяє розвитку культури відповідального управління фінансами на всіх рівнях державного управління.

Серед головних напрямів покращення прозорості варто відзначити впровадження уніфікованих стандартів звітності, розвиток платформ відкритих бюджетів, застосування блокчейн-технологій для моніторингу транзакцій і створення незалежних аналітичних центрів для оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів.

У майбутньому важливо забезпечити не лише формальну доступність інформації, а й її зрозумілість для громадян через розробку зручних форматів візуалізації даних.

Отже, прозорість бюджетного процесу є не лише технічним завданням, а й суспільним феноменом, що сприяє становленню нової культури управління фінансами за принципами підзвітності, відкритості та взаємодії з громадськістю. Вона є вирішальним фактором у боротьбі з корупцією та гарантом ефективного використання публічних ресурсів у процесі відновлення й розвитку України.

1. *«Transparent budgets as a prerequisite for effective control of public finances in the conditions of decentralization processes in Ukraine»* URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/26>
2. *«Як відкриті дані допомагають боротися з корупцією?»* URL: <https://nazk.gov.ua/uk/yak-velyki-dani-dopomagayut-borotysya-z-korupsiyeyu/>
3. *«Система «Прозорий бюджет» (Міністерство фінансів України)»* URL: <https://mof.gov.ua/uk/open-budget>

Є. Добровольський
студ. групи ФБМ-21

Науковий керівник – д.е.н., проф., професор кафедри фінансів Алексєєв І.В.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УЧАСТІ ІНВЕТОРІВ В РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Загальновизнано, що інвестиції виступають одним із основних двигунів економічного розвитку в сучасному світі. Однією з ключових передумов для залучення інвесторів є стабільність макроекономічної ситуації в країні. Для наочного розуміння впливу макроекономічних факторів на інвестиційну активність подано умовний приклад (порівняльна таблиця ключових показників для кількох країн у табл. 1):

Таблиця 1

Порівняльна таблиця ключових показників

Показник	Країна А	Країна В	Країна С
Рівень інфляції, %	3,2	8,7	12,5
ВВП на душу населення, \$	35000	12000	5000
Рівень безробіття, %	5,0	10,2	10,6
Податкове навантаження, %	20	25	30
Обсяг інвестицій, млрд \$	150	70	30

Дані ілюструють, що стабільна макроекономічна ситуація (низька інфляція, високий ВВП, низьке безробіття) суттєво підвищує інвестиційну привабливість. У той же час, високий рівень податкового навантаження може стримувати інвестиційну активність, навіть у країнах із значним економічним потенціалом.

У сучасному світі банки виступають важливими посередниками між тими, хто має фінансові ресурси (депозитари, інвестори) і тими, хто потребує фінансування для реалізації проєктів (корпорації, державні підприємства). Крім того, рівень банківських відсоткових ставок також є визначальним фактором для інвесторів: високі ставки можуть збільшити вартість фінансування і знизити інвестиційну привабливість проєкту (умовний приклад у табл.2).

Країна А: має найнижчу процентну ставку на рівні 2.5%. Завдяки цьому країна забезпечує високий обсяг інвестицій (250 млрд \$), оскільки низька ставка дозволяє бізнесу залучати кредити з мінімальними витратами на фінансування. Країна В: з більш високою ставкою 5.0% інвестиції зменшуються до 180 млрд \$, оскільки інвестори стикаються з підвищеними витратами на позики, що робить проєкти менш привабливими.

Таблиця 2

Вплив рівня банківських відсоткових ставок на обсяг інвестицій у різних країнах

Країна	Ставка банку, %	Обсяг інвестицій, млрд \$
Країна А	2,5	250
Країна В	5,0	180
Країна С	7,5	120
Країна D	10,0	80
Країна Е	12,5	50

Країна С: за ставкою 7.5% обсяг інвестицій значно зменшується до 120 млрд \$. Вища ставка знижує доступність фінансування для бізнесу і відповідно обсяг інвестицій. Країна D: має ставку 10.0%, що веде до значного скорочення обсягу інвестицій до 80 млрд \$. Високі відсотки на кредити можуть суттєво зменшити залучені інвестиції, оскільки бізнес стикається з великими фінансовими витратами. Країна Е: з найвищою ставкою 12.5% обсяг інвестицій падає до 50 млрд \$. Це свідчить про те, що високі банківські ставки роблять інвестиційне середовище дуже дорогим і ризикованим, що відлякує інвесторів.

Фінансово-економічними передумовами ефективної інвестиційної діяльності є: участь держави у створенні інфраструктури; наявність розвинених ринків капіталу; прозорість та відкритість фінансових ринків; політична стабільність і наявність розвинутої правової системи; розроблена стратегія управління ризиками. Зазначені фактори знижують ризики для інвесторів і сприяють реалізації проєктів з високим рівнем рентабельності, забезпечують стабільний розвиток економіки, створення нових робочих місць і підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні.

1. Бондарчук М. К. Банківська система - Banking system: навчальний посібник / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв, Л. Г. Кльоба. – Львів: Ліга-Прес, 2021. – 247 с.

2. Shtets T., Lupak R., Vasylytsiv T. General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. *International independent scientific journal*. 2020. № 20. Vol. 2. P. 14–19.

3. Brett Gardner. Buffett's Early Investments: A new investigation into the decades when Warren Buffett earned his best returns. Harriman House Publishing, 2024. 256 p.

4. Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Васильців Т. Г., Березівський Я. П. Інституційно-інноваційні чинники технологічного розвитку національної економіки України в умовах глобальної інформатизації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1(516). С. 103–112.

В. Нікітчук
студ. групи ФБ-41

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. каф. фінансів Скоропад І.С

ВПЛИВ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА СТАБІЛЬНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Стабільна та надійна фінансова система – передумова для ефективного розвитку економіки. В умовах війни тіньова економіка значно посилилася та створила додаткові виклики для стабільності фінансової системи України. [1]

Згідно з найбільш поширеним визначенням, яке запропонував О.В. Турчинов, тіньова економіка – це економічна діяльність, яка не враховується, не контролюється і не оподатковується державою і спрямована на отримання доходу шляхом порушення чинного законодавства [2, с. 32]

І. Тютюник, А. Золковер, О. Люльов та С. Леонов відмічають, що одним з впливових дестабілізуючих чинників для фінансової системи є тіньові операції, впровадження яких помітно знижує ключові показники для розбудови національної економіки загалом. [3, с. 47]

Військові дії спричинили руйнування підприємств, зміни ринкових умов, широке безробіття, а також вимушене переміщення підприємств відчутно ускладнили облік економічної діяльності, що сприяло її частковому переходу в “тінь”. Таким чином порушення загальної економічної діяльності стало каталізатором розвитку неофіційних форм діяльності. Основні фактори тіньового сектору України під час війни представлені у Таблиці 1.

Таблиця 1

Основні фактори тіньового сектору України під час війни

Фактор	Характерні риси
Збільшення тіньової зайнятості	Через втрату основних джерел прибутку збільшилася потреба у неофіційному працевлаштуванні
Зміна структури бізнесу	Велика частина бізнесу змушена переходити до тіньової діяльності для зменшення податкового навантаження
Збільшення незаконних операцій з нерухомістю та землею	Купівля знижених чи евакуйованих об'єктів, які перепродаються або застосовуються без належного оформлення

Джерело: сформоване автором на основі [4;5]

Зростання тіньової економіки, спричинене зазначеними вище факторами впливає на стабільність фінансової системи. На рисунку 1 відображено ключові механізми дестабілізації фінансової системи.



Рис. 1. Фактори впливу тіньової економіки на стабільність фінансової системи.

Джерело: сформоване автором на основі [6]

За рисунком 1 можна зробити висновок, що тіньова економіка характеризується ухиленням від оподаткування, через що держава втрачає частину податкових надходжень. Це спричиняє нестачу коштів на фінансування інфраструктури, що загрожує економічній стабільності та соціальній рівності.

Тіньова економіка є одним із ключових факторів впливу на реальний сектор, зумовлюючи зростання нерівності, зменшення інвестицій та загрозу економічному зростанню реального сектора.

Розвиток тіньової економіки зумовлює падіння довіри до правової та інституційної системи, створюючи сприятливі умови для розвитку корупції, що значно знижує рівень фінансової стабільності держави.

Отже, враховуючи думку науковців, можна зробити висновок, що наявність великих тіньових фінансових потоків негативно впливає на стабільність фінансової системи держави, зменшуючи рівень надходжень до бюджету, а також потенційну можливість фінансування соціальних, економічних та інвестиційних програм та заходів.

1. Фінансова стабільність [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about>. (дата звернення: 20.10.2025). Турчинов О.В. Тіньова економіка: теоретичні основи дослідження / О.В. Турчинов. – К.: АртЕк, 1995. – 300 с. (дата звернення: 20.10.2025).

2. Тютюник, І. В., Золковір, А. О., Люльов, О. В., Леонов, С. В. Сучасний стан та тенденції розвитку тіньового сектору економіки. // *Economics: time realities*. – 2020. – № 3(49). – С. 47–54. (дата звернення: 20.10.2025).

3. Герасименко, Ю. С. Зміни ринку праці України під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surli.cc/pieucp>. (дата звернення: 20.10.2025). 4. Демешко М. В. Діяльність неприбуткових організацій як джерело відмивання коштів / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/263f11a3-4775-4f43-bd89-5e05c469cc97/content> (дата звернення: 20.10.2025).

4. Біляк, Ю. В. Тіньова економіка як фактор загрози фінансовій безпеці держави // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 62. – С. 191-198. (дата звернення: 20.10.2025).

Т. Федорченко
студ. групи ФБСС-21

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. фінансів Червінська О.С.

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ

Аграрний сектор є однією з провідних галузей економіки України, формуючи до 20 % внутрішнього валового продукту та понад 40 % валютних надходжень країни [1]. У 2021 році площа посівів становила 28,6 млн га, а валовий збір зернових – понад 85 млн т, що забезпечило рекордний експорт 44,9 млн т агропродукції [2]. Проте початок повномасштабного вторгнення РФ у лютому 2022 р. призвів до суттєвого спаду виробництва, руйнування інфраструктури та втрати частини земельного фонду. Посівні площі скоротилися до 21,4 млн га (–25 %), а обсяги експорту зменшилися майже на третину [3].

За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, близько 14 % сільськогосподарських угідь залишаються непридатними до обробітки через мінування або окупацію [4]. Попри це, у 2023–2025 рр. аграрний сектор демонструє поступову стабілізацію. У 2024 році посівні площі збільшилися до 22,8 млн га, а у 2025 році – до 23,1 млн га. Експорт зернових культур за цей період зріс із 30,0 млн т у 2022 р. до 34,0 млн т у 2025 р., що свідчить про часткове відновлення довоєнних показників [5].

Зміни у структурі агровиробництва супроводжуються зростанням ролі фінансової підтримки з боку держави. За програмами пільгового кредитування «5–7–9 %» та грантовими механізмами Мінагрополітики у 2024 році було спрямовано понад 18 млрд грн на розвиток агросектору [3]. Крім того, міжнародні фінансові партнери – Світовий банк та Європейський інвестиційний банк – активізували інвестиції у розмінування, логістику та відновлення зрошувальних систем [1]. Середня ціна українського зерна на світових ринках у 2025 році становила 440 дол. США за тону, що на 40 % вище рівня 2021 року, і допомогло частково компенсувати зменшення врожайності [2].

Таким чином, трансформація аграрного виробництва України у 2020–2025 рр. відображає складну взаємодію економічних, фінансових і структурних чинників. Зменшення посівних площ і експорту у 2022 році змінилося поступовим відновленням, зумовленим державною підтримкою та інвестиційною активністю. Водночас пріоритетними залишаються розмінування земель, розвиток внутрішньої переробки та модернізація інфраструктури. Зміцнення фінансової стійкості агросектору є ключовим завданням для забезпечення продовольчої та бюджетної стабільності держави в умовах війни.

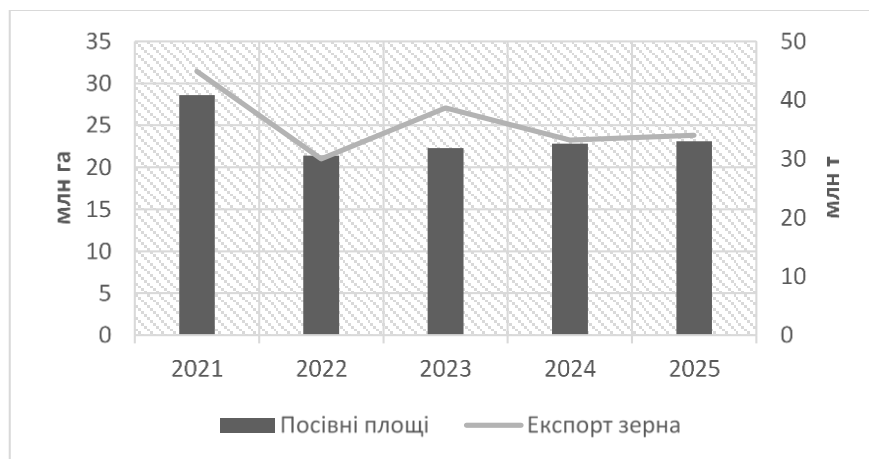


Рис. 1. Динаміка посівних площ та експорту зернових культур в Україні у 2021–2025 рр. [3, 4, 5].

1. OECD. *Agriculture and Food Policy Review: Ukraine 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023.
2. FAO. *Ukraine Country Brief 2025*. URL: <https://www.fao.org/giews/countrybrief/country.jsp?code=UKR> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Оперативна інформація щодо стану посівних площ та державної підтримки аграріїв у 2024–2025 рр.* Київ, 2025.
4. World Bank. *Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment: Agriculture Sector Update*. Washington, 2025.
5. USDA Foreign Agricultural Service. *Grain and Oilseed Exports from Ukraine 2024–2025*. Washington, 2025.

**ТЕОРІЯ МОРАЛЬНИХ ПОЧУТТІВ АДАМА СМІТА:
ЗАСТОСУВАННЯ В СУЧАСНІЙ ПОВЕДІНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Гіпотезою, яку ми прагнемо перевірити в нашому соціологічному дослідженні є така: теорія «моральних почуттів» Адама Сміта має достатню прикладну спроможність в умовах сучасної поведінкової економіки, зокрема, з її використанням можна виявляти суттєві відмінності економічної поведінки і різних соціальних групах.

Для перевірки гіпотези використані базові критерії теорії «моральних почуттів» (патріотизм; розсудливість; марнославство; справедливість; духовні зв'язки із суспільством), відповідно до яких сформовано запитання та додатково здійснена перевірка поведінки на засадах «людини економічної» - з цією метою було сформовано запитання щодо вибору в умовах обмеженості ресурсів за умов цінових змін.

Незважаючи на посилену увагу до такого явища як поведінкова економіка, конкретного визначення і тлумачення поки що не існує. У сучасному розумінні поведінкова економіка визначається як поєднання психології та економіки, яке досліджує процеси, які відбуваються на ринках, де деякі агенти демонструють людські обмеження та ускладнення [1].

Отже, за рівнем доходу (табл. 1) найістотніші відмінності отримані за характеристиками патріотизму, зокрема, схильності купувати російські товари – вона суттєвонизжає у групах вищого економічного статусу. Щодо розсудливості, то, навпаки, неочікувано, але більшу увагу надають купівлі товарів, нешкідливих для здоров'я та власного іміджу, споживачі з нижчим доходом. Ця ж сама особливість виявилась у частині факторів справедливості – щодо рішень, які можуть завдати шкоду іншим.

Разом з тим, у конкуренції за робочі місця вищим рівнем справедливості відзначаються респонденти з вищими доходами. Ця ж група є більш схильною підтримувати моральні норми та цінності оточення. Як і очікувалось, ця ж група володіє вищим рівнем марнославства, що проявляється у купівлі «статусних» товарів. Поєднуючи підходи Адама Сміта до розуміння поведінки з позицій людини економічної та моральних почуттів, бачимо, що групи споживачів з нижчим доходом частіше роблять вибір з міркувань ціни порівняно з іншими споживчими аргументами.

Таблиця 1

**Результати соціологічного опитування щодо економічної поведінки з позицій теорії
«моральних почуттів» у різних групах за рівнем доходу, балів у межах 1,0 – 5,0**

Критерій теорії	Поведінкові особливості	Рівень доходів		
		Нижче середнього	Середній	Вище середнього
Патріотизм	у ситуації вибору між українським та дешевшим товаром іноземного виробництва, я завжди обираю вітчизняний	2,85	2,70	2,69
	я не купую російські товари, враховуючи існуючі міждержавні відносини	2,92	2,78	3,31
Розсудливість	у купівлі завжди враховую вплив продукції на моє здоров'я	3,92	3,59	3,46
	я не схильний до придбання товарів, що можуть зашкодити моєму іміджу та доброму імені	3,38	3,16	3,15
	я схильний жертвувати насущними благами заради досягнення більшої мети у майбутньому	3,38	3,42	3,38
Марнославство	я часто купую товари з міркувань престижу, щоб бути не гіршим (або й вигідно виділятися) на фоні оточення	2,00	2,20	3,00
Справедливість	прагнучи поліпшити своє становище, я ніколи не приймаю рішень, які можуть завдати шкоди іншим людям	3,92	3,85	3,46
	конкуруючи за певні блага (пропозиція роботи, інше) я дію чесно	3,46	3,96	3,69
духовні зв'язки із суспільством	моральні норми і культурні цінності, прийняті в моєму оточенні, є важливим фактором прийняття моїх рішень	3,31	3,91	3,77
Економічна поведінка з позицій «Людини економічної»				
в ситуації, коли маю обмежені ресурси, домінуючим фактором, що впливає на рішення про вибір бажаного товару/послуги є ціна		4,00	3,92	3,77

Отже, гіпотеза щодо життєздатності та придатності теорії «моральних почуттів» підтвердилась. Відмінності поведінки, є достатньо значимими за такими критеріями, як патріотизм, справедливість, розсудливість, марнославство та духовні зв'язки з оточенням. В ситуації обмежених ресурсів «моральні почуття» поступаються егоїзму «людини економічної», але ця поступка є вимушеною, оскільки виявлена переважно в групі респондентів з нижчим рівнем доходів, а отже з вимушеними мотивами економії.

Вивчення концептуальних напрямів в дослідженні споживчої поведінки є важливим для розробки стратегій господарюючих суб'єктів з орієнтацією на розвиток споживчого попиту, а також формування і корекції стратегії державної та регіональної соціально-економічної політики з метою підвищення рівня та якості життя населення.

1. Mullainathan, Sendhil and Thaler, Richard H., *Behavioral Economics* (October 2000). NBER Working Paper No. w7948. Available at SSRN: URL: <https://ssrn.com/abstract=245733>

В. Пришляк
студ. групи ФБ-31

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. каф. фінансів Синютка Н.Г.

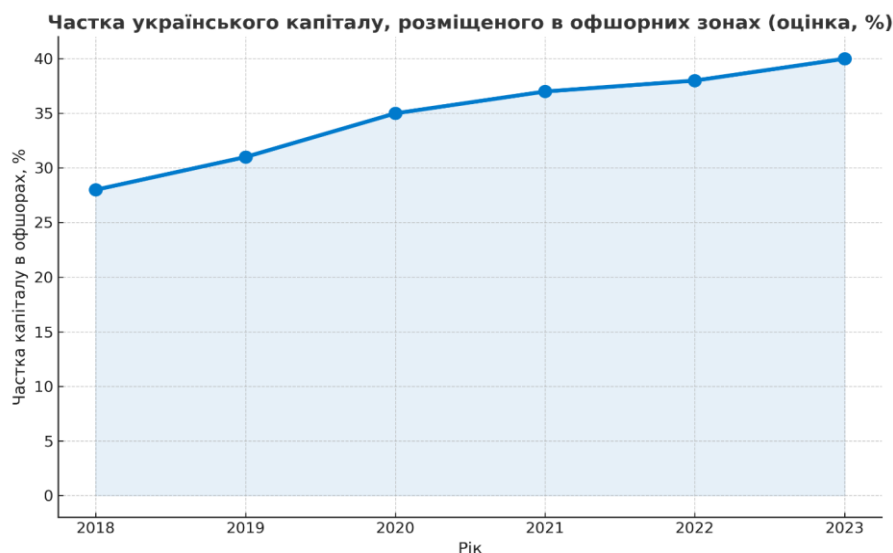
ВПЛИВ ОФШОРНИХ ЗОН НА ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ В УКРАЇНІ

Офшорні зони у світі відіграють значну роль у міжнародній економіці, проте для України вони є подвійним викликом. З одного боку, вони сприяють оптимізації податкового навантаження для бізнесу, з іншого – призводять до втрати значних обсягів податкових надходжень до державного бюджету. Відтік капіталу в офшори знижує податкову базу, послаблює інвестиції у внутрішню економіку та підвищує ризики тінізації.

За різними оцінками, обсяги українського капіталу, що акумулюються в офшорах, сягають від 30 до 40% приватних фінансових ресурсів, що створює серйозні проблеми для формування бюджетних доходів.

Визначення та сутність впливу офшорних зон:

Офшорні зони – це юрисдикції з низькими або відсутніми податками, що приваблюють капітал із інших країн. Використання офшорів дозволяє юридичним і фізичним особам мінімізувати оподаткування, що негативно впливає на наповнення державного бюджету України.



Основний вплив офшорних зон полягає в:

- Зменшенні податкових надходжень через виведення прибутків.
- Ускладненні податкового контролю та моніторингу діяльності резидентів.
- Посиленні корупційних ризиків і тіньових схем.

Таблиця 1

Основні проблеми формування податкових надходжень через офшорні зони в Україні

Проблема	Характеристика	Наслідки
Виведення прибутку в офшори	Низькі податкові ставки за кордоном	Зниження податкової бази країни
Недостатній обмін інформацією	Обмежений доступ до даних про операції	Ускладнення податкового контролю
Корупція і непрозорість	Відсутність ефективних інструментів аудиту	Прогалини в адмініструванні і збитки бюджету
Відсутність стимулів повернення капіталу	Висока невизначеність для інвесторів	Зменшення інвестицій в Україну

Напрями мінімізації негативного впливу офшорних зон на податкові надходження:

- Удосконалення законодавства з метою обмеження офшорних схем, зниження податкового навантаження на внутрішній бізнес.
- Впровадження міжнародних стандартів обміну інформацією, адаптація правил KIK та Плану BEPS.
- Розбудова цифрових технологій в податковому контролі для підвищення прозорості операцій.
- Зміцнення міждержавної співпраці для обміну аналітичними даними та боротьби з ухиленням від сплати податків.
- Формування довіри бізнесу і створення стимулів для легалізації доходів і повернення капіталу в національну економіку.

Міжнародний досвід у зменшенні впливу офшорних зон:

- Естонія застосовує модель оподаткування прибутку лише при його розподілі, що утримує бізнес від виведення капіталів.
- Польща впровадила відкритий реєстр власників компаній для прозорості структури бізнесу.
- Німеччина вдосконалила міждержавний обмін податковою інформацією.

Такі рішення допомагають обмежити небажані офшорні рухи капіталу і покращують податкові показники.

Висновки. Вплив офшорних зон на формування податкових надходжень в Україні є значним і негативним, створюючи перешкоди для стабільного бюджетного наповнення. Ефективна протидія цьому явищу потребує комплексного підходу, що включає:

- законодавчі зміни,
- покращення міжнародної співпраці,
- технологічні інновації в системі податкового контролю,
- формування прозорих та довірчих взаємин між державою і бізнесом.

Тільки системне вирішення проблеми сприятиме підвищенню фінансової стабільності та економічної безпеки України.

1. OECD. *Country-by-Country Reporting – Compilation of 2023 Peer Review Reports: Inclusive Framework on BEPS: Action 13*. Paris: OECD Publishing, 2023. 2. OECD. *Harmful Tax Practices – 2023 Peer Review Reports on the Exchange of Information on Tax Rulings: Inclusive Framework on BEPS: Action 5*. Paris: OECD Publishing, 2024.

3. *Transparency International Ukraine. Річний звіт 2023*. Київ: Transparency International Ukraine, 2023. 4. Пушинський М. Вплив офшорних зон на економіку України: ризики та перспективи легалізації капіталів. *LIGA.net*, 20 березня 2020 року. 5. Міністерство фінансів України. *Звіт про стан виконання податкової реформи в Україні*. Київ, 2024. 6. Ворона С. Офшорні зони і податкові надходження: аналіз практик та рекомендації для України. *Економічний вісник*, 2023, №12.

О. Приліпко
студ. групи ФБ-31

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. кафедри фінансів Побурко О. Я.

АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ АСПЕКТІВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ У 2025 РОЦІ

Інфляційні процеси в Україні мають складну багатofакторну природу, що формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Внутрішні аспекти відображають стан грошово-кредитної, фінансової та виробничої політики держави. Саме вони визначають швидкість поширення інфляційних хвиль, реакцію економічних агентів і стійкість фінансової системи [1].

Монетарні чинники. Монетарна політика НБУ - це інструменти, за допомогою яких регулятор контролює грошову пропозицію, облікову ставку та інфляційні очікування. У 2025 рр. НБУ утримував ключову облікову ставку на рівні 15,5 % та заявляв про «досить жорстку монетарну позицію» для стримування інфляції [2].

Підвищення ставки здійснює стримуючий вплив на кредитування, споживання та інвестиції, що пом'якшує інфляційний тиск. Наприклад, на початку повномасштабного вторгнення збереження високої ставки дозволяло стабілізувати валютний курс і зменшити ризики інфляції через девальвацію. Однак жорстка ставка має й побічні ефекти - скорочується доступність кредитів для бізнесу, що уповільнює економічне зростання. Тому ефективність монетарної політики залежить не лише від ставки, але й від комунікації регулятора, довіри до нього й очікувань населення [3].

Фінансові аспекти. Якщо бюджет дефіцитний і покривається шляхом емісії грошей або випуску державних облігацій, це створює додаткову грошову масу та підвищує інфляційний тиск. В Україні через війну та значні витрати на оборону і соціальний захист дефіцит бюджету суттєво зріс. Фінансування цього дефіциту створює підґрунтя для зростання цін. Одночасно, підвищення витрат виробництва (енергоносії, логістика) збільшує собівартість продукції, що також перекладається на кінцеві ціни [4].

Виробничо-структурні чинники. Внутрішня пропозиція товарів та послуг, структура виробництва, логістика та продуктивність праці - це ті аспекти, які формують «базовий» внутрішній тиск на ціни. Ураження

війною інфраструктури, перенавантаження логістичних маршрутів, зменшення виробництва в аграрному та промисловому секторах – усе це обмежує пропозицію, що спричиняє інфляцію пропозиції [5].

Наприклад, зростання витрат на енергію, в першу чергу через руйнування енергетичної інфраструктури, чи транспорт прямо впливає на собівартість продукції й, відповідно, на кінцеві ціни товарів та послуг. Крім того, низька продуктивність праці, слабка конкуренція на внутрішньому ринку та високі витрати виробництва створюють умови, за яких підприємства переносять витрати на споживача.

Інфляційні очікування. Очікування населення, бізнесу та фінансових агентів щодо майбутньої динаміки цін – це психологічний, і дуже важливий чинник інфляції. Якщо громадяни чи бізнес очікують зростання цін, навіть безпідставного, то вони можуть активно купувати зараз, що створює додатковий попит і підсилює інфляцію, а також, як наслідок, підвищувати зарплати, щоб наздогнати рівень цін.

У своїх прогнозах НБУ враховує, що інфляційні очікування мають бути «anchored» (закріплені), тобто економічні агенти повинні довіряти політиці регулятора й розуміти, що інфляція буде контрольована. Для України це означає підвищення прозорості НБУ, стабілізація валютного курсу, послідовність у прийнятті рішень – усе це сприяє зменшенню очікувань високої інфляції [2,3].

Для зниження інфляційного тиску в сучасних умовах повномасштабного вторгнення росії до України необхідно забезпечувати заходи для скорочення дефіциту бюджету, підвищити ефективність державних витрат, підтримати відновлення виробничих та логістичних потужностей, а також зміцнити довіру до рішень НБУ й уряду, аби закріпити очікування контрольованої інфляції та забезпечити макроекономічну стабільність.

1. Національний банк України. Інфляційний звіт (Жовтень 2025 року). Розділ: Інфляційний розвиток. Київ: НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/inflation-reports>.

2. Національний банк України. Рішення Правління НБУ щодо облікової ставки від 24 жовтня 2025 року. Прес-реліз. Київ : НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all>.

3. Міністерство фінансів України. Бюджетна декларація на 2026–2028 роки. Розділ: Фіскальні ризики та політика. Київ : Мінфін, 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/budgetary_declaration.

4. Німецька економічна команда (GET Ukraine). Макроекономічний огляд України: Дефіцит бюджету та його фінансування. Аналітична записка. Київ : 2025. URL: <https://get-ukraine.de/reports>.

5. Міністерство економіки України. Огляд економічної активності за 2025 рік. Розділ: Промисловість та логістика. Київ : Мінекономіки, 2025. URL: <https://me.gov.ua/news/review>

Підсекція «ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ»

В. Симолюк
студ. групи ФБ – 42

Науковий керівник – к.е.н. доц., доц. каф. фінансів Кондрат І. Ю.

ПАН'ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПЕРСОНАЛЬНИЙ ПЕНСІЙНИЙ ПРОДУКТ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ПЕНСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ В ЄС

У сучасній Європі дедалі більшою стає проблема старіння населення: частка людей пенсійного віку постійно зростає, тоді як кількість працюючих скорочується. За прогнозами, до 2050 року майже 30% європейців становитимуть пенсіонери [1]. Така демографічна ситуація створює значне навантаження на солідарну пенсійну систему, яка вже не може повною мірою забезпечити належне заміщення доходів і соціальний захист літнього населення. З огляду на це Європейський Союз актуалізував розвиток приватних пенсійних накопичень як одного з ключових інструментів подолання очікуваної пенсійної кризи. Крім того, у межах ЄС спостерігається висока мобільність населення – міграція працівників між країнами змушує постійно укладати нові пенсійні контракти.

З метою подолання майбутньої пенсійної нестабільності та підвищення мобільності працівників, Європейська комісія ухвалила Регламент (ЄС) 2019/1238, яким запроваджено пан'європейський персональний пенсійний продукт (ПППП). Його основна мета – створити єдиний, надійний та доступний інструмент для довгострокових заощаджень громадян ЄС, який сприятиме розвитку ринків капіталу й підвищенню фінансової стабільності. ЄС планує, що до 2030 року, він об'єднає понад 10 мільйонів учасників [2].

ПППП – це добровільний пенсійний інструмент, доступний громадянам у всіх країнах ЄС. Він має прозорі умови, забезпечує надійний захист прав учасників і дозволяє обирати інвестиційну стратегію. Головною його особливістю є мобільність – учасник має можливість зберігати накопичення при зміні країни проживання у межах ЄС. Продукт контролюється європейськими регуляторами, що гарантує безпеку і довіру до системи [2].

Найбільшою проблемою, які істотно знижує дохідність недержавних пенсійних фондів, є високі комісійні витрати. У країнах ЄС рівень комісій зазвичай становить від 0,5% до 2% від суми пенсійних активів на рік. Величина залежить від типу фонду та обраної інвестиційної стратегії. Для порівняння, в Україні комісії НПФ є вищими, можуть досягати 2–4% на рік, враховуючи плату за управління активами та адміністрування.

Для узагальнення основних характеристик ПППП доцільно розглянути його ключові переваги та недоліки, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки ПППП

Переваги	Недоліки
Добровільна участь і зрозумілі умови	Продукт ще новий – рівень довіри серед населення невисокий
Можливість накопичувати пенсію в будь-якій країні ЄС	Відсутність єдиних податкових пільг у різних країнах
Надійний контроль з боку євро-пейських органів (ЕІОРА)	Потребує розвиненої фінансової грамотності громадян
Низькі комісії – до 1% на рік у базовому варіанті (вищі комісії можливі залежно від вибору інвестиційного продукту)	Дохідність залежить від вибраної інвестиційної стратегії та ринкових ризиків
Прозорість, онлайн – доступ і легке управління рахунком, універсальність	Не замінює державне пенсійне забезпечення, а виступає як додатковий інструмент

ПППП може бути корисним і для України, особливо для українців, які працюють за кордоном. Завдяки ньому люди можуть накопичувати пенсію за єдиними правилами і зберігати свої заощадження навіть при переїзді в іншу країну ЄС. Для України це означає, що можна буде створити більш прозору і зручну пенсійну систему, а українці за кордоном отримають надійний захист своїх накопичень. ПППП допомагає формувати культуру добровільних пенсійних накопичень. Наразі цей продукт формально доступний лише громадянам країн Європейського Союзу, тому для України він є радше моделлю для потенційної імплементації у майбутньому.

Отже, ПППП дозволяє громадянам ефективно планувати фінансове майбутнє, забезпечує прозорість і захист прав учасників, а також відкриває можливості для довгострокових заощаджень. Його головні переваги – повна пенсійна мобільність, обмежені комісії та доступність навіть для людей із невеликими доходами. Водночас його впровадження потребує високого рівня фінансової обізнаності та адаптації до національних умов, особливо в країнах з іншими пенсійними системами.

1. United Nations Population Fund (EECA Regional Office). Older people are the fastest growing age group in Europe. By 2050. [Electronic resource] – Available from: <https://eeca.unfpa.org/en/news/older-people-are-fastest-growing-age-group-europe-its-time-we-recognize-opportunity>.

2. European Commission. Annual report on intra-EU labour mobility 2024 published [Electronic resource]: [Official site] – Available from: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/annual-report-intra-eu-labour-mobility-2024-published-2025-02-07_en.

ОЦІНКА РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Діяльність банків та інших фінансових установ має невід'ємну складову – ризики, які негативно впливають на її стабільність та прибутковість [1].

У сучасних умовах ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування банківської установи, відіграє ефективне управління ризиками, а саме: кредитним ризиком; ризиком ліквідності; процентним ризиком банківської книги; ринковим ризиком; операційним ризиком; комплаєнс-ризиком; та іншими суттєвими видами ризиків, на які банк наражається під час своєї діяльності [2].

Досліджуючи питання на основі нормативно-правової бази важливо зазначити, що банки впроваджують комплексну, адекватну та ефективну систему управління ризиками в процесі здійснення своєї діяльності, яка ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту (рис.1).

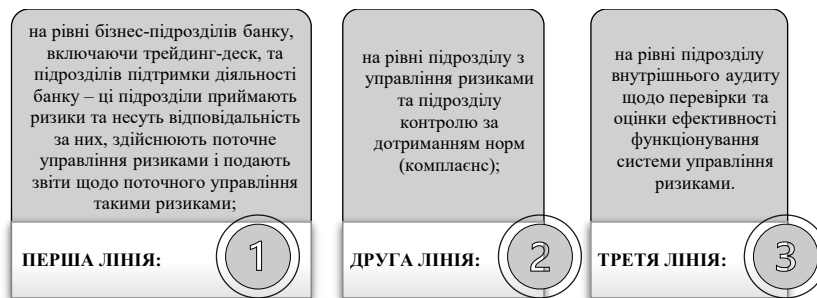


Рис. 1 – Організаційна структура системи управління ризиками

Оцінка банківських ризиків є основною в системі управління ними, адже в рамках оцінки виявляються передумови до прийняття управлінських рішень щодо подальшої нейтралізації ризиків. [3, с.9]. На практиці, для оцінювання ризиків найбільш поширеним є застосування статистичних, аналітичних і експертних підходів що забезпечують комплексну кількісну та якісну характеристику рівня ризику. Одним з експертних методів є метод коефіцієнтного аналізу. Проведено аналіз кредитного ризику за цим методом на прикладі АТ «КРЕДОБАНК» (табл.1).

Таблиця 1

Оцінка показників ризику кредитного портфеля АТ «КРЕДОБАНК» за 2021-2024 рр.

Показник	Формула для розрахунку	Роки				Темпи зміни показника		
		2021	2022	2023	2024	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023
Коефіцієнт покриття кредитного портфеля власним капіталом	Квк = Власний капітал / Кредитний портфель	0,23	0,32	0,47	0,59	0,09	0,15	0,12
Коефіцієнт використання залучених коштів у кредитному портфелі	Кзк = Кредитний портфель / Зобов'язання	0,57	0,36	0,25	0,22	-0,22	-0,11	-0,03
Коефіцієнт якості кредитного портфеля	Кя = Резерв під очікувані кредитні збитки / Кредитний портфель	0,04	0,20	0,16	0,19	0,16	-0,03	0,02
Коефіцієнт активності використання коштів клієнтів в кредитному портфелі	Ккк = Кредитний портфель / Кошти клієнтів	0,69	0,38	0,27	0,23	-0,31	-0,11	-0,04
Коефіцієнт кредитної активності	Кка = Кредитний портфель / Активи	0,51	0,32	0,22	0,19	-0,18	-0,10	-0,03

* Сформовано автором на основі фінансової звітності.

Зростання коефіцієнту покриття кредитного портфеля за рахунок власного капіталу, свідчить про зменшення ризику залежності від кредитних операцій, збільшуючи фінансову стійкість установи. Коефіцієнт використання залучених коштів у кредитному портфелі зменшився, що вказує на обережну кредитну політику Банку та ефективну систему управління ризиком. Показник якості кредитного портфелю зростає за проаналізовані періоди за рахунок збільшення резерву під очікувані кредитні збитки, викликане політичним станом в країні та погіршенням платоспроможності позичальників. Коефіцієнт активності використання коштів клієнтів у кредитному портфелі відображає суттєве падіння, причиною цього є стрімке зростання статті коштів клієнтів водночас зі скороченням кредитного портфелю. Коефіцієнт кредитної активності знижувався протягом

досліджуваних періодів, ця динаміка пояснюється збільшенням загальної вартості активів. Загалом оцінка ефективності кредитного портфеля демонструє, що банк здійснює ефективне управління кредитним ризиком, мінімізуючи його шляхом розподілу надання кредитів між різними галузями регіонами та типами позичальників, а також за рахунок сформованих резервів під кредитні ризики, що забезпечує фінансову стійкість банку.

1. Дьоміна В. М. Моделювання оцінки фінансових ризиків у банківській системі / *Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 01.11.24р. / ДБТУ, Харків, 2024р. – с. 327-329. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/-konferentsiyi/> (дата звернення: 20.10.2025р.).

2. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18/ed20250101#Text> (дата звернення: 20.10.2025р.).

3. Волкова Н. І., Мухіна А. С. Фінансові ризики банку: оцінка та механізм нейтралізації / *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»* / №22, 2020 р. – с. 6-12. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/22-2020/volkova.pdf> (дата звернення: 20.10.2025р.).

М. Дацький,
студ. групи ФБСС-21

Науковий керівник - д.е.н., проф., проф. каф. фінансів Алексєєв І.В.

АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ БАНКУ

Аналіз фінансового стану банку є важливим, оскільки дозволяє зрозуміти як внутрішнє функціонування банківської установи, так і вплив на економічну стабільність регіону, держави, на міжнародну фінансову систему.

У наукових публікаціях останніх років розглядаються різноманітні методи та інструменти оцінювання фінансової стійкості банків, а також роль фінансового аналізу в процесі прийняття управлінських рішень. Серед основних напрямків дослідження є використання фінансових коефіцієнтів для оцінювання ліквідності, платоспроможності та рентабельності банків [1-2]. Також розглядаються: нові підходи до оцінювання ефективності банківської діяльності з використанням інноваційних фінансових моделей та автоматизованих систем аналізу; аналізується кредитний ризик та його вплив на фінансовий стан банків; розглядається інтеграція традиційних методів фінансового аналізу із сучасними технологіями, зокрема, штучним інтелектом та машинним навчанням; акцентується увага на важливості фінансової стабільності банків для національної економіки [3].

Важливими показниками діяльності банку є: рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність активів (ROA), ліквідність банку. Аналіз динаміки ROE та ROA дозволяє ідентифікувати фактори, які позитивно або негативно впливають на рентабельність банку, такі як зміни в структурі активів, рівень кредитних ризиків, ефективність операційної діяльності та загальна економічна ситуація.

Аналіз ліквідності також включає вивчення структури балансу банку, зокрема між активами та зобов'язаннями. Це дозволяє оцінити, чи є банк здатним підтримувати необхідний рівень грошових коштів для виконання своїх фінансових зобов'язань.

Рівень довіри до банку значною мірою залежить від якості його активів. Інвестори та вкладники надають перевагу установам, які демонструють надійну кредитну політику, зважений підхід до управління ризиками та здатність оперативно реагувати на проблеми.

Для забезпечення високої якості активів банки повинні підтримувати комплексний підхід до управління кредитним портфелем.

Нові регуляторні вимоги, запроваджені в рамках стандартів Базель III, стали важливим кроком у зміцненні фінансової стійкості банківської системи після глобальної фінансової кризи 2008 року. Вони спрямовані на підвищення рівня капіталізації банків, покращення управління ризиками та забезпечення достатньої ліквідності, щоб уникнути повторення масштабних кризових явищ. Ці вимоги суттєво вплинули на структуру капіталу банків та змусили їх переглянути традиційні бізнес-моделі. Аналіз відповідності банку вимогам Базель III дозволяє оцінити його здатність протистояти регуляторним ризикам та підтримувати фінансову стійкість навіть за умов економічної нестабільності. Фінансова стійкість банку – це фундамент, на якому будується довіра клієнтів та інвесторів.

Інновації у банківській сфері, особливо розвиток цифрових послуг, кардинально змінюють традиційний підхід до банківської діяльності. Сучасні технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності, розширення спектра послуг і покращення клієнтського досвіду. Водночас ці зміни створюють виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до нових умов, зростанням конкуренції та посиленням кібербезпеки. У цьому контексті аналіз інвестицій банку в технології стає ключовим показником його готовності до цифрової трансформації.

Цифрові банківські послуги, такі як мобільні додатки, онлайн-банкінг, системи безконтактних платежів та чат-боти, значно спрощують взаємодію клієнтів із банком. Вони дозволяють зменшити витрати часу на обслуговування, покращити доступ до послуг і підвищити рівень зручності для користувачів. Наприклад, завдяки використанню штучного інтелекту банки можуть автоматизувати рутинні процеси, такі як обробка запитів клієнтів чи аналіз ризиків, що сприяє підвищенню продуктивності.

Аналіз інвестицій банку в технології дозволяє оцінити рівень його готовності до цифрових змін. Це включає оцінку витрат на розробку нових цифрових платформ, модернізацію IT-інфраструктури, кібербезпеку та навчання співробітників. Високий рівень інвестицій у ці напрямки свідчить про стратегічну орієнтацію банку на довгостроковий розвиток та адаптацію до швидко змінюваного ринку.

1. Бондарчук М. К. *Банківська система - Banking system: навчальний посібник* / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв, Л. Г. Кльоба. – Львів: Ліга-Прес, 2021. – 247 с.
2. Гальченко Т.Б., Тарасов О.М. *Інноваційні підходи до оцінки ефективності банківської діяльності* // *Фінансовий ринок України*. 2023. № 9.
3. *Фінансові стратегії банків в умовах змін на фінансових ринках* // *Актуальні проблеми економіки та фінансів*. 2023. Т. 10. № 3. С. 40-47.

Т. Волицький
студ. групи ФБ-13

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. ФІН Урікова О.М.

РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Фондовий ринок є невід'ємною частиною фінансової системи будь-якої держави, оскільки він забезпечує перерозподіл капіталу, можливості для інвестицій та механізми для залучення довгострокового фінансування підприємств. В Україні фондовий ринок пережив кілька етапів еволюції: від становлення в 1990-х роках із низькою ліквідністю та недостатнім регулюванням до поступового відновлення інфраструктури та диверсифікації інструментів після 2010 року. Після початку повномасштабного вторгнення 2022 року ринок зазнав значних шоків, проте з 2023–2024 років спостерігається поступове відновлення інтересу інвесторів та зростання обсягів торгів.

Сучасна структура українського ринку відзначається домінуванням державних боргових інструментів (ОВДП) у загальному обсязі торгів: вони залишаються основним механізмом для розміщення заощаджень та отримання доходності у гривні. Багато емітентів корпоративних акцій та біржових інструментів мають обмежену ліквідність, що знижує привабливість ринку для розширення портфелів інституційних інвесторів. Водночас поява великих приватних та державних проєктів, а також ініціатив зі сприяння лістингу на міжнародних майданчиках починають змінювати цю картину. Наприклад, вихід на Nasdaq такого великого гравця, як Kyivstar (через SPAC/міжнародний лістинг), демонструє потенціал українських компаній для виходу на глобальні капіталові ринки та залучення іноземного капіталу [1].

За даними регуляторів та профільних організацій, торгівельний обіг ринків капіталу України у 2024 році значно зріс у порівнянні з попереднім роком, досягнувши рекордних значень за останні п'ять років (рис. 1). Загальний обсяг торгів 2024 року, за даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (NSSMC), сягнув близько 1,78 трлн.грн, що підтверджує відновлення активності та підвищення ролі ринку у фінансуванні економіки [2]. Це зростання також відобразилося у підвищенні співвідношення обігу ринку капіталу до ВВП [3]. Такий тренд свідчить про збільшення довіри інвесторів і про поступову нормалізацію ринкових процесів за умов продовження військового конфлікту та макроекономічної невизначеності.



Рис. 1. Динаміка торгівельного обігу ринків капіталу України (2020–2024).

Джерело: NSSMC, Commission Activity Report 2024.

Проте існує низка структурних перешкод для стрімкого розвитку: низька інституційна присутність (мало пенсійних фондів та довгострокових інвесторів), недосконала корпоративна звітність у частини емітентів,

бар'єри доступу для роздрібних інвесторів та залишкові ризики, пов'язані з регуляторним середовищем. Для подолання цих обмежень необхідні комплексні заходи: посилення корпоративного управління, підвищення прозорості фінзвітності, розробка заохочувальних податкових механізмів для довгострокових інвестицій, розвиток інфраструктури розрахунків та клірингу, а також сприяння лістингу перспективних українських компаній на міжнародних майданчиках.

Ключові драйвери подальшого розвитку ринку включають: макроекономічну стабільність, прогрес у судовій реформі та захисті прав власності, валютну стабільність та інфраструктурні інвестиції. Позитивним сигналом є те, що ринкові індекси, зокрема UX, стабілізувалися у 2023–2024 роках після різких коливань, а інституційні ініціативи з модернізації біржової інфраструктури посилюють довгострокову привабливість [4]. Однак трансформація в напрямку глибокого та ліквідного ринку зажадає часу та зусиль зі сторони держави та приватних гравців.

Отже, фондовий ринок України знаходиться на етапі поступового відновлення та трансформації: з однієї сторони – зростання торговельних обсягів і поява прецедентів виходу на міжнародні майданчики; з іншої – збереження структурних обмежень, які уповільнюють повноцінну інтеграцію в глобальні фінансові потоки. Для подальшого успішного розвитку необхідні цілеспрямовані реформи, стимулювання інституційних інвесторів, а також сприятливі умови для лістингу та залучення іноземного капіталу. У середньостроковій перспективі розвиток фондового ринку може стати важливим джерелом фінансування реконструкції та модернізації економіки України.

1. *WSJ – матеріали про лістинг Kyivstar на Nasdaq та міжнародну інтеграцію українських емітентів.*
2. *Annual report NSSMC (Комісія з цінних паперів) – "COMMISSION ACTIVITY REPORT 2024". Дані про обсяги торгів 2020–2024. (pdf).*
3. *CEIC / статистичні агрегати про ринкову капіталізацію відносно ВВП.*
4. *Ukrainian Exchange – Market Data та UX Index – офіційні щоденні/щомісячні значення індексу UX.*

С. Вітвіцька

студ. групи ФБ-32

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. каф. ФІН Ливдар М.В.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА БЛОКЧЕЙНУ У МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСАХ

Сучасна фінансова система зазнає глибоких трансформацій під впливом цифрових технологій. Якщо раніше міжнародні розрахунки здійснювалися через централізовані платіжні системи, то сьогодні дедалі більшого значення набувають фінтех-сервіси, мобільні платежі та блокчейн-рішення. Вони забезпечують швидші, дешевші й прозоріші фінансові операції, формуючи нову архітектуру глобальних фінансів.

Цифрові технології – це електронні інструменти та ресурси, що дозволяють обробляти й передавати дані, здійснюючи різноманітні фінансові операції за короткий час. Їх впровадження створює можливості для прискорення платежів, доступу до фінансових послуг із будь-якої точки світу, розробки персоналізованих сервісів і поступового переходу до безготівкової економіки. Водночас цифровізація породжує нові ризики – кіберзагрози, шахрайство та потребу у високому рівні фінансової грамотності [1]. FinTech (фінансові технології) – це інноваційна галузь, у межах якої компанії застосовують цифрові рішення для оптимізації банківських і платіжних послуг. Основні напрями розвитку фінтеху включають мобільні платежі, онлайн-банкінг, цифрові гаманці, штучний інтелект і аналітику великих даних.

В Україні фінтех-сектор активно розвивається, сприяючи переходу економіки до cashless-моделі [2]. Блокчейн – це децентралізована цифрова база даних, де інформація зберігається у вигляді ланцюга блоків, захищених криптографією [3]. Його переваги – децентралізація, прозорість, незмінність і висока безпека. Блокчейн став основою для криптовалют, але нині використовується також у міжнародних розрахунках, торгівлі, логістиці та державному управлінні. Використання смарт-контрактів у децентралізованих фінансах (DeFi) дає змогу здійснювати операції без посередників, знижуючи витрати й підвищуючи швидкість транзакцій [4].

Цифрові валюти центральних банків (CBDC) – одна з головних інновацій у фінансовій сфері. Вони можуть замінити частину готівкових та банківських грошей, забезпечуючи швидкі, безпечні й дешеві платежі. Станом на 2024 р. понад 130 країн досліджують впровадження CBDC, а Багами, Ямайка та Нігерія вже інтегрували їх у свої фінансові системи [5]. В Україні Національний банк працює над створенням е-гривні, яка сприятиме цифровізації економіки, прозорості розрахунків і зростанню довіри до національної валюти. Безконтактні платежі (NFC, Apple Pay, Google Pay) стали одним із найпоширеніших інструментів фінтеху. Вони поєднують швидкість, зручність і безпеку, не потребують фізичного контакту з платіжним терміналом, а дані карти не передаються безпосередньо. Пандемія COVID-19 значно прискорила поширення таких рішень, сприяючи активному переходу до електронних розрахунків у світі. Штучний інтелект (AI) та Big Data радикально змінюють управління фінансами. Вони дозволяють фінансовим установам аналізувати великі масиви даних, прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати кредитні рішення й знижувати ризики. Завдяки автоматизації процесів і персоналізації послуг зростає ефективність банківських систем і задоволеність клієнтів. Відкритий банкінг забезпечує безпечний обмін

даними між банками й сторонніми фінтех-компаніями за згодою користувача. Це сприяє створенню нових фінансових продуктів, конкуренції на ринку та прозорості фінансових операцій [6].

В умовах цифровізації особливої актуальності набуває кібербезпека, адже зростання електронних транзакцій підвищує ризики шахрайства. Банки використовують шифрування, біометрію, багатофакторну автентифікацію та штучний інтелект для моніторингу операцій у реальному часі, що мінімізує загрози втрати даних. Цифрові технології, FinTech і блокчейн активно трансформують міжнародні фінанси. Вони знижують транзакційні витрати, пришвидшують розрахунки, підвищують прозорість і зменшують валютні ризики. Центробанки світу тестують цифрові валюти (e-CNY, Digital Euro, FedNow), а провідні фінансові установи впроваджують хмарні сервіси, мобільні платформи та біометричні системи. Міжнародна співпраця банків і FinTech-компаній охоплює кросбордерні платежі, аналітику великих даних та смарт-контракти, що сприяє фінансовій інклюзії та інтеграції ринків. У результаті формується нова екосистема глобальних фінансів, де ключовими чинниками стають інновації, швидкість, безпека та прозорість.

Розвиток цифрових технологій, FinTech і блокчейну стає рушійною силою модернізації світових фінансів. Вони формують безпечну, інтегровану та інклюзивну фінансову систему, підвищують ефективність міжнародних розрахунків, сприяють зміцненню економічної стабільності та монетарного суверенітету держав.

1. Новини DUET // DUET. URL: <https://www.duet.edu.ua/ua/press-center/news/664>. (дата звернення: 06.10.2025).

2. FinTech в Україні 2018 // Unit.City. URL: https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf. (дата звернення: 06.10.2025).

3. Блокчейн: що це за технологія та як вона змінює сучасний бізнес // Kyivstar Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/blokchejn-shho-cze-za-tehnologiya-ta-yak-vona-zminyuє-suchasnij-biznes>. (дата звернення: 06.10.2025).

4. Blockchain in Economics // A-Economics. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/9/9>. (дата звернення: 06.10.2025).

5. Ходакевич С. І., Пономаренко К. О., Урванцева С. В. Цифрові валюти центральних банків: сутність та перспективи впровадження // Стратегія економічного розвитку України. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/261239>. (дата звернення: 06.10.2025).

6. Що таке блокчейн і як він працює // Binance Academy. URL: <https://academy.binance.com/uk-UA/articles/what-is-blockchain-and-how-does-it-work#%D0%A9%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D1%87%D0%B5%D0%B9%D0%BD>. (дата звернення: 06.10.2025).

Б. Бардак,
студ. гр. ФБСС-21з

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. фінансів. Курило О.Б.

ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ БАНКІВ

Фінансова стійкість є одним із ключових показників ефективності та надійності банківської системи. У науковій літературі це поняття має різні трактування: Рисін В.В. визначає фінансову стійкість як стан, що забезпечує розвиток банку [1], М.К. Бондарчук – як здатність підтримувати рівновагу між зовнішніми та внутрішніми чинниками [2], а Червінська О.С. – як здатність банку зберігати стабільність у довгостроковій перспективі [3].

Банк із високим рівнем фінансової стійкості має низку переваг: вищу довіру з боку клієнтів, стабільніший вплив депозитів, легший доступ до капіталу на фінансових ринках та здатність ефективніше протистояти економічним кризам. Такий банк краще адаптується до ринкових змін і є менш вразливим до системних ризиків [4].

На фінансову стійкість банків значно впливають зовнішні чинники, які потребують ретельного аналізу та постійного моніторингу. Серед основних чинників можна виділити такі:

1. Економічні фактори – зокрема, наслідки війни в Україні, які спричинили зниження ділової активності, зменшення попиту на банківські послуги, збільшення ризику неповернення кредитів. Наприклад, Укрсиббанк та ПриватБанк були змушені змінити кредитні стратегії, зосередитись на управлінні ліквідністю та переглянути підходи до ризиків [5].

2. Політична нестабільність та воєнні дії також стали значним викликом для банків. Вони спричинили закриття відділень у зонах бойових дій, зростання проблемної заборгованості та потребу у релокації операцій. Наприклад, Ощадбанк і Укрсиббанк були змушені оптимізувати свою регіональну присутність і забезпечити безпеку активів [6].

3. Регуляторні зміни – нові вимоги НБУ щодо капіталізації, прозорості діяльності та управління ризиками змусили банки, такі як Укрексімбанк і Укрсиббанк, переглянути фінансові стратегії та вдосконалити внутрішні процеси [7].

4. Соціальні зміни – зміна споживчих звичок та перехід до цифрового обслуговування стимулювали банки впроваджувати нові технології. Наприклад, Укрсиббанк розширив цифрові сервіси та мобільний банкінг, а Монобанк активно залучає клієнтів через мобільний додаток [8].

5. Технологічні фактори – розвиток ІТ-технологій і загроза кіберризиків спонукають банки інвестувати у кібербезпеку та цифрову інфраструктуру. Укрсиббанк та УкрГазбанк системно підвищують захист даних і модернізують ІТ-системи [9].

Нормативно-правові засади фінансової стійкості базуються як на міжнародних стандартах (Базельські угоди, зокрема Базель III), так і на вимогах національного регулятора. Вони охоплюють управління капіталом, ризиками, ліквідністю та прозорістю діяльності, що сприяє стабільності банківської системи [10].

У сучасних умовах фінансова стійкість банків формується не лише внутрішніми ресурсами, а й здатністю ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища – економічні потрясіння, політичні загрози, соціальні трансформації та технологічні зміни. Це потребує гнучкого стратегічного планування, ефективного управління ризиками та інноваційного підходу до банківських послуг.

1. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка*. 2021. № 3.

2. Бондарчук М. К. та ін. Моделювання процесу управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Інтернаука. Економічні науки*. 2021. № 2.

3. Бондарчук М. К., Алексєєв І.В., Червінська О.С. Стратегічне управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Econotmic sciences*. 2021. № 16. С. 13–15.

4. Федішин М.П., Чеботар О.С. Фінансова стійкість комерційного банку як необхідна умова його ефективного функціонування. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 165–170. 4. Гарбар Є.С. Фактори впливу на фінансову стійкість банку в умовах нестабільного економічного середовища. *Наук. вісник Ужгород. ун-ту. Економіка*. 2015. Вип. 1(45), т.1. С. 184–187.

5. Садура О. Б., Підгайна А. А. Фінансова стійкість банківської системи України в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 24 – 29.

6. Офіційний сайт НБУ. НБУ запровадить нові вимоги до банків у 2021–2025 роках. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-plan-uprovadjennya-regulyatsiy-dlya-bankiv-u-2021-2025-rokah>.

7. Офіційний сайт MONOBANK. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.monobank.ua/?lang=uk>.

8. Демчишак Н. Б. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Випуск 61 / 2024.

9. Закон України "Про банки і банківську діяльність". [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2121-14#Text>

Н. Лавренчук
студ. групи ФБ-41

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. каф. фінансів Желізняк Р.Й.

РИНОК ПРОБЛЕМНИХ КРЕДИТІВ В УКРАЇНІ

Ринок проблемних кредитів (Non-Performing Loans, NPL) є важливою складовою банківської системи, яка відображає рівень фінансової стабільності держави. Проблемні кредити – це позики, за якими позичальники не виконують свої зобов'язання протягом тривалого періоду (понад 90 днів). В умовах воєнного стану та економічної нестабільності зростання NPL є закономірним явищем, однак ефективне управління цим ризиком має ключове значення для підтримки ліквідності та стабільності банківського сектору [1].

Після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році частка проблемних кредитів зросла до 37%, що стало наслідком падіння ділової активності, зупинки підприємств, руйнування інфраструктури та значного зниження платоспроможності населення [2]. Особливо постраждали малі та середні підприємства, які втратили доступ до ринків збуту, а також фізичні особи, які зіткнулися з втратою доходів внаслідок переміщення, мобілізації чи безпосередніх бойових дій.

Однак у наступні роки Національний банк України та уряд реалізували низку заходів для стабілізації ринку, зокрема проведення реструктуризації заборгованості, впровадження нових механізмів оцінки кредитних ризиків, вдосконалення системи управління проблемними активами та створення стимулів для їх продажу [3]. Серед ключових інструментів – кредитні канікули для постраждалих позичальників, гнучкі умови реструктуризації боргів, спрощення процедур стягнення застави та заохочення банків до формування адекватних резервів.

За результатами аналізу динаміки проблемних кредитів (табл. 1) спостерігається послідовне зниження показника NPL: у 2023 році частка скоротилася до 34%, у 2024 році – до 31%, а станом на середину 2025 року показник знизився до 29%. Це свідчить про поступове відновлення платоспроможності позичальників, адаптацію банків до нових умов та ефективність антикризових заходів регулятора [1].

Таблиця 1

Динаміка частки проблемних кредитів у банківській системі України, 2022–2025 рр. [1]

Рік	Частка NPL, %	Зміна до попереднього року, п.п.
2022	37	–
2023	34	-3
2024	31	-3
2025*	29	-2

*Станом на середину 2025 року

Найбільшу частку проблемних кредитів традиційно мають державні банки, що пояснюється їх соціальною функцією та необхідністю підтримки стратегічно важливих галузей економіки [2]. Водночас саме державні банки демонструють найвищі темпи очищення кредитних портфелів завдяки урядовим програмам підтримки, капіталізації та можливості застосування комплексних реструктуризаційних механізмів.

Крім того, активізується діяльність інвесторів на вторинному ринку проблемних активів, що сприяє підвищенню ліквідності банківської системи та формуванню більш прозорої інфраструктури управління NPL [3]. Розвиток ринку NPL створює можливості для банків звільнити капітал та спрямувати його на кредитування реального сектору економіки. Іноземні та вітчизняні інвестори проявляють зростаючий інтерес до придбання проблемних портфелів, що формує конкурентне середовище та підвищує ефективність роботи з проблемною заборгованістю.

Важливим чинником покращення ситуації стало посилення нормативно-правової бази, зокрема вдосконалення законодавства про споживче кредитування, виконавче провадження та банкрутство [4]. Це дозволило банкам швидше працювати з проблемними активами, скорочувати терміни судових процедур та ефективніше захищати свої інтереси.

Загалом ці процеси позитивно впливають на фінансову стабільність країни, сприяють відновленню довіри до банківської системи та створюють передумови для активізації кредитування бізнесу й населення. Зниження рівня NPL є одним із індикаторів економічної стійкості та потенціалу для подальшого відновлення України [4].

Протягом 2022–2025 років рівень проблемних кредитів в Україні демонструє стійку тенденцію до зниження, незважаючи на триваючий воєнний стан. Це є результатом виваженої політики НБУ, реалізації реструктуризаційних програм, розвитку ринку NPL, вдосконалення правового регулювання та поступового пристосування економіки до воєнних умов. Зменшення частки проблемних кредитів сприяє підвищенню довіри до банківської системи, стимулює кредитування бізнесу та населення і є важливим чинником забезпечення фінансової стійкості держави в умовах воєнного часу [3] [4].

1. Національний банк України. *Financial Stability Report, 2024–2025*. – URL: <https://bank.gov.ua> [дата звернення: 22.10.2025].;

2. Міністерство фінансів України. *Статистика банківського сектору, 2024–2025*. – URL: <https://minfin.gov.ua> [дата звернення: 22.10.2025].;

3. KPMG. *Ukrainian Banking Sector Review 2024–2025*. – URL: <https://kpmg.ua> [дата звернення: 22.10.2025].;

4. World Bank. *Ukraine Economic Update, 2024*. – Washington, 2024. [дата звернення: 22.10.2025].

**А. Патюк,
студ. групи ФБ-42**

Науковий керівник - к. е. н., доц., доц. каф. фінансів Кондрат І.Ю.

ЗАСТОСУВАННЯ BIG DATA АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВУ У РИЗИКОВОМУ СТРАХУВАННІ

В епоху масштабної цифровізації фінансового сектора проблема боротьби з шахрайськими діями у сфері ризикового страхування набуває виняткової актуальності. Технологічний прогрес не тільки розширює можливості для автоматизації внутрішніх процесів страхових операторів, але й породжує нові небезпеки, пов'язані з використанням інформації з метою шахрайства. За даними іноземних експертів, у країнах Західної Європи та США близько 15% страхових виплат здійснюється через шахрайські дії [1]. Класичні методи перевірки страхових інцидентів, які ґрунтуються на ручній обробці даних чи епізодичних ревізіях, виявляються нездатними ефективно ідентифікувати складні шахрайські механізми, які часто базуються на змові кількох учасників або застосуванні фальсифікованої документації.

У таких умовах критично важливим стає впровадження високопродуктивних аналітичних інструментів Big Data. Вони забезпечують можливість обробляти гігантські масиви як стандартизованої, так і

неструктурованої інформації, виявляючи приховані закономірності та здійснюючи прогнозування ймовірних шахрайських ризиків. Технології Big Data надають страховим компаніям глибинні знання з даних, які надходять із різноманітних джерел: клієнтських реєстрів, систем транзакцій, соціальних платформ, телематичних пристроїв, мобільних застосунків тощо. Використання сучасних аналітичних підходів, таких як машинне навчання, інтелектуальний аналіз даних (data mining) та алгоритми штучного інтелекту, дає змогу розробляти точні моделі для оцінки ризиків і оперативного виявлення підозрілих фінансових операцій [2].

Технологічні платформи Big Data, зокрема Hadoop та Spark, здатні обробляти мільйони записів інформації у режимі реального часу. Це є життєво необхідним для страховиків, які постійно працюють із безперервними потоками даних. Застосування NoSQL-сховищ (наприклад, MongoDB або Cassandra) спрощує зберігання та аналіз неформалізованих відомостей, до яких належать текстові заяви, фотоматеріали чи електронне листування. Засоби для візуалізації даних, такі як Power BI або Tableau, допомагають аналітикам швидко й наочно ідентифікувати аномальні тенденції, формувати інформаційні панелі (дашборди) для моніторингу загроз і приймати миттєві управлінські рішення [3].

На практиці використання Big Data в ризиковому страхуванні реалізується за кількома ключовими напрямками. По-перше, розробляються моделі скорингу клієнтів, які оцінюють імовірність шахрайства на підставі попередньої історії звернень, поведінкових патернів і фінансової інформації. По-друге, здійснюється автоматизований моніторинг транзакцій у безпосередньому часі, що дозволяє швидко реагувати на нетипові ситуації. По-третє, застосування аналізу соціальних мереж та графових алгоритмів сприяє виявленню потенційних узгоджених дій між страхувальниками, агентами чи сервісними структурами. Важливим елементом є також поведінкова аналітика, яка відстежує нетипову активність користувачів - наприклад, часті звернення з ідентичними сценаріями або повторювані випадки відшкодування у певних географічних зонах [3].

Результати інтеграції технологій Big Data у діяльність страхових компаній демонструють істотне підвищення ефективності протидії шахрайству. Сучасні аналітичні системи дають змогу зменшити обсяг неправомірних виплат орієнтовно на 20–30%, скоротити час, необхідний для перевірки інцидентів, та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Крім того, такі рішення сприяють зростанню довіри з боку клієнтів, оскільки вони забезпечують прозорість у процесі прийняття рішень і знижують кількість необґрунтованих відмов у компенсації [4].

Водночас, широке застосування Big Data у страховій галузі супроводжується низкою серйозних викликів. Серед них - забезпечення безпеки персональних даних, суворе дотримання вимог конфіденційності, необхідність інтеграції нових технологічних рішень із вже існуючими ІТ-системами підприємств, а також дефіцит фахівців, які володіють компетенціями у сфері data science та аналізу ризиків. Додатковим стримуючим фактором можуть бути значні фінансові витрати, пов'язані з розгортанням аналітичних платформ, що є бар'єром для страховиків малого та середнього розміру [5].

Незважаючи на зазначені складнощі, перспективи використання Big Data для боротьби з шахрайством залишаються надзвичайно багатообіцяючими. У найближчому майбутньому очікується поглиблене поєднання аналітичних технологій із системами штучного інтелекту. Це дозволить не лише фіксувати вже скоєні факти шахрайства, але й прогнозувати їхню появу на початкових етапах. Інтеграція таких інновацій із блокчейн-технологіями може додатково гарантувати прозорість і достовірність інформації про страхові випадки [5].

З огляду на вищезазначене можна зробити висновок, що впровадження аналітичних інструментів Big Data у ризикове страхування є стратегічним пріоритетом для розвитку сучасних страхових компаній. Цей підхід забезпечує підвищення точності оцінки ризиків, мінімізацію фінансових збитків, зростання ефективності ділових операцій та зміцнення довіри клієнтів до страховика. Успішна реалізація таких ініціатив вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, розвиток аналітичної культури та етичні принципи використання даних. В умовах постійного збільшення обсягів інформації та динамічних змін на ринку, Big Data перетворюється на невід'ємну складову системи протидії шахрайству і стає фундаментом конкурентоспроможності всієї страхової індустрії.

1. Проблема страхового шахрайства в Україні. FORINSURER - журнал про страхування, перестрахування та InsurTech. 2024. Т. 27, № 16. URL: <https://forinsurer.com/public/02/12/17/165%204#:~:text=Про%20види%20страхування,%20в%20яких%20шахрай%20д%>.

2. Kashif Hussain, Leonidas Guibas. Harnessing the Power of AI and Predictive Analytics for Advanced Financial Risk Management. ResearchGate. 2024. P. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/383463461_Harnessing_the_Power_of_AI_and_Predictive_Analytics_for_Advanced_Financial_Risk_Management.

3. Rajesh Goyal. Claims Leakage in Insurance Industry: Causes and Solutions. Journal of Advances in Developmental Research. 2020. Vol. 11, no. 2.

4. Вплив Big Data на страхову індустрію | Wezom. WEZOM. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/big-data-u-strahuvanni/>. 5. Belhadi, A., Abdellah, N., & Nezai, A. The Effect of Big Data on the Development of the Insurance Industry. Business Ethics and Leadership. 2023. Vol. 7, no. 1.

ІНФЛЯЦІЙНІ РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ СТАГФЛЯЦІЇ

Серед ризиків, притаманних економіці України, слід виділити інфляційний ризик, оскільки він має вплив на всі сфери господарської діяльності. Інфляційний ризик – це ризик, який характеризується підвищенням цін на товари, роботи та послуги, і, відповідно, зниженням купівельної спроможності. [1]

Останні десятиліття більшість держав намагаються тримати інфляцію в межах 2%, що вважається найоптимальнішим показником. Загалом помірне зниження купівельної спроможності валюти зазвичай є позитивним явищем і вказує на розвиток економіки. Однак вагомою проблемою інфляція стає тоді, коли вона різко зростає, викликаючи низку труднощів. Саме з таким викликом зіткнулась Україна. [2] Динаміку зміни інфляції в Україні протягом 2013-2024 рр. наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка інфляції в Україні у 2013–2024 рр.

Рік	Річна інфляція, %	Зміна від попе-реднього року	Тип інфляції
2013	0,5	+0,7	Повзуча
2014	24,9	+24,4	Галопуюча
2015	43,3	+18,4	Галопуюча
2016	12,4	-30,9	Галопуюча
2017	13,7	+1,3	Повзуча
2018	9,8	-3,9	Повзуча
2019	4,1	-5,7	Повзуча
2020	5,0	+0,9	Повзуча
2021	10,0	+5	Повзуча
2022	26,6	+16,6	Галопуюча
2023	5,1	-21,5	Галопуюча
2024	12,0	+6,9	Повзуча

*-розроблено на основі [4]

У 2013 році в Україні спостерігалася повзуча інфляція (0,5%) завдяки стабільній економіці, проте вже у 2014–2015 рр. вона переросла в галопуючу (до 43,3%) через війну, девальвацію гривні та економічну кризу. З 2016 року інфляційні процеси поступово сповільнилися завдяки стабілізації фінансової системи, а в 2018–2019 рр. країна пережила один із найспокійніших періодів (4,1% у 2019 р.). Пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. спричинила нове зростання інфляції (до 10%), а повномасштабна війна у 2022 р. викликала різкий стрибок до 26,6% через руйнування економіки й дефіцит товарів. У 2023 році інфляція знизилася до 5,1%, що свідчило про стабілізацію, але у 2024 році вона знову зросла до 12% унаслідок відновлення економіки, подорожчання імпорту та енергетичних проблем.[4]

Економічна ситуація в Україні у 2025 році залишається напруженою: існує реальна загроза стагфляції. Про це заявив економіст і фінансовий аналітик Олексій Куш, підкресливши, що країна може увійти у фазу, де спостерігається одночасно стрімке зростання інфляції та зниження ВВП.

З метою запобігання стагфляції актуалізується потреба швидкого відновлення кредитування підприємств, фінансування інвестицій, оптимізації державних видатків і захисту доходів населення. Доцільним є моніторинг фіскальної та монетарної політики, активізація кредитування реального сектора економіки, законодавче врегулювання питань компенсації банкам за втрачені кредити та інвестування у відновлювану енергетику.[3]

Важливими кроками залишаються полегшення боргового навантаження України, відновлення практики оглядів державних витрат і цільова підтримка найбільш уразливих верств населення для мінімізації соціально-економічних наслідків інфляційних процесів.

1. Inflation and GDP in Ukraine: dynamics and interconnection // CORE. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32613145.pdf>. (дата звернення 16.10.2025)

2. Глобальна інфляція: причини, наслідки і шляхи подолання // Adastra. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://adastra.org.ua/blog/globalna-inflyaciya-prichini-naslidki-i-shlyahi-podolannya>. (дата звернення 16.10.2025)

3. Глобальні ризики стагфляції та завдання для національної економіки // Національний інститут стратегічних досліджень. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/hlobalni-ryzyky-stahflyatsiyi-ta-zavdannya-dlya-natsionalnoyi-ekonomiky>. (дата звернення 16.10.2025)

4. Індекси інфляції в Україні // Index.minfin. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>. (дата звернення 16.10.2025)

ЗАРОДЖЕННЯ ТА СУЧАСНІСТЬ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Фондовий ринок – це частина ринку капіталів і сукупність фінансових відносин, де здійснюють емісію, купівлю й продаж цінних паперів (акцій, облигацій тощо).

Україна вийшла на ринок цінних паперів ще 200 років тому, коли в 1796 році відкрилася Одеська фондова біржа, де торгували цінними паперами місцевих банків і облигаціями муніципальних позик. До початку ХХ ст. товарно-фондові біржі діяли не тільки в Одесі, а й у Києві, Харкові та Львові. Однак розвиток українського фондового ринку, як і інших фінансових інструментів, загальмувався з приходом радянської влади, яка в 30-х роках повністю закрила всі біржі.

Після розпаду Радянського Союзу ринок цінних паперів в Україні почав відновлюватися. У 1991 році Верховна Рада прийняла закони про цінні папери і фондову біржу, про банки і банківську діяльність, а в 1992 році – закон про приватизаційні папери.

На початку 90-х українська влада просуvala модель централізованого фондового ринку, яка передбачала лише одну національну фондову біржу. У 1991 році для цього була створена Українська фондова біржа (УФБ), яка працювала до 2021 року, але втратила ліцензію 6 квітня через відсутність торгівлі протягом року. Перші торги на УФБ відбулися 6 лютого 1992 року, а в грудні 1993 року пройшли перші електронні торги. У 1992 році була заснована Українська міжбанківська валютна біржа (УМВБ), яка до 1995-1997 років стала головним біржовим майданчиком і найбільшою розрахунково-кліринговою організацією.

У 1995 році концепція фондового ринку змінилася і вже передбачала кілька бірж та позабіржовий ринок у вигляді торгово-інформаційних систем. Тоді ж в Україні створюється регулятор – Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР). У 1996 році парламент схвалив закон про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні, з'являється фондова біржа ПФТС, яка в 1997 році отримала першу в Україні ліцензію торгово-інформаційної системи.

Бум інвестицій, у тому числі в українські цінні папери, почався після прозорого продажу «Криворіжсталі» компанії Mittal Steel Germany GmbH у 2005 році. Якщо в 2000 році випуск цінних паперів становив 15,59 млрд грн, то за підсумками 2005 року він зріс у 4 рази – до 69,99 млрд грн. Обсяги торгівлі збільшилися в 10 разів: з 39 млрд у 2000 році до понад 400 млрд у 2005 році.

У 2006 році в Україні заснували фондову біржу «Перспектива». У 2008 році з'явилася «Українська біржа», яка першою запустила інтернет-трейдинг в Україні.

Сьогодні на українському фондовому ринку спостерігаються: низька ліквідність, низька капіталізація лістингових компаній і слабка залученість інвесторів.

Багато українських біржових брокерських контор та інвесткомпаній впроваджують інтернет-портали для торгівлі цінними паперами і розробляють мобільні додатки. Втім, просто завантажити програму і відразу почати торгувати, як на Заході, не завжди вдається. У більшості випадків спочатку доведеться особисто відвідати компанію і підписати договір.

Українці мало знають про фондовий ринок і вважають за краще зберігати гроші в готівці (переважно у валюті), на банківських депозитах, а також купувати нерухомість або дорогоцінні метали. Значною мірою бажання вкладатися в «тверду валюту» пов'язане з пережитою в 90-х роках гіперінфляцією і високим рівнем інфляції в подальші роки, що породило недовіру до національної валюти. Свій внесок робить і загальна нестабільна економічна ситуація, яка мотивує населення не примножувати свої активи шляхом інвестицій у цінні папери, а намагатися зберегти наявні кошти.

На даний момент в Україні діють три фондові біржі: АТ «Українська біржа», Фондова біржа «ПФТС» та ПрАТ «Фондова біржа «Перспектива».

На АТ «Фондова біржа ПФТС» представлено ТОП-20 торговців державними облигаціями, серед яких перші місця посідають: АТ «ОТП Банк», АТ «Укрексімбанк», АТ «БАНК АЛЬЯНС», АТ «Комерційний банк ПриватБанк», АТ «Таскомбанк».

1. Фондовий ринок України: історія розвитку та роль фінтеху [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.news/ua/fintech-in-ukraine-30/fondoviy-rynok-ukrainy-istoriya-razvitiya-i-rol-finteha/>;

2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua/>;

3. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Цифровізація є одним із ключових напрямів розвитку фінансового сектору України та визначальним чинником модернізації страхового ринку. Її спрямовано на підвищення ефективності діяльності страховиків, зміцнення довіри клієнтів і прозорість операцій. Особливо активного розвитку цифрові технології набули після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану, коли онлайн-сервіси стали основним каналом взаємодії між страховиками та споживачами.

Розвиток цифрових інструментів у сфері страхування зумовив появу таких інноваційних рішень, як:

- електронне страхування (e-policy) – укладення договорів через мобільні додатки, сайти або портал «Дія»;
- використання штучного інтелекту (ШІ) для оцінки ризиків, прогнозування збитків і персоналізації страхових продуктів;
- застосування технології блокчейн для підвищення надійності зберігання даних і запобігання шахрайству;
- розвиток InsurTech-платформ, які поєднують страховиків, клієнтів та посередників у єдиній цифровій екосистемі [1,2,3].

Для наочності узагальнимо основні переваги та недоліки цифровізації страхових послуг в Україні табл.1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки цифровізації страхових послуг в Україні

Критерії	Переваги	Недоліки
Для споживачів	– Оперативність оформлення полісів онлайн – Доступність послуг 24/7 через мобільні платформи – Підвищення прозорості та зручності обслуговування	– Ризики витоку персональних даних – Недостатня цифрова грамотність окремих клієнтів
Для страховиків	– Зменшення адміністративних витрат – Автоматизація процесів оцінки ризиків	– Високі витрати на впровадження та оновлення ІТ-систем
Для страховиків	– Використання аналітики даних для персоналізації пропозицій	– Потреба у кіберзахисті та технічній підтримці
Для держави	– Підвищення прозорості страхового ринку – Спрощення контролю та звітності – Гармонізація з європейськими стандартами	– Необхідність адаптації законодавства до цифрової економіки

Джерело: сформовано автором на основі [1,2,3,4]

Для подолання цих бар'єрів необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, гармонізувати її з директивами ЄС (зокрема, Solvency II і GDPR), а також підтримувати розвиток стартапів у сфері InsurTech.

Цифровізація страхового ринку України є стратегічним чинником підвищення його конкурентоспроможності, формуючи нову модель взаємодії між страховиком і клієнтом, у якій пріоритетами стають швидкість, прозорість та довіра. У середньостроковій перспективі (2025–2030 рр.) прогнозується розширення застосування мобільних платформ, блокчейн-технологій та штучного інтелекту в галузі, що сприятиме формуванню єдиної цифрової екосистеми страхового ринку.

У довгостроковій перспективі цифровізація може стати ключовим фактором інтеграції українського страхового сектору до європейського фінансового простору, підвищення стійкості галузі до кризових явищ і забезпечення доступності страхових послуг для населення. Важливим завданням залишається поєднання технологічних інновацій із високими стандартами етичного ведення бізнесу та захисту прав споживачів.

1. Міністерство цифрової трансформації України. Портал «Дія» [Електронний ресурс]. – <https://diia.gov.ua>.

2. Кондратська В. В. Цифровізація страхових послуг в Україні: аналіз та перспективи. 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17079/1/Kondratska_VV_KR_072_2025.pdf.

3. Пришляк Н. В., Семененко В. С. Розвиток InsurTech-сектору в Україні // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 10. – С. 63–69. 4. PwC. Insurance 2030: The digital frontier of risk management. – 2023. – <https://www.pwc.com>.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФОНДОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Фондовий ринок відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування економіки країни, виступаючи механізмом перерозподілу фінансових ресурсів, інструментом залучення інвестицій та індикатором економічного стану держави. У випадку фінансових чи політичних труднощів фондовий ринок перетворюється на зону підвищених ризиків, невизначеності та волатильності. Показовим прикладом у цьому випадку є фондовий ринок України, який протягом останніх років зазнає значних трансформацій під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

На основі даних таблиці 1 можна зробити висновок, що порівняно з 2021 р. спостерігається різке падіння загальних обсягів торгів фінансових інструментів на біржовому та позабіржовому ринках у 2022 році – до 622,71 млрд грн (зниження на 42,3%). Це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення РФ, що спричинило шоківний стан економіки, відтік капіталу та призупинення інвестиційної активності.

Таблиця 1

Обсяг торгів фінансовими інструментами на біржовому та позабіржовому ринках України протягом 2021–2025 рр.

Роки	Біржовий ринок млрд грн	Частка у загальних обсягах, %	Позабіржовий ринок млрд грн	Частка у загальних обсягах, %	Загальний обсяг торгів, млрд грн
2021	451,96	41,88	627,25	58,12	1079,21
2022	160,64	25,80	462,07	74,20	622,71
2023	436,43	32,05	925,11	67,95	1361,54
2024	656,69	38,27	1059,42	61,73	1716,11
2025 (за 8 місяців)	678,6	49,17	701,46	50,83	1380,06

Джерело: сформовано автором на основі [1]

У 2023 р. спостерігається відновлення обсягів торгів до рівня 1361,54 млрд грн, що навіть перевищує показники 2021 року. Однак, як свідчать дані таблиці 2, це зростання сталося виключно за рахунок облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), що використовуються для фінансування бюджетних потреб в умовах війни.

Протягом усього аналізованого періоду 2021–2025 рр. торги на позабіржовому ринку стабільно переважають над біржовим, що є ознакою нерозвиненості інфраструктури, низької прозорості операцій та недостатньої ефективності організованого фондового ринку України. Така структура ринку обмежує можливості залучення широкого кола інвесторів та утруднює формування справедливого ціноутворення.

На думку Шелудько Н. М., одним із ключових недоліків українського фондового ринку є критично низька частка попиту на цінні папери з боку індивідуальних інвесторів. Це спричинено недосконалістю процесів приватизації, складнощами захисту прав акціонерів, деградацією ринку корпоративних акцій та домінуванням позабіржової торгівлі, що блокує формування довгострокових заощаджень через механізми фондового ринку [2].

Для глибшого розуміння ситуації на ринку у таблиці 2 наведено дані про обсяг торгів у розрізі окремих видів фінансових інструментів протягом 2021–2025 рр.

Таблиця 2

Обсяг торгів фінансовими інструментами на біржових ринках України за домінуючими видами фінансового інструменту протягом 2021–2025 рр., млн грн

Роки	Акції	ОВДП	Облігації іноземних держав
2021	695,32	443756,88	109,44
2022	1031,24	152825,19	2296,08
2023	117,10	406008,70	21071,70
2024	300,58	547926,26	56006,68
2025 (за 8 місяців)	1163,47	502539,92	41834,52

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Торгівля ОВДП є абсолютно домінуючою на біржовому ринку України протягом 2021–2025 рр., підтверджуючи, що біржовий ринок, перш за все, слугує інструментом фінансування дефіциту державного бюджету. Частка ОВДП у структурі біржових торгів становить понад 98%, що свідчить про критичну залежність ринку від державних запозичень.

Ринок корпоративних акцій демонструє тривожну тенденцію деградації. Після короткочасного піку у 2022 р., коли обсяг торгів становив 1031,24 млн грн (що, ймовірно, було спричинено панічними розпродажами в умовах початку війни), у 2023 році показник обвалився до критичного мінімуму – 117,1 млн грн. Це свідчить про фактичну зупинку організованого корпоративного інвестування та втрату інтересу інвесторів до вітчизняних

акцій. Певне відновлення у 2025 році до 1163,47 млн грн частково компенсує загальну негативної динаміки ринку.

Водночас спостерігається стрімке зростання інтересу до облігацій іноземних держав, обсяги торгів якими зросли майже у 438 разів – з 109,44 млн грн у 2021 році до 41834,52 млн грн у 2025 році. Це відображає прагнення інвесторів диверсифікувати валютні та країнові ризики, інвестуючи у менш волатильні іноземні активи через українські біржові майданчики. Така тенденція, з одного боку, свідчить про розвиток інфраструктури для міжнародних інвестицій, а з іншого – про недовіру до вітчизняних корпоративних інструментів.

Серед основних проблем формування ефективного фондового ринку в Україні можна виділити: низьку ліквідність ринку корпоративних цінних паперів; домінування державних запозичень у структурі торгів; переважання позабіржового сегменту над організованим; відтік капіталу в іноземні активи; недостатній розвиток інституційних інвесторів; низький рівень фінансової грамотності населення; слабкий захист прав міноритарних акціонерів.

Фондовий ринок України перебуває у критичному стані, який характеризується гіпертрофованим домінуванням державних цінних паперів, деградацією ринку корпоративних акцій та переважанням позабіржового сегменту. За винятком активного випуску ОВДП, що слугують фінансуванню військових та соціальних видатків держави, фондовий ринок фактично втратив свою основну функцію – забезпечення корпоративного сектору доступом до фінансових ресурсів через публічне розміщення цінних паперів.

Депресивний стан ринку зумовлений комплексом факторів: повномасштабною війною, структурними недоліками регулювання, недовірою інвесторів та відсутністю стимулів для розвитку. Для відновлення ефективного функціонування фондового ринку необхідні системні реформи законодавства, посилення захисту прав інвесторів, розвиток інфраструктури організованих торгів та підвищення прозорості ринкових операцій. Лише комплексний підхід до вирішення існуючих проблем дозволить українському фондовому ринку виконувати свою ключову роль у забезпеченні економічного розвитку країни.

1. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights> (дата звернення: 21.10.2025).;

2. Шелудько Н. М., Шишков С. Є. Індивідуальні інвестори на фондовому ринку України: проблеми та перспективи. Київ: Академперіодика, 2023. 126 с.

А. Баранський

студ. групи ФБ-44, ІППТ

Науковий керівник - к.е.н., доц. кафедри фінансів, обліку та аналізу Інституту просторового планування та підприємництва Кльоба Л.Г.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

Електронна комерція є однією з ключових складових цифрової економіки, що швидко розвивається у світі та в Україні. Вона поєднує технологічні інновації, маркетинг, фінанси та логістику, створюючи нові можливості для підприємств і споживачів. Перехід бізнесу в онлайн-середовище став не лише результатом технологічного прогресу, а й необхідністю в умовах глобальних викликів, зокрема пандемії, економічної турбулентності та воєнних подій.

Сьогодні електронна комерція перетворилася на потужний інструмент розвитку підприємництва та важливий чинник конкурентоспроможності національної економіки. Під електронною комерцією розуміють систему господарських відносин, що виникають під час купівлі, продажу чи обміну товарів і послуг через мережу Інтернет із використанням цифрових технологій. Вона охоплює не лише операції купівлі-продажу, а й маркетингову діяльність, просування товарів, обслуговування клієнтів, аналітику та систему онлайн-платежів. Електронна торгівля є складовою електронної комерції та передбачає безпосередню реалізацію продукції через онлайн-платформи. Порівняно з традиційними формами торгівлі, вона надає ширші можливості для зниження витрат розширення ринку збуту, підвищення гнучкості управління та персоналізації обслуговування споживачів [1].

Вітчизняний ринок електронної комерції демонструє стійке зростання протягом останніх років. Якщо ще кілька років тому онлайн-продажі займали незначну частку роздрібного товарообігу, то сьогодні вони стали одним із провідних каналів реалізації продукції. Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію бізнесу, а воєнні події лише тимчасово сповільнили розвиток галузі.

Вже через кілька місяців після початку повномасштабної війни більшість підприємств змогли адаптуватися, відновивши логістичні ланцюги та активізувавши онлайн-продажі. За попередніми оцінками дохід українського сектору електронної комерції у 2024 році перевищив декілька мільярдів доларів США [2].

Основу українського сегмента електронної комерції становлять продажі електроніки, одягу, товарів для дому, хобі та дозвілля. Водночас значно зріс інтерес до онлайн-замовлення продуктів харчування та косметики. Спостерігається тенденція до зниження середнього чека у деяких категоріях товарів через зменшення купівельної спроможності населення. Проте зростання кількості транзакцій та підвищення ефективності онлайн-продажів компенсують ці втрати. Все це свідчить про перехід бізнесу від кількісного розширення до якісної оптимізації процесів [3].

Розвиток електронної комерції в Україні супроводжується низкою проблем. До основних належать посилення конкуренції, потреба у вдосконаленні систем кіберзахисту, недостатня законодавча підтримка та нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури. Важливим викликом залишається питання захисту персональних даних, а також формування довіри користувачів до електронних платформ і платіжних систем.

Електронна комерція в Україні пройшла шлях від допоміжного інструменту торгівлі до стратегічного елементу економічного розвитку. Її сучасні тенденції характеризуються цифровізацією процесів, персоналізацією маркетингу, розширенням платіжної інфраструктури, підвищенням довіри споживачів і зростанням ролі інновацій. Попри зовнішні виклики, українська електронна комерція продовжує демонструвати високу адаптивність, стабільне зростання та значний потенціал для інтеграції у світову цифрову економіку.

1. Дослідження Promodo про електронну комерцію в Україні URL: <https://forbes.ua/news/e-commerce-v-ukraini-zamovlen-menshe-ale-seredniy-dokhid-prodavtsiv-zris-na-23-u-dolarakh-golovne-z-doslidzhennya-promodo-01082025-31714>.

2. «Вплив електронної комерції на інновації бізнесу» URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/263/259>.

3. «Основні аспекти стимулювання розвитку електронної комерції» URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-03-05>

П. Ревтюк

студ. групи ФБ-44, ІППТ

Науковий керівник - к.е.н., доц. кафедри фінансів, обліку та аналізу Інституту просторового планування та підприємництва Кльоба Л.Г.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТИ

Сучасний світ розвивається високими темпами завдяки сучасним інформаційним технологіям та технічним винаходам, що призводить до оновлення економіки та фінансових процесів. Криптовалюти є економічним нововведенням, яке має потенціал перетворити існуючу структуру економіки та механізм функціонування фінансових установ. Сьогодні, в умовах глобальної економічної нестабільності та зниження довіри до традиційних банків, спостерігається підвищення інтересу до віртуальних грошей.

Ринок криптовалют – це механізм, який об'єднує всі елементи, що забезпечують випускання, кругообіг та використання криптовалют за правилами попиту та пропозиції. Основними характерними рисами всіх криптовалют є децентралізованість, анонімність, обмежена пропозиція та дефіцит, швидкість, глобальність та безпечність [1].

Станом на кінець 2024 року у світі налічувалося понад 10 тисяч різних криптовалют, які поділяються на три основні групи: біткоїни, альткоїни та стейблкоїни. Альткоїн – це будь-яка віртуальна валюта, випущена після біткоїна. Стейблкоїн – це криптовалюта, вартість якої прив'язана до фізичної валюти, найчастіше до долара США або євро.

Першою повноцінною криптовалютою став біткоїн, створений у 2008 році Сатоші Накамото. У своїй статті «Peer-to-Peer Electronic Cash System» він описав систему обміну, яка дозволяла двом сторонам обмінюватися вартістю без розголошення приватної інформації та без участі банків чи інших посередників. Перша транзакція за допомогою біткоїна відбулася 12 січня 2009 року, а перший обмін на реальний товар (2 піци) – 22 травня 2010 року. У 2011 році журнал «Forbes» вперше опублікував статтю про біткоїн, назвавши його криптовалютою, що сприяло популяризації цього терміну [1].

Криптовалюти відіграють значну роль на фінансовому ринку, впливаючи на пропозицію грошей, процентні ставки, грошові перекази, рівень інноваційних технологій, фінансування проектів та фінансову інклюзію. Вони є не лише платіжним засобом, але й інвестиційним активом.

Світовий ринок криптовалют демонструє надзвичайну динаміку. За даними аналітиків, у 2024 році капіталізація ринку досягла рекордних 3,8 трлн. доларів. За прогнозами, це лише початок, і протягом наступних двох років ринок може зрости аж до 10 трлн. доларів. Це свідчить про зростання довіри та інтеграцію віртуальних активів у світову економіку [2].

Важливим трендом, що впливає на цю динаміку, є зміни в регуляторній політиці. Крім того, спостерігається зростання популярності DeFi (децентралізованих фінансів), які пропонують альтернативу традиційним банківським послугам, а також стейблкоїнів, вартість яких прив'язана до фіатних валют.

Попри відсутність офіційної легалізації Україна визнана одним зі світових лідерів із застосування криптовалют. Найпопулярнішими криптовалютами в Україні є Bitcoin та Ethereum [3].

Для українського споживача криптовалюти – це альтернативний інструмент збереження та примноження коштів, який відповідає його вимогам щодо оперативності, безпеки, захищеності і незалежності від сторонніх осіб і політичної ситуації в державі.

1. Перегляд криптовалюти: економічна сутність, історія розвитку та роль на світовому фінансовому ринку. Наукові перспективи. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8799/8846>.

2. Криптовалюта в 2025 році: головні тенденції та прогнози. UA.NEWS. URL: <https://ua.news/ua/money/kryptovalyuta-v-2025-rotsi-golovni-tendentsiyi-ta-prognozu>.

3. Тенденції розвитку криптовалют на ринку України. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/12.pdf>.

Підсекція «ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ»

Ю. Поставчук
студ. групи ФБСС-11

Науковий керівник – д.е.н, проф., професор кафедри фінансів Хома І. Б.

ОЦІНЮВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ АТ "КРЕДОБАНК" У ДОВОЄННИЙ І ВОЄННИЙ ПЕРІОДИ: ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ

Прибутковість виступає ключовим показником діяльності фінансової установи, оскільки відображає ефективність використання її ресурсів та забезпечує можливості для подальшого розвитку. Повномасштабна війна суттєво змінила макроекономічне середовище та поведінку клієнтів, що зумовило необхідність перегляду підходів до управління фінансовими ризиками і вплинуло на рівень прибутковості банківських установ. Варто підкреслити актуальність теми тим, що АТ «Кредобанк» входить до системно важливих банків та його фінансові результати впливають загалом на банківську систему України.

У табл. 1 представлено показники прибутковості АТ «Кредобанк» за 2021–2024 рр. [1].

Таблиця 1

Динаміка показників прибутковості АТ «Кредобанк» за 2021-2024 рр.

Показники	Значення, %				Рекомендоване значення
	2021	2022	2023	2024	
Рентабельність активів	2,40	0,36	2,16	1,51	1% і вище
Рентабельність капіталу	20,15	3,46	20,63	13,17	5% і вище
Загальна дохідність активів	10,45	9,81	10,73	11,23	не нижче 12%
Чиста процентна маржа	6,15	5,71	6,05	6,58	не менше 4,5%
Чистий спред	7,14	8,55	9,29	9,85	не менше 1,25%
Показник ефективності діяльності банку	133,13	88,34	142,78	129,90	не менше 120%
Показник прибутковості діяльності банку	261,26	1543,12	164,30	203,07	не менше 80%
Частка адміністративних витрат	20,20	11,46	14,52	14,11	не більше 35%

Рентабельність активів – ключовий показник для інвесторів і менеджменту банку. У 2022 р. вона знизилась через формування високих резервів під кредитні збитки в умовах війни. У 2023-2024 рр. показник зріс, оскільки нових відрахувань не здійснювали. Попри зростання прибутку, ефективність управління активами залишалася нижчою, ніж до війни. Аналогічну динаміку демонструє рентабельність власного капіталу, що залежить від чистого прибутку.

Загальна дохідність активів залишається низькою, хоч і зростає останні три роки, проте не досягає нормативного значення 12%. Чиста процентна маржа є на рівні близько 4,5 % та дотримується норми, але у воєнних 2022-2023 рр. знизилась через більші темпи приросту активів, ніж чистого процентного доходу. Чистий спред збільшується, отже відсоткова різниця між дохідністю розміщених активів та вартістю залучених пасивів зростає.

Показник ефективності діяльності банку дотримується нормативного значення, окрім 2022 р., коли зросли витрати на резерви за кредитними збитками. Показник прибутковості діяльності також у межах норми, але його ріст стримує зниження чистого комісійного доходу. Частка адміністративних витрат залишається оптимальною та у воєнних 2022-2024 рр. є навіть нижчою, ніж у 2021 р.

Прибутковість АТ «Кредобанк» в умовах війни зменшилась, оскільки він переорієнтував свою діяльність з роздрібного сегменту на обслуговування корпоративних клієнтів та малого і середнього бізнесу, що стрімко вплинуло на структуру його дохідних активів. Загальний кредитний портфель банку зменшився, що перш за все зумовлено скороченням кредитів фізичним особам через їх поступове погашення та обмеження на нове кредитування. При цьому портфель кредитів юридичних осіб зростає, що сприяє відновленню економіки України. Однак погашення кредитів фізичних осіб відбувається швидше, що призводить до зменшення загального портфелю.

Отже, банку варто переглянути свої підходи до кредитування юридичних осіб для зменшення темпів скорочення кредитного портфелю. АТ «Кредобанк» активно інвестує в цінні папери, що знижує прибутковість порівняно з кредитуванням, тому така зміна стратегії банку може мати негативний вплив на його прибутковість.

Для покращення прибутковості АТ «Кредобанк» необхідно частково відновити кредитування фізичних осіб під час війни та повністю у майбутньому, залучати більший обсяг кредитів від юридичних осіб, здійснити оптимізацію адміністративних витрат (витрат на добродійність, маркетинг), переглянути стратегії формування комісійного доходу (помірне підвищення тарифів на преміум-обслуговування, впровадження додаткових послуг), знизити комісійні витрати, запровадити співпрацю із відомими компаніями.

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ У ДОМОГОСПОДАРСТВІ

Актуальність питання управління публічними фінансами полягає у забезпеченні стабільності бюджетної системи в умовах високої невизначеності, дефіциту державного бюджету та необхідності ефективного використання обмежених ресурсів. Український бюджет 2025 року є четвертим воєнним бюджетом, який базується на середньостроковому бюджетному плануванні, що дозволяє забезпечити макроекономічну та фінансову стабільність у складних умовах.

Метою дослідження є аналіз сучасних актуальних тенденцій управління публічними фінансами, а також проблем і перспектив розвитку фінансового ринку й корпоративних фінансів в Україні в контексті поточних глобальних та національних викликів.

Об'єктом дослідження є система управління публічними фінансами, фінансовий ринок та корпоративні фінанси України станом на 2025 рік.

Бюджет домогосподарства–баланс фактичних доходів і витрат за певний період часу (квартал, місяць, рік) та фінансова база життя, що надає домогосподарству власного стилю споживання та життєдіяльності [1].

Витрати домогосподарства–це сума платежів домогосподарства за товари та послуги, отримані у звітному періоді, сума коштів, направлених ними на купівлю акцій, сертифікатів, валюти, нерухомості, на будівництво, допомогу родичам і знайомим, на вклади до банківських установ, на податки (крім ПДФО) та інші внески.[1]

Домогосподарство–сукупність осіб, які спільно проживають в одному житловому приміщенні або його частині, забезпечують себе всім необхідним для життєдіяльності, ведуть спільне господарство, повністю або частково об'єднують та витрачають кошти. Ці особи можуть перебувати в родинних стосунках або стосунках свояцтва, не перебувати у будь-яких із цих стосунків, або перебувати і в тих, і в інших стосунках. Домогосподарство може складатися з однієї особи.[1]

Сутність фінансового планування домогосподарств:

– Фінансове планування домогосподарств – це процес управління грошовими ресурсами сім'ї, що включає визначення доходів, витрат та заощаджень з метою досягнення фінансової стабільності і благополуччя.

– Основні цілі такого планування – забезпечити ефективне використання доходів, запобігти перерозтратам, сформувати резервні фонди на випадок непередбачуваних витрат і накопичити кошти для майбутніх великих покупок або інвестицій.

Структура доходів і витрат домогосподарств:

– Структура доходів домогосподарств в Україні у 2025 році базується переважно на заробітній платі, яка складає близько 60-70% всіх доходів, далі ідуть доходи від підприємницької діяльності, соціальні виплати, пенсії та доходи від власності .

Бюджетування і контроль грошового потоку:

– Контроль грошового потоку полягає у регулярному відстеженні фактичних надходжень і витрат, щоб порівняти їх із запланованими і своєчасно коригувати бюджет. Основні способи збереження коштів включають створення резервного фонду для непередбачених витрат, оптимізацію щоденних витрат і користування банківськими депозитами або іншими фінансовими інструментами.[3]

Вплив інфляції на купівельну спроможність і управління бюджетом:

– Інфляція у 2025 році в Україні залишається відчутним викликом для домогосподарств, адже вона знижує реальну купівельну спроможність населення. За даними Національного банку України, річна інфляція у березні 2025 року становила 14,6%, хоча прогнозується її уповільнення до 8,7% до кінця року. При цьому номінальна зарплата зростає на 10,5%, але реальне збільшення купівельної спроможності буде незначним, близько 1%.[2]

– У 2024 році буде зверху 70% домогосподарств відчували труднощі через інфляцію А 2025 незважаючи на сповільнення інфляції 60% але видно що краще справляється.

1. Міністерство освіти і науки України Національний університет “Львівська Політехніка” І.С. Скоропад, О.М. Чубка “Практикум” Практикум.pdf.

2. Мінфін України. Виконання доходів місцевих бюджетів 2025 автор: Роман Мирончук Доходи місцевих бюджетів зросли: за 8 місяців зібрано майже 325 млрд грн податків – Мінфін.

3. Облік та бюджетування в домогосподарствах, <4D6963726F736F667420576F7264202D20CFF0E0EAF2E8F7EDE8E920EFEF1B3E1EDE8EA20CEE1EBB3EA20B320E7E2B3F2EDB3F1F2FC>

ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА: КЕЙС КОРПОРАЦІЇ «АТБ»

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 року, спричинила безпрецедентний вплив на діяльність вітчизняних підприємств. Вона змінила структуру виробництва, ланцюги постачання, фінансові потоки та поведінку споживачів. У цих умовах ключовим чинником виживання бізнесу стала диверсифікація, яка дозволяє підприємствам компенсувати ризики, швидко адаптуватися до змін середовища та забезпечувати стійкість фінансових результатів [1].

Диверсифіковані підприємства, що поєднують кілька напрямів діяльності – торгівлю, логістику, виробництво, фінансове управління чи послуги, – продемонстрували вищу здатність до адаптації порівняно з вузькоспеціалізованими компаніями. За даними Міністерства економіки України, у 2023–2024 роках такі підприємства мали в середньому на 20–25% вищий рівень фінансової стійкості [2]. Вони зберігають ліквідність і продовжують інвестувати навіть за умов зниження загальної економічної активності.

Показовим прикладом ефективного диверсифікованого підприємства є корпорація «АТБ», яка поєднує торговельну, логістичну та виробничу діяльність. Попри воєнні ризики, компанія не лише зберегла операційну стабільність, а й продемонструвала зростання ключових фінансових показників. Так, у 2020–2024 роках дохід корпорації зріс із 123,9 млрд грн до 208,9 млрд грн, тобто на 69%, а активи збільшилися з 35,7 млрд до 54,5 млрд грн. Хоча у 2023 році компанія зазнала збитків через зростання витрат на логістику, енергоресурси та безпеку, уже в 2024 році чистий прибуток відновився до 3,09 млрд грн [3; 4].

Водночас корпорація «АТБ» є одним із найбільших роботодавців в Україні. На початку 2025 року у компанії працює близько 59 тисяч осіб. Попри мобілізацію понад 4500 працівників і закриття частини магазинів у зонах бойових дій, підприємство змогло створити понад дві тисячі нових робочих місць, що свідчить про поступове відновлення ринку праці. Середня заробітна плата у мережі за 2021–2024 роки зросла більш ніж утричі – з 15 до понад 52 тисяч гривень, що пояснюється як інфляційними процесами, так і соціальною орієнтацією компанії [3; 4; 5].

Одним із найсуттєвіших напрямів впливу війни на фінансову діяльність підприємств стало зростання логістичних витрат. Руйнування інфраструктури, дефіцит пального та перебої з постачанням товарів змусили компанії, зокрема «АТБ», інвестувати у власні логістичні центри, збільшувати запаси продукції й розвивати внутрішні транспортні мережі. Така стратегія диверсифікації логістики дозволила підтримувати безперервність поставок і стабільність товарообігу навіть у періоди активних бойових дій [3].

Крім того, фінансові виклики воєнного часу стимулювали підприємства до впровадження гнучкого бюджетування. Компанії перейшли від річного фінансового планування до квартального або навіть місячного, що дає можливість швидко реагувати на зміну валютного курсу, цін і попиту. У випадку корпорації «АТБ» така система управління фінансами дозволила зберегти ліквідність і забезпечити позитивний грошовий потік навіть у 2023 році, коли прибутковість тимчасово знизилася.

Важливим показником фінансової стійкості в умовах війни є податкова дисципліна. Корпорація «АТБ» у 2024 році сплатила до бюджетів усіх рівнів понад 28,6 млрд грн, що на 14% більше, ніж роком раніше. Це свідчить про високий рівень фінансової відповідальності бізнесу, який не лише забезпечує власну стабільність, а й підтримує економіку держави [3].

У ширшому контексті можна стверджувати, що війна суттєво вплинула на фінансову діяльність усіх диверсифікованих підприємств України. З одного боку, вона призвела до підвищення витрат, інфляційного тиску та зменшення інвестиційної активності. З іншого – стала каталізатором внутрішньої трансформації бізнесу, стимулювавши впровадження цифрових інструментів управління, перегляд фінансових стратегій та розширення напрямів діяльності. Підприємства, які поєднують кілька сфер бізнесу, змогли ефективніше реагувати на виклики війни, використовуючи переваги масштабності, диверсифікації доходів і стратегічного планування.

Отже, досвід українських диверсифікованих підприємств, зокрема корпорації «АТБ», доводить, що гнучке фінансове управління, інвестиції у стійку інфраструктуру та збереження соціальної відповідальності є ключовими факторами економічної стабільності в умовах воєнних загроз. Диверсифікація діяльності не лише пом'якшує негативний вплив війни на фінансові результати, а й створює основу для післявоєнного відновлення та зростання економіки держави [2; 5].

1. Степаненко О. І., Канельська А. В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Економічні інновації. – 2024. – Вип. 33. – С. 123–130. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/725/703>

2. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт про стан і відновлення бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://www.me.gov.ua>

3. АТБ Корпорація. Річний звіт 2023 року. URL: <https://src.zakaz.atbmarket.com/files/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82/fin-zvitnist.pdf?t=1749814777>

4. АТБ Корпорація. Річний звіт 2021 року. URL: <https://src.zakaz.atbmarket.com/files/conso2021.pdf?t=1679685061> 5. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (ЄДРПОУ 30487219) – інформація про компанію та фінансові показники. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219>

Ю. Романішина

студ. групи 072-24-1, НТУ «Дніпровська політехніка»

Науковий керівник - д.т.н, доц. кафедри економічного аналізу та фінансів
НТУ «Дніпровська політехніка» Крилова О.В.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ВОЄННИХ УМОВАХ

Фінансова стійкість українських компаній у період війни стала ключовим чинником збереження національної економіки. Повномасштабне вторгнення спричинило глибокі макроекономічні втрати: у 2022 році ВВП України скоротився на 29,1%, а прямі збитки інфраструктури перевищили \$170 млрд [1, 2]. Це зумовило порушення логістики, дефіцит ресурсів і падіння ліквідності підприємств. Відтак антикризове управління фінансовою стійкістю стало головним інструментом адаптації бізнесу до умов невизначеності. Метою дослідження є аналіз впливу воєнних ризиків на стабільність компаній та визначення ефективних стратегій, що забезпечують їх життєздатність.

Фінансова стійкість в умовах війни означає не лише здатність компанії виконувати свої зобов'язання, а й її гнучкість, тобто спроможність пристосовуватись до шоків без втрати ключових активів. Згідно з даними опитування Дія.Бізнес (січень 2024 року), індекс активності бізнесу становив лише 37,3 зі 100, що свідчить про глибокий вплив невизначеності та стагнації на фінансовий ринок [3]. Ці дані показують, що, попри помірно оптимістичні очікування бізнесу (44,5% прогнозує зростання персоналу), традиційні методи фінансового управління вже неефективні, і більшість компаній досі функціонує в умовах адаптивної стійкості, а не повного відновлення довоєнних показників.

Особливо гостро проблеми проявилися у транспортному та промисловому секторах. Підвищення тарифів «Укрзалізниці» на 70% та затримки з постачанням сировини майже подвоїли логістичні витрати у металургійному комплексі [4]. Відсутність стабільних маршрутів експорту спричинила падіння оборотного капіталу, що позначилося на ліквідності підприємств. Для стабілізації перевезень створено антикризові штаби «Укрзалізниці», а міжнародна підтримка через гранти та програми USAID допомагає відновлювати виробничі потужності й підтримувати зайнятість [2, 5]. Поєднання державної координації та антикризового планування сприяє формуванню нової культури фінансового управління, де пріоритетом є не короткостроковий прибуток, а довгострокова стабільність бізнесу.

Фінансова стійкість у період війни розглядається як стратегічна функція держави та бізнесу. Компанії, що впроваджують моделі фінансової мобільності - диверсифікацію джерел фінансування, страхування ризиків і створення резервів - демонструють вищу здатність до адаптації. Показовим є досвід українських підприємств, які переорієнтували логістику через західні кордони та залучили приватний капітал і грантову підтримку для розвитку експорту [4]. Така гібридна модель фінансового управління поєднує адаптацію й інновації, знижуючи залежність від зовнішніх шоків.

Результати дослідження доводять, що антикризове управління має включати три складові: оперативне реагування, мобілізацію ресурсів і стратегічне планування. Їх реалізація дозволяє підвищити коефіцієнт автономії підприємств до безпечного рівня, забезпечити ліквідність і запобігти неплатоспроможності. Фінансова стійкість українських компаній у воєнних умовах - це не лише показник ефективності, а й елемент національної безпеки. Саме антикризові стратегії, засновані на гнучкому управлінні, державно-приватній координації та фінансових інноваціях, формують основу економічного відновлення, оскільки створюють підґрунтя для зростання корпоративного сектора у повоєнний період. Це доводить, що фінансова стійкість підприємств у воєнних умовах – не просто внутрішній показник ефективності, а стратегічний інструмент збереження економічної безпеки та конкурентоспроможності країни. Здатність перетворювати кризу на імпульс розвитку стає головним критерієм життєздатності українського бізнесу в умовах воєнного стану.

1. Коментар НБУ щодо зміни реального ВВП у 2022 році / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://surl.lt/hqddqd>.

2. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд - оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://surl.li/ewialv>.

3. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 - січні 2024 років / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://surl.li/eezlrn>.

4. Який вигляд має поточна логістична ситуація в українському ГМК / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://surl.cc/pxsyzl>.

5. Антикризовий штаб "Укрзалізниці" розробив комплекс заходів щодо виведення компанії з кризи / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://surl.li/apshtu>.

**СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ ФОРМУВАННЯ
ФІНАНСОВОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА**

Фінансова модель – це документ, що відображає прогнозовані доходи, витрати та грошові потоки підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Її формування є ключовою умовою успішного розвитку бізнесу в сучасних ринкових умовах. Фінансова модель дозволяє оцінити прогнозовану прибутковість, ризики діяльності та надає керівникам інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Завдяки фінансовій моделі можна передбачити наслідки зміни рівня конкуренції, ринкового середовища чи законодавства. Стійка фінансова модель забезпечує баланс між доходами й витратами, знижує ризик банкрутства та підвищує довіру інвесторів і партнерів. Вона є основою стабільного розвитку підприємства навіть у складних економічних умовах. Для українських компаній, що працюють зараз у воєнний час, потреба у створенні ефективної фінансової моделі є особливо актуальною [1].

Фінансова модель включає сукупність елементів, що дозволяють сформувати цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства. Її структура може відрізнятися залежно від виду діяльності компанії, проте основні складові залишаються типовими для більшості підприємств:

1. Балансовий звіт дає змогу оцінити фінансову стабільність компанії і її здатність виконувати свої зобов'язання.

2. Прогноз доходів є одним із ключових компонентів моделі, який ґрунтується на попередніх даних і визначає очікувані обсяги продажів.

3. Прогноз витрат охоплює як постійні, так і змінні витрати, необхідні для забезпечення діяльності компанії – заробітну плату, оренду, маркетингові витрати, закупівлі матеріалів тощо.

4. Звіт про прибутки та збитки відображає співвідношення доходів і витрат, дозволяючи визначити рівень прибутковості підприємства.

5. Грошовий потік (Cash Flow) демонструє рух коштів на підприємстві. Аналіз цього показника допомагає контролювати ліквідність і запобігати фінансовим труднощам [2].

Підприємства в сучасних умовах використовують різні види фінансових моделей. Характеристику основних видів фінансових моделей підприємства представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика основних видів фінансових моделей підприємства

№	Вид фінансової моделі	Характеристика
1	Модель дисконтованих грошових потоків	Дозволяє визначити, чи відповідає ринкова вартість компанії її реальній ціні. ґрунтується на дисконтуванні прогнозованих вільних грошових потоків, що відображає майбутні доходи та витрати в теперішній вартості.
2	Модель злиття та поглинання	Використовується для аналізу фінансових наслідків об'єднання компаній. Дає змогу оцінити, як злиття або поглинання вплине на фінансові показники, потенційні вигоди та ризики для підприємства.
3	Бюджетна модель	Є базовим інструментом для планування діяльності підприємства. Вона містить звіт про прибутки та збитки та дозволяє прогнозувати фінансові результати на майбутні періоди.

Джерело: створено на основі [3]

Отже, фінансова модель – це ключовий інструмент для аналізу, планування та прогнозування фінансових результатів підприємства. Вона допомагає оцінити поточний стан компанії, передбачити майбутні доходи, витрати і грошові потоки, а також визначити прибутковість нових проєктів. Крім того, вона слугує зручним засобом для представлення бізнес-ідей інвесторам і партнерам, перетворюючи складні фінансові дані на зрозумілу картину розвитку підприємства.

1. Партин Г.О. Сутність і види фінансової моделі підприємства та методи забезпечення її фінансової стійкості. / Г.О. Партин, М.В.Дубініна, А.Г.Загородній // *Moderní aspekty vědy: LVI. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2025. p.86-100.*

2. Івченко О. Що таке фінансова модель і навіщо вона взагалі потрібна? URL: <https://pareto.com.ua/blog/shho-take-finanova-model-navishho-vona-vzagali-potribna/>.

3. Фінансові моделі та дилема інвестора. URL: <https://eifoshub.com.ua/ua/blog/financial-models-and-the-investors-dilemma>

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ СТАРТАПІВ ТА МЕТОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Стартапи є рушійною силою інноваційного розвитку економіки, однак їх діяльність супроводжується високим рівнем фінансових ризиків. Аналіз наукових підходів свідчить, що дослідники розглядають проблему фінансових ризиків стартапів у різних площинах.

Silva Júnior S.D. та ін. (2023) наголошують на ключових фінансових та операційних ризиках – нестачі капіталу, помилках у плануванні та людському факторі, пропонуючи системний моніторинг фінансових показників. В. Волошина-Сідей (2023) акцентує увагу на необхідності створення матриці ризиків і алгоритму реагування, що охоплює оцінку, вибір методів і контроль результатів. Н. Пришляк і В. Семененко (2024) підкреслюють доцільність поєднання кількісних і якісних методів аналізу для підвищення точності оцінювання ризиків. Т. Білялов (2022) вказує на взаємозв'язок фінансових та інноваційних ризиків, що потребує комплексного підходу до управління.

Натомість Н. Рудь і Б. Богатко (2021) зосереджуються на макроекономічних ризиках українського середовища – валютній нестабільності, інфляції, дефіциті капіталу та воєнних викликах, наголошуючи на важливості диверсифікації фінансування й антикризових стратегій.

Основні методи мінімізації фінансових ризиків стартапів подано в табл. 1:

Таблиця 1

Методи мінімізації фінансових ризиків стартапів

Методи управління ризиком	Судь методу (інструмент)	Очікуваний ефект для стартапу
Диверсифікація джерел фінансування	Залучення венчурного капіталу, грантів, крауд-фандингу, бізнес-ангелів	Зменшення залежності від одного інвестора, зниження ризику дефіциту капіталу
Етапне фінансування	Поділ проєкту на фази з поетапним контролем результатів і KPI	Контроль витрат, недопущення перевитрат і банкрутства
Страховання та хеджування ризиків	Використання страхових полісів, валютних форвардів, деривативів	Захист від ринкових коливань і непередбачених збитків
Оптимізація фінансового планування	Аналіз cash flow, розрахунок burn rate, створення резервного фонду	Підтримання ліквідності, підвищення фінансової стійкості
Використання цифрової аналітики	Прогнозування ризиків через AI/ML-моделі, сценарний аналіз	Раннє виявлення фінансових загроз, гнучке реагування на зміни

Джерело: Згруповано автором на основі джерел [1,2,3,4,5]

Узагальнюючи погляди різних науковців, можна зробити висновок, що фінансові ризики стартапів мають системний і багаторівневий характер, що вимагає інтегрованого підходу до їх управління. Ефективна модель повинна ґрунтуватися на поєднанні аналітичних методів оцінювання, регулярного моніторингу ліквідності, прогнозування ризиків із застосуванням цифрових технологій та розробці адаптивних фінансових стратегій. Важливу роль відіграє налагодження партнерських зв'язків між стартапами, венчурними фондами, бізнес-ангелами та державними інституціями підтримки інновацій.

У сучасних українських реаліях фінансова стійкість стартапів залежить від здатності оперативно реагувати на зміни ринку, забезпечувати дисципліну у використанні ресурсів та поступово диверсифікувати джерела фінансування. Такий підхід забезпечує ефективне поєднання теорії й практики та сприяє зміцненню української стартап-екосистеми.

1. Silva Júnior S.D., Júnior E.L., Martins F.M., Machado A.L., Camanho R. *Startup Risk Management: Mapping Financial and Operational Challenges // Risks.* – 2023. – Vol. 11, No. 177. – MDPI.
2. Bielialov T. *Risk Management of Startups of Innovative Products // Journal of Risk and Financial Management.* – 2022. – Vol. 15, No. 202. – MDPI.
3. Волошина-Сідей В. *Планування та оцінка ризиків при розробці стартап-проєктів // International Science Journal of Management, Economics & Finance.* – 2023. – № 2. – С. 45–50.
4. Пришляк Н.В., Семененко В.С. *Фінансові ризики інноваційних стартапів та напрями їх мінімізації // Інвестиції: практика та досвід.* – 2024. – № 10. – С. 65–71.
5. Рудь Н.Т., Богатко Б.В. *Стартапи: тенденції розвитку та ризики // Економічний форум.* – 2021. – № 2. – С. 46–50.

СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ДЕБІТОРСЬКОЇ ТА КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТЕЙ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Контроль за рівнем дебіторської та кредиторської заборгованостей є важливою складовою системи фінансового менеджменту підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його ліквідність, ділову активність та платоспроможність.

У період воєнних дій ці показники набувають особливого значення через зростання ризиків неплатежів, порушення логістичних ланцюгів, зміну ринкових умов і непередбачуваність фінансових потоків. Неефективне управління заборгованостями може призвести до втрати оборотного капіталу та фінансової нестійкості підприємства, тоді як своєчасний контроль і застосування сучасних стратегій мінімізації сприяють підтриманню стабільності господарської діяльності навіть в умовах воєнної економіки.

Важливість ефективного управління заборгованостями підтверджується офіційними статистичними даними. Згідно з інформацією Державної служби статистики України, упродовж 2020 - 2023 років спостерігається стале зростання обсягів як дебіторської, так і кредиторської заборгованостей підприємств (рис. 1) [1].

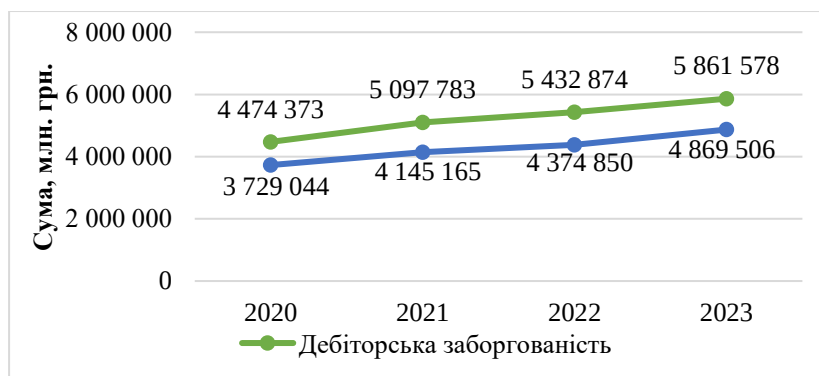


Рис. 1. Дебіторська та кредиторська заборгованість підприємств України за 2020-2023 роки

Аналіз динаміки засвідчує стале зростання обсягів заборгованостей, однак ключовою проблемою є випереджальна динаміка збільшення кредиторської заборгованості. Цей дисбаланс, особливо виражений після повномасштабного вторгнення.

В умовах такої воєнної нестабільності ефективним інструментом *мінімізації дебіторської заборгованості* є скорочення платіжних циклів, а саме перехід від щомісячного виставлення рахунків до щотижневих або коротших періодів, що знижує ризик накопичення боргів. Паралельно доцільно передбачати в договорах гнучкі умови щодо строків оплати та форс-мажорних обставин, а також можливість реструктуризації боргу для надійних контрагентів, які постраждали від бойових дій. Такий підхід дозволяє підтримувати платіжну дисципліну та уникати судових спорів, не втрачаючи партнерських відносин.

Також для підвищення платіжної дисципліни доцільно впроваджувати гнучку систему знижок за дострокову або своєчасну оплату рахунків покупцями. Такий підхід створює фінансову мотивацію для контрагентів швидше виконувати зобов'язання, одночасно забезпечуючи підприємству стабільний грошовий потік.

Прикладом ефективного управління кредиторською заборгованістю є впровадження системи планування платежів (Cash flow forecasting). Регулярне прогнозування грошових потоків дає змогу заздалегідь виявляти можливі дефіцити коштів і приймати рішення щодо корекції платіжного календаря [2].

У цілому, для забезпечення ефективного управління кредиторською заборгованістю в умовах воєнної нестабільності доцільно формувати систему взаєморозрахунків із контрагентами, передбачаючи можливість пролонгації зобов'язань, надання розстрочок або застосування альтернативних форм платежів, зокрема бартерних операцій та ін.

Висновок: на сучасному етапі розвитку економіки існує значна кількість стратегій управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, проте ефективність їх застосування залежить від здатності підприємств гнучко адаптувати ці інструменти до умов підвищеної ризиковості непогашення зобов'язань, спричиненої

1. Державна служба статистика України. Дебіторська та кредиторська заборгованість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю найманих працівників. 2020-2023 р.р. Електронний ресурс - [Режим доступу]: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pdp/pdpue/gr_deb_kred_2021_.xlsx.

2. GTreasury. What is cash flow forecast. Електронний ресурс - [Режим доступу]: <https://www.gtreasury.com/posts/what-is-a-cash-flow-forecast-examples-template>

ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Збройна агресія росії проти України, яка триває з 2014 року та набула величезних масштабів після 24 лютого 2022 року негативно вплинула на всі сфери життя та економіку країни. Значних збитків зазнав малий і середній бізнес, що зумовило потребу в грантах. Для підтримки економіки України міжнародні держави надають українським бізнесам технічної та фінансової допомоги.

Як зазначали Горин В.П., Лободіна З. М., Чайківський Н. О у вузькому розумінні під грантом розуміють залучення фінансових ресурсів для втілення певного проєкту, що передбачає отримання економічного, соціального або економічного ефекту[1].

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України, гранти можуть залучатись у вигляді: будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проєктів, яке ввозиться або набувається в Україні; робіт і послуг; прав інтелектуальної власності; фінансових ресурсів у національній чи іноземній валюті з повним або частковим фінансуванням приватними, корпоративними, суспільними, урядовими та міжнародними грантодавцями. [2] Важливо є виділити головні переваги та недоліки грантів (табл.1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки грантів

Переваги грантів	Недоліки грантів
- Гранти не потрібно повертати - Не потрібно віддавати частину підприємства та прибутку інвестору [3] - грант дозволяє отримати достатньо велику суму коштів на тривалий період часу; - в разі встановлення продуктивних взаємин між ВНЗ або НПО та грантодавцем, належного виконання реципієнтом відповідних програм чи проєктів, грантодавець і надалі буде схильний фінансувати проєкти даної організації.[4]	- у кожного фонду (грантодавця) є свої обмежені пріоритети, які, можуть змінюватися; - процес прийняття рішення щодо надання або неподання гранту триває, як правило, досить довгий час; - грантові кошти надходять до реципієнта поетапно і досить повільно; - у багатьох випадках грантова підтримка не передбачає покриття експлуатаційних та накладних витрат; - кошти, одержані у вигляді гранту, тісно прив'язані до цілей конкретного проєкту.[4]

Гранти дають змогу не тільки зберегти свою діяльність, а й розвинути бізнес, створити нові робочі місця, впровадити інновації, та розпочати нову справу. У табл.2 наведено узагальнену інформацію про актуальні грантові програми для малого та середнього бізнесу в Україні, які надають як міжнародні партнери, так і державні інституції для економічного стимулювання.

Таблиця 2

Актуальні грантові програми для малого та середнього бізнесу в Україні [5]

Назва гранту	Умови
1	2
Прямі інвестиції UMAEF у МСБ	Сума: 1–3 млн \$ Річний оборот не менше \$5 млн прибутковість EBITDA щонайменше \$0,5 млн. Інвестиції виділяють на розширення асортименту, релокацію виробничих потужностей, запуск/вихід на іноземні ринки тощо.
Гранти на розвиток наукових проєктів від EUREKA	Сума: до 8500 € Для МСП, великих компаній, науково-дослідних організацій або університетів. Фінансування надається проєктам, спрямованим на дослідження або розробку продукту, процесу чи послуги.
Фінансова допомога малому агробізнесу	Сума: 75 000–150 000\$ Підприємствам, який постраждав від війни. В пріоритеті – підприємці, які планують відновити чи розширити співпрацю з домогосподарствами та фермерами.
Програма ERP для бізнесу, що постраждав від війни	Сума: 20 000\$ Офіційно зареєстрованим бізнесам для відновлення, переорієнтації чи розширення своєї діяльності.
Грант для ветеранів та членів їхніх сімей	Сума: 250 000 – 1 млн грн Для учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, а також їхніх дружин або чоловіків, які планують відкрити власний бізнес та мають чисту ділову репутацію.
Грант на власну справу	Сума: 50 000–500 000 грн Грант надається майбутнім підприємцям, діючим ФОП або юридичним особам. Допомога скерована на створення власної справи з нуля, розширення діючого бізнесу та створення нових робочих місць.
Грант на сад	Сума: 140 000–400 000 грн за 1 га Для ФОП або юридичних осіб, які володіють або мають право користуватися землею не менше семи років на момент подачі заявки.

1	2
Гранти Connecting Europe Facility на розвиток альтернативних видів палива	Сума: 1 млрд € Для розробників програм будівництва та оновлення сталої транспортної інфраструктури альтернативних видів палива (AFIF), розбудови й підтримки інфраструктури зарядки електромобілів, водневих заправок, заправок аміаком та метанолом.
Гранти на виробництво дронів у рамках проєкту BRAVE1	Сума: 500 000 – 8 млн грн грант надається громадянам України, діючим ФОП або юридичним особам, діяльність яких може бути спрямована на розвиток технологій у сфері оборони.
EIT RawMaterials гранти	Сума: до 2,5 млн € Вони спрямовані на стартапи та бізнес, які працюють над рішеннями з усунення дефіциту критично важливої сировини та впроваджують інновації у видобутку корисних копалин, проєкти з переробки сміття й вторинної сировини.

Наявність великої кількості грантових програм свідчить про активну підтримку великого та середнього бізнесу на державному та міжнародному рівнях. Особливу увагу приділено стратегічним галузям - агросектору, науці, технологіям та обороні, що сприяє не лише економічному відновленню, а й підвищенню стійкості України в умовах війни.

Висновок: гранти відіграють важливу роль у відновленні та розвитку малого й середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Вони не лише забезпечують доступ до необхідних фінансових ресурсів, а й стимулюють інноваційність, розширення виробництва, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Різноманітність грантових можливостей свідчить про стратегічну підтримку бізнесу в ключових галузях економіки. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню економічної стійкості держави. Таким чином, ефективне використання грантів може стати потужним інструментом для подолання наслідків війни та забезпечення сталого розвитку малого й середнього бізнесу в Україні.

1. Горин В. П., Лободіна З. М., Чайківський Н. О. Гранти як джерело фінансування та інструмент фінансової безпеки галузі охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 256–266. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-256-266> (дата звернення: 20.10.2025).

2. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 153 : Постанова Каб. Міністрів України від 09.10.2020 № 942. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/942-2020-n#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

3. Чому гранти краще кредитів та інвестицій | Львівський обласний центр зайнятості. Головне | Львівський обласний центр зайнятості. URL: <https://lviv.dcz.gov.ua/publikaciya/chomu-granty-krashche-kredytiv-ta-investitsiy> (дата звернення: 20.10.2025).

4. Марченко О.В., Сушко Д.О. Методичні рекомендації щодо участі у грантових програмах та конкурсах/ Марченко О.В., Сушко Д.О. – Дніпро : ДДУВС, 2018. – 68 с. (дата звернення: 20.10.2025).

5. Грицик Т. Грант для бізнесу–2025: актуальна підбірка ФОП, малих і великих компаній – Forbes.ua. *Forbes.ua* | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/business/poki-ssha-na-pauzi-20-diyuchikh-grantiv-ta-program-finansuvannya-dlya-biznesu-11022025-27060> (дата звернення: 20.10.2025).

Т. Грицик
студ. групи ФБМ-11

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. фінансів Курило О.Б.

АНАЛІЗУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ТОВ «КПМГ-УКРАЇНА»

В аспекті діяльності ТОВ «КПМГ-Україна» тема аналізування операційних витрат є надзвичайно важливою, що спричинено перш за все специфікою функціонування компанії. Для таких підприємств притаманна нетипова структура операційних витрат, основну частку яких складає інтелектуальна складова, тобто оплата праці висококваліфікованих працівників, їх постійний професійний розвиток та навчання, програмне забезпечення, сучасні та новітні інформаційні технології, а також витрати пов'язані з офісними приміщеннями, тобто їх оренда та утримання тощо. Отже, детальний аналіз операційних витрат дозволяє більш раціонально розподіляти наявні ресурси підприємства, виявляти неефективні статті витрат і спрямовувати вивільнені кошти на підвищення кваліфікації та професійний розвиток персоналу. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості наданих послуг, зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку та формуванню її позитивної ділової репутації в довгостроковій перспективі.

Перш за все, під час дослідження елементів операційних витрат ТОВ «КПМГ-Україна» здійснимо аналіз їх питомої ваги у загальній сумі операційних витрат, динаміку яких представлено у табл.1.

Таблиця 1

Питома вага елементів операційних витрат в загальній величині витрат ТОВ «КПМГ-Україна» упродовж 2022-2024 рр.*

Назва елемента операційних витрат, тис. грн	Роки			Питома вага елементів операційних витрат, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	1765	1720	1372	0,45	0,35	0,25
Витрати на оплату праці	306080	410776	451136	77,95	84,05	83,44
Відрахування на соціальні заходи	43964	42871	57093	11,20	8,77	10,56
Амортизація	10556	2529	6224	2,69	0,52	1,15
Інші операційні витрати	30312	30854	24856	7,72	6,31	4,60
Разом	392677	488750	540681	100	100	100

* Складено автором на основі джерел [1-3]

Отож, відповідно до табл.1 загальна сума елементів операційних витрат з кожним роком збільшується. В свою чергу, відбуваються зміни і в структурі операційних витрат. За досліджуваний період найбільша частка в структурі витрат припадає на витрати на оплату праці. У 2022 році питома вага даних витрат становила 77,95%, у 2023 році – 84,05 та 83,44% у 2024 році. Це пояснюється специфікою діяльності ТОВ «КПМГ-Україна», а саме наявністю інтелектуальної висококваліфікованої складової в оплаті праці працівників.

Другою за значимістю в складі елементів операційних витрат Компанії є відрахування на соціальні заходи. Так, у 2022 році питома вага даних витрат фіксується на рівні 11,20%, у 2023 – 8,77% та 10,56% у 2024 році. Загалом, витрати пов'язані з фахівцями компанії становили від 89,15% (2022 р.) до 94,00% (2024 р.) загальної суми операційних витрат, що вказує на їхню критичну важливість для діяльності Компанії. Слід наголосити, що дані статті між собою тісно пов'язані.

За елементом інших операційних витрат прослідковуються наступні зміни: частка з 7,72% у 2022 році, поступово зменшується до 6,31% та 4,60% у 2023 й 2024 роках відповідно. Питома вага амортизації має тенденцію до зменшення, але лише у 2023 році (у 2022 році вони становили 2,69% від загальної величини та 0,52% у 2023 році). Проте, у 2024 році даний показник зростає до 1,15%. Матеріальні затрати у структурі витрат у 2022 році мають значення 0,45%, і поступово зменшуються у 2023 році до 0,35%, а у 2024 році склали лише 0,25% від загальної суми величини операційних витрат компанії. Це також спричинене специфікою функціонування ТОВ «КПМГ-Україна», що підтверджує, що матеріаломісткість наданих послуг є незначною.

Таким чином, фіксується постійне зростання загальної величини елементів операційних витрат, лідируючу частку в якій протягом усіх років займають витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, інші операційні витрати, що є цілком логічно, зважаючи на специфіку діяльності компанії.

1. Річна фінансова звітність ТОВ «КПМГ-Україна» за 2022 рік. URL: https://clarityproject.info/edr/21534148/yearlyfinances?current_year=2022 (дата звернення 19.10.2025).

2. Річна фінансова звітність ТОВ «КПМГ-Україна» за 2023 рік. URL: https://clarityproject.info/edr/21534148/yearlyfinances?current_year=2023 (дата звернення 19.10.2025).

3. Річна фінансова звітність ТОВ «КПМГ-Україна» за 2024 рік. URL: https://clarityproject.info/edr/21534148/yearlyfinances?current_year=2024 (дата звернення 19.10.2025).

М.Л. Чабан

студ. групи ФБ-41

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. фінансів – Желізняк Р. Й.

МЕТОДИКИ ОЦІНКИ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах кредитування є одним із найважливіших інструментів забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Для банківських та інших фінансових установ важливою є оцінка кредитоспроможності позичальника, оскільки її результати істотно впливають як на умови конкретних кредитних угод, так і на ефективність кредитної діяльності банку загалом. Правильна оцінка кредитоспроможності дозволяє банку приймати зважені рішення щодо надання кредитів, визначати оптимальні умови кредитування та формувати збалансований кредитний портфель [1].

Наслідком неякісної та недостовірної оцінки кредитоспроможності позичальників може стати погіршення якості кредитного портфеля банку, зростання обсягу проблемної заборгованості та збільшення кредитних ризиків. У кращому випадку це призведе до погіршення фінансового стану банку та зниження його прибутковості, у гіршому – до повного краху та банкрутства фінансової установи. Надійним способом вирішення цієї проблеми є розробка та застосування обґрунтованої методики, що дозволить банку реально оцінювати кредитоспроможність позичальників з урахуванням специфіки їхньої діяльності та ринкових умов [2].

Мета оцінки кредитоспроможності полягає у якісній характеристиці позичальника, яку визначає банк до вирішення питання про можливість та умови кредитування. Вона передбачає встановлення здатності й готовності клієнта повернути залучені кошти відповідно до умов кредитного договору. При цьому оцінюється не лише поточний фінансовий стан позичальника, але й перспективи його розвитку, якість менеджменту, репутація на ринку та інші якісні фактори [3].

Методики аналізу та система показників кредитоспроможності потенційного позичальника, що використовуються комерційними банками, є досить різноманітними. Умовно їх можна поділити на класифікаційні (статистичні) методи оцінки та методи комплексного аналізу кредитоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до оцінки кредитоспроможності позичальників [4]

Група методів	Конкретні методи	Особливості застосування
Класифікаційні (статистичні) методи	• Бально-рейтингові системи оцінки • Моделі прогнозування банкрутства	Базуються на кількісному аналізі фінансових показників та математичному моделюванні
Методи комплексного аналізу	• Правило «6С» • PARSE • CAMPARI • PARTS • MEMO RISK • Система 4FC • Правило «5С» поганих кредитів	Поєднують кількісні та якісні фактори, базуються на експертних оцінках

До класифікаційних (статистичних) методів оцінки належать бально-рейтингові системи оцінки та моделі прогнозування банкрутства. Ці методи характеризуються високим ступенем формалізації та об'єктивності, що дозволяє мінімізувати суб'єктивний фактор при прийнятті кредитних рішень.

Методи комплексного аналізу базуються на «напівемпіричних» методологіях, тобто на експертних оцінках та аналізі економічної доцільності надання кредиту. Вони дозволяють врахувати специфічні особливості конкретного позичальника, галузеві особливості його діяльності, якість менеджменту та інші важливі фактори, які складно формалізувати. Застосування класифікаційних методів оцінки кредитоспроможності позичальника має на меті напрацювання стандартних підходів для об'єктивної характеристики позичальників, пошук кількісних критеріїв для поділу майбутніх клієнтів на надійних і ненадійних, тобто таких, які підпадають під ризик банкрутства, і тих, для кого загроза банкрутства малоімовірна. Ці методи особливо ефективні при масовому кредитуванні, коли необхідно швидко обробити велику кількість кредитних заявок.

У зарубіжних країнах із розвинутою ринковою економікою банки застосовують складну систему показників для оцінки кредитоспроможності клієнтів. Вона диференціюється залежно від характеру позичальника (фірма, приватна особа, вид діяльності), періодичності та розміру грошових надходжень на рахунки підприємства. Узагальнення кількісних та якісних характеристик позичальника здійснюється за допомогою таких моделей комплексного аналізу, як Правило «6С», PARSE, CAMPARI, PARTS, MEMO RISK, система 4FC, Правило «5С» поганих кредитів. Ці методики активно використовуються провідними міжнародними банками та довели свою ефективність у різних економічних умовах [1].

Важливим аспектом оцінки кредитоспроможності є поєднання різних методів та підходів. Комплексне використання як кількісних, так і якісних методів дозволяє отримати найбільш об'єктивну картину фінансового стану позичальника та його здатності виконувати кредитні зобов'язання. При цьому слід враховувати галузеву специфіку діяльності підприємства, макроекономічні фактори та загальну ситуацію на ринку.

Оцінка кредитоспроможності є критично важливим етапом кредитного процесу, вона дозволяє банкам мінімізувати кредитні ризики та забезпечити стабільність кредитного портфеля. Досліджені методи оцінки кредитоспроможності мають як переваги, так і недоліки, тому доцільним є їхнє поєднання з урахуванням специфіки конкретного позичальника та виду кредитування. Комплексний підхід до оцінки, який поєднує статистичні методи та експертний аналіз, сприятиме підвищенню надійності кредитних рішень, зниженню рівня проблемної заборгованості та зміцненню стабільності фінансової системи в цілому.

1. Виговський В. Г. Методичні підходи до оцінки кредитоспроможності суб'єктів господарювання комерційними банками. Облік і фінанси АПК: науково-освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/metodichni-pidhodi-do-ocinki-kreditospromozhnosti-sub-ektiv-gospodaryuvannya-komerciyrimi-bankami.html> ;

2. Андрушків Т. Проблеми оцінки кредитоспроможності позичальників в управлінні кредитним ризиком банку. Світ фінансів. 2008. № 2(15). С. 113–118.;

3. Бордюг В. В. Теоретичні основи оцінки кредитоспроможності позичальника банку. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2008. № 3. С. 112–115.;

4. Бордюг В. В. Теоретичні основи оцінки кредитоспроможності позичальника банку. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2008. № 3. С. 112–115.

**ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ: ПЛЮСИ ТА МІНУСИ**

Повномасштабні бойові дії на території України створили безпрецедентні умови для функціонування українських підприємств, основні з яких це ненадійність та невпевненість. Тому одним з шляхів вирішення та подолання даних проблем є впровадження процесу диверсифікації. На сьогодні єдиного визначення даного поняття немає, адже трактування цього поняття розглядається дослідниками лише в якомусь одному аспекті. Загалом ж диверсифікація – це процес розширення видів діяльності підприємства, освоєння нових ринків чи виробництво нових товарів, які як пов’язані так і не пов’язані безпосередньо з основною діяльністю [1].

Враховуючи, що частина українського бізнесу змушена була здійснити релокацію своєї діяльності, то диверсифікація стала одним з напрямів, що дозволив не лише втримати конкурентні переваги, але й покращити таким чином фінансові показники. Як свідчать дані статистичних джерел майже половина компаній, що змінили регіон реєстрації, працюють у сфері оптової торгівлі – 44%. На другому місці – компанії у сфері будівництва (6%). Замикають трійку внутрішньо переміщених підприємств бізнеси, що здійснюють операції з нерухомістю. Найбільша частина бізнесів для нового місця роботи обрала Закарпатську та Львівську області, до Чернівецької області переїхали порядка 80 релокантів, а до Івано-Франківської - близько 70 [2].

В Україні така стратегія дедалі частіше використовується великими корпораціями, агрохолдингами, промисловими та ІТ-компаніями, які прагнуть мінімізувати ризики та розширити джерела доходів. Прикладом може слугувати група компаній Епіцентр К, яка перетворилась в потужну диверсифіковану бізнес-імперію. Крім флагманської мережі однойменних торгових центрів має також чимало інших бізнесів. Тогоріч компанія почала розвивати новий напрямок – будувати великі ТРЦ з орендними площами. Мережа ОККО почала розгортати новий сервіс видачі готових страв на своїх АЗК – ОККО Drive, а у жовтні 2024 року ОККО Group розпочала будівництво масштабного проєкту рекреації Львівських Карпат. Окрім того у лютому 2025 року стало відомо, що найбільша паливна компанія України ОККО купує 50% одного з лідерів ринку електрозаправок – київську Тока [3].

При прийнятті рішення про диверсифікацію діяльності суб’єктам господарювання доцільно врахувати основні мотиваційні напрямки: технікотехнічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Як правило перелічені нами мотиви тісно пов’язані між собою і комплексно вплив на рішення щодо диверсифікації.

Диверсифікації притаманні як позитивні, так і негативні аспекти, основні з яких представлено в табл.1

Таблиця 1

Переваги та недоліки диверсифікації підприємств в Україні

№ п/п	Показник	Переваги	Недоліки
1	Фінансова стійкість	Зниження ризику втрат завдяки розподілу капіталу	Підвищення витрат на управління
2	Ринкова позиція	Розширення частки ринку, вихід у нові галузі	Розпорошення уваги між напрямками
3	Інноваційність	Можливість впровадження нових технологій	Необхідність додаткових інвестицій

Дані таблиці засвідчують, що диверсифікація може бути ефективним засобом розвитку підприємства лише за умов наявності засудованої стратегії управління ресурсами та ринковими ризиками.

Як зазначає Касумов Т. А. [4], успішна диверсифікація вимагає поєднання інноваційного потенціалу підприємства з аналізом попиту на нових ринках. У протилежному випадку – розширення сфер діяльності може призвести до зниження дієвості основного бізнесу.

За даними аналітичного звіту Міністерства економіки України у 2024 році близько 37% українських промислових підприємств здійснили спроби часткової диверсифікації виробництва. Найактивніше ці процеси спостерігаються у машинобудуванні, ІТ-галузі та аграрному секторі, де створюються нові дочірні компанії або впроваджуються додаткові напрями послуг.

Водночас, як підкреслюють М. Вовк та Р. Стибель [5], надмірна диверсифікація у сільському господарстві часто має зворотний ефект – замість стабілізації прибутку спостерігається збільшення собівартості та розмиття управлінської відповідальності. Це пояснюється тим, що українські компанії не завжди володіють достатньою компетенцією для керування багатьма різними напрямками одночасно.

Плануючи диверсифікацію слід враховувати фінансове становище та можливості компанії, привабливість галузі та періоду, на який розраховується захід диверсифікації. Фінансові можливості успішних, середніх і збиткових компаній визначають різні стратегії диверсифікації, спрямовані на виживання та створення стратегічних альянсів.

Розрізняють вертикальну, горизонтальну, концентричну та конгломератну диверсифікацію.

Види диверсифікації			
Вертикальна	Горизонтальна	Концентрична	Конгломератна
Передбачає виробництво продукції, яка технологічно та маркетингово пов'язана з наявною продукцією.	Спрямована на стратегічне зростання, відповідно до якої суб'єкти господарювання розробляють та виводять на ринок нові продукти, спрямовані на існуючу клієнтську базу компанії, незалежно від наявного асортиментного ряду. Це включає в себе розвиток нових напрямків бізнесу, пов'язаних із задоволенням потреб існуючих клієнтів компанії.	Характеризується виробництвом нових продуктів на основі існуючої діяльності, але з умовою виникнення та розвитку технологічно нового виробництва	Полягає в тому, що відбувається виробництво нових продуктів, технічно не пов'язаних з основними продуктами компанії, видом діяльності. Це потребує значних фінансових вкладень і можлива лише великим компаніям

З іншого боку, приклади таких компаній, як МХП, Interpipe, DTEK та SoftServe, свідчать, що грамотна диверсифікація може суттєво підвищити стабільність бізнесу навіть у період воєнних викликів. За результатами звіту “Management Journal” [6], найбільш ефективною моделлю визнано обмежену диверсифікацію (3–4 галузі діяльності), яка дозволяє утримувати баланс між гнучкістю та концентрацією ресурсів.

Таким чином, диверсифікація в Україні розвивається як інструмент адаптації підприємств до швидких змін економічного середовища, і водночас стає критично важливим чинником конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

Диверсифікація діяльності є вагомим напрямом зростання українських підприємств. Вона дає змогу підвищити стійкість бізнесу, але вимагає ефективного стратегічного управління. Надмірне розширення напрямів без належної координації може зменшити прибутковість. Тому найкраща модель – це помірна диверсифікація, яка враховує ринкові можливості та компетенції фірми.

1. Крет, В. “Advantages and disadvantages of diversification strategies in multinational companies and their impact on firm's value” – аналіз стратегій диверсифікації, їхнього впливу на вартість і фінансові результати в мультинаціональних компаніях. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: skhid.kubg.edu.ua.

2. Названо кількість підприємств, що переїхали через війну у безпечні регіони з лютого 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua>.

3. Диверсифікувати не можна зупинитися: хто підвищує ефективність бізнесу у війну. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/diversifikuvati-ne-mozhna-zupinitisja>.

4. Касумов, Т. А. “Approaches to the interpretation of diversification of business processes of modern enterprises” – підходи до диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств, зокрема українських. jrn1.knutd.edu.ua.

5. Vovk, M. V. та Stybel, R. I. “Diversification of agricultural enterprises as a basis for industry development” – дослідження стратегій диверсифікації в аграрному секторі України, із SWOT-аналізом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: nvlvet.com.ua.

6. Зевенко, Д., Шишкін, В. та Онищенко, О. (2024) «Можливості використання стратегії диверсифікації в діяльності торговельних підприємств у сучасних умовах», *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*, 3(29), с. 64-71. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-06>.

Т. Хоча
студ. групи ФБ-33

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. каф. фінансів Чубка О. М.

ВПЛИВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИБУТКОВІСТЬ І РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, посиленням конкуренції, військовими ризиками та змінами у глобальних ланцюгах постачання. За таких умов ключовим завданням підприємств є забезпечення фінансової стабільності та стійкості до зовнішніх шоків. Одним із найефективніших інструментів досягнення цього є диверсифікація діяльності – процес розширення асортименту продукції, ринків збуту або напрямів бізнесу задля мінімізації ризиків і підвищення прибутковості [1].

Диверсифікація дозволяє підприємству знизити залежність від одного виду діяльності або певного ринку, забезпечуючи гнучкість та фінансову стабільність. Водночас ефективність диверсифікаційної стратегії значною мірою визначається якістю фінансового менеджменту, структурою капіталу та рівнем ризик-менеджменту.

У фінансовому аспекті диверсифікація означає розподіл фінансових ресурсів між різними видами діяльності, проектами або ринками з метою підвищення прибутковості та зниження ризику втрат. Вона може мати такі форми: продуктова диверсифікація (випуск різних видів товарів); ринкова диверсифікація (вихід на нові регіони або сегменти ринку); інвестиційна диверсифікація (капіталовкладень між різними галузями чи активами).

Науковці виділяють пряму (розширення в межах основного бізнесу) та непряму (вихід у нові галузі) диверсифікацію. Пряма форма дозволяє підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, тоді як непряма знижує загальний рівень ризику шляхом розосередження активів.

Для оцінки впливу диверсифікації на фінансові результати застосовують показники рентабельності активів (ROA), власного капіталу (ROE) та коефіцієнт варіації прибутку, що відображає рівень коливань фінансових результатів.

Емпіричні дослідження свідчать, що помірна диверсифікація позитивно впливає на прибутковість підприємств завдяки можливості компенсувати збитки від одного напрямку діяльності прибутками від іншого. У випадку надмірної диверсифікації можливе зниження ефективності управління через ускладнення організаційної структури.

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році підприємства, що мають більше двох напрямів діяльності, у середньому демонстрували на 12–18% вищий рівень рентабельності активів, ніж монопрофільні підприємства. Це свідчить про здатність диверсифікованих компаній ефективніше використовувати ресурси та адаптуватися до ринкових коливань. Крім того, диверсифікація дозволяє збільшувати обсяги інвестицій у стабільні напрями, що формує синергетичний ефект і підвищує загальну капіталізацію компанії.

Основна мета диверсифікації – зниження ризику нестабільності доходів. Фінансовий ризик підприємства визначається як імовірність недоотримання очікуваних прибутків або втрати капіталу. Завдяки розосередженню фінансових потоків між різними видами діяльності, підприємства зменшують залежність від одного джерела доходу.

Згідно з аналітичними даними Національного банку України, підприємства, що здійснюють діяльність у двох і більше секторах економіки, мають нижчий рівень фінансової волатильності, ніж монопрофільні. Зокрема, середній коефіцієнт варіації прибутку у таких підприємств становить 0,22 проти 0,37 у спеціалізованих компаній [2].

Показовим прикладом ефективного використання диверсифікації є діяльність українського агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Компанія здійснює вертикально інтегровану діяльність – від вирощування зернових і виробництва комбікормів до м'ясопереробки та експорту продукції. У 2022–2023 роках, попри складну воєнну ситуацію, МХП продемонстрував зростання чистого прибутку на 19% завдяки розширенню експорту до країн ЄС та розвитку напрямів біоенергетики [3]. Таким чином, диверсифікація дозволила компанії не лише мінімізувати збитки від скорочення внутрішнього ринку, а й підвищити фінансову стійкість.

Таблиця 1

Порівняльні показники фінансової ефективності диверсифікованих і монопрофільних підприємств

Показник	Диверсифіковані підприємства	Монопрофільні підприємства
Середня рентабельність активів	8,2%	6,7%
Коефіцієнт варіації прибутку	0,22	0,37
Індекс фінансової стійкості	1,45	1,12

Джерело: сформовано за даними Держстату [4], [5]

Отже, підсумовуючи усе вище сказане, диверсифікація бізнесу є ефективним механізмом забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах підвищених економічних ризиків. Вона сприяє підвищенню прибутковості, покращує ліквідність, знижує рівень коливань фінансових результатів та формує основу для сталого розвитку.

Оптимальною є помірна диверсифікація, яка поєднує зростання прибутковості з контрольованим рівнем ризику. Приклад МХП підтверджує, що стратегічне розширення бізнесу за рахунок суміжних напрямів дозволяє компанії підтримувати позитивну динаміку прибутків навіть у умовах кризи.

1. Пивовар П. «Фінансова стійкість підприємств: сутність, фактори, шляхи підвищення» // Економіка України, №2, 2022.

2. Національний банк України. Аналітичний огляд сектору нефінансових корпорацій, 2024 https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2024-03.pdf

3. Офіційний сайт МХП. Інтегрований річний звіт та фінансова звітність за 2023 рік. <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

4. Державна служба статистики України – Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2023 рік: Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності – Головне управління статистики у Харківській області.

5. Державна служба статистики України – Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності промисловості за 2023 рік: ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_rez/fin_pr/arh_fr_pr2023_u.htm

**ПРАВОВИЙ РЕЖИМ ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВ У ПЕРЕХІДНИЙ ПЕРІОД:
ВІД ГОСПОДАРСЬКОГО ДО ЦИВІЛЬНОГО КОДЕКСУ**

Період переходу від дії Господарського кодексу України до Цивільного кодексу став важливим етапом у розвитку національного господарського права. Зміна нормативно-правової бази безпосередньо вплинула на правовий режим господарських товариств – основних суб'єктів підприємницької діяльності в ринковій економіці. Протягом тривалого часу господарські товариства регулювалися нормами обох кодексів, що спричиняло колізії, дублювання положень та різночитання у правозастосовній практиці.

28 серпня 2025 року припиняє дію Господарський кодекс України. Його скасування передбачено Законом України "Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб" № 4196-IX, що набрав чинності 28 лютого 2025 року.

Однією з ключових причин скасування Господарського кодексу стала несумісність із правовими стандартами країн Європейського Союзу, тобто в ліквідації таких інститутів, як господарське відання та оперативне управління, бо це радянські рудименти. Також серед переваг скасування Господарського кодексу України – зменшення правової плутанини у сфері господарської діяльності, адже з появою ГКУ виникли невідповідності між окремими нормами Цивільного кодексу України.

Законопроектом скасовуються такі організаційні форми, як державні та комунальні підприємства і створити організаційно-правову форму товариств. Відповідно, до статутного капіталу вноситиметься майно або передаватиметься на праві узуфрукту.

На даний час, статті які не скасували регулює Закон України "Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб" № 4196-IX.

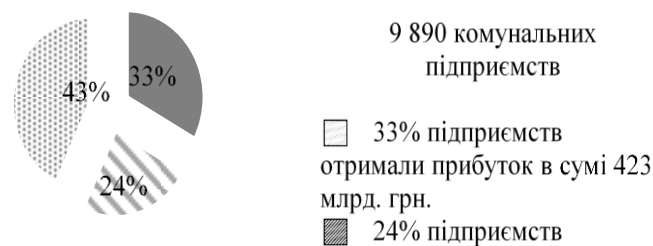


Рис 1. Результати діяльності комунальних підприємств в Україні за 2024 рік

Перехід комунальних підприємств у форму товариств з обмеженою відповідальністю або акціонерних товариств дійсно може змінити їхню діяльність, але сам по собі не гарантує підвищення прибутковості. Зміна правової форми передбачає перехід до корпоративної моделі управління, у межах якої з'являються чітко визначені власники, підвищується відповідальність керівників, запроваджується обов'язковий аудит і прозора фінансова звітність. Такі підприємства діятимуть за ринковими принципами, а не як бюджетні установи, що дає можливість залучати інвестиції та ефективніше розпоряджатися ресурсами. Водночас прибутковість не зросте автоматично, адже більшість проблем комунального сектору пов'язана не з формою власності, а з управлінською неефективністю, зношеними основними фондами, політичним впливом та соціальними функціями, які не дозволяють підвищувати тарифи до економічно обґрунтованого рівня.

Українська правова система потребує адаптації до сучасних економічних і політичних реалій. Відміна Господарського кодексу є частиною цього процесу. Перехід до товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерне товариство створює передумови для прозорішого управління та зменшення збитковості, але це потребує часу. Для реального покращення фінансового стану підприємств необхідне комплексне реформування управління, тарифної політики та системи контролю. Однак у короткостроковій перспективі це може викликати додаткові витрати на адаптацію для державних та приватних підприємств.

1. Мовчан О., Навіщо Верховна Рада скасувала Господарський кодекс./[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/navischo-verhovna-rada-skasuvava-gospodarskiy-kodeks/>.

2. Господарський кодекс скасовано: що це означає для бізнесу та держави, ./ [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.ey.com/uk_ua/it-tax-law-digest/the-commercial-code-repealed-what-it-means-for-business-and-the-state.

3. Кучерак Д., Скасування Господарського кодексу: що варто знати./ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://profprensa.com/blogs/skasuvannia-gospodarskogo-kodeksu-naslidki-dlia-robotodavtsiv>.

4. Верховна Рада України./ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/newscenter>.

5. У 2024 році 24% комунальних підприємств були збитковими./ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-24-komunalnykh-pidpriemstv-buly-zbytkovymy>.

СУТНІСТЬ ТА ВИДИ КРАУДФАНДИНГУ

Краудфандинг стає одним із найпопулярніших способів фінансування проєктів. Його суть полягає в тому, що багато учасників одночасно роблять невеликі внески, щоб допомогти реалізувати якусь ідею. Це можуть бути проєкти стартапів, творчі наукові розробки, соціальні ініціативи або благодійні акції.

У міжнародній практиці розрізняють такі типи (види) краудфандингу:

- краудфандинг з нефінансовим винагородою (rewards-based crowdfunding): прихильники ідеї жертвують суму коштів в обмін на вироблений продукт (опція замовлення);
- благодійний краудфандинг (donation-based crowdfunding): кошти збирають на благодійність, або конкретну мету, наприклад, буріння свердловини для постачання води в садовому товаристві, будівництво школи для малозабезпеченої територіальної громади, або на лікування певної людини;
- акціонерний краудфандинг (equity crowdfunding): інвестори вкладають великі суми грошей в компанію в обмін на невелику частку її капіталу;
- інвестиційний краудфандинг (investment crowdfunding): кредитори надають позику, розраховуючи на повернення основного позички і відсотків. Однією з форм краудінвестингу є краудлендінг. Краудлендінг (від англ. «crowd» – натовп, «lending» – надання позички) – це одна з основних форм краудінвестингу, суть якої полягає в кредитуванні фізичними особами інших фізичних осіб або юридичних осіб через спеціальні Інтернет-майданчики [1].

Важливо, що краудфандинг дозволяє почати реалізувати проєкт без великих початкових вкладень. Автори ініціатив публікують свою ідею на спеціальній краудфандинговій платформі, додають фото, відео та опис, а користувачі, яким цікава ця ідея, підтримують її грошима. Так проєкт отримує фінансування, а причетні особи - відчуття участі у створенні чогось нового. Цей механізм має багато переваг. Він дозволяє протестувати ринок: якщо люди підтримують ідею, значить, вона потрібна. Краудфандинг також об'єднує людей навколо ініціативи і допомагає створити спільноту прихильників. Крім того, це хороший спосіб прорекламувати продукт ще до його запуску.

Проте існують і ризики. Не всі проєкти збирають необхідну суму, а іноді автори ідеї не можуть виконати обіцянки. Тому для успіху важливо чітко і цікаво подати ідею, продумати презентацію та заохочення для спонсорів.

Краудфандинг – сучасний і зручний інструмент, який допомагає молодим підприємцям, митцям і соціальним активістам реалізовувати свої ідеї. Він дозволяє не лише отримати фінансову підтримку, а й перевірити, чи цікава ваша ідея людям, створити спільноту прихильників і дати старт новим проєктам.

Краудфандинг - поєднання діяльності суб'єктів краудфандингу, тобто авторів проєкту, донорів (спонсорів) проєкту та краудфандингових посередників, завдяки краудфандинговим платформам та іншим інтернет-ресурсам з метою акумулювання коштів для реалізації інноваційних, бізнес- та соціальних проєктів [2].

Краудфандинг є інновацією у сфері фінансування бізнесу, виступає альтернативною можливістю залучення коштів, дозволяючи отримати фінансування без допомоги банків, біржі чи венчурних фондів. Його особливими характеристиками, порівняно з традиційними способами залучення капіталу, є першочергова роль інтернет-ресурсу та кількість вкладників. Його популярність в світі постійно зростає, про що свідчать стрімкі темпи росту як числа краудфандингових платформ, так і сум залучених через краудфандинг коштів та кількості успішно реалізованих проєктів.

1. Теслюк С., Матвійчук Н., Демчук Н. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування креативних ідей та стартапів в Україні. Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1183/1140/>.

2. Діба О. М. Перспективи розвитку краудфандингу в Україні як інструменту залучення коштів для підприємств малого та середнього бізнесу. Київський національний економічний університет, 2016. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/9284e90c-dc41-4837-a513-133ccfff51f1/download>.

КАФЕДРА ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ

Підсекція «ОБЛІК, АНАЛІЗ І КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТАМИ ЕКОНОМІКИ»

І. Скварчило
студ. групи ОП-31

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. ОА Грицай О.І.

КОРПОРАТИВНЕ ОПОДАТКУВАННЯ: УКРАЇНА ТА ЄС

Податок на прибуток підприємств та організацій має вагоме значення у системі оподаткування юридичних осіб майже в усіх країнах світу. Цей податок є важливим фіскальним інструментом, що відображає високий рівень державного управління та досконалість податкового механізму.

Ефективне функціонування податку на прибуток передбачає:

1. Свідоме ставлення платників до своїх прав і обов'язків.

2. Розуміння ролі податку як необхідного внеску виробників у створення сприятливих умов для господарської діяльності.

Держави Європейського союзу (ЄС), хоча й мають спільну мету - забезпечення надходжень до бюджету, застосовують різні підходи до встановлення ставок податку на прибуток підприємств, а також до визначення пільг та стимулів для бізнесу.

Системи корпоративного оподаткування європейських країн відрізняються за підходами до формування ставок і надання податкових пільг.

Порівняльну характеристику наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика корпоративного оподаткування в європейських країнах

Країна	Базова ставка	Пільгові ставки / умови	Особливості системи оподаткування	Підтримка бізнесу / стимули
Україна [2]	18%	9% – для резидентів «Дія Сіті»; 3% – для страхової діяльності; 10–30% – для грального бізнесу	Уніфікована система без гнучких пільг; оподаткування базується на прибутку підприємства	Обмежені стимули, основна підтримка – спеціальні режими («Дія Сіті», «Defence City», спрощена система оподаткування)
Польща	19%	9% – для підприємств з оборотом до 2 млн євро або у перший рік діяльності	Можливість застосування «Естонський СІТ» – оподаткування лише виведеного прибутку	«Естонський СІТ» стимулює реінвестування прибутку, знижуючи податкове навантаження
Франція	25%	15% – для малих і середніх підприємств із прибутком до 38120 євро	Можливість вибору між системами IS (для компаній) та IR (для власників)	Гнучкий підхід до оподаткування залежно від розміру бізнесу; підтримка МСП
Іспанія	25%	15% – для новостворених підприємств у перші 2 роки прибуткової діяльності	Оподаткування світового прибутку для резидентів; уникнення подвійного оподаткування дивідендів	Податкова підтримка нових бізнесів, заохочення підприємництва
Румунія	16%	1% – для мікрокомпаній з працівниками; 3% – без працівників або при доходи >1 млн євро	Проста система, низьке податкове навантаження; можливість вибору режиму	Стимулювання малого бізнесу завдяки наднизьким ставкам

Проведений аналіз демонструє, що системи країн ЄС відрізняються гнучкістю, спрямованою на підтримку певних категорій платників.

Зокрема, Польща, Румунія та Іспанія демонструють приклади гнучкого оподаткування, спрямованого на підтримку нових і малих підприємств. Найпривабливішими для бізнесу з точки зору низького оподаткування є Румунія та Польща – вони пропонують знижені ставки для малих підприємств і сприятливі режими для інноваційних галузей. Франція та Іспанія мають вищі ставки, але забезпечують стабільність, розвинену податкову інфраструктуру та систему пільг, що робить їх привабливими для великих і транснаціональних корпорацій. Проте, Франція застосовує варіативну систему оподаткування, що дає можливість підприємствам самостійно обирати оптимальну модель. Україна поступово наближає свою податкову політику до європейських стандартів, однак ще має обмежені стимули для інновацій та розвитку малого бізнесу.

Загалом, ефективна податкова політика, побудована на поєднанні фіскальної функції з мотиваційною, є запорукою сталого економічного розвитку та зростання підприємницької активності. Загальна тенденція у всіх країнах – зменшення податкового навантаження на малий бізнес і поступовий перехід до стимулюючих режимів для технологічних компаній.

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (із змінами та доповненнями).
2. . Визначення ставок податку на прибуток підприємств URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/752017.html>
3. ЄС запровадив мінімальну ефективну ставку оподаткування 15% для транснаціональних компаній. 2024 URL: https://biz.ligazakon.net/news/224630_s-zaprovadiv-mnmalnu-efektivnu-stavku-opodatkovannya-15-dlya-transnatsionalnikhkompany#:~:text
4. Податкове право країн ЄС / Волощук М.Г., Петріченко О.О., Білаш О.В., Карабін Т.О., Менджук М.В. Ужгород, 2021. 143 с.

Б. Цегелик
студ. групи ОП-31

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. ОА Грицай О.І.

ПОРІВНЯННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ У РІЗНИХ КРАЇНАХ ТА ЙОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Значну частку доходів державного бюджету формує один з основних непрямих податків - податок на додану вартість (ПДВ). Ефективність системи ПДВ визначається не тільки номінальною ставкою, але й структурою понижень, звільнень, порядком відшкодування та практикою адміністрування.

В Україні стандартна ставка ПДВ становить 20 %. Передбачені також понижені ставки та спеціальні режими: 14 % для певних аграрних операцій, 7 % для окремих медичних товарів і послуг, а також 0 % для експорту. Нерідко питанням є затримки відшкодування вхідного ПДВ, що створює додаткові витрати для обігового капіталу платників.

У Польщі стандартна ставка ПДВ дорівнює 23 %, зниження до 8 % та 5 % застосовується для визначених товарів і послуг. Польська система вирізняється чітким переліком пільгових категорій та поступовим впровадженням електронних інструментів для підвищення прозорості.

У Німеччині базова ставка ПДВ становить 19 %, понижена ставка – 7 % для соціально важливих товарів і послуг. Експорт оподатковується за нульовою ставкою у відповідності до правил внутрішнього ринку ЄС. Система характеризується високою дисципліною платників і стабільними процедурами адміністрування.

Таблиця 1

Порівняння ставок ПДВ в Україні, Польщі та Німеччині

Країна	Стандартна ставка ПДВ	Понижені ставки / 0%	Коротка примітка
Україна	20 %	14 % (агро), 7 %, 0 % (експорт)	Варіативність ставок; проблеми з відшкодуванням
Польща	23 %	8 %, 5 %, 0 % (експорт)	Чіткий перелік пільг;
Німеччина	19 %	7 %, 0 % (експорт)	Стабільна практика адміністрування; сильний контроль

В Україні застосовується модель попереднього контролю, спрямована на запобігання податковим зловживанням і забезпечення прозорості розрахунків. Ключовими елементами системи є Єдиний реєстр податкових накладних (ЄРПН) та Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків (СМКОР). Їх робота побудована на автоматичному аналізі податкових накладних і виявленні потенційно ризикових операцій.

Польща, у свою чергу, є прикладом країни ЄС, яка активно рухається шляхом, схожим до українського, для боротьби зі шахрайством. В країні впроваджується аналог ЄРПН – KSeF (Krajowy System e-Faktur), або Національна система електронних рахунків. Це централізована урядова платформа, через яку мають проходити всі рахунки-фактури між підприємствами. Її використання стане обов'язковим з квітня 2026 року.

Німеччина представляє класичну модель ЄС, що базується на "пост-фактум" аудиті. В Німеччині відсутній єдиний реєстр податкових накладних у режимі реального часу. Контроль базується на довірі та подальшій перевірці. Підприємства самостійно розраховують свої зобов'язання та кредит і подають щомісячні або щоквартальні декларації з ПДВ (Umsatzsteuer-Voranmeldung).

1. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Poland confirms KSeF e-Invoicing mandatory from 1 Feb 2026 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://poland-accounting.eu/2025/09/ksef-mandatory-from-1-february-2026-president-signs-the-law/>
3. ПДВ у Німеччині у 2025 році: ставки, нарахування, повернення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://migrant.biz.ua/nimechchina/zhittya-de/pdv-v-nimechchyni.html>

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНВЕСТИЦІЙ

І. Балінська
студ. групи – ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ Юхман Я.В.

УСПІШНІ KEYСИ УКРАЇНСЬКИХ КРЕАТИВНИХ АГЕНЦІЙ: ДОСВІД ddd&REKAVA

Вплив креативних індустрій на економічний та суспільний розвиток впевнено зростає. Вони створюють культурні та творчі продукти, які є основою креативної економіки, а креативна економіка створює можливості для розвитку та підтримки цих галузей за допомогою інвестицій, політичної підтримки та формування безпечного і перспективного середовища для творчої діяльності. Згідно з визначенням ЮНЕСКО, креативна економіка охоплює галузі, які поєднують створення, виробництво та комерціалізацію продуктів нематеріального та культурного характеру та, як правило, захищені авторським правом і можуть набувати форми товарів або послуг [1]. Словосполучення «креативні індустрії» використовується у множині, оскільки воно відноситься до широкого спектра різноманітних галузей економіки, що базуються на творчості, інноваціях та культурних продуктах. Це поняття охоплює багато різних сфер: медіа (включаючи кіно, телебачення, радіо, видавництво), мистецтво, дизайн, музика, література, архітектура, реклама, мода, виставкова справа та багато іншого [2].

Креативні агенції відіграють у цій системі роль носіїв змін. Вони поєднують економічне мислення зі стратегічним баченням і художнім підходом, допомагаючи компаніям формувати свій бренд, взаємодіяти зі споживачами та створювати ринкову цінність. Їхня діяльність базується на глибокому розумінні споживача, економічної кон'юнктури та цифрових інструментів просування. В Україні ця сфера активно розвивається – у великих містах, зокрема у Львові та Києві, немала кількість агенцій працюють не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку, забезпечуючи приплив іноземних інвестицій.

Львівська агенція ddd agency є однією з найяскравіших прикладів цієї сфери. ddd позиціонують себе як інноваційна креативна агенція, що створює стратегії брендів, розробляє айдентiku, дизайн, веб і комунікаційні продукти [3]. Клієнтами ddd є як великі українські підприємства, так і стартапи, що прагнуть сформувати впізнаваний бренд і залучити інвестиції.

Яскравим прикладом співпраці є робота агенції над брендом Rekava – українським виробником екологічних товарів із кавової гущі. Rekava поєднує стійкість, якість і сучасний дизайн [4]. Агенція ddd розробила для Rekava комплексну бренд-стратегію, візуальну айдентiku, удосконалила бізнес та фінансову моделі, створила соцмережі і бренд-ролик [5].

Діяльність ddd та Rekava відображає сучасну тенденцію розвитку української економіки – переорієнтацію на інтелектуальні та інноваційні ресурси. Креативні агенції в цьому процесі відіграють провідну роль: вони з'єднують економічну доцільність із соціальною цінністю, просувають сталий розвиток і формують позитивний імідж України на міжнародному рівні. Їхня діяльність підвищує рівень освіти у сфері дизайну, маркетингу, менеджменту проєктів і стимулює інтерес молоді до цих напрямків.

Завдяки співпраці Rekava змогла суттєво зміцнити свою позицію на ринку, розвинути імідж та отримати високу впізнаваність серед споживачів екотоварів. У результаті креативна стратегія, створена ddd, мала безпосередній економічний ефект – зросли обсяги продажів, розширився експорт, підвищилася довіра до бренду. Це показує, що креативність може бути не лише естетичною категорією, а й чинником економічного розвитку. Успішна взаємодія між агенцією та виробником стала прикладом синергії креативної індустрії та підприємництва, коли ідея, дизайн і стратегія стають інвестиційними активами бізнесу.

1. Креативні індустрії/ Головна/ Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій.
URL: <https://nipo.gov.ua/kreatyvni-industrii-page/>.

2. Креативні індустрії: їх роль та місце у сучасному українському суспільстві/ Новини/ Медіа блок/ Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/kreatyvni-industriyih-rol-ta-misce-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/>.

3. INNOVATIONS & Creative agency. ddd. URL: <https://ddd.do/>.

4. Головна. Rekava. URL: <https://www.rekava.com/>.

5. Rekava/ Cases/ ddd. URL: <https://ddd.do/rekava/>.

ІНВЕСТИЦІЇ В ЕКОНОМІКУ МАЙБУТНЬОГО: ІННОВАЦІЙНІ ШЛЯХИ ПІСЛЯВОЄННОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення РФ завдало Україні колосальних економічних збитків, призвівши до руйнування виробничих потужностей, руйнування інфраструктури, скорочення експорту, падіння інвестиційної привабливості та зниження ВВП. За оцінками Світового банку, сукупні втрати країни перевищують \$589 млрд, а відновлення економіки вимагатиме багато часу та фінансових ресурсів [1]. Післявоєнне відновлення - це можливість перейти до нової інноваційної, цифрової та сталої економіки. Саме інвестиції є ключовим інструментом такого переходу, адже вони забезпечують створення сучасних виробництв, стимулюють наукові розробки та сприяють формуванню конкурентоспроможності бізнес-середовища. У сучасних умовах інвестиції в інноваційні напрямки розвитку – це інвестиції в економіку майбутнього.

Одним із головних ресурсів післявоєнного зростання України є її технологічний потенціал, сформований під час війни. Саме воєнні розробки, зокрема у сфері безпілотних систем, стали поштовхом до формування нових високотехнологічних галузей. Паралельно розвиваються й інші напрямки «економіки майбутнього». Україна вже має досягнення у сфері цифровізації: платформа «Дія» та електронні державні сервіси стали прикладом ефективного управління навіть в умовах війни. Ще одним стратегічним напрямком є зелена економіка. Крім того, особливого значення набуває розвиток інноваційних стартапів і ванчурного фінансування. Міжнародна практика показує, що після криз і воєн держави, які зробили ставку на інновації, досягли високих темпів розвитку. Україні важливо не лише залучати іноземні інвестиції, а й адаптувати найкращі світові моделі для себе, до прикладу, досвід Ізраїлю, Південної Кореї, Естонії, доводить, що інновації можуть стати основою економічного прориву. Міжнародний досвід підтверджує, що поєднання державної підтримки, науки та підприємництва є ключовим до сталого розвитку. Україна має всі передумови, щоб на основі цих моделей створити власну систему стимулювання інноваційно-технологічну, конкурентну та орієнтовану на людський потенціал.

Розвиток інновацій в Україні вимагає поєднання державних ініціатив, приватного капіталу та міжнародної допомоги. Наразі вже існують державні програми стимулювання інновацій, такі як, Лінії дронів [2], індустриальні парки, національний фонд досліджень України [3]. Також варто розвивати державно-приватне партнерство, і дуже важливу роль відіграє міжнародна фінансова підтримка, до прикладу міжнародні фінансові організації: ЄБРР, ЄІБ, Світовий Банк, Horizon Europe, Ukrainian Startup Found, USAID інвестують у відбудову та інновації, а ЄС створює гарантії для інвесторів і фінансує інноваційні компанії. І не варто забувати про розвиток людського капіталу, тобто створювати науково – технологічні хати при університетах, STEM-освіти для розвитку технічних навичок, і повертати українських біженців із закордону, адже виїхало дуже багато кваліфікованих кадрів [4].

Щодо ризиків, то серед основних ризиків, залежність від зовнішнього фінансування, бюрократія, корупційні ризики, нестача кадрів, недостатній захист інтелектуальної власності. Проте щодо подолати ризики, варто запровадити цифровий контроль за державними витратами й фінансування інновацій, впровадження страхування інвестиційних ризиків і податкових стимулів, інвестиції в освіту, науку та повернення фахівців з-за кордону, створення стабільної нормативно-правової бази для розвитку інноваційного бізнесу.

Післявоєнне відновлення України відкриває можливості для розвитку економіки майбутнього, заснованої на інноваціях. Інвестиції є ключовим чинником. Комплексна співпраця держави, бізнесу, та міжнародних партнерів дозволять Україні стати конкурентоспроможною та технологічно прогресивною державою.

1. Непрямі фінансові втрати України внаслідок вторгнення РФ наблизилися до \$590 мільярдів – Світовий Банк, 26.02.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3964593-neprami-finansovi-vtrati-ukraini-vnaslidok-vtorgnenna-rf-nablizilisa-do-590-milardiv-svitovij-bank.html> (Дата звернення: 19.10.2025).

2. Лінія Дронів. Дрони, технології і повага. URL: <https://droneline.army.gov.ua/> (Дата звернення: 19.10.2025).

3. Національний фонд досліджень України. URL: <https://nrfu.org.ua/> (Дата звернення: 19.10.2019).

4. Богайчик С.В., Садова У.Я., Політика повернення українських біженців: державна стратегія та міжнародна співпраця., Богайчик С.В., Садова У.Я., Збірник тез доповідей 82-ї Студентської науково-технічної конференції: секція «Адміністрування, державне управління та професійний розвиток». - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024., 123 с.

**ГЕОТЕРМАЛЬНА ЕНЕРГЕТИКА УКРАЇНИ:
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

В останні роки питання електроенергії гостро постало серед усіх членів українського суспільства. Методичне знищення енергетичних потужностей України з боку Російської федерації змушує досліджувати інші джерела виробництва електроенергії. Геотермальна енергетика є для України потенційно стратегічним ресурсом, оскільки забезпечує безперервне тепло й електроенергію незалежно від імпорту палива чи погодних умов. У контексті енергетичної безпеки та декарбонізації вона може стати стійкою базою для теплопостачання міст і промислових об'єктів, зменшуючи залежність від викопних ресурсів.

Геотермальні джерела енергії вважаються одними із найчистіших видів генерації, оскільки не потребують спалювання палива, а під час роботи практично не створюють викидів CO₂ та інших забруднювачів. Така енергетика не генерує твердих відходів і може локально замінювати газ у теплопостачанні, тим самим знижуючи міські викиди.

Геотермальна енергетика може стати одним з видів живлення країни. Геотермальна енергетика в Україні перебуває на етапі формування ринку. Промислових геотермальних електростанцій (ГеоТЕС) поки немає в Україні, однак геотермальне тепло вже використовується в окремих проєктах теплопостачання та тепличних господарствах. Ринок демонструє появу перших практичних ініціатив. На Львівщині реалізується проєкт тепличного комплексу з геотермальним опаленням, а компанії на кшталт EcoVolt оголошують плани зі створення перших ГеоТЕС. Ці приклади підтверджують, що сектор поступово переходить від теоретичних оцінок до практичних рішень.

Основними бар'єрами залишаються висока вартість буріння та розвідки, відсутність демонстраційних станцій і недосконалі механізми стимулювання. Водночас переваги геотермальної енергетики це сталість, екологічність та здатність замінювати газ у теплопостачанні роблять її одним із найперспективніших напрямів розвитку української енергетики.

Запуск геотермальних об'єктів сприятиме децентралізації енергосистеми, підвищенню її надійності та скороченню імпортової залежності від викопного палива.

Запуск перших ГеоТЕС може стати критичним кроком для подолання технологічних та інвестиційних бар'єрів, сприяти залученню інвестицій і формуванню нової базової низьковуглецевої генерації до 2030 року [2;7]. Запуск геотермальних об'єктів сприятиме децентралізації енергосистеми, підвищенню її надійності та скороченню імпортової залежності від викопного палива. Попри невеликі стартові обсяги, це може стати принциповим кроком у формуванні нового енергетичного напрямку для України.

1. В Україні збудують комплекс теплиць з геотермальним опаленням. URL: <https://techhorticulture.com/v-ukrayini-zbuduyut-kompleks-teplyts-z-geotermalnym-opalennyam> (Дата звернення 19.10.2025).

2. Геотермальна енергетика: можливості у світі та перспективи в Україні. URL: <https://expro.com.ua/statii/geotermalna-energetika-mojlivost-u-svti-ta-perspektivi-v-ukraini> (Дата звернення: 19.10.2025).

3. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Геотермальна енергія України URL: <https://saee.gov.ua/diia-lnist/vidnovliuvalna-enerhetyka/alternatyvna-enerhetyka/heotermalna-enerhiia> (Дата звернення 19.10.2025).

4. Крамар В. О., Олійник Є. В. Аналіз потенціалу використання вторинних теплових ресурсів та геотермальної енергії для централізованого теплопостачання в Україні URL: https://rea.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/~analysis_of_waste_heat_and_geothermal_heat_potentials_for_district_heating_in_ukraine_ua_2022.pdf (Дата звернення 19.10.2025).

5. Морозов Ю. П., Баріло А. А., Дубовський Є. В., Чалаєв Д. М. Видобування і використання геотермальних ресурсів України : монографія. – ІВЕ НАНУ URL: https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/Монографія_Морозова_Publication.pdf (Дата звернення 19.10.2025).

6. Офіційний сайт ГС «Геотермальна Україна». URL <https://www.geothermalukraine.org/> (Дата звернення: 19.10.2025).

7. Україна планує впровадження перших геотермальних електростанцій. URL: <https://eco-volt.com.ua/blog/ukraina-planiruyet-vnedreniye-pervykh-geotermalnykh-elektrostantsiy> (Дата звернення: 19.10.2025).

8. Уряд України затвердив Національний план дій з відновлюваної енергетики. URL: <https://chamber.ua/ua/news/uriad-ukrainy-zatverdyyv-natsionalnyy-plan-diy-z-vidnovliuvanoi-enerhetyky> (Дата звернення 19.10.2025).

Є. Гриців
студ. групи ЕБ-32

Науковий керівник – к.е.н., доц, каф. ЕПІ Загорецька О.Я.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Малий бізнес є однією з ключових складових економіки України. Саме він забезпечує зайнятість населення, сприяє розвитку інновацій та формує конкурентне середовище [1]. В умовах воєнного стану мале підприємництво продемонструвало високу стійкість, адаптивність і здатність до швидкої трансформації бізнес-моделей.

Одним із важливих напрямів малого бізнесу є індустрія моди – діяльність ательє з моделювання та пошиву одягу, творчі майстерні. Ця сфера поєднує творчий підхід, індивідуальність і практичну значущість, що робить її важливою для економічного та соціального розвитку регіонів.

Повномасштабна війна з РФ створила безпрецедентні виклики для економіки України: частина підприємств зупинила діяльність, зросли витрати на сировину та логістику, скоротився внутрішній попит. Проте саме малий бізнес продемонстрував найбільшу гнучкість, зокрема у сфері послуг [2].

Багато ательє переорієнтували свою діяльність – розпочали виготовлення військового одягу, маскувальних сіток, тактичного спорядження або спецодягу для важкопоранених у лікарнях. Це не лише дозволило зберегти робочі місця, а й зробило такі майстерні важливими елементами тілової економіки.

Ательє як форма малого бізнесу має низку переваг: гнучкість управління, близькість до споживача, можливість індивідуального підходу до клієнта та високий рівень контролю якості (Коваленко, 2022). Водночас, основними проблемами залишаються обмежені фінансові ресурси, залежність від постачання матеріалів, зниження купівельної спроможності населення та конкуренція з масовими виробниками.

У період війни ці фактори посилюються, однак водночас відкрили нові можливості – підвищився попит на локальні бренди, ручну працю та індивідуальний дизайн. Підтримка українського виробника стала елементом патріотизму й громадянської свідомості.

В умовах кризи значення маркетингу зростає. Ательє активно використовують соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook) для реклами, залучення клієнтів та просування власного бренду. Підприємства індустрії моди, які зазнали труднощів через війну, змогли зберегти конкурентоспроможність завдяки цифровим технологіям, інтернет-продажам і розвитку онлайн-платформ [1].

Крім того, важливим є соціальний аспект діяльності малого бізнесу – участь у волонтерських ініціативах, виготовлення одягу для військових, підтримка локальних спільнот. Це не лише формує позитивний імідж підприємства, а й підсилює його соціальну місію.

Післявоєнне відновлення економіки відкриє для малого бізнесу широкі можливості. Очікується зростання попиту на якісний український одяг, розвиток крафтових брендів, а також застосування інноваційних технологій – 3D-моделювання, цифрового крою, екологічних тканин. Для сталого розвитку підприємствам потрібна державна підтримка, доступ до пільгового кредитування.

Малий бізнес у сфері моделювання та пошиву одягу є важливою складовою сучасної економіки України, що забезпечує зайнятість, розвиток креативних індустрій і підтримує економічну стійкість навіть у період війни.

Гнучкість, інноваційність та соціальна відповідальність є ключовими факторами успіху малого бізнесу сьогодні. В умовах післявоєнного відновлення ательє, творчі майстерні можуть стати одним із драйверів економічного та культурного розвитку країни.

1. Гриценко, О. А. (2023). Розвиток малого підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*, (11), 34–38. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.11.34>

2. Бондаренко, С. М. (2024). Функціонування підприємств індустрії моди України в період воєнного стану. *Journal of Strategic Economic Research*, (3), 18–27. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.2>

3. Коваленко, І. В. (2022). Особливості ведення малого бізнесу у сфері послуг в умовах кризових викликів. *Бізнес Інформ*, (12), 112–118. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-112-118>

К. Дарій
студ. групи – ЕКЕБ-22

Науковий керівник - д.е.н., проф. каф. ЕПІ Степура Т.М.

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК БАЗИС СУЧАСНИХ БІЗНЕС СТРАТЕГІЙ

Сучасні умови глобалізації, трансформації ринкових відносин та зростаючого впливу екологічних і соціальних викликів роблять концепцію сталого розвитку ключовим стратегічним орієнтиром для підприємств різних галузей. Сьогодні сталість бізнесу стає системною передумовою довгострокової конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та соціальної легітимності компаній.

Основу засад сталого розвитку в бізнесі становить модель Triple Bottom Line (TBL), яка передбачає необхідність збалансування трьох взаємопов'язаних аспектів діяльності підприємства – економічного (Profit), соціального (People) та екологічного (Planet). Принцип балансу між цими компонентами формує нову парадигму

управління бізнесом, в рамках якої сучасні компанії розглядають сталий розвиток не як витрати, а як інвестицію у власну довгострокову ефективність, конкурентоспроможність та стійкість до ризиків.

Ключовим інструментом для реалізації цієї парадигми є впровадження у систему стратегічного планування підходів ESG (Environmental, Social, Governance). ESG-модель спрямовує бізнес на мінімізацію екологічного впливу, дотримання соціальних стандартів, етичне корпоративне управління та звітність перед стейкхолдерами. Дотримання ESG-критеріїв сьогодні є запорукою залучення інвестицій, підвищення вартості компанії на ринку та формування лояльності споживачів. ESG стає не тільки інструментом відповідального менеджменту, але й майбутньою стратегічною перевагою.

Тісно переплітається з ESG концепція «shared value» (створення спільної цінності), запропонована М. Портером і М. Крамером, котра підкреслює, що соціальні проблеми можуть і повинні бути інтегровані в бізнес-модель компанії, оскільки їх вирішення може створити нові можливості для економічного зростання. «Створення спільної цінності» - це перехід від філантропії до стратегічної соціальної відповідальності, в рамках якої бізнес одночасно створює прибуток і чинить позитивний соціальний вплив. У такий спосіб відбувається поступовий перехід від принципу «profit-first» до «people, planet, profit», що відповідає моделі, в якій економічна вигода поєднується з дбайливістю до навколишнього середовища та суспільства.

Важливим компонентом сучасних бізнес-стратегій є корпоративна соціальна відповідальність (CSR), яка визначає добровільне зобов'язання підприємства дотримуватися етичних норм, забезпечувати належні умови праці, підтримувати громади та зменшувати негативний вплив на довкілля. CSR виходить за рамки лише репутаційного інструменту і стає системним елементом стратегічного управління, що сприяє формуванню лояльності споживачів, партнерів і співробітників, підвищуючи загальну сталість бізнесу.

Нормативно-правова база для впровадження принципів сталого розвитку бізнесу в Європейському Союзі формується Директивою ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) та Європейським зеленим курсом (EU Green Deal). Ці документи становлять нормативне підґрунтя для інтеграції засад сталого розвитку в бізнес-практику, зокрема для українських компаній, які прагнуть здійснити експансію на ринки ЄС.

Таким чином, концепція сталого розвитку набуває не тільки нормативного значення, а й стає комплексною інституційно-стратегічною основою сучасних бізнес-моделей, що органічно поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною раціональністю. Послідовна інтеграція критеріїв ESG, підходу Triple Bottom Line та концепції спільної цінності, а також адаптація до вимог CSRD та ініціатив Європейського зеленого курсу трансформують процес стратегічного планування в бік зменшення операційних та репутаційних ризиків та підвищення довіри стейкхолдерів. Як наслідок, такий підхід не лише забезпечує відповідність міжнародним стандартам, але й закладає стійкі передумови для інноваційного розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг на глобальних ринках.

1. Elkington, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, 1997.
2. Porter, M., Kramer, M. *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 2011
3. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. 2023.
4. European Commission. *The European Green Deal*. 2019.
5. World Economic Forum. *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. 2020.
6. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2015.

І. Качур
студ. групи ЕБ-33

Науковий керівник – к.е.н. доц., доц. каф. ЕПІ І.М. Кривцун

ГІБРИДНА ЕКОНОМІКА: РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У 2022-2025 роках економіка України зазнає глибоких трансформацій, спричинених війною, руйнуванням інфраструктури, енергетичними кризами та потребою адаптації до нових викликів. Цей стан науковці визначають як гібридність економіки - поєднання ринкових і неринкових механізмів, формальних та неформальних інститутів, а також взаємодію державного регулювання і приватної ініціативи [1].

За даними Світового банку та МВФ [2], гібридність української економіки проявляється у трьох напрямках: високий рівень тінізації (понад 30 % ВВП), енергетична залежність, попри зростання частки відновлюваних джерел до 14 % у 2025 році [3], та посилення ролі держави у стратегічних секторах - оборонному й аграрному [4].

У 2024 році реальний ВВП зріс на 2,9 %, а у 2025-му прогнозується підвищення на 2,5 % при інфляції близько 13 % і частці оборонних витрат понад чверть ВВП [5-6]. Це свідчить про збереження макроекономічної стійкості навіть за умов війни. Після руйнування енергетичної інфраструктури Україна активно переходить на децентралізовані джерела енергії та розвиває потенціал зеленого водню, що сприяє інтеграції до енергетичного простору ЄС [7-8].

Гібридна модель економіки забезпечує адаптацію системи до багатовимірних загроз і сприяє формуванню економіки стійкості, здатної функціонувати під постійним тиском [9-10]. Поєднання ринкових інструментів і державного протекціонізму допомагає зберігати малий і середній бізнес, підтримувати стратегічні галузі та стабілізувати фінансову систему [11-12].

Водночас гібридність породжує структурні проблеми - нерівномірність регіонального розвитку, відтік кадрів, зовнішню залежність і корупційні ризики. Для їх мінімізації у 2024 році створено Фонд розвитку спроможностей України під егідою МВФ, який фінансує реформи у сфері публічних фінансів та боротьби з корупцією [13].

Зовнішньоторговельний баланс у 2025 році залишається від'ємним через збільшення імпорту енергоносіїв і скорочення експорту, проте уряд розвиває логістику через Польщу, Румунію та Балтійські країни [14]. У 2024 році ухвалено закон про гармонізацію публічних закупівель із нормами ЄС, що посилює прозорість державного управління та сприяло євроінтеграційному поступу України [15].

1. *Ukraine Economic Update (2024)*. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-economic-update>.
2. *Міжнародний валютний фонд. Post-War Recovery Challenges in Ukraine (2023)*.
3. *Міністерство енергетики України. Annual Energy Report (2025)*. URL: <https://www.mev.gov.ua>
4. *Організація економічного співробітництва та розвитку. Ukraine Economic Outlook 2024–2025 (2025)*.
5. *Національний банк України. Macroeconomic Indicators Report, (2024)*. URL: <https://bank.gov.ua>
6. *OECD. Ukraine Economic Outlook (2025)*.
7. *Міжнародне енергетичне агентство. Ukraine's Energy System under Attack. (2024)*.
8. *Міжнародне енергетичне агентство. Unlocking Ukraine's Hydrogen Opportunity: A Roadmap. (2025)*.
9. *Петренко О., Яковець І. Hybrid Resilience of Ukraine's Economy under Wartime Conditions. Київська школа економіки, (2024)*. URL: <https://kse.ua/research/>
10. *Данилюк М. Economic Security and Hybrid Threats: Ukraine's Adaptive Response. Journal of Economic Transformation, (2025)*. URL: <https://journals.econtransform.org/articles/2025-danyliuk-economic-security>
11. *Яценко О., Мельник Т., Сидор В. Адаптивна модель української економіки в умовах гібридних викликів. Економічний вісник, (2023)*. URL: <https://economic-bulletin.ua>
12. *OECD. Economic Survey of Ukraine. (2024)*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_67bb8fac/d8814e8b-en.pdf
13. *Міжнародний валютний фонд. Press Release No. 24/44 - Launch of the Ukraine Capacity Development Fund. (2024)*. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/02/12/pr2444-ukraine-capacity-development-fund-launches-operations>
14. *Інтерфакс-Україна. Зовнішньоторговельний баланс України у 2025 році.*
15. *OECD. Ukraine Economic Outlook. (2025)*.

М. Когут

студ. групи ЕБ-34

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ Кривіцун І.М.

СТАРТАПИ ЯК ОБ'ЄКТ ІНВЕСТИВАННЯ: ПОТЕНЦІЙНИЙ ПРИБУТОК ЧИ ФІНАНСОВА ПАСТКА

У світі, де технології змінюють економіку щодня, стартапи стають головними генераторами ідей. Їх діяльність має значний вплив на ринок праці та економічну динаміку загалом. Вони створюють нові ринки та інноваційні бізнес-моделі, змінюють поведінку споживачів і часто випереджають навіть великий бізнес. Але за інноваціями приховане питання: чи справді вони варті інвестицій? Саме поєднання потенційного прибутку та фінансового ризику робить дослідження інвестицій у стартапи актуальним та значущим.

Розуміння специфіки досліджень як об'єкта інвестування потребує аналізу їхніх переваг та недоліків. Серед основних переваг виділяють швидке масштабування на ринку, охоплення цільової аудиторії та інноваційність. Одночасно із запуском стартапів виникають модернізовані продукти та формуються нові сфери економічної активності, що породжує потребу на нові професії та фахові вміння на ринку праці. Важливою сильною стороною стартапів є здатність забезпечувати швидкий фінансовий результат, що підвищує привабливість таких проєктів для інвесторів. Поряд із перевагами інноваційного проєкту є низка негативних аспектів, наприклад, висока ймовірність того, що продукт не матиме попиту на ринку. Стартапи характеризуються значним рівнем невизначеності, зумовленим експериментальним характером продуктів і роботою на нових ринках. Також у багатьох випадках засновники надають недостовірну інформацію про власний проєкт для отримання бажаних інвестицій. Ці фактори вимагають від інвесторів особливої уваги та ретельного вивчення деталей щодо реалізації нового проєкту.

Щоб оцінити реальні перспективи та ризики інвестування в стартапи, доцільно розглянути актуальні статистичні дані щодо їхньої успішності, фінансових результатів та виживаності на ринку.

За даними Бюро статистики праці США станом на 2024 рік, кожен п'ятий стартап (20% від загальної кількості) припиняє діяльність уже протягом першого року заснування: з 1 065 228 зареєстрованих стартапів майже чверть збанкрутувала за цей період. 65% стартапів закриваються протягом перших десяти років, що підтверджує важливість стійкості та гнучкості бізнес-моделі для забезпечення довгострокового розвитку. Серед поширених причин невдач та занепаду бізнес-стартапів можна виділити фінансові проблеми (38%), відсутність

ринкового попиту (35%), конкуренція в галузі (20%) та інші. Детальну інформацію про основні причини невдач стартапів та їхнє відсоткове відношення наведено на рис. 1. [1]

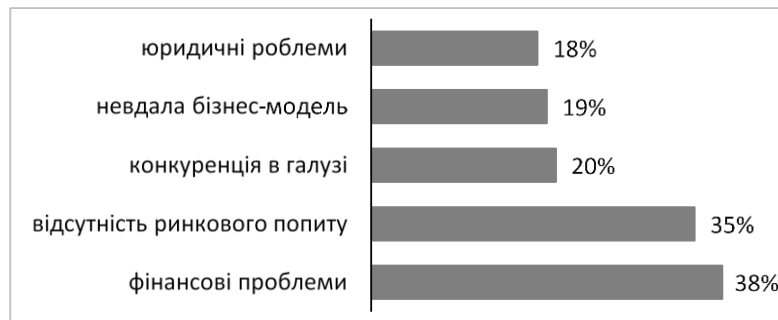


Рис. 1. Відсотковий розподіл причин занепаду підприємницьких проєктів.

Проаналізувавши фактори занепаду проєктів, було сформовано рейтинг галузей, які демонструють найвищий рівень невдач за перші п'ять років свого існування. Інформаційна галузь є найбільш ризикованою: 61% стартапів інформаційної галузі зазнають невдач. Стрімкий технологічний процес та перенасиченість ринку ускладнюють розвиток багатьох компаній. Транспорткування та складське господарство виявилися другою за нестабільністю галуззю для стартапів з рівнем невдач у 54%. Це пояснюється високими експлуатаційними витратами, суворими регуляторними вимогами та відносно нестабільним ринком. Найменш ризикованою галуззю для ведення стартапу стала сфера управління компаніями, де показник становив 35%. Далі йдуть сільське господарство, лісове господарство, рибальство та мисливство з показником 37%, а також галузь нерухомості, оренди та лізингу – 44%.

Українська стартап-індустрія демонструє стабільне зростання та активізацію інноваційних проєктів. За даними **StartupBlink**, дослідницького центру, який займається розвитком стартап-екосистем та аналізом глобальної інноваційної економіки, у **Global Startup Ecosystem Index 2024** Україна посіла **46-те місце** серед 100 країн світу та увійшла у топ-10 Східної Європи. Карта для України включає 633 технологічні компанії, серед яких два стартапи досягли оцінки понад 1 млрд доларів США та отримали статус unicorn. [2]

Важливим фактором розвитку української стартап-екосистеми є державна підтримка, зокрема з боку Міністерства цифрової трансформації, особливо проєктів, що пов'язані з безпекою та оборонною сферою. В умовах повномасштабної війни уряд та державні фонди активно сприяють розвитку інновацій, які можуть бути використані як під час воєнного конфлікту, так і для післявоєнної модернізації країни. Відомство націлене у п'ятнадцятикратне збільшення кількості стартапів, щоб наблизити показники України до європейського рівня. Одним із ключових напрямів розвитку є залучення університетів, адже близько половини стартапів у США були започатковані студентами та випускниками ЗВО [3].

Розвиток стартапів залишається ключовим драйвером інновацій та економічного зростання, а досвід успішних та невдалих проєктів формує цінні уроки для майбутніх підприємців. Питання ризиків, фінансової стійкості та вибір галузі підкреслює необхідність стратегічного підходу та комплексної підтримки на всіх рівнях – від держаної політики до інвестиційної культури. У цьому контексті стартап-система України має великі перспективи, якщо продовжить розвивати таланти, залучати ресурси та адаптуватись до глобальних викликів.

1. What Percentage Of Startups Fail? URL: https://www.forbes.com/advisor/business/software/startups-failure-rate/?utm_source.

2. Global Startup Ecosystem Index 2024. URL: <https://usf.com.ua/global-startup-ecosystem-index-2024-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D0%B2-%D1%82%D0%BE%D0%BF-50>.

3. Мінцифри прагне збільшити кількість стартапів в Україні у 15 разів. URL: <https://fintechinsider.com.ua/mincyfry-pragne-zbilshyty-kilkist-startapiv-v-ukrayini-u-15-raziv/>

О. Кривчук
студ. групи ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ Лесик Л.І.

РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення РФ суттєво вплинуло на податкову систему України, створивши багато викликів для фінансової стабільності держави. Зруйнована інфраструктура, масова міграція населення, скорочення економічної активності та зростання потреб на оборону і гуманітарну допомогу зумовили необхідність швидкої трансформації податкової політики. У таких умовах податкова система стала не лише фіскальним інструментом, а й **механізмом економічної адаптації та підтримки національної безпеки** [2].

Податкова політика є одним з основних елементів забезпечення фінансової стабільності, оскільки саме за рахунок податкових надходжень формується основна частина державного бюджету, фінансуються соціальні програми, оборонна сфера та гуманітарні ініціативи. Ефективне функціонування податкової системи дозволяє уряду покривати поточні видатки, формувати резерви для реагування на кризові ситуації, інвестувати у стратегічні напрями розвитку та підтримувати **макроекономічну рівновагу навіть у періоди воєнних потрясінь** [3].

В умовах війни податкова система виконує **стабілізаційну та антикризову функції**, спрямовані на утримання економічної активності, мінімізацію соціальних наслідків кризи та збереження платоспроможності держави. З цією метою уряд впроваджує низку антикризових рішень: тимчасові **податкові пільги для бізнесу**, особливо малого та середнього, **спрощення адміністрування податків, відтермінування платежів**, а також **звільнення від податків для окремих категорій громадян і підприємств**, що працюють у зоні бойових дій [1].

Особливе значення мають рішення щодо **перерозподілу податкового навантаження** – держава тимчасово зменшила податки для суб'єктів підприємництва, але водночас посилила акцент на **акцизах і митних надходженнях**, що забезпечує стабільність доходної частини бюджету. Також важливу роль відіграє **цифровізація податкового адміністрування**, яка допомагає скоротити тіньовий сектор, забезпечити прозорість і підвищити довіру платників податків до державних інституцій [3].

Крім того, податкова система у воєнний період виконує функцію **економічної мобілізації** – частина податкових надходжень цільово спрямовується на фінансування оборонного комплексу, підтримку армії, відновлення критичної інфраструктури та соціальний захист внутрішньо переміщених осіб. Саме завдяки стабільності податкових надходжень Україна зберігає спроможність функціонувати як держава, виконувати соціальні зобов'язання та забезпечувати фінансову незалежність у міжнародному просторі [2].

Отже, податкова система в умовах воєнного стану виконує не лише **фіскальну, а й стратегічну функцію**, вона є основою для збереження економічного потенціалу, підтримки соціальної стабільності та відновлення держави після війни. Її гнучкість, прозорість і ефективність стають вирішальними чинниками у забезпеченні фінансової стійкості України в період воєнних викликів та у майбутньому відновленні.

1. Державна податкова служба України. [URL]: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2025)
2. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. [URL]: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4579/4618> (дата звернення: 18.10.2025)
3. Вплив війни на публічні фінанси та управління: виклики та рішення [URL]: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5177/5121> (дата звернення: 18.10.2025)

А.-М. Кулик

студ. групи – ЕБ-33

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ І.М. Кривцун

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ БАНКІНГУ

В наш час використання штучного інтелекту стало невід'ємною частиною не тільки ринку інвестиційного банкінгу, а й всіх сфер діяльності. Провідні компанії такі як JPMorgan, Goldman Sachs, BNP, та інші активно залучають ШІ в процеси інвестиційної діяльності. Обробка та аналіз фінансових даних оптимізувалась завдяки GPT (Generative Pre-Trained Transformers). Основними перевагами є тим, що штучний інтелект може підвищити ефективність, точність та прибутковість інвестиційних рішень, з іншого боку він також створює нові операційні, етичні та системні ризики. Проте інвестиційний банкіг є доволі складною сферою через пряму співпрацю з корпоративними клієнтами та урядами з метою залучення капіталу для їхніх проєктів.

Згідно з останнім опитуванням McKinsey щодо штучного інтелекту, 78% організацій зараз використовують штучний інтелект принаймні в одній бізнес-функції, порівняно з 72% на початку 2024 року та 55% роком раніше. Тобто в порівнянні з 2023 роком показник використання зріс на щонайменше 20%, що вказує на велику зацікавленість компаній у використанні послуг як надає штучний інтелект. В той час, індустрія фінансових послуг інвестувала приблизно 35 мільярдів доларів у штучний інтелект у 2023 році, з яких частка на банківську сферу складала приблизно 21 мільярд доларів. Очікується, що віддача цих інвестицій буде значною, а внесок штучного інтелекту у світову економіку складе 2 трильйони доларів завдяки інноваційним інвестиційним стратегіям, кращому аналізу потреб клієнтів та підвищенню операційної ефективності.[2].

До прикладу, у JPMorgan системи штучного інтелекту відстежують ринкові потоки, поведінку клієнтів та торгові сигнали за допомогою виявлення аномалій роботи та машинного навчання. Платформа виявляє проблеми з дотриманням вимог та торгові ризики майже в режимі реального часу, що дозволяє швидше реагувати. Банк скоротив час розслідування більш ніж на 40% та покращив виявлення прихованих ланцюгів ризику[4]. BNY Mellon впровадила систему боротьби з відмиванням грошей на базі штучного інтелекту, яка поєднує графову аналітику та NLP для виявлення підозрілих закономірностей. Система зменшила кількість хибних результатів, що є позитивними, більш ніж на 30% та скоротила навантаження на розслідування на 40%. В результаті, точність та ефективність звітності регуляторних органів значно покращилися[3].

Попри переваги моделей, також існує низка недоліків та ризиків під час використання. Основною проблемою є те, що багато систем штучного інтелекту, особливо моделі deep-learning, які важко інтерпретувати. Через такі непорозуміння можуть виникати проблеми для підзвітності, аудиту та дотримання нормативних вимог. З іншого боку, низькоякісні навчальні дані можуть систематично призводити до спотворених результатів, посилюючи неефективність ринку або недобросовісну практику. В такому випадку найбільш важливим при використанні ІІІ технологій є мінімізація або уникнення ризиків. Також важливою проблемою, під час використання благ які надає ІІІ, є кібербезпека. Конфіденційність та безпека даних, відповідність вимогам та нормативно-правова база, застарілі системи та накопичення необхідної експертизи у сфері ІІІ повинні бути основним напрямом при подоланні ризиків.[1]

Оцінюючи зростання інвестицій у галузь ІІІ та їх активне використання, можна дійти до висновку, що тенденція буде підтримуватись і протягом подальших років. Проте з низкою переваг також є місце і для серйозних проблем в багатьох етапах застосування який має регулюватись людиною. Отже, подальший розвиток використання ІІІ в інвестиційному банкінгу полягає у невід'ємному симбіозі – поєднанні можливостей штучного інтелекту з людським досвідом та дотриманням нормативних та якісних вимог.

1. Тренди ІІІ: які етичні загрози несе використання штучного інтелекту. URL: <https://ces.org.ua/yaki-etichni-zagrozi-nese-vikoristannya-stuchnogo-intelektu/>

2. Як генеративний ІІІ змінює продажі на Amazon. URL: <https://4b.ua/blog/how-generative-ai-is-changing-sales-on-amazon/>

3. AI in Investment Banking: Top Use Cases You Need To Know. URL: <https://smartdev.com/ai-use-cases-in-investment-banking/>

4. 10 ways JP Morgan is using AI [In Depth Case Study][2025]. URL: <https://digitaldefynd.com/IQ/jp-morgan-using-ai-case-study/>

А. Курин

студ. групи – ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ Лесик Л. І.

ПЕРЕХІД УКРАЇНИ ДО ОБОВ'ЯЗКОВОЇ ЗВІТНОСТІ SAF-T: НОВІ СТАНДАРТИ ПРОЗОРОСТІ ТА РОЛЬ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ

В Україні триває активна цифровізація податкової системи, важливим етапом якої стало впровадження стандартного аудиторського файлу для податків (Standard Audit File for Tax, SAF-T). Міністерство фінансів України запровадило цю систему з 1 січня 2023 року. Її мета – забезпечити прозорість фінансової звітності, автоматизувати процеси обміну даними між бізнесом і податковими органами та уніфікувати податкову звітність відповідно до міжнародних стандартів.

Згідно з установленим графіком, обов'язкове подання SAF-T стане поетапним. З 1 січня 2025 року звітувати в цьому форматі повинні будуть великі платники податків – підприємства з річним доходом понад 500 мільйонів гривень.

Для решти суб'єктів господарювання вимога набуде чинності з 1 січня 2027 року. Це означає, що бізнес уже сьогодні має починати підготовку до переходу на нову систему звітності, адже вона змінить підхід до управління податковими та фінансовими даними.

Формат SAF-T передбачає подання уніфікованого електронного файлу, який містить детальну інформацію про бухгалтерський облік, фінансові операції, податкові документи та первинні дані підприємства. Такий підхід дозволяє податковим органам ефективніше аналізувати інформацію, проводити перевірки та виявляти можливі порушення. Для компаній це, своєю чергою, означає більшу прозорість, зменшення кількості помилок у звітності, спрощення аудиту та зниження адміністративного навантаження [1].

Важливо, що податкові органи зможуть вимагати подання файлу SAF-T у будь-який момент, і підприємства зобов'язані будуть надати його протягом двох робочих днів. Це потребує якісної технічної підготовки, надійної організації внутрішнього обліку та відповідності всіх фінансових систем вимогам формату. Тому компанії повинні вже зараз адаптувати свої ІТ-рішення, автоматизувати облік та забезпечити правильну структуру даних [2].

У цьому контексті ефективним інструментом стає рішення компанії SNI, яке допомагає підприємствам відповідати вимогам SAF-T в Україні. Система містить таблиці налаштувань із даними, необхідними для української податкової служби, дозволяє створювати електронні файли у потрібному форматі XML та передавати їх через зручний інтерфейс. Такий підхід мінімізує ризики помилок і значно полегшує процес підготовки звітності.

Отже, перехід до SAF-T є важливим кроком до підвищення прозорості та ефективності ведення бізнесу в Україні. Ця ініціатива сприятиме наближенню податкової системи до європейських стандартів, зміцнить довіру

між державою та бізнесом і стане стимулом для подальшої цифрової трансформації підприємств. У перспективі впровадження SAF-T допоможе сформувати нову культуру звітності, засновану на відкритості, автоматизації та відповідальності кожного учасника економічного процесу.

1. *Ukrainian SAF-T UA [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://snitechnology.net/ukrainian-saf-t-ua> (дата звернення: 19.10.2025).*

2. *SAF-T UA 2025: що нового? [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://intelserv.net.ua/news/material/id/1631> (дата звернення: 19.10.2025).*

А. Курин

студ. групи – ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ Петрушка Т. О.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Соціальна відповідальність є одним із ключових аспектів сталого розвитку та етичного ведення бізнесу в сучасному світі. Цифровізація соціальної відповідальності передбачає використання новітніх цифрових технологій для підвищення прозорості, ефективності та доступності ініціатив, що сприяють соціальному розвитку. Сучасний контекст глобалізації та цифрових змін вимагає нових підходів до розуміння та реалізації соціальної відповідальності, що включають інтеграцію інноваційних технологій у корпоративну соціальну діяльність. Цифровізація, як потужний тренд, відкриває нові можливості для підприємств, державних інститутів та громадських організацій, що прагнуть активніше брати участь у вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем. Водночас, ці технології викликають нові запитання, пов'язані з етикою, безпекою та ефективністю.

Цифрові технології сприяють значній трансформації підходів до соціальної відповідальності. Вони дозволяють компаніям та організаціям ефективніше взаємодіяти з різними групами суспільства та здійснювати моніторинг соціальних ініціатив. Приміром, цифрові платформи дають змогу підприємствам звітувати про виконання соціальних проектів у реальному часі, що робить їх більш прозорими та доступними для громадськості. Це значно підвищує довіру до компаній і сприяє підвищенню соціальної відповідальності у бізнес-середовищі.

Використання великих даних і штучного інтелекту дозволяє створювати персоналізовані рішення для різних соціальних проблем - від боротьби з бідністю до зменшення екологічних ризиків. Наприклад, аналіз даних про споживання енергії та викиди в атмосферу може сприяти розробці більш ефективних екологічних політик, що відповідають національним і глобальним викликам.

Блокчейн-технології також можуть відігравати важливу роль у забезпеченні прозорості та безпеки в процесі виконання соціальних програм. Вони дозволяють вести незмінні реєстри, які можна використовувати для відстеження витрат на благодійні проекти, перевірки достовірності даних і фінансової звітності.

Попри численні переваги цифрових технологій, існує ряд викликів, які стоять на шляху їхнього застосування в рамках соціальної відповідальності. Один із головних аспектів це цифровий розрив. Не всі громадяни мають рівний доступ до технологій, зокрема в віддалених регіонах або серед соціально вразливих груп. Це може призвести до виключення частини населення із процесів соціального розвитку або ускладнити реалізацію програм, що покликані зменшити нерівність. Другим серйозним викликом є безпека та конфіденційність даних. Зростаюча кількість цифрових платформ та ініціатив потребує високого рівня захисту особистої інформації та забезпечення кібербезпеки. Важливим питанням стає також запобігання використанню технологій для маніпулювання інформацією або здійснення фінансових махінацій під виглядом соціальних ініціатив. А також, відсутність чіткої регуляції на міжнародному та національному рівнях створює проблеми для координації та інтеграції цифрових рішень у соціальні проекти. Для того, щоб забезпечити ефективність таких ініціатив, необхідно створити нові нормативні акти та етичні стандарти для технологій, що використовуються в соціальній відповідальності. Цифровізація соціальної відповідальності відкриває безліч нових напрямків для наукових досліджень. Один із найбільш перспективних це дослідження впливу нових технологій на ефективність соціальних програм. Штучний інтелект, аналіз великих даних і блокчейн можуть стати потужними інструментами для точного вимірювання результатів соціальних ініціатив і допомогти виявити найбільш ефективні стратегії.

У цьому контексті важливими є міждисциплінарні дослідження, що поєднують соціальні науки, етику та інформаційні технології. Такий підхід дозволяє розробляти нові моделі взаємодії між технологіями та суспільством, де соціальні інтереси та етичні норми не суперечать, а взаємно підтримують одне одного. Наукові роботи можуть також зосередитися на створенні нових механізмів для інтеграції цифрових інструментів у корпоративні стратегії, що орієнтовані на сталий розвиток та інклюзивність. Перспективними є дослідження щодо того, як цифрові технології можуть допомогти підприємствам вирішувати глобальні соціальні проблеми, зокрема в умовах зміни клімату, пандемій або економічних криз.

Для забезпечення ефективності використання цифрових технологій у соціальних ініціативах необхідно проводити наукові дослідження, що сприятимуть створенню нових, більш ефективних моделей, які будуть здатні поєднувати соціальну відповідальність та інновації для досягнення сталого розвитку в майбутньому.

А. Курин

студ. групи – ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ Юхман Я. В.

КОНЦЕПЦІЯ «SMART CITY»: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У світі стрімкої цифровізації та розвитку інформаційних технологій дедалі більшої популярності набуває концепція «розумного міста» («Smart City»). Її сутність полягає у створенні комфортного, безпечного та зручного міського середовища за допомогою сучасних технологій і сервісів, які спрямовані на покращення якості життя громадян.

Сьогодні ідея «Smart City» не має єдиного визначення, однак усі трактування сходяться на тому, що головна мета «розумного міста» - забезпечити ефективну взаємодію між мешканцями, владою та бізнесом через використання цифрових рішень. У світі вже функціонує понад 2500 міст, які в тій чи іншій мірі реалізували цю концепцію. Найуспішнішими прикладами вважають Сінгапур, Цюрих, Копенгаген, Гельсінкі, Лондон та Амстердам [1].

Основні складові «Smart City» охоплюють системи управління транспортом і моніторингу трафіку, електронне урядування, контроль якості довкілля, «розумне» освітлення, доступ до безкоштовного Wi-Fi у публічних зонах, ефективну роботу з великими даними (Big Data) та захист персональної інформації. Ці інструменти дозволяють підвищити економічну ефективність, екологічну сталість і рівень соціальної залученості громадян [2].

Україна почала свій шлях у напрямі створення «Smart City» після 2015 року. Елементи цієї системи сьогодні функціонують у Києві, Львові, Івано-Франківську, Тернополі, Дрогобичі, Запоріжжі, Полтаві та Харкові. Особливу роль у процесі цифровізації відіграє застосунок «Дія», який став ключовим кроком до переходу державних послуг в онлайн-формат. Завдяки цьому громадяни можуть отримувати документи, записуватись у державні установи, голосувати або подавати петиції просто зі смартфона.

Попри досягнення, повноцінна реалізація «Smart City» в Україні залишається викликом. Серед основних проблем - відсутність єдиної державної стратегії, нестача фінансування та кадрового потенціалу. Часто міста впроваджують окремі проекти без загальної системи розвитку, що знижує ефективність ініціатив. Крім того, реалізація таких проектів вимагає не лише державних, а й приватних інвестицій, які поки що залучаються недостатньо активно.

Ще однією важливою перешкодою є відсутність централізованого органу, який би координував створення «розумних міст». Над цими питаннями паралельно працюють різні міністерства, муніципальні адміністрації, громадські організації та експерти, але бракує узгодженості дій.

Водночас сучасні реалії надають Україні унікальний шанс. Відбудова міст після воєнних руйнувань відкриває можливість застосувати найновіші світові практики, щоб будувати міста нового покоління - екологічні, енергоефективні та технологічно інтегровані. Залучення іноземних партнерів і розвиток цифрової інфраструктури можуть стати основою для перетворення України на регіонального лідера у сфері смарт-технологій.

Отже, концепція «Smart City» - це не просто технологічна тенденція, а стратегічний напрямок розвитку, який може забезпечити сталий розвиток держави, підвищити конкурентоспроможність економіки та якість життя громадян. Успіх у цьому напрямі залежить від системного підходу, взаємодії влади, бізнесу й суспільства, а також готовності до інновацій та відкритості до нових технологій.

1. Захарова, О., Бабіч, І. (2024). *Європейський досвід переходу до технологій «Розумних міст» в умовах інформаційної економіки. Scientific Journal «City Development».*

2. *Open and Agile Smart Cities (OASC) [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://oascities.org/> (дата звернення: 19.10.2025).*

ІНВЕСТИЦІЇ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ТА МОЛОДИХ ІНВЕТОРІВ: ПОЄДНАННЯ КЛАСИЧНИХ І НОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Україна пережила численні економічні потрясіння – війни, фінансові кризи, стрімку інфляцію та глибокі структурні зміни. У цих умовах здатність розумно керувати власними фінансами стає ключовою для майбутнього. Молодь має унікальну перевагу: час для навчання, відкритість до експериментів і швидку адаптацію до цифрового світу – ресурси, які можуть перетворити навіть невеликі заощадження на справжню фінансову основу для майбутнього успіху.

Згідно з дослідженням Всесвітнього економічного форуму, 30% представників покоління Z починають інвестувати під час навчання в університеті або на початку дорослого життя, що вдвічі більше, ніж серед представників покоління Y (міленіалів), де цей показник становить 15%[1]. Разом із тим молоді інвестори стикаються з рядом бар'єрів, серед яких низький рівень фінансової грамотності, страх втрати коштів, складність і непрозорість ринків, а також шахрайські ризики, особливо у нових інструментах.

Ефективна інвестиційна стратегія для початківців базується на поєднанні класичних і нових інструментів, а також на принципах диверсифікації, ліквідності та регулярності вкладень. Перш ніж інвестувати, варто сформувати резерв на 3–6 місяців витрат, визначити допустиму суму ризику, обрати надійного брокера чи платформу, почати з простих інструментів і поступово розширювати портфель.

Класичні інструменти – депозити, облігації, золото, нерухомість – забезпечують стабільність і захист від інфляції. Банківські депозити та ОВДП дають помірний фіксований дохід (12–18 %) і мають низький ризик. Золото виступає «тихою гаванню», проте не приносить регулярного прибутку. Нерухомість забезпечує 12–15 % річних, але потребує значних вкладень і має низьку ліквідність.

Нові інструменти – криптовалюти, DeFi-проекти, стейблкоїни, венчурні інвестиції та краудфандинг – відкривають шлях до глобальних ринків і високої потенційної прибутковості. Водночас вони потребують детального аналізу технологій, ринку й команди проекту. Для мінімізації ризиків варто користуватися надійними інвестиційними платформами з перевіреною репутацією.

Щоб показати переваги диверсифікації та контролю ризиків, розглянемо приклад оптимального інвестиційного портфеля для молодого інвестора, який тільки починає свій шлях. (табл.1).

Таблиця 1

Інвестиційний портфель молодого інвестора

Інструмент інвестування	Частка у портфелі, %	Орієнтовна річна дохідність, %	Характеристика ризику
Банківські депозити	30	12–15	Низький
Державні облігації внутрішньої державної позики (ОВДП)	30	15–18	Низький
Біржові індексні фонди (ETF) або акції стабільних компаній	20	10–20	Середній
Криптовалюти (Bitcoin, Ethereum тощо)	10	30+	Високий
Готівка або кошти на поточному рахунку	10	0	Відсутній

Запропонована структура портфеля підходить для молодих інвесторів із обмеженим капіталом і початковим рівнем фінансових знань. Домінуючі низькоризикові інструменти (депозити та ОВДП – 60 %) забезпечують збереження основної суми та стабільне нарощення доходу, створюючи фінансовий фундамент для подальшого інвестування. Інвестиції в ETF або акції (20 %) дозволяють поступово ознайомитися з фондовим ринком та оцінювати його коливання й потенціал зростання. Криптовалюти (10 %) слугують освітньою складовою, даючи досвід роботи з високоризиковими активами без надмірного ризику для всього портфеля. Решта 10 % у готівці або на поточному рахунку забезпечує ліквідність та оперативний доступ до коштів у разі непередбачених витрат.

Отже, поєднання класичних і нових інвестиційних інструментів є найрозумнішою стратегією для молодих інвесторів навіть у кризові часи. Навіть невеликі, але регулярні вкладення, зроблені з розумінням принципів диверсифікації та контролю ризиків, поступово створюють стабільний капітал.

1. A third of Gen Z invest by 'early adulthood', poll finds. URL: https://www.ft.com/content/fe28b535-0a92-42c2-90fc-50f1bee2dabc?utm_source=chatgpt.com

ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ТА ВИКЛИКИ

Поточний стан економіки України суттєво постраждав і страждає через повномасштабне вторгнення російської федерації у 2022 р. Вторгнення завдало величезних збитків – за оцінками Світового банку, прямі збитки від російської агресії проти України наразі сягнули 176 млрд доларів. Найбільші збитки – у житловому секторі, транспорті, енергетиці. Незважаючи на труднощі, Україні вдається підтримувати економіку: офіційна статистика показує зростання промисловості та експорту, стриману інфляцію, стабільний курс гривні [1].

Відновлення економіки України ґрунтується на урядових планах і міжнародних ініціативах. Зокрема, офіційна Національна програма відновлення України передбачає 10-річний план на приблизно 750 млрд доларів і 850 проєктів. Ключові принципи – негайний старт відновлення, рівність, модернізація на євростандарт, «відбудова за кращими параметрами», стимулювання приватних інвестицій [2].

Одним із перших завдань є відновлення критичної інфраструктури – доріг, мостів, водопостачання, житлового фонду. Наприклад, у прифронтових регіонах вже реконструйовано стратегічні мости, що забезпечують логістику, доступ до лікарень і шкіл.

Відновлення обстріляних електричних мереж, генеруючих потужностей і видобувних об'єктів – один із стратегічних пріоритетів. У 2024–2025 рр. за рахунок бюджету й донорів було відновлено сотні кілометрів повітряних ліній електропередач, трансформаторні підстанції та тепломережі. На жаль, наразі цей сектор економіки зазнає руйнувань через масовані російські обстріли території України, тому й надалі потребуватиме значних ресурсів для відновлення.

Ключовим аспектом відновлення аграрного сектору є налагодження виробництва та експортоорієнтацію. Зруйновано значну частину техніки, пошкоджено сотні тисяч гектарів полів, що безумовно завдає значних збитків економіці країни.

Відбудова передбачає глибоку модернізацію бізнес-середовища та державних інститутів. Головні реформи спрямовані на державне управління, фінанси, судову систему та боротьбу з корупцією.

Незважаючи на амбіційні плани, процес відновлення стикається з низкою серйозних перешкод. На деокупованих територіях існують ризики нового вторгнення та обстріли інфраструктури. Це уповільнює ремонти і потребує врахування у всіх проєктах елементів захисту. Додатково є загроза нових руйнувань через масовані ракетні удари. Залишається потреба у військовому забезпеченні та охороні стратегічних об'єктів, що вимагає значних ресурсів.

Стале відновлення неможливе без боротьби з корупцією. За опитуванням громадських організацій, понад 60 % громадян вважають антикорупцію основним завданням відновлення. Також залишається важливою прозорість відновлення: необхідні громадський моніторинг та залучення центральних органів виконавчої влади у звітуванні про використання донорських коштів.

Економічне відновлення ускладнюється зменшенням населення та виїздом працездатних громадян. Масовий виїзд трудових ресурсів до різних країн і мобілізація звільнили ринок праці, створюючи брак кваліфікованих фахівців у багатьох галузях. Це потребує програм повернення і працевлаштування та інвестування у людський капітал: освіту, професійну підготовку, реінтеграцію ветеранів.

Значні території забруднені вибухонебезпечними речовинами (не тільки мінами, а й хімічними відходами), що ускладнює будівництво та відновлення сільського господарства. Крім того, війна збільшила викиди парникових газів через руйнування енергетики та транспортних мереж. Тому особлива увага має приділятися «зеленому» переходу: нові проєкти мають передбачати альтернативну енергетику, енергоефективність та охорону довкілля.

Відновлення України – надскладне завдання, що потребує комплексного підходу й розв'язання багатьох проблем одночасно. Незважаючи на величезні ресурси та плани, ключовим фактором успіху залишаються прозорість і ефективність розподілу коштів, об'єднання зусиль держави, бізнесу та громадян. Досвід та підхід «будувати краще» мають стати орієнтиром: модернізована інфраструктура, «зелена» енергетика, цифрові рішення, соціальна політика та сильний антикорупційний фундамент забезпечать довгострокову стійкість країни.

1. World Bank Group. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 18.10.2025)

2. ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2025)

А. Олійник
студ. групи – ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ Петрушка Т. О.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ПРОГРАМАХ ERASMUS+

Програма Erasmus+, започаткована Європейським Союзом, спрямована не лише на академічну мобільність, а й на формування соціально відповідального громадянина. Її ключові цінності: інклюзія, рівність, солідарність, активна громадянська позиція та повага до людських прав. Соціальна відповідальність є інтегральною частиною багатьох компонентів програми.

Erasmus+ активно працює над усуненням бар'єрів для участі в міжнародних програмах а саме: підтримує учасників із менш представлених або вразливих груп (люди з інвалідністю, економічно незахищені, мігранти, національні меншини тощо); передбачає фінансову допомогу для покриття додаткових витрат на подорожі, супровід або спеціальні умови проживання; створює інклюзивне освітнє середовище, де кожен має право на участь та розвиток, незалежно від життєвих обставин.

Програми Erasmus+ допомагають учасникам усвідомити свою роль у суспільстві. Вони розвивають відчуття європейської належності та міжкультурного порозуміння; усвідомлення важливості участі в демократичних процесах; волонтерські ініціативи та соціальні проєкти, зокрема через Європейський корпус солідарності.

Участь у таких ініціативах сприяє розвитку соціальних компетенцій, емпатії, відповідальності та готовності допомагати іншим.

Багато проєктів Erasmus+ присвячені темам боротьби з дискримінацією та стереотипами; гендерної рівності; підтримки ментального здоров'я; розвитку соціального підприємництва. Такі проєкти заохочують студентів і молодь критично мислити, бути соціально активними, бачити зв'язок між освітою та реальними викликами суспільства.

Участь у соціально орієнтованих проєктах Erasmus+ сприяє розвитку м'яких навичок (soft skills): комунікації, співпраці, адаптивності, відповідальності. Вона формує цінності соціальної чутливості, активної життєвої позиції, а також надихає молодь створювати власні соціальні ініціативи у своїх громадах після повернення з мобільності.

А. Олійник
студ. групи ЕБ-42

Науковий керівник - к.е.н., доц. каф. ЕПІ Лесик Л. І.

ЕКОЛОГІЧНИЙ ПОДАТОК В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Екологічний податок - це загальнодержавний обов'язковий збір, який сплачується за фактичні обсяги викидів, скидів та розміщення відходів у навколишньому середовищі. Відповідно до п. 240.1 Податкового кодексу України, цей податок сплачується за:

- викиди шкідливих речовин у повітря від стаціонарних джерел забруднення;
- зберігання радіоактивних відходів підприємствами-виробниками з перевищенням терміну, визначеного ліцензійними умовами;
- розміщення відходів у довкіллі;
- утворення радіоактивних відходів;
- тимчасове зберігання радіоактивних відходів виробниками понад строк, передбачений умовами ліцензії [1].

З 1 січня 2023 року не нараховується і не сплачується екологічний податок за об'єкти оподаткування, які виникають на територіях, включених до «Переліку територій», або на земельних ділянках, забруднених вибухонебезпечними предметами чи визнаних потенційно забрудненими. При цьому право на таке звільнення припиняється з першого числа місяця, який настає після дати завершення бойових дій чи припинення тимчасової окупації відповідної території.

З одного боку - це соціально та економічно обґрунтована міра для підприємств, які через бойові дії чи окупацію не можуть здійснювати діяльність або нараховувати викиди/скиди, з іншого - така пільга зменшує базу оподаткування та може знижувати стимул до екологічно безпечної діяльності у післявоєнний період [2].

Для реального впливу на якість довкілля та стимулювання «зелених» технологій система екологічного податку в Україні нині має суттєві недоліки. Згідно з аналітикою Центру економічної стратегії, застосування екологічного податку в Україні є «доволі вузьким з точки зору міжнародної практики»: об'єкти оподаткування поділяються лише на п'ять категорій, ставки визначено залежно від класу небезпеки, але охоплення та ефективність залишаються низькими.

У 2022 році ставка за викиди двоокису вуглецю зросла з 10 грн, тобто до 30 грн за тону (зростання на 200 %). При цьому податок не нараховується, якщо річний обсяг викидів не перевищує 500 тонн. Розподіл доходів

від екологічного податку між державним і місцевими бюджетами зазвичай становить: 45 % до Держбюджету і 55 % – до спецфондів місцевих бюджетів.

Незважаючи на існування детального нормативного регулювання (зокрема у розділ VIII Податкового кодексу України) практична реалізація вимагає покращення: до прикладу, забезпечення точного обліку викидів і скидів, розширення предметної бази (додаткових видів забруднення) і підвищення ставок до рівня, що реально стимулює зменшення забруднення, а не лише фіскальне надходження [3].

В умовах воєнного стану екологічний податок в Україні набуває не лише фіскального, а й стратегічного значення. Його роль полягає у збереженні мінімального рівня фінансування природоохоронних заходів, ліквідації екологічних наслідків війни та формуванні фінансової бази для післявоєнного відновлення територій. Руйнування промислових об'єктів, забруднення ґрунтів, води та повітря створюють нові виклики, які потребують ефективного механізму компенсації екологічних збитків. Тому необхідно розглядати екологічний податок як інструмент не лише стримування забруднення, а й відновлення довкілля.

Після завершення бойових дій доцільно переглянути його ставки, розширити коло платників, а також створити спеціальний екологічний фонд відновлення, кошти з якого спрямовуватимуться на розмінування земель, рекультивацію територій і відновлення природних ресурсів. Такий підхід дозволить поєднати економічну стабілізацію держави з екологічною безпекою та сталим розвитком.

1. Екологічний податок в Україні: що це і хто його має платити. [Електронний ресурс]. URL: <https://weagro.ua/blog/ekologichnij-podatok-v-ukrayini-shho-cze-i-hto-jogo-maye-platyty/> (дата звернення 21.10.2025).

2. Закон 3050: Особливості сплати екологічного податку [Електронний ресурс]. URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-681573.html> (дата звернення 21.10.2025).

3. Портал даних видобувної бази. Екологічний податок [Електронний ресурс]. URL: https://eiti.gov.ua/podatkovyi-platzehi/ekologichnij_podatok/ (дата звернення 21.10.2025).

Ю. Пальчевська

студ. групи ЕБ -31

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ І.М. Кривцун

III І КІБЕРРИЗИКИ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Сьогодні війна триває не лише на полі бою, а й у цифровому просторі, який захищають ІТ фахівці та автоматизовані системи. Не менш важливе значення у цій боротьбі набуває штучний інтелект, тобто технологія, що дає змогу комп'ютерам аналізувати й ухвалювати рішення, які схожі на людські задля виявлення загроз і кібератак [1]. Проте з активним розвитком цифрових інструментів починає зростати і небезпека, яка під час війни набула масштабів справжньої зброї.

Кіберризиками - це ймовірність завдання шкоди для організації, держави чи окремих суб'єктів через нелегальне втручання у комп'ютерні системи. Тобто це ризики втрати конфіденційної інформації, порушення роботи систем, фінансові збитки. Існують такі основні види реалізації цифрових загроз:

- кібератака, тобто навмисна спроба порушити роботу інформаційних систем, що загрожує конфіденційності, цілісності збережених даних;
- кіберінцидент - це випадкова, часом небажана подія через технічну помилку, збій системи чи людський фактор, яка відповідно може призвести до втрати даних. ;
- кібертероризм - використання інформаційних технологій, кіберпростору для здійснення терористичної діяльності;
- кібервійна - це форма кіберзагроз, що передбачає ведення збройного конфлікту у кіберпросторі між державами або їхніми структурами [2].

Під час війни такі ризики посилюються, оскільки кібератаки стають елементом гібридної війни, де мета - це дестабілізація фінансової системи, зниження довіри до державних інституцій. Наприклад, наймасштабнішу атаку під час війни зафіксували у грудні 2024 року. Російські хакери HakNet Team атакували державні реєстри України, тимчасово зупинивши роботу систем Міністерства юстиції. Витоку персональних даних не зафіксували, але інцидент показав високий рівень кіберризиків та важливість III для захисту цифрової інфраструктури [4].

Наразі штучний інтелект відіграє ключову роль у виявленні кібератак у фінансовій сфері. Спочатку його застосовували для базового моніторингу трафіку, але сьогодні алгоритми машинного навчання здатні самостійно аналізувати великі обсяги даних, розпізнавати аномалії та передбачати можливі загрози. Це допомагає виявляти підозрілі транзакції, шахрайські дії та нові типи атак ще до того, як вони завдадуть шкоди. У фінансових установах це особливо важливо, адже швидкість реагування визначає рівень безпеки клієнтських коштів. Водночас використання III у кібербезпеці має певні труднощі - помилкові спрацьовування, потреба у нових

даних для навчання, питання етики й конфіденційності. Крім того, кіберзлочинці також починають використовувати ІІІ для створення складніших атак. Незважаючи на це, переваги очевидні, адже завдяки прогнозуванню, автоматичному реагуванню та безперервному навчанню системи штучного інтелекту допомагають фінансовим організаціям не лише реагувати, а й проактивно запобігати кіберризикам [3].

Отже, штучний інтелект у кібербезпеці України став не просто технологічним трендом, а важливим елементом національної стійкості. Завдяки йому банки та інші державні установи можуть краще зберегти стабільність у найскладніших умовах війни. Оскільки з розвитком цифрових технологій зростають і кібератаки, то це потребує постійного контролю, навчання фахівців і співпраці на міжнародному рівні.

У майбутньому саме поєднання людського досвіду, штучного інтелекту та потужного кіберзахисту стане запорукою економічної та інформаційної цілісності України.

1. *Цікаво про штучний інтелект.* URL: <https://ailaboratory.wixsite.com/shi-ua/post/shcho-take-shtuchnyj-intelect>

2. *Сучасні кіберризики: їх поняття, структура та застосування у сфері торгівельного мореплавства.* URL: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2025.58.331007>

3. *Роль штучного інтелекту в кібербезпеці: передбачення та запобігання атакам.* URL: <https://eba.com.ua/rol-shtuchnogo-intelektu-v-kiberbezpeti-peredbachennya-ta-zapobigannya-atakam/>

4. *Наймасштабніші кібератаки на Україну.* URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/03/24/infografika/bezpeka/najmasshtabnishi-kiberataky-ukrayinu>

О. Пиж

студ. групи – ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. даф. ЕПІ Петрушка Т. О.

МОЛОДЬ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Молодь – це найдинамічніший сегмент суспільства та рушійна сила його зростання і розвитку. Саме вона забезпечує трудовий потенціал для будівництва, виробництва й інноваційного прогресу, виступаючи фундаментальною опорою та хребтом нації. Тому надзвичайно важливо створювати умови для розширення можливостей молоді, підтримувати її активну участь у суспільному житті та заохочувати до підприємницьких ініціатив. Адже саме молодь відіграє ключову роль у забезпеченні прогресу, процвітання та зміцнення держави.

Під час повномасштабної війни українська молодь стала справжньою рушійною силою демократичних змін у державі. Вона активно долучається до волонтерської діяльності, допомагає вимушеним переселенцям і мешканцям прифронтових територій. Згідно з результатами опитування благодійного фонду «Клуб Добродіїв», 90% підлітків і молодих людей віком від 13 до 19 років зазначають, що прагнуть бути корисними у відновленні України. Близько чверті вже мають чітке уявлення про те, чим хочуть займатися, щоб допомагати своїй країні в цей складний час. Саме тому важливо не загасити, а навпаки – підтримати прагнення молодого покоління до активності й змін, забезпечивши необхідну моральну, фізичну та матеріальну підтримку [1].

Станом на грудень 2023 року в Україні функціонувало 410 молодіжних рад, що діяли відповідно до типових положень про молодіжні ради. Серед них 19 рад працювали на регіональному рівні, а решта 391 – на місцевому рівні, об'єднуючи молодь безпосередньо в громадах.

Загальна чисельність членів молодіжних рад України різного рівня становить 7029 молодих осіб. Найбільш активно включаються до діяльності рад молоді Львівської області, де налічується 534 учасники. Це демонструє високий рівень залученості молоді та потенціал для розвитку лідерських та соціальних ініціатив у регіоні [2].

Зростання активності молоді в межах рад та органів самоврядування зумовлює потребу у створенні сучасних інструментів взаємодії, координації та обміну досвідом. Одним із таких інструментів стала громадська організація «Молодіжна платформа».

«Молодіжна платформа» – це українська неурядова організація, яка вже понад 12 років активно працює у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи. Основна мета організації – створення можливостей для самореалізації молоді в громадах України та підтримка розвитку місцевих громад через інноваційні інструменти молодіжної роботи.

У 2023 році ГО «Молодіжна Платформа» зосередилася на розвитку молодіжних центрів, створивши 10 нових центрів у Закарпатській, Волинській та Львівській областях та підтримавши розвиток 7 існуючих центрів у Волинській, Львівській, Тернопільській та Хмельницькій областях із фокусом на молодіжне підприємництво. Команда реалізувала 4 ключові проєкти: «Стартуй» (підприємництво), розвиток життєвих навичок та молодіжного активізму за підтримки UNICEF та BMZ/KFW, «МолодьТут» (створення локальних просторів) та «ПРОКАЧАЙ» (розвиток центрів за підтримки Hanns Seidel Stiftung Ukraine).

На початку 2023 року відділ реалізував річний проєкт «Маю думку – участь для молодіжних рад» спільно з Норвезькою радою у справах біженців та за підтримки Міністерства закордонних справ Норвегії. У рамках проєкту 12 молодіжних рад із Волинської, Львівської та Тернопільської областей отримали навчання з участі

молоді, демократії, адвокації та проектного менеджменту, а також грантову підтримку по 80 000 грн для реалізації власних ініціатив [3].

У майбутньому для активнішого залучення молоді важливо збільшувати кількість та якість освітніх і тренінгових програм з лідерства, підприємництва та громадської діяльності; створювати сучасні цифрові платформи для обміну досвідом та координації молодіжних ініціатив у громадах; розширювати грантові програми та ресурси для реалізації власних проєктів молоді; активніше залучати молодь із малих і прифронтових громад, щоб забезпечити рівний доступ до можливостей розвитку. Такі кроки не лише підсилять активність молоді, а й сприятимуть зміцненню громадянського суспільства та сталому розвитку країни.

1. *Від мрії до дії: як українська молодь змінює своє життя і громаду попри війну.* URL: <https://hromadske.ua/suspilstvo/231968-vid-mriy-do-diy-iak-ukrayinska-molod-zminiuye-svoye-zyttia-i-hromadu-popry-viyu>.

2. *Міністерство молоді та спорту України. Офіційний вебпортал.* URL: <https://mms.gov.ua/news/analiz-utvorennia-molodizhnykh-rad-v-ukraini> (дата звернення 14.10.2025 р.).

3. *Громадська організація “Молодіжна платформа”.* URL: <https://youthplatform.com.ua/pro-orhanizatsiiu/zvity/> (дата звернення 15.10.2025 р.).

О. Пиж

студ. групи - ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ Лесик Л. І.

ШВЕЙЦАРСЬКА ПОДАТКОВА МОДЕЛЬ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОЗОРІСТЬ, СТАБІЛЬНІСТЬ

Швейцарія має одну з найліберальніших і найконкурентоспроможніших економік світу завдяки політичній стабільності, відкритій економіці та тісній міжнародній співпраці.

Її податкова система відповідає федеративному устрою: 26 кантонів і понад 2600 муніципалітетів самостійно встановлюють більшість податків, окрім тих, що збирає федеральний уряд. Таким чином, у країні функціонують три рівні оподаткування: федеральний, кантональний та муніципальний [1].

Сумарна ставка податку на прибуток у Швейцарії формується шляхом поєднання федеральної складової та кантональних ставок. Федерація встановлює базову частину податку, тоді як кожен кантон самостійно визначає власні правила та розміри ставок.

На загальнодержавному рівні всі компанії у Швейцарії сплачують податок на прибуток у розмірі 8,5% від чистого доходу. А ось додаткові податки на рівні кантонів і муніципалітетів можуть суттєво відрізнитися. У підсумку загальна ставка коливається від 11,9 % до 21,6 % залежно від регіону, що дозволяє враховувати економічні умови окремих кантонів і стимулювати локальний бізнес.

Дивіденди оподатковуються на двох рівнях: на рівні компанії та у отримувача. Для резидентів Швейцарії ставка варіюється від 0% до 35%, залежно від структури власності та частки володіння акціями. Наприклад, фізичні особи, що володіють понад 10% акцій компанії, можуть претендувати на знижені ставки податку.

Податок на капітал справляється на кантональному рівні і застосовується переважно до компаній, а в деяких випадках – і до фізичних осіб. Ставки податку залежать від обсягу чистих активів (власного капіталу) і коливаються від 0,001% до 0,5% річних. Цей податок стимулює раціональне використання капіталу та підтримує фінансову стабільність підприємств.

Якщо розглядати податок на доходи фізичних осіб, то система є багаторівневою: на федеративному рівні застосовується прогресивна шкала від 0% до 11,5%; на кантональному – кожен з 26 кантонів встановлює власну ставку, що може коливатися від 5% до 30%; муніципальний рівень додається до кантонального податку і залежить від конкретної громади [2].

Швейцарська податкова система передбачає низку стимулів для компаній та фізичних осіб, спрямованих на підтримку інвестицій, інновацій та довгострокового розвитку бізнесу. Основні пільги можна класифікувати наступним чином [3]:

- компанії мають право на 50% вирахування додаткових витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Максимальна знижка не може перевищувати 70% прибутку, що обкладається кантональним податком. Витрати на НДДКР повинні бути пов'язані з діяльністю в Швейцарії – як витрати на персонал, так і витрати третіх сторін;

- дохід від вітчизняних та іноземних патентів і аналогічних прав може оподатковуватися зі значним зменшенням податкового навантаження – до 90%, але не більше 70% прибутку, що обкладається кантональним податком;

- філії іноземних компаній можуть претендувати на одноразові податкові пільги для покриття іноземних податків за певних умов;

- у більшості кантонів прямі нащадки звільнені від податку на спадщину, що стимулює передачу бізнесу та активів у межах сім'ї;

- податкові пільги для нових резидентів, коротші періоди амортизації, фіксовані відрахування від продажів для залучення інвестицій і спеціалістів.

У результаті багаторівнева система податків у Швейцарії забезпечує гнучкість та ефективність державного фінансування, дозволяючи поєднати престиж юрисдикції з реальною економією для підприємств та фізичних осіб. Саме завдяки такому підходу країна зберігає високі позиції у рейтингах ділової та інвестиційної привабливості.

1. *Оподаткування в Швейцарії. Finance Business Service. [Електронний ресурс]. URL: <https://fbs-tax.com/uk/tax-planning/switzerland/taxation-in-switzerland/> (дата звернення 17.10.2025).*

2. *Податки у Швейцарії: особливості фіскальної системи та актуальні тарифи на 2025 рік. [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://ybcase.com/ua/company-services/corporate-services/nalogi-v-svejcarii-osobennosti-fiskalnoj-sistemy-i-aktualnye-tarify-2025-goda> (дата звернення 17.10.2025).*

3. *Швейцарія: оподаткування. [Електронний ресурс]. 2021. URL: <https://zugimpex.com/uk/shveytsariya-opodatkovannya> (дата звернення 17.10.2025).*

О. Пиж

студ. групи ЕБ-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. Юхман Я. В.

СТАРТАПИ МАЙБУТНЬОГО: ВІД МРІЇ ДО ГЛОБАЛЬНОГО ВПЛИВУ

Стартапи є ключовим рушієм розвитку підприємництва в Україні. Саме культура стартапів створює імідж країни як технологічного хабу, де народжуються та ростуть інноваційні продукти. Для цього необхідно забезпечувати їм підтримку через інвестиції, освітні програми та можливості для нетворкінгу.

За даними опитування Gradus Research, 18% стартапів розпочали свою діяльність після 24 лютого 2022 року. Це свідчить, що навіть у складних умовах воєнного часу українські підприємці продовжують запускати нові проекти, хоча більшість – 69% – наразі перебувають на стадії pre-seed [1].

У сучасному світі найбільш перспективними напрямками для створення стартапу є ті сфери, де поєднуються високий попит, можливості для інновацій та потенціал глобального масштабування. Найпоширенішими серед них є:

- автоматизація державного апарату- стартапи можуть допомагати державі переходити на цифрові сервіси: електронний документообіг, AI-чатботи, онлайн-послуги. В Україні розвиваються ініціативи на кшталт «Дія», але основним викликом залишаються бюрократія та складні регуляторні процеси;

- фінансові технології (FinTech)- рішення для спрощення платежів, мікрокредитування, автоматизації бухгалтерії. В Україні ринок ще не насичений, тому є перспективи для малого бізнесу та інноваційних платіжних рішень;

- EdTech- онлайн-освіта та адаптивне навчання, оскільки є попит на вузькоспеціалізовані курси: IT, маркетинг, підприємництво. В Україні популярними є «Prometheus», «Освіторія». Основний виклик -це монетизація контенту;

- генеративний штучний інтелект- автоматизація створення контенту, коду, перекладів та персоналізованого маркетингу. Прикладом є ChatGPT. Викликом є створення значних обчислювальних ресурсів [2].

Перспективним напрямом розвитку стартапів у сфері штучного інтелекту є оптимізація хмарних обчислень. Яскравим прикладом є українсько-американський стартап Stackbooster, заснований Алеком Шарабудіновим, серійним підприємцем із п'ятьма успішними проектами, та Володимиром Лебедевим, експертом із хмарної інфраструктури AWS. Компанія створила платформу, що за допомогою алгоритмів штучного інтелекту автоматизує вертикальне та горизонтальне масштабування хмарних ресурсів, дозволяючи скоротити витрати бізнесів на хмару до 80%.

В основі рішення лежить система ML-оркестрації, яка в реальному часі розподіляє ресурси, запобігаючи простою та неефективному використанню потужностей. Stackbooster співпрацює з Amazon Web Services і розвиває партнерства з провідними гравцями ринку, а початкові ангельські інвестиції у розмірі \$80 000 спрямовані на реалізацію ключових етапів розвитку продукту [3].

Отже, ринок стартапів постійно змінюється, і успіх здобувають ті компанії, які вміють швидко реагувати на нові виклики. Проте, вибір правильної ніші – лише початок, адже важливо також враховувати регуляторні бар'єри, рівень конкуренції та доступність інвестицій. Україна сьогодні пропонує унікальні можливості для розвитку технологічних стартапів, а підприємці можуть використати глобальні тренди для створення інноваційних рішень, що відповідають потребам локального ринку.

1. *Як розвивати стартап в Україні й чому це важливо: про можливості для фаундерів. [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://ain.ua/2024/02/22/yak-rozvyvaty-startap-v-ukrayini-j-chomu-cze-vazhlyvo-pro-mozhlyvosti-dlya-faunderiv/> (дата звернення 19.10.2025).*

2. *Топ-10 ніш для стартапів за версією Y Combinator: перспективи та виклики. [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://speka.ua/business/top-10-nis-dlya-startapiv-za-versijeyu-y-combinator-perspektivi-ta-vikliki-v5w05n> (дата звернення 19.10.2025).*

3. *StackBooster залучив 230 000 доларів: які його цілі та напрямки роботи.* [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://itlab.rv.ua/novyny/biznes/stackbooster-zaluchyiv-230-000-dolariv-iaki-yoho-tsili-ta-napriamky-roboty-7311/> (дата звернення 19.10.2025).

Х. Поціхович
студ. групи - ЕБ-32

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ І.М. Кривцун

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЧАС ВІЙНИ

В умовах посткризової економіки України інвестиційна привабливість підприємств стає надзвичайно важливим аспектом для відновлення та подальшого розвитку країни. Інвестиційна привабливість України після початку широкомасштабної війни значно знизилась через високі ризики та нестабільність прибутків. Проте у 2023 році спостерігалось часткове відновлення активності на ринку злиттів і поглинань (M&A). За даними InVenture, загальний обсяг таких угод в Україні у 2023 році становив 1714 млн дол. США, що більш ніж у п'ять разів перевищує показник 2022 року (305 млн дол.), однак усе ще залишається нижчим за довоєнний (2717 млн дол. у 2021 році) [1; 2].

Динаміку прямих іноземних інвестицій в Україну та з України протягом 2002–2025 рр. наведено на рис. 1. Як видно з графіка, показники інвестиційної активності мають циклічний характер – періоди зростання (2005–2008, 2016–2019 рр.) змінюються спадом, що зумовлено як глобальними кризовими явищами, так і внутрішніми воєнними факторами.

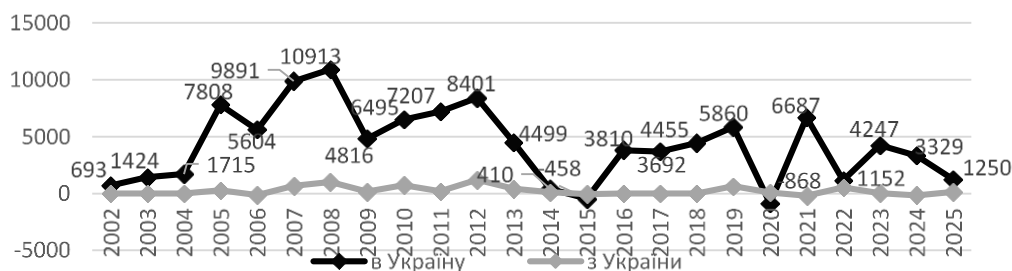


Рис. 1. Прямі іноземні інвестиції в Україні з 2002 по 2025 рр. (млн. дол. США). Джерело: сформовано на основі [3].

Це зумовлено як глобальними економічними змінами, так і специфічними внутрішніми чинниками, які вимагають нових підходів до залучення інвестицій [4]. Безумовно, державна політика в цій сфері відіграє вирішальну роль у стимулюванні інвестиційної діяльності. **Окрім прямої участі в інвестиційному процесі, держава може активно впливати на нього, здійснюючи експертизу інвестиційних проєктів і програм, антимонопольними заходами, контролем за дотриманням норм і стандартів, введенням спеціальної системи податків, ціновою політикою та іншими механізмами впливу** [5].

Для підвищення інвестиційної привабливості підприємств в Україні у посткризовій економіці важливо забезпечити комплексний підхід, що включає державну підтримку, адаптацію методик оцінки, а також активну кампанію для залучення іноземних інвестицій. Лише за рахунок інтеграції національних підприємств у глобальні процеси можна забезпечити стійкий розвиток економіки та підвищення інвестиційної привабливості країни загалом [6].

1. *Угоди злиття та поглинання в Україні (M&A Україна) у 2021, 2022, 2023, 2024 роках.* URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/ugodi-zlittya-ta-poglinannya-manda-v-ukrayini>.

2. Полінкевич, О., Тринчук, В., Мальцева, В., & Рудой, В. (2024). Інвестиційна привабливість соціального підприємництва для релокованих підприємств. *Investytsiyi Praktyka Ta Dosvid*, (2), 56-61. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.56>.

3. *Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну/* URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>.

4. Стащук, О., Деркач, О., & Лозовик, В. (2023). Інвестиційний клімат України та напрямки його покращення. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1(33), 52-60. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-52-60>.

5. Коробович, Л., Костюк, В., & Владика, Ю. (2022). Чинники впливу на інвестиційну активність аграрних підприємств регіону. *Вісник Херсонського Національного Технічного Університету*, (1), 135-140. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.16>.

6. Атамас, О. (2024). Форсайт інвестиційної привабливості економіки України: основні характеристики та ключові вектори розвитку. *Цифрова Економіка Та Економічна Безпека*, (1 (10)), 56-59. <https://doi.org/10.32782/dees.10-10/>

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАЦІЇ NESTLÉ S. A.

Інтернаціоналізація, глобалізаційні тенденції та інтеграційні зрушення стали тими важелями, які за відносно короткий період історичного розвитку людства вивели підприємницьку діяльність на принципово новий щабель – рівень транснаціонального бізнесу. Сучасна міжнародна торгівля охоплює складні, багатовекторні процеси, у яких провідну роль відіграють транснаціональні корпорації. Розвиток таких структур зумовлюється чинниками, які надають змогу максимізувати вигоду (фінансовий, виробничий, політичний, екологічний тощо) від міжнародного поділу праці й інших факторів виробництва.

Основними чинниками, які сприяли виникненню ТНК, вважаються наступні:

- створення умов мобільності для перенесення в інші країни технологій, а також виробничого, управлінського та маркетингового досвіду;
- можливості підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності компанії через доступ до ресурсів інших країн;
- територіальна наближеність іноземного підрозділу компанії до споживачів продукції;
- можливість безпосереднього отримання інформації про перспективи розвитку ринків країни перебування;
- можливість використання у власних інтересах особливостей державної, податкової, соціальної та екологічної політики у різних країнах;
- використання різниці у курсах валют й валютних коливань;
- спроможність подовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції на території інших країн;
- уникання бар'єрів при входженні на ринок певної країни через пряме іноземне інвестування [1].

Головними критеріями належності до транснаціональної корпорації (ТНК) є наявність материнської компанії та закордонних підрозділів у щонайменше двох країнах, а також контроль над активами цих підрозділів, зазвичай, 10% або більше акціонерного капіталу. Додаткові критерії включають структурні ознаки, виробничі підрозділи у багатьох країнах, а також результативність – великі обсяги продажів, прибутку, активів за кордоном та поведінкові ознаки – розгляд усього світу як сфери інтересів.

Транснаціоналізація передбачає не просто вихід компанії на зовнішні ринки, а системне розширення її операційної, інвестиційної та управлінської присутності у кількох країнах. Залежно від рівня централізації, адаптації до локальних ринків і потреб у глобальній інтеграції, виділяють такі ключові типи стратегій: міжнародна, мультинаціональна (локалізована), глобальна та транснаціональна стратегія (найбільш комплексна)[1].

Остання поєднує в собі глобальну інтеграцію і локальну адаптацію. ТНК будує глобальну мережу, в якій окремі підрозділи взаємодіють і обмінюються знаннями. Nestlé – яскравий приклад транснаціональної стратегії: централізоване бачення з адаптацією під локальні ринки. Компанія Nestlé є одним із лідерів серед транснаціональних корпорацій, які послідовно реалізують принципи сталого розвитку. Вона впроваджує системний підхід, що охоплює соціальні, екологічні та економічні аспекти в межах усіх етапів свого глобального ланцюга постачання та виробництва.

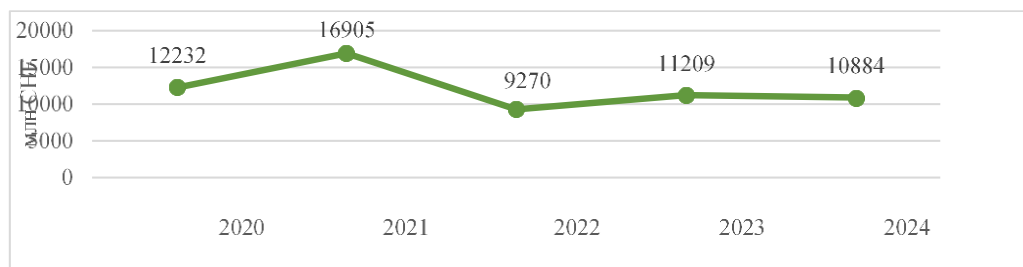


Рис. 1. Динаміка чистого прибутку компанії впродовж 2020-2024 рр., млн швейцарських франків

Джерело: складено автором за [2].

У 2022 році Nestlé зазнала суттєвого зниження чистого прибутку – на понад 45 % порівняно з попереднім роком. Основними факторами стали відсутність одноразового прибутку від продажу частки в L'Oréal, який суттєво підвищив фінансові результати у 2021 році, а також різке зростання витрат на сировину, енергоносії, логістику та упаковку. Попри підвищення цін на продукцію, компанія не змогла повністю компенсувати зростання витрат, що призвело до зниження валової маржі та загальної фінансової стійкості в короткостроковій перспективі [3].

Nestlé належать 448 фабрик і промислових підприємств у більш ніж 83 країнах світу. У групі компаній працюють понад 280 тисяч працівників. Асортимент Nestlé постійно розширюється і на сьогоднішній день налічує близько 8,5 тисяч всесвітньо відомих торгових марок. Компанія прагне йти у ногу з часом та якнайкраще відповідати потребам ринку – і тому активно інтегрує у процес виробництва інноваційні наукові технології, які дозволяють вдосконалювати якість продукції [4].

Отже, удосконалення діяльності транснаціональної корпорації Nestlé сприятиме зміцненню її конкурентних позицій на глобальному ринку та дозволить компанії ефективніше адаптуватися до змін світового бізнес-середовища. Напрями розвитку вимагають комплексного підходу, що дасть змогу підвищити ефективність управління, інноваційність та стійкість до глобальних викликів.

1. Войтко С.В., Гавриш О.А., Корогодова О.О., Моїсєєнко Т.Є. Навчальний посібник. *ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ*. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/443e7402-6c8f-4f78-9d3d-d89f9c0cfab2/content>

2. Консолідована фінансова звітність групи Nestlé за 2024 рік. URL: <https://www.nestle.com/investors/publications>

3. Phertyl Wealth Magazine. URL: https://www.phertyl.com/blog/2023/07/02/nestle-2022-performance-and-outlook-for-the-future/?utm_source=chatgpt.com

4. Компанія Нестле в Україні | Nestlé в Україні. URL: <https://www.nestle.ua/>

Ю. Суслик
студ. групи ЕБ-32

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЕПІ І.М. Кривцун

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ (ESG): СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ

Зростання ролі сталого розвитку та усвідомленого капіталу зумовило появу ESG-інвестування як нового стандарту управління портфелем. Відповідно до визначення CFA Institute (2023), ESG (Environmental, Social, Governance) – це підхід до інвестування, що інтегрує нефінансові критерії сталості у процес прийняття рішень. Такий підхід дозволяє інвесторам оцінювати компанії не лише за прибутково-вістю, а й за впливом на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління, що сприяє довгостроковій фінансовій стабільності.

Концепція ESG базується на трьох взаємопов'язаних аспектах. Екологічний аспект відображає ефективність використання при-родних ресурсів і вплив на навколишнє середовище. Соціальний фактор охоплює трудові відносини, рівень інклюзії та дотримання прав людини. Корпоративне управління визначає систему контролю, прозорість рішень та підзвітність менеджменту. За Harvard Business School, по-єднання цих факторів дозволяє визначити стійкість бізнес-моделі та її здатність генерувати стабільну прибутковість у мінливому середовищі.

Згідно з даними Global Sustainable Investment Alliance (2022), обсяг активів, керованих за принципами ESG, перевищив 30 трлн доларів США. Попри короткострокове скорочення ринку до 25 трлн доларів у 2023 році, прогнози Bloomberg Intelligence (2024) вказують на відновлення динаміки: до кінця 2025 року очікується зростання глобальних ESG-активів понад 42 трлн доларів, що становитиме майже третину всіх активів під управлінням. Зростання забезпечуватиметься за рахунок посилення глобального регулювання (зокрема, впровадження CSRD в ЄС), збільшення частки інституційних інвесторів, що використовують ESG-рейтинги, та інтеграції сталих показників у фінансову аналітику. Таким чином, ESG не лише залишається, але й посилює свою роль як ключовий елемент корпоративної стратегії та інвестиційної політики.

Harvard Business School Library (2023) виділяє кілька основних підходів до впровадження ESG у портфельне управління. Перший – негативний скринінг, тобто виключення компаній, діяльність яких суперечить принципам сталого розвитку. Другий – позитивний відбір, коли інвестор обирає емітентів із високими ESG-рейтингами. Третій – інтеграція ESG-факторів у фінансовий аналіз, що передбачає врахування нефінансових ризиків при оцінці дохідності та вартості активів. Додатково застосовуються тематичні інвестиції, орієнтовані на певні сфери (зелену енергетику, соціальну інфраструктуру тощо), та активне акціонерство, коли інвестори впливають на корпоративну політику че-рез голосування чи діалог з керівництвом компаній. Ефективність цих підходів значною мірою залежить від доступності достовірних ESG-даних і якості методології оцінювання.

Основні виклики ESG-інвестування полягають у відсутності єдиних стандартів звітності, різноманітності методологій оцінки та ризиках «greenwashing». Подолання цих бар'єрів потребує залучення професійних інформаційних ресурсів, таких як спеціалізовані пла-тформи для аналізу даних, що надають структуровану та верифіковану інформацію для обґрунтованого прийняття інвестиційних рішень. Попри це, тенденція до гармонізації вимог і підвищення прозорості посилюється. Очікується, що у найближчі роки ESG стане не окремим напрямом, а інтегрованою частиною глобального фінансового ринку.

В Україні поступово формується ринок ESG-інвестицій, який орієнтується на європейські стандарти сталого розвитку. До ініціатив приєднуються компанії – члени UN Global Compact Ukraine, енергетичні та IT-корпорації, що впроваджують «зелені» проекти й нефінансову звітність. Основними перешкодами залишаються відсутність єдиної методології оцінки, низька прозорість даних і високі інвестиційні ризики, зумовлені війсьним станом. Держава, своєю чергою, розробляє нормативну базу для впровадження звітності за стандартами ESRS та CSRD, що має стимулювати розвиток ESG-підходів і підвищити довіру міжнародних інвесторів.

Таким чином, ESG-інвестування формує нову фінансову парадигму, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські фактори в інвестиційні рішення. Це дозволяє мінімізувати ризики, підвищити довгострокову дохідність та сприяти сталому розвитку, визначаючи нові стандарти інвестування.

1. WHAT IS ESG INVESTING?, CFA Institute, 2023 рік, <https://www.cfainstitute.org/insights/articles/what-is-esg-investing>

2. GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE (GSIA): PROMOTING SUSTAINABLE INVESTMENT WORLDWIDE, GSIA, 2022 рік, <https://www.gsi-alliance.org/>

3. SUSTAINABLE INVESTING AND ESG RESOURCES, Harvard Business School Library, 2023 рік, <https://www.library.hbs.edu/services/help-center/sustainable-investing-and-esg-resources>

4. BLOOMBERG INTELLIGENCE: ESG & SUSTAINABLE FINANCE RESEARCH, Bloomberg Finance L.P., 2024 рік, <https://www.bloomberg.com/professional/products/bloomberg-terminal/research/bloomberg-intelligence/>

М. Шеффер

студ. групи - ЕБ-32

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент каф. ЕПІ Кривцун І.М.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Зелена економіка – це економічна модель, спрямована на сталий розвиток з урахуванням екологічних обмежень. Вона передбачає ефективне використання ресурсів, зниження викидів парникових газів і збереження довкілля для майбутніх поколінь [1].

В умовах післявоєнного відновлення України, зелена економіка постає як важливий компонент стратегії сталого розвитку. За останніми оцінками, для повноцінного відновлення та модернізації України необхідно щонайменше 506 мільярдів євро. Ці кошти мають бути спрямовані на відбудову з урахуванням принципів зеленої трансформації, що дозволить не просто відновити втрачене, а створити конкурентоспроможну, екологічно сталу економіку відповідно до стандартів ЄС [2].

Ще до початку війни, Україна зробила певні кроки у напрямку екологізації економіки, зокрема запровадила механізми залучення зелених інвестицій: з 2021 року діють green-облігації, створені державні та приватні програми підтримки зелених технологій [1]. Банківський сектор інтегрує екологічні стандарти (ESG-критерії), що сприяє збільшенню фінансування екологічно орієнтованих проєктів. Однак через повномасштабне вторгнення цей прогрес було частково призупинено. За даними Міністерства енергетики України, у 2022 році країна втратила 45% сонячної генерації та 90% вітрової енергетики через окупацію ключових регіонів. Незважаючи на це, сегмент відновлюваної енергетики є одним із провідних у галузі зеленої економіки України (рис. 1). Всі сектори, зображені на секторній діаграмі, мають значний потенціал для інвестицій, оскільки їх частка на ринку залишається відносно низькою і поступово зростає. Європейські партнери та міжнародні організації вже підтримують проєкти в галузях відновлюваної енергетики, лісовідновлення та підвищення кліматичної стійкості. Наприклад, Світовий банк виділив 2,5 мільярда доларів на підтримку економічної стабільності України, зокрема на фінансування відновлюваної енергетики та кредитування агросектору [4].

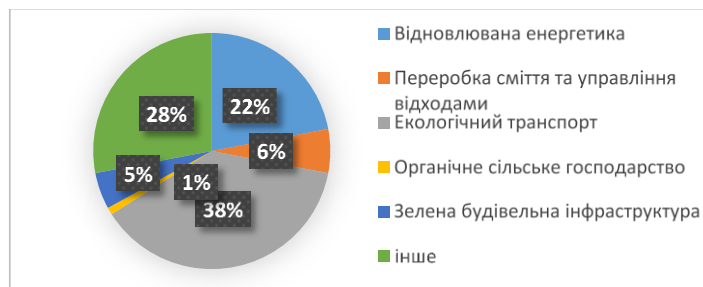


Рис.1. Індекс розвитку секторів зеленої економіки

Таким чином, інвестиційний потенціал зеленої економіки України у післявоєнний період є високим, але вимагає системної підтримки, інноваційних фінансових інструментів та активної міжнародної співпраці для реалізації зеленого переходу та сталого економічного розвитку.

1. Зелена економіка та зелені фінанси: що це та які перспективи для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://weagro.ua/blog/zeleno-ekonomika-ta-zeleni-finansy-shho-cze-ta-yaki-perspektyvy-dlya-ukrayiny/>.

2. Звіт про зелений перехід для України демонструє шляхи до зеленого відновлення та інтеграції до ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/zvit-pro-zelenyj-perehid-dlya-ukrayiny-demonstruye-shlyahy-do-zelenogo-vidnovlennya-ta-integratsiyi-do-yes/>.

3. Україна та UNIDO підписали Програму зеленого відновлення промисловості України на 2024-2028 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/0dc30b91-d3dd-476e-bb79-8eb317ed4d4f?lang=uk-UA&title=UkrainaTaUnido>

4. Світовий банк ще мобілізував \$2,5 млрд дол. для підтримки в Україні надання державних послуг та заходів з відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/02/24/additional-2-5-billion-mobilized-by-world-bank-to-support-continuity-of-government-services-recovery-efforts-in-Ukraine>

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ

Підсекція «DIGITAL-MARKETING ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

В. Андрейко
студ. групи МК-43

Науковий керівник - к.е.н., доц. Вагнер І.М.

ВІДЕОМАРКЕТИНГ ЯК ПРОВІДНИЙ ТРЕНД У ЦИФРОВОМУ ПРОСУВАННІ

У сучасному цифровому середовищі, відеомаркетинг є одним із найефективніших інструментів просування, що забезпечує високий рівень залучення аудиторії та довіри до бренду. Завдяки поєднанню зображення, звуку, емоцій і короткого формату, відео дозволяє підприємствам швидко передавати ключові повідомлення та формувати позитивне сприйняття продукту чи послуги. Платформи TikTok, Instagram Reels і YouTube Shorts стали головними каналами комунікації, які забезпечують широке охоплення аудиторії без значних витрат [4].

На нашу думку, головна сила відеомаркетингу полягає у здатності викликати емоції. Через поєднання зображення, звуку, музики та історії – відео формує більш глибокий зв'язок із глядачем, ніж будь-який інший формат. Саме тому, бренди все частіше використовують сторітелінг – короткі відеоісторії про своїх клієнтів, процес виробництва чи цінності підприємства. Такий підхід не лише підвищує впізнаваність, а й створює ефект причетності, коли споживач відчуває себе частиною бренду [5].

Слід відмітити, що розвиток технологій штучного інтелекту та аналітики дозволяє створювати персоналізовані відео для кожного користувача. Наприклад, відеореклама може автоматично адаптувати текст, візуальні елементи чи заклик до дії відповідно до інтересів глядача [6]. На нашу думку, поєднання відеомаркетингу та AI відкриває нову епоху точного таргетингу, коли кожен користувач бачить контент, максимально релевантний його потребам.

Важливою перевагою є гнучкість та простота запуску маркетингових кампаній. Для створення якісного відеоконтенту не потрібні значні ресурси чи дороге обладнання; достатньо смартфона та креативної ідеї. Оскільки алгоритми надають перевагу автентичному контенту, підприємства можуть ефективно просувати свої послуги без дорогого продакшну [3]. Крім того, платформи надають можливість легко тестувати різні формати та аналізувати ефективність через статистику переглядів, взаємодій і конверсій, що забезпечує швидку оптимізацію контенту, яка є ключовою для сучасного маркетингу послуг.

На наш погляд, відео у соціальних мережах є не лише способом привернути увагу, а й платформою для побудови ком'юніті. Через серії відео, прямі ефіри, Q&A-формати чи розважальні рубрики компанії можуть формувати активну спільноту навколо бренду. Такий підхід підвищує лояльність і сприяє повторним покупкам, адже клієнт відчуває постійну присутність бренду у своєму інформаційному просторі.

На нашу думку, у найближчі роки відеоконтент стане базовим елементом digital-стратегій. Підприємства, які активно інвестують у відео, отримують не лише зростання продажів, а й формують сильний імідж бренду. Крім того, розвиток інтерактивних форматів – відео з елементами доповненої реальності, відео-чатів і стрімінгових подій – розширює можливості залучення споживачів і створює нові точки контакту у воронці продажів [1].

Алгоритми TikTok та Instagram Reels (зокрема, Meta Ads) є надзвичайно ефективними у гіперперсоналізації рекламних оголошень. Вони аналізують не лише демографічні дані, а й поведінку користувача (час перегляду, взаємодія з подібним контентом, швидкість скролінгу). Це дозволяє брендам послуг показувати дуже релевантні відео конкретним сегментам аудиторії, що суттєво підвищує коефіцієнт клікабельності (CTR) та знижує вартість залучення клієнта (CAC) порівняно з традиційними банерними форматами [2].

1. Відеомаркетинг у 2025 році: Тренди, які не можна ігнорувати | Edpit. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://edpit.org/uk/blog-uk/videomarketyng-u-2025-roczy-trendy-yaki-ne-mozhna-ignoruvaty/>

2. Гіперперсоналізація: націлювання в реальному часі з контекстною інформацією. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doisz.com/uk/blog/hyper-personalization/>

3. Попова К. Маркетингове планування: для чого потрібне та як реалізувати. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nethunt.ua/blog/marketynhove-planuvannya/>

4. Роль відео контенту в digital-маркетингу: аналіз ефективності коротких відео на приклад ТІКТОК, INSTAGRAM REELS ТА YOUTUBE SHORTS – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5319>

5. Роль емоцій у відеореklamі | BLOG Dizz Agency. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dizz.in.ua/uk/rol-emoczij-u-videoreklam/>

6. *AI-персоналізація: як штучний інтелект змінює маркетинг.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.colobridge.net/uk/2025/06/hyper-and-ai-personalization-ua/>

Ю. Вацеба

студ. групи МК-34

Науковий керівник – ст. викл. М.В. Кіндій

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО DIGITAL-MАРКЕТИНГУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ MONOBANK

У сучасному цифровому середовищі успішність бренду дедалі більше залежить не лише від функціональних переваг продукту, а від здатності викликати емоційний відгук у споживача. Яскравим прикладом є Monobank – український фінтех-бренд, який неодноразово демонстрував, як емоційно-провокативні digital-кампанії здатні створювати вірусний ефект. [3]

З нагоди досягнення 10 мільйонів клієнтів Monobank 16 жовтня 2025 р. банк запустив інтерактивний розіграш з елементом гри – у мобільному застосунку було “сховано” 50 віртуальних «лимонів» (а також міфічний 51-й) для пошуку користувачами. [1]

Кампанія «лимони» базувалася на принципах гейміфікації – використання ігрового досвіду для залучення аудиторії. Користувачі шукали віртуальні лимони, «сховані» у різних розділах мобільного застосунку. На відміну від традиційного «продукт-туру», кампанія мала форму «digital treasure hunt» із реальними призами: iPhone 17, 1 000 000 грн та автомобіль BMW 3 Series.

За офіційними даними банку протягом перших 24 годин після запуску в акції взяли участь понад 1 мільйон користувачів, а навантаження на систему зросло у 7 разів. У соцмережах виник справжній ефект FOMO і кампанія миттєво стала вірусною – користувачі змагалися між собою, обговорювали кількість знайдених лимонів, створювали пости, меми та гайди. [3]

Monobank зумів перетворити пошук лимонів на product discovery: користувачі мимоволі досліджували додаток, переглядали статистику витрат та іншими функціями, якими раніше не користувалися. У такий спосіб кампанія виконала одразу дві цілі – підвищила залученість і водночас розширила знання про продукт. [1]

Ще одним ключовим елементом став емоційний компонент. Після годин, проведених у пошуках «віртуальних лимонів», додаток перестав бути лише банківським інструментом – він став частиною повсякденного життя користувача, історією, яку хотілося розповісти іншим. Так формується емоційна інвестиція у бренд. [2]

Але однією із найважливіших переваг для бренду стала фінансова вигода. Умовою отримання 51-го «лимона» була купівля конкретного товару, який потрібно було вгадати. Це перевело частину залучення у прямі конверсії в «Мономаркеті» й створило не тільки величезний додатковий оборот без класичних медіавитрат, а й промоцію самого маркетплейсу, який протягом останніх місяців не давав жодних значних результатів. Опосередковано кампанія знижувала САС за рахунок WOM і підвищувала LTV через звичку регулярної взаємодії з програмою. [3]

Кампанія поєднала ігрову механіку, колірні тригери та ефект спільності. Емоційний ефект посилювався завдяки її символіці – лимону, що означає енергію, гроші, оптимізм – активувала підсвідомі асоціації успіху. Яскравий жовтий колір викликав позитивні емоції та спонукав до взаємодії. [2]

Не менш важливим було й залучення особистого бренду співзасновника банку. Олег Гороховський активно комунікував із клієнтами у Telegram, публікував підказки та реакції, що створювало атмосферу гри «разом з керівником». [3]

Висновок

Кампанія «Лимони» показала, як поєднання гейміфікації, FOMO та соціальної динаміки перетворює комунікацію на подію, що одночасно навчає продукту, генерує органіку й приводить до продажів. Це кейс, де digital-маркетинг працює як інструмент розвитку бізнесу: зростання залученості → product discovery → конверсії в маркетплейсі → підсилення лояльності та бренду керівництва. Що доводить, що у сучасному бізнесі ефективний маркетинг – це вже не звична традиційна реклама, а створення ситуацій, у яких користувач хоче брати участь.

1. *Жирій К. Розіграш від Monobank: користувачі розкрили секрети, як знайти усі лимони.* УНІАН. 17.10.2025. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/limoni-monobank-opublikovano-pidkazki-uchasnikam-akciji-13165266.html>

2. *Ялянська А. Сенсорний маркетинг: що це і як працює емоційний маркетинг і сенсорний брендинг.* Kukurudza. 2025. URL: <https://kukurudza.com/blog/vse-pro-sensornyj-marketyng/>

3. *Гуріна К. Продажі злетіли. Мільйони користувачів monobank шукають віртуальні “лимони”.* Forbes Україна. 18.10.2025. URL: <https://forbes.ua/company/prodazhi-zletili-milyoni-koristuvachiv-monobank-ta-yogo-marketpleysu-shukayut-virtualni-limoni-sistema-perevantazhena-yakiy-rezultat-dlya-biznesu-18102025-33454>

МЕЖА КРІНЖОВОГО МАРКЕТИНГУ

В епоху перенасичення контентом навіть «погана реклама» стає ефективною, якщо її обговорюють. Якщо бренди не створюють хоч трохи хаосу, чи сорому, чи не є дивними - вони невидимі. Люди втомились від ідеалізації, вони хочуть незграбності.

Крінж-маркетинг – це свідоме або несвідоме використання незручних, занадто емоційних або дивних елементів у рекламі з метою викликати сильну реакцію аудиторії: подив, сміх, другий сором або іронію. Проте, існує тонка межа між вдалим «крінжовим маркетингом» та провальним [5].

У сучасному інформаційному середовищі людина щодня бачить сотні рекламних повідомлень. Щоб виділитися серед цього потоку, бренди шукають нестандартні способи залучення уваги. Свідоме використання крінжу може перетворитися на стратегію, якщо бренд добре сегментував свою аудиторію. Часто крінжовий контент сприймається краще молодшими споживачами. Адже молодь простіше ставиться до гумору, навіть якщо він стосується безпосередньо їх. Тому можна сказати, що крінж-маркетинг стає інструментом самоідентифікації бренду, адже поєднує гумор, сарказм, іронію та локальні мему.

Вдалим буде приклад крінж-маркетингу з TikTok. Магазин взуття під назвою «Vadrus» знімає відео у стилі міні-серіалу, де начебто молода дівчина в образі старшої провінційної жінки обирає собі взуття. Саме у цьому випадку «крінж» не перетинає ту межу, яка б могла відштовхнути споживача. Акторська гра дівчини робить відео не лише смішним, а й таким, що запам'ятовується. Таким чином, така ідея вже стала унікальною фішкою, за якою споживачі впізнають «Vadrus». Чому це працює? Спрацьовує емоційний тригер – крінж викликає реакцію (сміх, шок, збентеження). Поширення – люди обговорюють «погану» рекламу частіше, ніж звичайну. Самоіронія бренду показує, що компанія «на одній хвилі» з молоддю. Мемність – фрагменти крінж-реклами стають мемами, які живуть довше, ніж сама реклама [1].

Креатив у маркетингу завжди прагне до новизни та емоційного ефекту, але не кожна спроба бути оригінальними виглядає вдало. Невдалий крінж (або ж несвідомий) шкодить бренду, бо викликає недовіру й відторгнення. В цьому ж випадку обговорення «поганої» реклами тягне за собою відмову від користування продуктом або послугою. Така реклама може бути недоречною, образливою або ж ганебною для глядача настільки, що він занесе бренд у «чорний список». Подібні помилки можуть допустити навіть всесвітньо відомі бренди, як от Pepsi у 2017 році. Глядачі не зрозуміли сенс, який був закладений у відеоролику. Суспільний резонанс, особливо в Twitter, був настільки різким, що у Pepsi не було іншого вибору, окрім як вибачитися та зупинити показ кампанії [4].

Визначення ефективної межі між висококреативним контентом та його потенційною неприйнятністю («крінжем») є критично важливим завданням у сфері сучасних маркетингових комунікацій. Цей поріг визначається не стільки внутрішніми параметрами рекламного формату, скільки реакцією цільової аудиторії, яку потрібно добре знати. Те, що смішно підліткам, може виглядати дико для старшого покоління і навпаки.

Також варто використовувати самоіронію, але не самоприниження. Можна спрямовувати подібний контент на висміювання незначних помилок або на ситуації під час робочого процесу. Але при цьому, не виставляти клієнтів в поганому світлі.

І, найголовнішим кроком, перед реалізацією таких ідей, є тестування, наприклад, через фокус-групи або онлайн-опитування. Такими випробувачами можуть стати працівники компанії. Межа між креативом і крінжем визначається не формою реклами, а реакцією аудиторії.

Прикладами такого балансування в Україні можуть бути Uklon та Monobank, чиї іронічний стиль та локальні мему роблять рекламу близькою до споживача, не перетинаючи межу [2,3].

Крінж і креатив – це дві сторони однієї монети. Межа між ними проходить через щирість, контекст і усвідомлення аудиторії. Коли бренд сміється разом із клієнтами, це креатив. Коли він смішить їх мимоволі – це крінж. Проте коли бренд висміює клієнта – це поганий крінж, який невдовзі понесе за собою наслідки.

Тому тепер споживачі більше довіряють неідеальним брендам, таким, які поведуться як люди – кумедно чи незграбно. Отже, крінж-маркетинг – це про життєвість, про проблеми, які близькі кожному, про реалістичність та іронію. Це новий тренд, коли бренд ще більше відкривається перед аудиторією. І це справді працює, адже викликає емоції, а емоції збільшують охоплення.

1. Офіційна сторінка магазину Vadrus в соціальній мережі Tiktok. URL: <https://www.tiktok.com/@vadrus.com.ua?t=ZS-90ZeslA3Vxd&r=1>

2. Офіційна сторінка Monobank в соціальній мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/monobank.ua/>

3. Офіційна сторінка Uklon в соціальній мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/uklon.ua/>

4. Крінж-маркетинг: 7 грандіозних фейлів брендів. Онлайн-media Marketing Media Review. URL: <https://mmr.ua/krinzh-marketyng-7-grandioznyh-fejliv-brendiv>

5. Cringe Marketing: Why Brands Are Embracing Weird, Unhinged Strategies in 2025. URL: <https://www.zoomsphere.com/blog/cringe-marketing-why-brands-are-embracing-weird-unhinged-strategies-in-2025>

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ КОНТЕНТОМ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна цифрова економіка вимагає від підприємств не лише наявності якісного продукту чи послуги, а й ефективної взаємодії зі споживачами через цифрові комунікаційні канали. У цьому контексті управління цифровим контентом стає ключовим інструментом формування іміджу бренду, підвищення рівня довіри та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Цифровий контент є засобом передачі цінностей бренду, впливу на емоційну та раціональну поведінку споживачів, а також важливим елементом маркетингової стратегії, що об'єднує всі канали комунікації – вебсайти, соціальні мережі, блоги, відеоплатформи тощо. Саме тому дослідження проблематики ефективного управління цифровим контентом є актуальним як для практиків, так і для науковців у сфері маркетингу.

Поняття «управління цифровим контентом» охоплює комплекс процесів, спрямованих на планування, створення, організацію, розповсюдження та аналіз контенту, який використовується для досягнення маркетингових цілей підприємства. Як зазначає Ф. Котлер, сучасний маркетинг неможливий без системного управління інформаційними потоками, які формують споживчу лояльність і довіру до бренду.

В управлінні цифровим контентом виділяють кілька ключових етапів:

1. Аналіз цільової аудиторії – вивчення її потреб, інтересів, поведінкових моделей та каналів комунікації.
2. Формування контент-стратегії – визначення мети, типів контенту, частоти публікацій і очікуваних результатів.
3. Створення контенту – розроблення текстових, візуальних, аудіо- та відеоматеріалів, що відповідають потребам аудиторії.
4. Розповсюдження контенту – вибір каналів поширення (соціальні мережі, блоги, e-mail, платформи відеомаркетингу).
5. Оцінювання ефективності – аналіз кількісних і якісних показників (reach, engagement, CTR, conversion rate, ROI).

Управління контентом потребує комплексного підходу, що поєднує елементи стратегічного маркетингу, брендингу, цифрових технологій і поведінкової аналітики.

Для практичного аналізу процесів управління цифровим контентом було проведено огляд сторінок кількох українських брендів у соціальних мережах (зокрема, «Нова пошта», «Rozetka», «Сільпо»). Аналіз здійснювався за критеріями: тип контенту, його стиль і тематика, частота публікацій, залучення аудиторії, наявність закликів до дії, використання інтерактиву.

Результати аналізу показали, що найбільше охоплення та залучення аудиторії демонструють ті бренди, які застосовують емоційно орієнтований контент (storytelling, відео з користувачами, інтерактивні рубрики). Водночас сторінки, які публікують переважно рекламні повідомлення без елементів персоналізації, мають нижчі показники взаємодії (engagement rate).

Було також виявлено, що систематичність публікацій та адаптація контенту до платформи (Instagram, TikTok, Facebook) суттєво впливають на успішність контент-стратегії. У середньому, бренди з регулярністю публікацій 3–4 рази на тиждень мають у 1,5–2 рази вищі показники залучення аудиторії, ніж ті, які публікують контент нерегулярно.

Важливою тенденцією є перехід до інтерактивного контенту – відео, опитувань, прямих ефірів, що забезпечують двосторонню комунікацію зі споживачем. Такі формати дозволяють брендам не лише поширювати інформацію, а й отримувати зворотний зв'язок, формуючи лояльність і довіру до компанії.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективне управління цифровим контентом передбачає дотримання таких ключових принципів:

1. Послідовність і системність – контент повинен бути частиною загальної маркетингової стратегії підприємства.
2. Цінність для споживача – контент має не лише інформувати, а й надавати користь, вирішувати проблеми аудиторії, викликати емоції.
3. Візуальна привабливість – якісний дизайн і стиль комунікації формують довіру до бренду.
4. Аналіз ефективності – використання аналітичних інструментів для постійного вимірювання результатів і коригування контент-стратегії.
5. Етичність і достовірність – контент повинен відповідати принципам прозорості та академічної доброчесності, особливо у науково-освітньому середовищі.

Рекомендовано, щоб підприємства розробляли єдину контент-політику, яка передбачає інтеграцію маркетингових, комунікаційних та PR-активностей. Важливим є впровадження систем управління контентом (CMS) та використання інструментів автоматизації публікацій (наприклад, Hootsuite, Buffer, Notion), що підвищує ефективність роботи з цифровими каналами.

Проведене дослідження дозволило визначити, що управління цифровим контентом є стратегічним чинником підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємства. Якісний, системно створений і аналітично оцінений контент формує довіру до бренду, підвищує рівень залученості споживачів і сприяє зміцненню ринкових позицій компанії.

Для сучасних фахівців з маркетингу важливо не лише володіти технічними навичками створення контенту, але й розуміти логіку його стратегічного управління, аналізу результатів та інтеграції у загальну бізнес-модель підприємства. Таким чином, формування компетентностей у сфері управління цифровим контентом є необхідною складовою професійної підготовки майбутніх маркетологів.

1. Бондаренко О., Яценко М. *Контент-маркетинг на підприємствах торгівлі* // *Scientia Fructuosa*. – 2023. – Т. 148, № 3. – С. 45–56. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1795> (дата звернення: 10.10.2025)
2. Гуменна О. *Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій* // *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. – 2021. – № 6. – С. 124–132.
3. Корсунова К. Ю. *Artificial Intelligence in Content Marketing: Shaping the Future of Digital Strategy* // *Journal of Strategic Economic Research*. – 2024. – № 1. – С. 78–84. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1524> (дата звернення: 10.10.2025)
4. Паласевич М. Б., Д'яченко О. С., Янош О. А. *Use of Digital Technologies in Content Marketing as a Tool for Innovative Business Marketing* // *The Actual Problems of Regional Economy Development*. – 2025. – Т. 2, № 21. – С. 360–368. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/9388> (дата звернення: 09.10.2025)
5. Родіонов С. О. *Internet Marketing in Ukraine: Modern Trends and Tools* // *Journal of Strategic Economic Research*. – 2022. – № 3. – С. 110–118. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1089> (дата звернення: 11.10.2025)

С. Горин

студ. групи MKIM-11

Науковий керівник - к.е.н. доц. Довгунь О.С.

ПСИХОЛОГІЧНІ ТРИГЕРИ У КОРОТКИХ ВІДЕОФОРМАТАХ: ЯК БРЕНДИ УТРИМУЮТЬ УВАГУ

У сучасних умовах розвитку digital-маркетингу короткі відеоформати, такі як TikTok, Instagram Reels чи YouTube Shorts, стали головним інструментом залучення уваги споживачів. Темп споживання інформації зростає, а середня тривалість концентрації користувача зменшується до кількох секунд. У таких умовах маркетологи шукають способи швидко викликати емоційну реакцію, стимулювати цікавість і спонукати до взаємодії. Одним із найефективніших засобів стають психологічні тригери - механізми, що впливають на підсвідомість людини, викликаючи бажання діяти або реагувати.

Психологічні тригери - це сигнали, які активують певні емоції, асоціації чи поведінкові патерни аудиторії [1]. Вони не просто стимулюють продаж чи підписку, а допомагають брендам створювати миттєвий емоційний зв'язок із глядачем. У коротких відео тригери мають ще більший ефект, адже кожна секунда кадру визначає, чи користувач залишиться на відео, чи перегорне його далі.

Одним із ключових аспектів є захоплення уваги у перші дві секунди. Для цього бренди часто використовують тригери дефіциту, терміновості або соціального доказу. Наприклад, фрази на кшталт «залишилось лише кілька днів» чи «це відео вже набрало 100 000 переглядів» одразу стимулюють інтерес і створюють відчуття залученості [2].

Не менш важливу роль відіграє емоційна складова. Навіть у відео тривалістю 10-15 секунд можна створити міні-історію, що викликає емпатію. Тригери симпатії, ідентифікації або приналежності до спільноти формують відчуття довіри. Наприклад, відео, у якому бренд звертається до глядача від першої особи, демонструє справжні емоції або показує звичайних людей, сприймається набагато щиріше, ніж надмірно постановочний контент.

Водночас ефективне використання тригерів вимагає балансу між емоційним і раціональним впливом. Якщо емоції створюють зацікавлення, то логічні аргументи утримують увагу й формують переконання. Саме тому бренди поєднують емоційні образи з конкретними вигодами: економією часу, зручністю чи гарантією якості. Це дозволяє поєднати тригери вигоди та авторитету - показати, що продукт не лише подобається, але й має раціональну цінність [3].

Серед популярних методів також варто відзначити використання тригерів взаємності. Коли бренд у відео пропонує безкоштовну пораду, знижку або бонус, це викликає у глядача бажання віддячити дією - лайком, коментарем або покупкою. У коротких відео це часто реалізується через фрази типу «отримай знижку просто зараз» або «збережи це відео, щоб не забути». Подібні елементи створюють ефект миттєвої взаємодії.

Важливим елементом ефективності коротких відео є їх інтерактивність. Залучення глядача до коментарів, відповідей, опитувань або викликів стимулює відчуття участі у спільному процесі. За принципом тригера цікавості, аудиторія хоче дізнатися, що буде далі, або висловити власну думку. Такі формати не лише утримують увагу, а й сприяють органічному поширенню контенту.

Наприкінці кожного відео ключовим моментом стає заклик до дії - так званий Call to Action. Його ефективність пояснюється тригером послідовності: якщо користувач вже витратив кілька секунд свого часу, йому простіше виконати невелику дію - підписатися, перейти за посиланням або зберегти відео. Це допомагає бренду конвертувати увагу у взаємодію.

Підсумовуючи, можна зазначити, що використання психологічних тригерів у коротких відеоформатах є одним із найефективніших інструментів сучасного маркетингу. Вони дозволяють не лише привернути увагу користувача, але й утримати її, сформувавши емоційний зв'язок і довіру до бренду. Успішні кампанії базуються на глибокому розумінні цільової аудиторії, точному доборі тригерів та етичному їх застосуванні. Надмірна маніпуляція чи агресивні прийоми можуть, навпаки, викликати недовіру. Тому ефективність бренду сьогодні полягає у тонкому балансі між емоційним впливом і щирістю комунікації.

1. *Психологічні тригери у маркетингу: як змусити клієнта сказати вам «так»*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://well-done.com.ua/blog/psykholohichni-tryhery-u-marketynhu/>

2. *Тригери в контент-маркетингу*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://brander.ua/blog/tryhery-v-kontent-marketynhu>

3. *5 тригерів у маркетингу, які найчастіше використовують бренди*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://cases.media/article/5-trigeriv-u-marketingu-yaki-naichastishe-vikoristovuyut-brendi?srltid=AfmBOop51mbfoFrdZqXz9ApAChAzIULSKpEAdE_Q0k01sM8F5EyKyuyq1

Я. Грабова

студ. групи ФБ-22

Науковий керівник – к.е.н., доц. Лихолат С.М.

ВETERАНИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА РОЛЬ СУСПІЛЬСТВА

Повернення з війни – це не полегшення, це продовження випробування. Шлях ветерана – це шлях воїна, і все, що є на цьому шляху, зокрема і сама війна, – є його частиною. Коли люди стають до зброї, вони рідко уявляють себе майбутніми ветеранами. І, на жаль, суспільство також не завжди розуміє, що буває після війни – коли лунають останні постріли, але боротьба ще триває.

За результатами всеукраїнського опитування, проведеного Українським ветеранським фондом, 54% респондентів мають серед своїх близьких або родичів тих, хто брав участь у бойових діях в Україні у 2014–2021 роках. 71% опитаних сказали, що серед їхніх близьких є ті, хто воював або воює з 24 лютого 2022 року. Кількість людей, чий рідні зараз на фронті, постійно зростає.

На сьогодні кількість ветеранів в Україні становить близько 1,3 мільйона осіб, а за прогнозами уряду, після завершення бойових дій ця цифра може сягнути шести мільйонів. Це величезна частина нашого суспільства, яка потребує уваги, розуміння і підтримки.

Військових удома чекають рідні, друзі, колеги. Та повернення, яким би воно не було бажаним, – лише перший крок до нового етапу життя. Адаптація ветеранів може тривати понад рік і вимагає не лише зусиль самої людини, а й підтримки суспільства. Ми маємо бути відкритими до діалогу, розуміти потреби та відмінності ветеранів від цивільних. Після повернення з фронту багато хто стикається з низкою труднощів. Перш за все – втрата мети. На війні все чітко: є завдання, є команда, є спільна ціль. А в мирному житті потрібно знову шукати сенс – і це виявляється не так просто. Далі – емоційна нестабільність: перепади настрою, безсоння, тривога. Людина може відчувати гнів, роздратування або байдужість до того, що колись приносило радість. Є ще втрата ідентичності – коли людина більше не розуміє, ким є поза військом. У когось зникає відчуття приналежності, бо вдома все змінилося, і ти вже не той, ким був.

Багато ветеранів стикаються з постійною настороженістю – звичкою бути напготові, яка допомагала вижити на війні, але у мирному житті стає тягарем. І, звісно, проблеми зі здоров'ям – як фізичні, так і психологічні, які можуть супроводжувати роками.

А тепер питання до нас, цивільних: *що ми можемо зробити, щоб допомогти?* І відповідь – багато.

Почати можна з найпростішого – підтримати словом і увагою. Сказати «Дякую за службу», посміхнутись, прикласти долоню до серця. Це дрібниці, але вони гріють душу і нагадують ветеранові, що його подвиг не забутий. Можна написати листа або зробити листівку подяки – особливо, якщо це роблять діти чи молодь. Для людини, яка пережила війну, щирі слова часто значать більше, ніж матеріальна допомога. Також важливо поширювати інформацію – говорити про підтримку ветеранів у школі, серед друзів, у соцмережах. Використовувати хештеги, як-от #ЗавдякиТобі, розповідати історії, які надихають. Так ми формуємо культуру вдячності у суспільстві.

Не забуваймо й про волонтерство – навіть один день допомоги може стати неоціненним. Можна допомогти з побутом, розфасувати гуманітарну допомогу чи організувати збір на лікування.

І навіть символічна фінансова підтримка – це частинка турботи, яка допомагає ветерану відновитися.

Окрему, надзвичайно важливу роль у формуванні правильної культури ставлення до ветеранів відіграє **інтернет**. Саме він сьогодні є потужним інструментом впливу, що дозволяє кожному з нас – навіть не виходячи з дому – **поширювати знання, виховувати повагу та розвивати емпатію**. Через інтернет ми можемо створювати **соціальні кампанії, блоги, відеоролики, сторінки або онлайн-проекти**, які пояснюють, як правильно спілкуватися з ветеранами, як висловлювати вдячність і що означає справжня підтримка. Такі ініціативи, поширені через **Instagram, TikTok, YouTube чи Telegram**, здатні миттєво охопити тисячі, а то й мільйони людей – особливо молодь.

Інтернет дає можливість **змінювати свідомість**, підвищувати рівень емпатії через **особисті історії ветеранів**, що відкрито діляться своїм досвідом, боротьбою і перемогами. Крім того, інтернет – це простір **освіти, взаємодії та розвитку**. За його допомогою можна організовувати **онлайн-курси, вебінари, марафони**, присвячені психологічній підтримці ветеранів, етиці спілкування чи культурі вдячності. Такі заходи допомагають суспільству ставати більш чутливим до потреб тих, хто пройшов війну. Не менш потужним інструментом є **інтерактивні флешмоби та хештег-кампанії**, наприклад: #ГовориЗПовагою #ДякуюВетерану #ЗавдякиТобі. Вони об'єднують людей у спільному прагненні – показати, що шана й підтримка ветеранів важливі для кожного українця. Сьогодні до цієї місії активно долучається і **штучний інтелект**. За його допомогою можна **створювати потужні соціальні плакати, відео, ілюстрації чи інформаційні кампанії**, які привертають увагу до теми ветеранів і вчать суспільство поваги.

Необхідно акцентувати увагу на ролі ШІ, яке допомагає не лише створювати візуальний контент, а й **розробляти освітні платформи**, які навчають спілкуванню з ветеранами, розпізнаванню емоцій і формуванню емпатії.

К. Грицюк
студ. групи МК-43

Науковий керівник – к.е.н., доц. Вагнер І. М.

ВИКОРИСТАННЯ МЕМІВ У МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ БРЕНДІВ

У сучасному цифровому просторі меми стали не просто формою розваги, а потужним інструментом комунікації між брендом та аудиторією. На нашу думку, саме через меми підприємства можуть говорити мовою нового покоління – легко, дотепно і без надмірного офіціозу.

Меми – це спосіб емоційного залучення, саме вони дозволяють брендам бути «ближчими» до користувачів, викликати посмішку і водночас формувати впізнаваність. Коли ми бачимо знайомий шаблон з жартом, що ідеально підходить до ситуації, – ми швидше реагуємо, ділимося цим контентом і запам'ятовуємо бренд [4].

На нашу думку, успіх мем-маркетингу полягає у влучності й своєчасності. Якщо бренд «ловить» тренд, коли він ще свіжий, – це викликає позитивні емоції та асоціює компанію з актуальністю. Але якщо мем запізнिलий або використаний «через силу», він виглядає штучно й може викликати зворотний ефект – крінж. Для прикладу, візьмемо Monobank – один із найкращих прикладів українського бренду, який майстерно використовує меми. На їхніх сторінках в Instagram чи Telegram можна побачити жарти про кредитні ліміти, котів або типові «болі» клієнтів. Зокрема, популярний пост з підписом: «Коли Monobank надсилає пуш-повідомлення, а ти не впевнений, чи це кешбек, чи новий борг». Такі пости набирають сотні коментарів, бо користувачі впізнають себе. Це створює відчуття спільноти – ніби «банк, який нас розуміє» [1].

McDonald's також часто використовує меми для промо сезонних позицій або новинок у меню. Наприклад, кампанія із запуском «Біг Тейсті Бекон» супроводжувалась постами у стилі мемів: «Я, коли думаю, що сьогодні не їстиму фастфуд... побачив пост про Біг Тейсті». Такі жарти, на нашу думку, створюють легкий, невимушений імідж бренду, який не просто продає продукт, а «жартує разом із клієнтами». Люди охоче діляться цими публікаціями у своїх сторіз, і це підвищує органічне охоплення без додаткових витрат [3].

Зазначимо, що одні меми можуть бути короткочасними, наприклад – швидкоплинні тренди у TikTok, які окремі користувачі або бренди адаптують під себе. Тоді як інші – зберігають у нашій пам'яті роками [4].

Зауважимо, що бренди також вдало підлаштовують меми під власну сферу діяльності. Тобто дієвою стратегією є використання лише відповідних мемів, а не всіх підряд. Таким прикладом є бренд Uklon та його пости у соціальних мережах.

Варто також зазначити, що мем-маркетинг – це не просто жарти. Це стратегічний спосіб формування tone of voice бренду. Він показує, що компанія «в темі» і розуміє культурний контекст своєї аудиторії [5].

На нашу думку, головне правило – залишатися автентичним. Мем має пасувати бренду, його цінностям і стилю. Якщо компанія намагається «жартувати не своєю мовою», користувачі це одразу відчують. Підсумовуючи, варто

відмітити, що меми – це не тимчасовий тренд, а форма сучасної комунікації. Уміння використовувати їх доречно і креативно стає важливою навичкою маркетолога нового покоління.



Рис. 1. Пост Uklon в соціальній мережі Instagram [2]

1. Офіційна сторінка Monobank в соціальній мережі Instagram. URL: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.instagram.com/monobank.ua/>

2. Офіційна сторінка Uklon в соціальній мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/uklon.ua/>

3. Офіційна сторінка McDonald's в соціальній мережі Instagram. URL: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.instagram.com/mcdonaldsukraine/>

4. Мем-маркетинг як інструмент комунікації: як використовувати силу гумору на користь бізнесу?. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://web-promo.ua/ua/blog/mem-marketing-yak-instrument-komunikaciyi-yak-vikoristovuvati-silu-gumoru-na-korist-biznesu/>

5. Більше, ніж просто тренд: як використовувати мему для підсилення голосу бренду. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://laba.ua/blog/3619-yak-vykorystovuvaty-memy-dlya-pidsylennya-golosu-brenda>

І. Димон

студ. групи МК-32

Науковий керівник - к.е.н., доц. О.С. Довгунь

РОЛЬ SEO ТА КОНТЕКСТНОЇ РЕКЛАМИ У РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасному світі цифрових технологій інтернет став головним каналом комунікації між бізнесом і споживачем. Для малого бізнесу, який часто має обмежені фінансові ресурси, ефективна присутність у мережі є вирішальним чинником успіху. Саме тому все більшої популярності набувають інструменти інтернет-маркетингу, зокрема пошукова оптимізація (SEO) та контекстна реклама (PPC). Ці інструменти дають можливість не лише підвищити видимість у пошукових системах, а й швидко залучати цільову аудиторію, раціонально використовуючи рекламний бюджет.

Одним із ключових інструментів розвитку малого бізнесу в цифровому середовищі є SEO-просування. Воно допомагає підвищити видимість сайту у пошукових системах, залучити органічний трафік і сформувати довіру до бренду. Проте власники невеликих компаній часто стикаються з рядом труднощів - від нестачі часу та ресурсів до відсутності розуміння. У 2025 р. алгоритми пошуку Google стали ще більш інтелектуальними та орієнтованими на користувача. Вони глибше аналізують наміри людей, враховують локальні особливості запитів і надають пріоритет контенту, який демонструє реальний досвід, експертність, авторитетність і довіру (E-E-A-T – з англ.). Це створює сприятливі умови для малого бізнесу, адже навіть без великих бюджетів компанії можуть ефективно конкурувати з ринковими лідерами - головне, щоб сайт був якісно структурований і містив цінну, автентичну інформацію.

Сучасне SEO перетворилося на ключовий інструмент побудови репутації бренду в онлайн-просторі, зокрема:

1) SEO слугує цифровою візитівкою бізнесу, допомагаючи залучати стабільний потік клієнтів, зміцнювати довіру та забезпечувати зростання продажів. Завдяки правильній SEO-стратегії малий бізнес отримує можливість розвиватися незалежно від коливань ринку та зберігати стійкі позиції у конкурентному середовищі [1];

2) Ефективна SEO-стратегія для малого бізнесу базується на поєднанні короткострокових і довгострокових цілей. До короткострокових належать збільшення трафіку за цільовими запитами, підвищення коефіцієнта конверсії і покращення поведінкових показників користувачів. Довгострокові цілі передбачають вихід у топ пошукових систем, підвищення впізнаваності бренду та формування постійної аудиторії. Для цього необхідно проводити аналіз ключових слів, конкурентного середовища, створювати якісний контент і регулярно оновлювати вже опубліковані матеріали [2];

3) Важливу роль у SEO-просуванні малого бізнесу відіграє локальна оптимізація. Вона дозволяє привернути увагу клієнтів у межах конкретного регіону або міста. Для цього підприємствам варто використовувати інструменти, як-от Google My Business, що допомагає відображати актуальну інформацію про компанію в пошукових результатах і на картах. Також ефективним є використання низькочастотних запитів (long tail keywords), які дозволяють отримувати більш цільовий трафік при менших витратах;

4) Оптимальним рішенням для малого бізнесу є поєднання SEO та контекстної реклами (PPC). Такий підхід дозволяє отримати швидкий ефект завдяки платним оголошенням і водночас вибудовувати органічну присутність у пошукових системах [3].

Контекстна реклама вирізняється тим, що дає швидкий та вимірюваний результат. Якщо малий бізнес хоче залучити клієнтів негайно - наприклад, під час акцій, запуску нового продукту чи в межах певного сезону - саме ця стратегія дозволяє відразу отримати трафік. При правильному налаштуванні ключових слів, коректному виборі аудиторії та низькій конкуренції вона може бути досить ефективною. Проте недоліком є те, що платні кампанії працюють лише доти, доки є бюджет. Важливо також враховувати вартість залучення клієнта і потенційну віддачу. Контекстна реклама часто має вищу вартість за клік, особливо у конкурентних нішах. SEO - з іншого боку - може вимагати більших початкових вкладень (аудити, оптимізація, створення контенту), але з часом приносить кращий коефіцієнт витрат/віддачі, коли сайт досягне стабільних позицій [4].

Отже, як SEO, так і контекстна реклама є потужними інструментами інтернет-маркетингу, що відіграють важливу роль у розвитку малого бізнесу. SEO забезпечує довгострокову видимість бренду в пошукових системах, сприяє підвищенню довіри користувачів і стабільному органічному трафіку. Водночас контекстна реклама дозволяє швидко отримати результати, залучити потенційних клієнтів та протестувати ефективність маркетингових гіпотез. Найкращих результатів досягають компанії, які поєднують обидва підходи - SEO для формування сталого іміджу та контекстну рекламу для короткострокового стимулювання продажів. Така стратегія дає можливість малому бізнесу ефективно конкурувати на ринку, оптимізуючи витрати та збільшуючи прибутковість.

1. Чому вашому малому бізнесу потрібне SEO: переваги на конкурентному ринку. URL: <https://advermedia.ua/blog/chomu-malomu-biznesu-potribne-seo/>
2. SEO для малого бізнесу: як збільшити трафік на сайт URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/seo-for-small-business/>
3. SEO просування малого бізнесу: як розробити ефективну стратегію? URL: <https://ideadigital.agency/blog/seo-prosuvannya-maloho-biznesu/>
4. Що обрати: seo чи контекстну рекламу? URL: <https://marketing.link/uk/shho-obrati-seo-chi-kontekstnu-reklamu/>

Р. Дмитрів
студ. групи МК-43

Науковий керівник – д.е.н., проф. Г.В. Миськів

ВІРТУАЛЬНІ ІНФЛЮЕНСЕРИ ЯК НОВЕ ЯВИЩЕ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

Розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту (ШІ) та соціальних мереж призвів до появи нового феномена в маркетингових комунікаціях – віртуальних інфлюенсерів. Це цифрові персонажі, створені за допомогою комп'ютерної графіки (CGI), motion capture та алгоритмів штучного інтелекту, які функціонують як реальні лідери думок у соціальних мережах. Їхня діяльність охоплює публікацію контенту, участь у колабораціях із брендами та побудову комунікації з аудиторією.

Віртуальний інфлюенсер – це вигаданий персонаж, який має вигляд, голос, стиль і поведінку, максимально наближену до реальної людини. Його діяльність повністю контролюється командою розробників, дизайнерів та маркетологів. На відміну від реальних блогерів, такі персонажі не мають обмежень у часі, просторі чи віці, що дозволяє брендам використовувати їх у кампаніях будь-якого масштабу. Серед найвідоміших прикладів можна назвати:

- Lil Miquela – “19-річна” робот-інфлюенсерка з Лос-Анджелеса, яка співпрацювала з Prada, Calvin Klein і Samsung.
- Imma – віртуальна модель із Токіо, що стала обличчям брендів Coach і IKEA [1].
- Janky та Guggimon – кітоподібні персонажі компанії Superplastic, які мають колаборації з Gucci, Fortnite та інших гігантами індустрії [1].

Такі інфлюенсери володіють можливістю “жити” в різних культурних контекстах, говорити будь-якою мовою, подорожувати та змінювати образ відповідно до маркетингових цілей. Головними перевагами віртуальних інфлюенсерів є [2]:

- повний контроль над контентом і репутацією – бренд не ризикує через людський фактор або особисті скандали;
- безмежна креативність – цифровий персонаж може виконувати будь-які сценарії, що неможливо для реальних людей;
- адаптивність до аудиторії – штучний інтелект дозволяє персоналізувати контент під різні цільові групи;
- глобальність – один інфлюенсер може взаємодіяти з аудиторією різних країн, не потребуючи перекладу чи локалізації.

Так, за даними дослідження Sprout Social (2024), понад 60% маркетологів розглядають можливість використання віртуальних інфлюенсерів у своїх кампаніях до 2026 року [3].

Технологічний прогрес у сфері генеративного ШІ, 3D-анімації та нейронних аватарів сприятиме подальшому розвитку цього напрямку. Прогнозується, що до 2030 року віртуальні інфлюенсери становитимуть до 15% світового ринку інфлюенсер-маркетингу. Вони можуть виконувати функції не лише амбасадорів брендів, а й віртуальних консультантів, гідів чи ведучих заходів у метавсесвітах [5].

Отже, віртуальні інфлюенсери – це інноваційна форма маркетингових комунікацій, яка поєднує технологічні можливості ШІ та силу емоційного впливу контенту. Вони надають брендам контроль, гнучкість і можливість креативних експериментів, але вимагають уважного ставлення до питань етики, прозорості й сприйняття аудиторією.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на аналіз відмінностей у сприйнятті віртуальних інфлюенсерів представниками різних поколінь (Z, Alpha, Millennials), а також на оцінку ефективності їхнього впливу на споживчу поведінку в коротко- та довгостроковій перспективі [4].

1. Кузик, О. Віртуальні інфлюенсери як новий інструмент маркетингових комунікацій. *Маркетинг і цифрові технології*, 2024. №1. URL: <https://mdt.ztu.edu.ua/article/view/virtual-influencers-2024>
2. Дроздова, І. Штучний інтелект у маркетингу: можливості та етичні ризики. *Економічний простір*, 2023. №195, URL: <https://economicspace.dp.ua/article/view/ai-marketing-ethics>

3. AIN.UA. Віртуальні інфлюенсери та ШІ: як бренди використовують нові технології у рекламі. URL: <https://ain.ua/2024/03/25/virtual-influencers-ai-marketing>

4. Vector. Lil Miquela, Imma, CodeMiko: хто вони – віртуальні блогери нового покоління. URL: <https://vctr.media/virtual-influencers-2024>

5. Ukrinform. Як віртуальні інфлюенсери змінюють сучасний маркетинг. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3876547-virtualni-influenceri.html>

В. Донець

студ. групи МК-43

Науковий керівник – д. е. н., проф. Глинський Н. Ю.

ЦИФРОВА НЕРІВНІСТЬ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

Сьогодні майже кожен із нас знайомий із мобільним телефоном, комп'ютером, соціальними мережами, різноманітними додатками, що спрощують життя. Інформаційні технології проникають у кожен сферу діяльності людини. Якщо раніше цифрові навички були радше конкурентною перевагою у сфері пошуку роботи, то зараз вони – необхідність, якої вимагають від кожного члена сучасного комплексного суспільства. Однак ступінь володіння цими навичками є різним серед демографічних груп населення [1]. Люди, які не мають доступу до високошвидкісного інтернету, втрачають важливі можливості в роботі, охороні здоров'я та освіті. Вони також стикаються з труднощами, коли йдеться про дослідження та вивчення нової інформації [2].

Цифровий розрив (цифрова нерівність) – це нерівність, спричинена непропорційним доступом до сучасних телекомунікаційних технологій (інтернету, комп'ютерів, смартфонів) між особами з різних демографічних та географічних груп. Згідно з останніми даними, у світі налічується 5,44 мільярда користувачів інтернету (близько 67% від загальної чисельності населення). Серед усіх користувачів інтернету 67% – чоловіки, 61,8% – жінки, і хоча це більш виражено в найменш розвинених країнах, зазначену нерівність можна спостерігати майже по всій земній кулі [2].

Зі зростанням інтеграції інформаційних систем у світову економіку цифровий розрив стає все більш помітним та потребує конкретних рішень. Пандемія коронавірусу значно збільшила використання додатків у сферах бізнесу, освіти, фінансів, медицини, охорони здоров'я та шопінгу; призвела до стійкого зростання частки цифрових платежів та онлайн-покупок у багатьох країнах [3], каталізуючи їхнє повсюдне впровадження [4]. Таким чином відсутність необхідних цифрових навичок безпосередньо впливає не тільки на професійні аспекти, а й на повсякденне життя людини, зокрема її споживчу поведінку. Так, особи з високим рівнем умінь мають більшу фінансову впевненість та заробітну плату, а також краще заощаджують, шукаючи вигідні пропозиції онлайн [1].

На початку 2025 року в Україні інтернетом користувалося 31,5 мільйона осіб, тоді як рівень проникнення онлайн становив 82,4%. 70,4% населення проживало в міських центрах, тоді як 29,6% проживало в сільській місцевості. На той час 53,5% населення України становили жінки, а 46,5% – чоловіки [5]. Усе це підкреслює важливість розгляду цифрової нерівності в контексті нашої держави. Окрім того, медіана віку населення країни на початку 2025 становила 41,8 [5] – вік, що позначає початок спаду онлайн-залучення серед демографічних груп [1].

Технології не стоять на місці, відтак виникає потреба в постійному покращенні наявних цифрових навичок, що швидко стають застарілими, якщо їх не підтримувати. Однак уміння, пов'язані з використанням інформаційних технологій, значно легше набути особі, що вже мала попередній досвід. Відсутність принаймні базових навичок із роботи в інтернеті є ще однією перешкодою в його опануванні [1].

Існує також значна гендерна нерівність у володінні базовими вміннями з використання інформаційних систем [1], що підкреслює актуальність розгляду проблеми цифрового розриву в Україні через зазначену раніше демографічну диспропорцію. Наприклад, за дослідженням Lloyds Banking Group, у Великій Британії 52% чоловіків можуть виконувати всі фундаментальні завдання, що стосуються роботи з технологіями, тоді як відповідний відсоток для жінок становить 44 [1].

Отже, проблема цифрового розриву стає все більш актуальною з розвитком інформаційних технологій. Зі зростанням діджиталізації українського суспільства постає нагальність дослідження зазначеної нерівності також у контексті нашої держави. Потенційними шляхами подолання цифрового розриву є: сприяння підвищенню медійної грамотності; співпраця між державою, бізнесами та громадськістю; розширення доступу до інтернету для всіх верств населення; запровадження програм підтримки та покращення навичок із використання інформаційно-комунікаційних технологій.

1. Digital Inequality: Facts & Stats [Електронний ресурс]. – <https://tinyurl.com/4yskwvt5> (дата звернення: 19.10.2025).

2. Internet Access and Digital Divide [Електронний ресурс]. – <https://tinyurl.com/53x6k9at> (дата звернення: 19.10.2025).

3. World Bank Report [Електронний ресурс]. – <https://tinyurl.com/4au4bkw2> (дата звернення: 19.10.2025).

4. *Consumer Digital Payments [Електронний ресурс]*. – <https://tinyurl.com/y8am7xsc> (дата звернення: 19.10.2025).

5. *Digital 2025: Ukraine [Електронний ресурс]*. – <https://tinyurl.com/3bz7pan3> (дата звернення: 19.10.2025).

М. Єзеніцька
студ. групи МК-44

Науковий керівник – к.е.н., доц. Леонова С.В.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АВТОМАТИЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасному цифровому середовищі маркетинг усе більше базується на даних, а компанії прагнуть автоматизувати рутинні процеси для швидшого реагування на зміни ринку. Штучний інтелект (ШІ) відіграє ключову роль у цій трансформації, оскільки здатен аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати поведінку споживачів та оптимізувати маркетингові кампанії в режимі реального часу.

Одним із найважливіших напрямів впливу ШІ є автоматизація повторюваних задач. Сучасні алгоритми можуть самостійно планувати публікації в соціальних мережах, здійснювати розсилки, обробляти запити клієнтів через чат-боти, здійснювати автоматичне таргетування реклами. Це звільняє маркетологів від рутинної роботи, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних рішеннях. Другою важливою функцією є персоналізація контенту. Використовуючи алгоритми машинного навчання, компанії можуть здійснювати мікросегментацію аудиторії та створювати індивідуальні пропозиції. За результатами дослідження McKinsey, персоналізовані кампанії підвищують конверсію на 10-15% та прибутковість на 20% [2].

Прогнозна аналітика є важливим напрямом використання штучного інтелекту. Аналізуючи історичні дані, алгоритми можуть передбачати майбутні поведінки споживачів, визначати ймовірність покупки або втрати клієнтів, що сприяє більш ефективному плануванню бюджету та розподілу ресурсів [3].

Суттєвий вплив ШІ має і на створення, й на оптимізацію контенту. Генеративні моделі здатні автоматично створювати тексти, зображення й відео для рекламних кампаній або соціальних мереж. Також ШІ допомагає підбирати ключові слова та оптимізувати контент згідно з вимогами SEO/SEM.

У сфері комунікацій все більшого поширення набувають чат-боти та голосові асистенти, що працюють на базі технологій обробки природної мови (NLP). Чати на основі ШІ скорочують витрати на обслуговування клієнтів у середньому на 30% [4].

Завдяки впровадженню ШІ у цифровий маркетинг компанії досягають зростання ефективності та рентабельності. Алгоритми можуть у реальному часі коригувати рекламні кампанії, тестувати гіпотези та оптимізувати витрати. За результатами досліджень, використання ШІ дозволяє підвищити показники ROI у середньому на 20-30% [3].

У перспективі очікується подальший розвиток генеративного ШІ, інтеграція маркетингових технологій із розширеною та віртуальною реальністю, а також поява так званого «пояснюваного ШІ» (Explainable AI), що забезпечуватиме прозорість прийняття рішень. Зростатиме роль синтетичних даних і систем етичного аудиту ШІ [5].

Водночас розвиток технологій супроводжується певними етичними та правовими викликами. Проблеми захисту персональних даних, прозорості алгоритмів, а також ризик алгоритмічних упереджень залишаються актуальними. Не менш важливо забезпечити баланс між автоматизацією та людським контролем.

Підсумовуючи, штучний інтелект уже став фундаментальним інструментом автоматизації цифрового маркетингу. Його використання не лише підвищує ефективність кампаній, але й змінює сам підхід до побудови взаємин зі споживачами. Проте, ключем до успіху залишається поєднання технологічних рішень, етичних стандартів і людської експертизи.

1. *Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study*. Science Direct. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article> (дата звернення: 12.10.2025).

2. *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (дата звернення: 12.10.2025).

3. *Artificial intelligence in digital marketing automation: Enhancing personalization, predictive analytics, and ethical integration*. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/386286863_Artificial_intelligence_in_digital_marketing_automation_Enhancing_personalization_predictive_analytics_and_ethical_integration (дата звернення: 12.10.2025).

4. *How AI is Impacting Digital Marketing*. School of Professional Studies at Wake Forest University. URL: <https://sps.wfu.edu/articles/how-ai-impacts-digital-marketing/> (дата звернення: 12.10.2025).

5. *Artificial Intelligence in Digital Marketing: Insights from a Comprehensive Review*. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/12/664> (дата звернення: 12.10.2025).

ВПЛИВ ПОПИТУ НА ГЕНЕРАТОРИ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ

Повномасштабна війна в Україні змінила структуру енергетичного ринку, сформувавши нову модель споживчої поведінки та попиту на автономні джерела живлення. Якщо до 2022 року питання резервного електроживлення розглядалося переважно як технічне або сезонне, то після масових атак на енергетичну інфраструктуру воно стало питанням виживання, безпеки та безперервності бізнесу. Саме тому попит на генератори, акумуляторні системи, сонячні панелі та інші автономні джерела енергії зріс.

За даними аналітичного звіту DiXi Group «Проходження осінньо-зимових періодів 2022–2024», енергетика України з початку повномасштабної війни функціонує в режимі постійної аварійної готовності [1,3]. Втрата частини генеруючих потужностей, обстріли ТЕС, ГЕС та електропідстанцій призвели до зниження стабільності постачання. Одним із ключових елементів цієї стійкості стали резервні джерела живлення, дизельні та бензинові генератори.

Саме у 2022 році попит на такі рішення сягнув історичного максимуму. У цей період розпочалася масова хвиля закупівель через державну систему ProZorro. За даними Transparency International Ukraine та порталу DOZORRO, лише за 11 місяців 2022 року через ProZorro було придбано понад 10 272 генераторів на суму близько 1,5 млрд грн, причому пік попиту припав на листопад [2]. Для порівняння, у всі попередні місяці року сукупно купили менше, ніж лише за один цей місяць.

Якщо простежити розвиток ринку у динаміці, то можна виділити кілька чітких етапів:

2019–2020 рр. - стабільний період із відносно невеликими обсягами продажу. Генератори купували переважно приватні користувачі та окремі підприємства, що мали потребу в резервному живленні.

2021 р. - початок зростання імпорту, пов'язаний із пандемією COVID-19 та підготовкою бізнесу до можливих кризових ситуацій. За даними митної статистики, за 11 місяців 2021 року в Україну ввезено близько 58 000 генераторів.

2022 р. – різке зростання попиту. Внаслідок масових відключень електроенергії обсяг імпорту зріс. Саме цей період став переломним: українці та бізнес усвідомили стратегічну важливість автономного енергозабезпечення.

2023 р. - насичення ринку: попит на побутові генератори дещо знизився, однак зросла потреба у великих дизельних, бензинових та газових установках для підприємств, лікарень і комунальних закладів.

2024–2025 рр. - адаптація та перехід до нової енергетичної моделі. Компанії все активніше інвестують у сонячні станції, системи зберігання енергії. Держава продовжує закупівлі генераторів для військових і критичної інфраструктури, але паралельно підтримує розвиток відновлюваних джерел енергії.

Таким чином, усього за кілька років ринок резервної генерації виріс у десятки разів, а сама ідея енергетичної незалежності стала частиною свідомості українців.

Багато брендів, які раніше не працювали з енергетичними товарами, розширили асортимент і запустили лінійки генераторів, акумуляторних систем, інверторів. У цифровому просторі (Prom.ua, Rozetka, OLX) продажі таких товарів у 2022–2023 роках зросли у декілька разів. Водночас зросла роль контент-маркетингу, покупці потребують консультацій, оглядів, порівнянь, а тому аналітичні огляди, відеоінструкції й демонстрації роботи обладнання стали ключовим елементом просування.

Альтернативна енергетика поступово переходить із розряду «екологічних ініціатив» у категорію стратегічних рішень національної безпеки. З початком війни Україна зрозуміла: централізована система енергопостачання не стабільна, а розподілена генерація це єдиний спосіб зберегти стабільність. Саме тому останні два роки стали періодом стрімкого розвитку сонячної, вітрової, біоенергетики. За даними аналітиків, потенціал дахових СЕС в Україні становить близько **238 ГВт**, що дозволило б забезпечити понад 40 % потреб у електроенергії. У 2024–2025 роках спостерігається активне зростання ринку акумуляторних систем (BESS), які дозволяють накопичувати енергію вдень і використовувати її вночі чи під час відключень.

Мікромережі (microgrids), які об'єднують генератори, сонячні панелі, вітряки й акумулятори в єдину автономну систему. У випадку аварійних відключень вони можуть функціонувати незалежно від загальної енергосистеми. Уже кілька громад в Івано-Франківській, Львівській та Київській областях реалізують такі пілотні проекти.

Ця зима може стати однією з найскладніших за весь період війни. Через регулярні атаки на енергетичну інфраструктуру, дефіцит обладнання та тривалі ремонти очікуються **періодичні відключення електроенергії**, особливо у великих містах і прифронтових регіонах.

Прогнози вказують, що у пікові місяці (грудень–січень) дефіцит потужностей може сягати 15–20 %, що змусить операторів знову вводити **графіки погодинних обмежень**. Експерти застерігають, що ситуація може бути навіть складнішою, ніж узимку 2022–2023 років, адже ресурси відновлення зараз обмежені, а навантаження на систему зростає.

Однак головна різниця полягає в тому, що **країна значно краще підготовлена**: тисячі об'єктів уже мають генератори, резервні мережі, енергонакопичувачі, а бізнес і населення активно переходять на **гібридні енергосистеми**.

Маркетинг відіграє в цьому процесі ключову роль, він не лише стимулює продажі, а й формує довіру та відповідальну поведінку споживачів. Через ефективну комунікацію виробники й держава можуть пояснювати, що інвестиція у власне джерело енергії, це не просто реакція на кризу. Саме так формується нова культура споживання енергії, усвідомлена, стійка й орієнтована на розвиток. Саме поєднання генераторів, сонячних систем і накопичувачів енергії дозволить вистояти цієї зими та закласти фундамент для стабільного розвитку в майбутньому.

1. *Пройходження осінньо-зимових періодів 2022–2024 рр. Стан енергосистеми. DIXI Group. Режим доступу:* <https://dixigroup.org/analytic/prohodzhennya-osinno-zimovyyh-periodiv-2022-2024-rr-stan-energosystemy/>

2. *Public Procurement Oversight. Transparency International Ukraine. Режим доступу:* <https://ti-ukraine.org/en/project/public-procurement-oversight/>

3. *Аналітики Dixi Group дали прогнози стосовно енергосистеми взимку. Українська енергетика. Режим доступу:* <https://ua-energy.org/uk/posts/analitky-dixi-group-daly-prohnozy-stosovno-enerhosystemy-vzymku>

С. Кінаш

студ. групи МК-44

Науковий керівник – к.е.н., доц. Вагнер І. М.

ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У 2025 РОЦІ

На сьогоднішній день, цифровий маркетинг трансформується через розвиток технологій та зміну поведінки споживачів. У ході мого дослідження, я відмітив, що 2025 рік не став винятком – ринок адаптується до штучного інтелекту, персоналізації, нових каналів і ролі соцмереж.

Використання штучного інтелекту в маркетинговій діяльності присутнє практично на кожному етапі взаємодії з клієнтами: від аналізу їхньої поведінки до створення контенту та прогнозування результатів рекламних кампаній [1]. Наприклад, велика кількість підприємств впровадили чат-боти на основі мовних моделей. Вони здатні вести природну розмову з користувачем, відповідати на запитання, надавати рекомендації і навіть розв'язувати типові проблеми клієнтів без участі людини [2]. На нашу думку, це економить час і водночас покращує клієнтський досвід. Крім того, ШІ допомагає адаптувати рекламу в реальному часі – підлаштовуючи її під інтереси конкретного користувача [1]. На мій погляд, такий підхід не лише збільшує конверсії, а й зменшує «маркетинговий шум», бо реклама стає справді корисною.

З кожним роком персоналізація стає все глибшою. Якщо раніше було достатньо просто звертатися до користувача на ім'я, то зараз підприємства збирають величезні масиви даних про дії людини онлайн, її вподобання, навіть емоційні реакції. Варто відмітити, що у 2025 році ми вже маємо справу з гіперперсоналізацією. Контент, який користувач бачить в інтернеті, часто настільки точно «під нас», що здається – його створили спеціально для нас. Це стосується і електронних листів, і реклами, і навіть дизайну сайтів чи мобільних застосунків. Зауважу, що така увага до індивідуальних потреб не тільки підвищує ефективність маркетингу, а й формує довіру до бренду. Коли компанія дійсно «знає», що хоче споживач, з нею краще взаємодіяти [3].

На нашу думку, короткі відео стали головним способом комунікації з аудиторією. TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts – всі ці платформи задають тон у 2025 році. Люди все менше читають довгі пости і статті, проте охоче переглядають відео по 15–60 секунд. Підприємства це розуміють і створюють динамічний, візуально привабливий контент, який «чіпляє» буквально з перших секунд. Варто відмітити, що реклама перетворюється на міні-історії або розваги. На нашу думку, що така методика працює краще, ніж класичні рекламні ролики, бо виглядає більш природно й менш нав'язливо.

Зазначимо, що сучасний споживач хоче знати, хто стоїть за брендом і які цінності він несе. У 2025 році прозорість і етичність стали важливими як ніколи. Люди звертають увагу не лише на якість продукту, а й на те, як підприємств ставиться до приватності, соціальних питань, довкілля, волонтерської діяльності. Все більше компаній публікують політику конфіденційності простою мовою, чесно розповідають про умови акцій, не приховують «підводних каменів». Ми вважаємо, що така чесність – це вже не перевага, а нова норма.

Ще одним напрямом, який варто висвітлити – це використання доповненої та віртуальної реальності в маркетингу. У 2025 році все більше брендів створюють віртуальні простори, де користувач може взаємодіяти з товаром: приміряти його, протестувати або навіть «прожити» якусь історію. Особливо це актуально для fashion, автомобільної та ігрової індустрії [3]. Наприклад, віртуальні шоуруми або імерсивні презентації дозволяють людині глибше зануритись у бренд. Ми вважаємо, що в найближчі роки AR/VR будуть стрімко розвиватися, і ті компанії, які вкладаються кошти в даний напрямок – отримають перевагу в майбутньому.

У 2025 році здійснювати покупки через соціальні мережі стали повсякденним явищем. Це зручно, швидко і дуже інтегровано в сам контент. На мій погляд, саме така простота і привабливе поведінку. Усе відбувається в одному місці: побачив – зацікавився – купив. Для бізнесу це означає менше перешкод на шляху до продажу і, відповідно, вищу конверсію. Крім того, сама реклама в соцмережах стала більш нативною. Споживачі часто не помічають, що це реклама, бо вона подається через реальні історії, огляди, «живу» взаємодію блогерів з товаром [2].

Після аналізу сучасних трендів стає зрозумілим той факт, що цифровий маркетинг у 2025 році вже давно вийшов за рамки простої реклами в інтернеті. Це складна система, яка поєднує технології, психологію, аналітику та креатив. На нашу думку, головний акцент зараз – на персоналізації та взаємодії з аудиторією у максимально зручній для неї формі. Штучний інтелект, гіперперсоналізація, інтерактивний контент, етична комунікація, AR/VR і соціальна комерція – усе це не просто модні слова, а реальні інструменти, які вже сьогодні активно впливають на ринок. Ми вважаємо, що компанії, які швидко підлаштовуються під ці зміни, мають набагато більше шансів бути успішними, бо вони говорять з клієнтом його мовою і в його середовищі.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що звичайного креативу більше недостатньо. Щоб стратегія працювала, потрібно глибоко аналізувати дані, розуміти свою цільову аудиторію, використовувати сучасні технології та бути готовим до постійних змін. Світ дуже швидко рухається вперед, і маркетинг – це одна з тих сфер, де зупинка означає втрату позицій. Зрештою, я переконаний, що майбутнє за брендами, які не бояться експериментувати, чесно комунікують зі своєю аудиторією і використовують інновації не заради моди, а для реального покращення досвіду клієнтів.

1. Brown, A. (2023). *Digital marketing trends and consumer behavior*. Marketing Insights Press
2. Smith, J. (2024). *The evolution of social media and content formats*. Digital Media Journal.
3. Johnson, M., & Lee, S. (2025). *Artificial intelligence and personalization in marketing*. Future Tech Publishers.

О. Колосівський
студ. групи МЕЛГ-21

Науковий керівник – к.е.н., доц. Лихолат С.М.

ІНТЕГРАЦІЙНА РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СТІЙКОСТІ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ КРИЗИ

Метою логістичної діяльності є не лише оптимізація потоків, а й насамперед узгодження інтересів усіх учасників ланцюга постачання, ключовим з яких є споживач. У цьому контексті маркетингова служба відіграє вирішальну роль, оскільки саме вона визначає політику обслуговування споживачів та розробляє стандарт послуг, до яких має адаптуватися вся складська логістика. Успіх компанії в умовах військової невизначеності, що вимагає переходу до моделі "безпечніше та гнучкіше", залежить від злагодженої співпраці логістики з маркетингом і продажами. Цей взаємозв'язок проявляється у спільних цілях, таких як реверсування товарів і послуг та забезпечення повної відповідності скомплектованого замовлення потребам споживача.

Сучасні вимоги до логістики значною мірою формуються інструментами інтернет-маркетингу. Електронна комерція та цифрові канали продажу (соціальні мережі, маркетплейси, власний сайт) призвели до зростання кількості дрібних і частіших замовлень, що вимагають індивідуалізованого комплектування (пікінгу) та швидкої доставки "останньої милі". Зокрема, рекламні кампанії в діджитал-середовищі, які швидко генерують піковий попит (наприклад, Black Friday або таргетована реклама), вимагають від складської логістики екстремальної гнучкості та здатності миттєво масштабувати ресурси. SEO-оптимізація та якісний контент-маркетинг також опосередковано впливають на логістику, забезпечуючи стабільний, хоча іноді непередбачуваний, потік замовлень, який необхідно обробляти. Ефективність інтернет-маркетингу прямо вимірюється швидкістю та якістю виконання замовлення, що перетворює складську службу на критичну ланку утримання клієнтів (Customer Retention).

Вихідна логістика (розподіл) прямо відповідає за реалізацію маркетингового плану збуту, що включає прогнозування попиту та планування операцій. Точність цих прогнозів, підсилена даними з онлайн-каналів, критично важлива для ефективного управління складськими запасами. Крім того, склад виконує фундаментальну функцію перетворення виробничого асортименту у торговельний відповідно до попиту, який генерується маркетингом. Очікуваним результатом такої інтеграції є оптимальне управління ресурсами, вчасне та швидке виконання замовлень і мінімізація простоїв.

Для забезпечення максимальної гнучкості та оперативного реагування на вимоги ринку критично необхідною є CRM-система (Customer Relationship Management), яка є основним технологічним інструментом маркетингу, що інтегрується з логістикою. CRM забезпечує аналіз циклу продажів через інструмент "воронка продажів", дозволяє сегментувати клієнтську базу (наприклад, за джерелом трафіку з інтернет-маркетингу) та зберігає повну історію взаємодії з клієнтами. Це дає змогу логістиці краще планувати обсяги переробки та запаси. Система також інтегрується з обліковими програмами, обмінюючись даними про оплати та фактичні відвантаження. Таким чином, сучасна складська логістична система має бути технологічно захищеною та адаптивною до кризових викликів, а її ефективність визначається здатністю швидко і точно реалізувати стандарти, задані маркетингом, зокрема, вимогами динамічного інтернет-ринку.

1. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. *Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-03>

2. Скрипаль А. *Складська логістика України: зміна вектору*. Trans.info. URL: <https://trans.info/ua/skladskalogistyka-ukrayiny-zmina-vektoru-329061>

ТІКТОК-МАРКЕТИНГ: ЯК КОРОТКІ ВІДЕО ФОРМУЮТЬ СПОЖИВЧІ РІШЕННЯ ПОКОЛІННЯ Z

TikTok-маркетинг – це стратегія просування брендів через короткі, динамічні відео на платформі TikTok, яка орієнтована на швидке залучення уваги та емоційний зв'язок з аудиторією. Покоління Z (народжені 1997–2012 рр.) є основною аудиторією платформи, де вони проводять значну частину часу, шукаючи автентичний, розважальний контент. Згідно з дослідженнями, 94% користувачів TikTok роблять покупки після перегляду контенту, а 60% купують після реклами в соцмережах. Отже, важливо розглянути, як короткі відео впливають на споживчі рішення Gen Z, роблячи маркетинг більш персоналізованим та ефективним [1].

Першим прикладом є кампанія CeraVe з акцентом на довіру через експертизу та UGC. Бренд CeraVe об'єднав дерматологічну експертизу з реальними відгуками користувачів, створюючи сильний соціальний доказ. Тактики включали колаборації з дерматологами: короткі освітні ролики про догляд за шкірою. UGC: «До/після» ролики реальних користувачів – емоційна автентичність. Результат: мільйони переглядів і зростання продажів ~200% у певних ринках. Поєднання експертного контенту та UGC підвищує довіру та конверсію [2, 3].

Другим прикладом є Duolingo з гейміфікацією та гумором як драйверами залучення Gen Z. Бренд використовує персоналізовані меми, жарти про сову Duo, що "нагадує" про уроки, та вірусні виклики. Гумор стимулює шеринг і меметизацію контенту. Вірусні виклики: міні-челенджі запускають аудиторію до взаємодії. Результат: зростання аудиторії на ~30% за рік і краща впізнаваність бренду серед молоді. Такий підхід робить навчання розвагою, стимулюючи покупки преміум-функцій [4].

Третім прикладом є McDonald's з TikTok та інноваційним контентом для залучення Gen Z. Бренд успішно використовує TikTok для взаємодії з аудиторією Gen Z, створюючи вірусні кампанії та заохочуючи UGC. Тренд "Grimace Shake" став глобальним феноменом, зібравши мільйони переглядів за #GrimaceShake, демонструючи, як організований, інноваційний контент може бути посилений брендом для досягнення безпрецедентного охоплення. Кампанія "McDonald's Menu Hacks" спонукала користувачів ділитися креативними способами комбінування страв McDonald's, що генерувало мільйони переглядів та UGC-відео, перетворюючи клієнтів на адвокатів бренду. Активне співпрацювання з інфлюенсерами та музичними зірками (наприклад, Travis Scott Meal, BTS Meal), використовуючи їхню популярність для запуску вірусних челенджів та підвищення лояльності аудиторії через персоналізований та культурно релевантний контент [5].

Отже, TikTok-маркетинг революціонує підхід до покоління Z, перетворюючи короткі відео на потужний інструмент формування споживчих рішень. Приклади CeraVe, Duolingo та McDonald's демонструють, як автентичність, гумор, UGC та тренди підвищують залучення, довіру та продажі. Дослідження показують, що 73% Gen Z рекомендують продукти після перегляду на TikTok, а 61% купують нові продукти завдяки брендам на платформі. Однак успіх вимагає швидкої адаптації до трендів та фокусу на емоційному зв'язку, роблячи TikTok ключовим для сучасного маркетингу.

1. HubSpot. TikTok Marketing in 2023: What You Need to Know. URL: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/26775/the-ultimate-tiktok-marketing-guide.aspx>

2. Influencer Marketing Hub. TikTok Influencer Marketing: The Ultimate Guide (2023). URL: <https://influencermarketinghub.com/tiktok-influencer-marketing/>

3. Social Media Today. How CeraVe is Using TikTok to Build Brand Awareness. URL: <https://www.socialmediatoday.com/news/how-cerave-is-using-tiktok-to-build-brand-awareness/>

4. Adweek. Duolingo's TikTok Strategy: Memes, Humor, and Viral Challenges. URL: <https://www.adweek.com/performance-marketing/duolingos-tiktok-strategy-memes-humor-and-viral-challenges/>

5. Marketing Dive. McDonald's TikTok Campaigns: Engaging Gen Z with Viral Content. URL: <https://www.marketingdive.com/news/mcdonalds-tiktok-campaigns-engaging-gen-z-with-viral-content/>

ВПЛИВ ВІЗУАЛЬНОГО СТИЛЮ БРЕНДУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У сучасному цифровому середовищі візуальний стиль бренду відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні ефективних маркетингових комунікацій у соціальних мережах. Саме через візуальні елементи – кольорову гаму, шрифти, логотип, ілюстрації чи фотографії – споживач отримує перше враження про бренд, формує його образ і приймає рішення про подальшу взаємодію. Узгоджений візуальний стиль допомагає створити цілісний імідж компанії, підвищити впізнаваність та емоційний зв'язок із аудиторією [1].

1. Узгодженість візуальної ідентичності бренду. Візуальна узгодженість у контенті сприяє посиленню довіри споживачів до бренду, адже повторюваність ключових елементів (кольорів, шрифтів, логотипу) створює відчуття стабільності та надійності бренду [2]. Це також знижує когнітивне навантаження на користувачів – їм простіше впізнати бренд серед великої кількості інформації, що є поширеною у соціальних мережах. Наприклад Coca-Cola, адже їхня глобальна стратегія «One Brand» базується саме на візуальній єдності – незалежно від країни, червоний колір, хвиляста лінія та характерна типографіка формують миттєве впізнавання бренду. Таким чином, чітка візуальна ідентичність стає основою ефективної комунікації, забезпечуючи швидке сприйняття повідомлень і закріплення бренду в пам'яті споживачів.

2. Якісний та емоційний візуальний контент. Він має великий вплив на ефективність маркетингових комунікацій у соціальних мережах. Дослідження показують, що користувачі соціальних мереж набагато активніше взаємодіють із публікаціями, які містять яскраві фотографії, динамічні відео або інфографіку, ніж із текстовими повідомленнями [3]. Такий контент легше сприймається, утримує увагу й викликає емоційний відгук. Крім того, якісні візуали дозволяють бренду краще передавати власні цінності, атмосферу та історію, що посилює емоційний зв'язок зі споживачами.

3. Адаптація дизайну до різних платформ і пристроїв. Кожна соціальна мережа має свої технічні особливості: формати публікацій, пропорції зображень, алгоритми відображення контенту. Тому бренди, які адаптують свої візуальні матеріали для різних платформ, досягають більшої ефективності комунікацій і забезпечують комфортне сприйняття контенту навіть на мобільних пристроях [1, 2]. Це не лише покращує користувацький досвід, а й підвищує рівень залучення аудиторії.

4. Емоційний вплив і залучення аудиторії. Крім технічної якості, візуальний стиль має значний емоційний вплив. Використання емоційно насичених зображень, кольорів і композицій дозволяє формувати певні настрої та асоціації, які створюють довіру, симпатію чи інтерес до бренду. Соціальні мережі дають змогу брендам створювати інтерактивні формати – опитування, конкурси, історії користувачів, що ще більше підсилює відчуття залученості [3].

5. Візуальна ідентичність завдяки кольору та типографіці. Вони є ключовими елементами візуального стилю бренду, які визначають його сприйняття у соціальних мережах. До 90% першого враження про продукт формується саме завдяки кольору, а правильно підібрана палітра здатна підвищити впізнаваність бренду на 80%. Колір викликає емоції, формує довіру або стимулює імпульсивну покупку. Не менш важлива типографіка: вона задає «tone of voice» (тон голосу) бренду і впливає на його характер. Разом колір і шрифт створюють впізнаваний образ, який швидко привертає увагу та викликає емоційний відгук у споживачів [4].

Отже, візуальний стиль бренду – це не просто естетика, а ключовий чинник ефективності маркетингових комунікацій. Його узгодженість, емоційна привабливість і якість контенту напряму впливають на впізнаваність, лояльність та конкурентоспроможність бренду у цифровому середовищі, де саме візуальні елементи найчастіше визначають перше враження споживача.

1. *Вплив візуального контенту на ефективність маркетингу: тенденції та практичні поради*, URL: https://mas-agency.com.ua/blog/article/?id=37&srsId=AfmBOoqzfzrBuCRwlk_iupMrXvPLHz2ZbivvA8Fql7iD-aOgBo-x9kWt

2. *Дизайн соціальних медіа: створення привабливих профілів та постів*, URL: <https://coi.ua/blog/DesignCo/social-media-design-creating-attractive-profiles-and-posts/>

3. *The Impact of Social Media on Branding*, URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-social-media-branding-leader-s-legacy-rsunf/>

4. *Вплив кольору на покупців*, URL: <https://cityart.com.ua/vplyv-koloru-na-pokuptsiv/>

I. Коц

студ. групи МКМ-21

ауковий керівник – д.е.н., проф. О. Ю. Бочко

ОМНІКАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ: ІНТЕГРАЦІЯ ОФЛАЙН ТА ОНЛАЙН КАНАЛІВ ДЛЯ ПОВНОГО ОХОПЛЕННЯ СПОЖИВАЧА

В умовах цифровізації бізнесу виникає потреба в інтеграції всіх каналів комунікації між підприємством та споживачем. Омнікальний маркетинг забезпечує безперервність і цілісність клієнтського досвіду, поєднує офлайн та онлайн інструменти. Особливої актуальності ця стратегія набуває в Україні, де активно розвивається e-commerce, але традиційна торгівля залишається все ще важливою складовою економіки.

Омніканальний маркетинг являє собою стратегію безперебійного обслуговування клієнтів через всі можливі канали цифрової взаємодії (соціальні мережі, електронна пошта, мобільні додатки, веб-сайти) та традиційні офлайн канали (фізичні магазини, точки видачі товару, зовнішня реклама, білборди) та ін. [1]. Чим більше взаємодій ініціюватиме маркетолог, тим вищі шанси на реакцію з боку споживача. Омніканальними дотиками є: телефонний дзвінок, повідомлення електронною поштою, брендвана група в соц-мережах, реклама на транспорті, блог, пакет з логотипом і т.д [2]. Вони повинні бути різними за змістом і цікавими для споживачів,

тільки в такому випадку можна вбачати високий рівень ефективності. Основне завдання полягає в тому, щоб, отримуючи корисну для себе інформацію, споживач згадував про існування бренду і його споживчої цінності.

Успішна реалізація омніканальної стратегії неможлива без відповідної технологічної інфраструктури. При цьому важливим є врахування ролі CRM-систем, платформ управління даними клієнтів (CDP) та інструментів маркетингової автоматизації. Інтеграція даних з офлайн та онлайн джерел дозволяє створити єдиний профіль споживача, що містить історію покупок, переваги, поведінкові патерни та контекст взаємодії з брендом. Це забезпечує персоналізований підхід незалежно від того, який канал обирає клієнт для комунікації. Особливого значення набувають технології штучного інтелекту, які дозволяють прогнозувати потреби споживачів.

Сучасні дослідження підтверджують, що реалізація омніканальних стратегій є важливою для зростання доходів і побудови довгострокових відносин із клієнтами. За даними BetterCommerce, компанії, які використовують три або більше каналів взаємодії зі споживачем, демонструють на 287 % вищу частоту покупок порівняно з одно-канальними кампаніями, а середній розмір замовлення зростає на 13 % [3]. Ці показники свідчать, що омніканальний підхід не лише покращує досвід клієнтів, але й має фінансовий ефект.

Яскравим прикладом успішної реалізації омніканальної стратегії в Україні є компанія «Intertop Ukraine», яка здійснила трансформацію від офлайн-продавця взуття до омніканального оператора в галузі моди. Компанія ще у 2015 році розпочала рух у напрямку омніканальності, працюючи над запуском нових сценаріїв покупок. Незважаючи на масштабну мережу фізичних магазинів, яка налічує понад 140 торговельних точок по всій країні, ритейлер досягає високої частки онлайн-продажів [4]. Загалом бренд будує омніканальну модель, у якій офлайн та онлайн канали доповнюють одне одного, а не конкурують між собою. Клієнти мають можливість замовити товар онлайн та забрати його у найближчому фізичному магазині або скористатися доставкою, що забезпечує гнучкість та зручність покупки. Підприємство впровадило єдину бонусну програму лояльності, у межах якої бонуси та знижки, накопичені клієнтом, можуть бути використані як в онлайн-магазині та мобільному застосунку, що стимулює повторні покупки.

Отже, впровадження омніканальних стратегій дозволяє підприємствам створити цілісну взаємодію з клієнтами, поєднуючи переваги офлайн та онлайн каналів. Такий підхід не лише підвищує ефективність маркетингових кампаній, а й сприяє зростанню лояльності споживачів, оптимізуючи процеси продажу і взаємодії.

1. Шеремет Т., Стамат В. Омнікальність як трендова маркетингова технологія. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21125/1/pdau_2_2025-563-565.pdf (дата звернення: 15.10.2025)

2. Коротун О. П., Збируйт С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>. (дата звернення: 15.10.2025)

3. Omnichannel Statistics Every Business Needs to Know for 2024. BetterCommerce. URL: <https://www.bettercommerce.io/blog/omnichannel-statistics-every-business-needs-to-know-for-2024> (дата звернення: 15.10.2025)

4. Асоціація ритейлерів України. Intertop Ukraine відкриває магазини нового формату і запускає свою службу доставки. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/intertop-omnifashion/> (дата звернення: 15.10.2025)

А.Крижанівська
студ. групи МКІМ-11

Науковий керівник – к.е.н, ст. викл О.В. Рябкова

МАНІПУЛЯТИВНІ UX-ПРАКТИКИ У ПІДПИСНИХ ОНЛАЙН-СЕРВІСАХ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЕТИЧНОГО ДИЗАЙНУ

Економіка підписок є однією з ключових рушійних сил сучасної цифрової економіки. Прогнозується, що до 2025 року понад 75% ритейлу D2C-процесів будуть інтегровані через підписні моделі. Однак утримання клієнтів у цих системах дедалі частіше спирається не на виняткову якість продукту, а на використання оманливих (децептивних) стратегій інтерфейсу [1]. Децептивні патерни (Dark Patterns) - це навмисно маніпулятивні методи дизайну UX/UI, що експлуатують когнітивні упередження користувачів, змушуючи їх до прийняття рішень, які приносять вигоду компанії, але суперечать інтересам споживача [2]. Проблема має системний характер, що підтверджується глобальним дослідженням ICPEN: встановлено, що близько 75,7% вебсайтів і мобільних додатків із підписками використовують щонайменше один децептивний патерн. Такий високий відсоток свідчить про те, що маніпуляція інтерфейсом стала інституціоналізованою бізнес-стратегією, спрямованою на максимізацію короткострокових метрик утримання та конверсії [4].

Метою даної роботи є комплексний аналіз поширення психологічних механізмів маніпулятивних UX-практик у підписних сервісах, визначення правових наслідків використання таких стратегій та формулювання науково обґрунтованих принципів етичного UX-дизайну для запобігання децептивним патернам.

Децептивні патерни реалізуються через низку технічних прийомів, що ускладнюють процес скасування підписки або приховують важливу інформацію. Серед найбільш поширених:

1. «Пастка для тарганів» - цей патерн передбачає надлегку процедуру реєстрації або підписки, але робить скасування облікового запису чи послуги надскладним або майже неможливим. Така стратегія навмисно утримує клієнта, змушуючи його залишатися передплатником довше, ніж він бажає.

2. «Вимушене продовження» - вимагаючи введення платіжних даних для активації безкоштовного пробного періоду, сервіс автоматично стягує плату після його закінчення. Опція скасування часто прихована або незручна, експлуатуючи високу ймовірність того, що користувач забуде відписатися.

3. «Приховані витрати» - додаткові послуги, комісії або приховані збори додаються на етапі оформлення замовлення або підписки, часто без явного відображення повної вартості або без належної згоди користувача [3].

4. «Оманливі питання» - мова інтерфейсу (наприклад, у чекбоксах чи налаштуваннях) формулюється таким чином, щоб заплутати користувача, змушуючи його погодитися на небажані дії (наприклад, підписка на розсилку через подвійне заперечення) [2].

Ефективність децептивного дизайну ґрунтується на експлуатації вроджених когнітивних упереджень людської психіки.

Ключові психологічні пастки, що впливають на рішення користувача: Упередження втрат - користувач сприймає відмову від вже сплачених зручностей, бонусів або ексклюзивного доступу як більш болючу втрату, ніж фінансову вигоду від економії. Це упередження змушує клієнта концентруватися на втраті вкладених ресурсів (наприклад, доступ до контенту), ігноруючи раціональні мотиви для скасування.

- Евристика встановленого порядку - люди, як правило, уникають зміни налаштувань, встановлених за замовчуванням. Якщо автоматичне продовження підписки є стандартом, відсоток клієнтів, які самостійно вимикають цю функцію, залишається вкрай низьким, навіть якщо їхнє фактичне користування послугою зменшилося.

- Помилка незворотних витрат - через емоційне вкладення коштів або часу користувачі продовжують платити за сервіс, аби "виправдати свій вклад", навіть коли він більше не є цінним [1].

Експлуатація цих когнітивних упереджень є формою прихованого примусу, оскільки вона обходить раціональне прийняття рішень, спрямовуючи дії користувача на користь компанії [4]. Це призводить до ерозії автономії користувача, що є критичним етичним ризиком. Рішення користувача стає мотивованим ірраціональним страхом втрати, а не інформованою згодою [7].

Зростання маніпулятивних UX-практик привернуло увагу регуляторних органів по всьому світу. Правові наслідки перетворюють неетичні практики на значний фінансовий та репутаційний ризик. Регулятори, зокрема Федеральна торгова комісія США (FTC), активно борються з децептивним дизайном, що порушує принципи прозорості та справедливої торгівлі. Наприклад, у 2025 році FTC наклала на компанію Amazon штраф у розмірі \$2,5 млрд, стверджуючи, що Amazon «навмисно ускладнював» процес скасування підписки Prime. Це призвело до значних фінансових втрат для компанії, включаючи повернення \$1,5 млрд 35 мільйонам користувачів, яких було "обманом втягнуто" у підписку. Аналогічний випадок був зафіксований щодо сервісу ABCmouse у 2022 році, який приховував пункт скасування глибоко в меню, змушуючи клієнтів проходити "довгий і заплутаний шлях". Ці прецеденти встановлюють юридичний стандарт: навмисний намір ускладнити скасування розглядається регуляторами як порушення. Це свідчить про перехід етичних вимог до рівня юридичного обов'язку. Хоча децептивні прийоми можуть забезпечити короткострокове підвищення конверсії, вони неминуче підривають довіру користувачів до бренду, що є фундаментальною основою довгострокового утримання та призводить до значних юридичних і репутаційних втрат [5-6].

Етичний UX-дизайн є стратегічною необхідністю в сучасній цифровій економіці. Його значення полягає у створенні досвіду, який пріоритезує прозорість, інформовану згоду та добробут користувача. Замість того, щоб тиснути на користувача за допомогою маніпулятивних патернів, етичний дизайн зосереджується на забезпеченні справжньої цінності сервісу, що є єдиною стійкою основою для побудови довгострокової лояльності та довіри клієнтів. Компанії, які уникають маніпулятивних тактик, мінімізують юридичні ризики та забезпечують сталий бізнес-ріст [5]. Маніпулятивний дизайн генерує негативні емоції та відчуття обману. Користувачі, чия довіра підірвана, активно шукають альтернативи, що призводить до високого відтоку клієнтів і завдає шкоди довгостроковій цінності клієнта (LTV) [6]. Отже, орієнтація на короткострокові метрики за допомогою децептивних патернів є стратегічно провальною. Дизайнери повинні виступати на захист користувачів, гарантуючи, що рішення щодо взаємодії ухвалюються на основі етичних стандартів та довгострокової вигоди для всіх зацікавлених сторін.

Для уникнення децептивних патернів компанії повинні керуватися принципами, які забезпечують прозорість, автономію та інформовану згоду. Впровадження етичних альтернатив перетворює етичний дизайн на конкурентну перевагу, що підвищує задоволеність користувачів і сприяє позитивній репутації бренду [8]. Нижче наведено ключові принципи, що протидіють найбільш поширеним децептивним патернам:

Щоб ефективно протидіяти децептивним патернам, компанії повинні дотримуватися таких етичних засад: прозорість - вимагає чесної цінової політики та повного відображення вартості, включаючи всі збори та комісії, до моменту оплати [9]. Також необхідне чітке інформування про збір та використання даних [2]. Принцип автономії - реалізується через забезпечення легкого скасування підписки - процес має бути настільки ж простим і прямим, як і процес реєстрації, з мінімумом кроків для виходу із сервісу. Інформована згода - активний вибір (Opt-In) замість автоматичного підключення до розсилок чи послуг, а також використання чіткої, позбавленої юридичного жаргону мови. Справедливість - вимагає обов'язкового завчасного (за 3-5 днів) попередження користувача про автоматичне поновлення та списання коштів. Нарешті, пріоритет користувача - включає дизайн

для добробуту, наприклад, створення патернів, що сприяють користувачу (як функція нагадування про перерву)[3].

Компанії, які інвестують в етичні практики та прозорість, будують позитивне враження, що призводить до довгострокової лояльності, зниження відтоку та стійкого зростання, демонструючи, що етичний UX є необхідною умовою сталого бізнес-розвитку.

1. ICPEN Sweep finds majority of websites and mobile apps use dark patterns in the marketing of subscription services. News, 9 Jul 2024. URL: <https://www.icpen.org/news/1360> (дата звернення: 18.10.2025).

2. Євген. Хитрощі інтерфейсу: темні прийоми маніпуляції користувачами. TechToday, 1 березня 2020. URL: <https://techtoday.in.ua/reviews/hytroshhi-interfejsu-temni-priyomy-manipulyacziyi-korystuvachamy-125347.html> (дата звернення: 18.10.2025).

3. George S.A. Unsubscribe From Anxiety: The Psychological Costs of Subscription Service Overload. PU International Journal. 2024. Vol. 2, Issue 3. P. 115–124. DOI:10.5281/zenodo.12170957.

4. Chakraborty S., Rawat R. The Psychology of Subscription Models: Why Consumers Stay Hooked on Monthly Payments. International Journal for Research Trends and Innovation. 2025. Vol. 10, Issue 5.

5. FTC Secures Historic \$2.5 Billion Settlement Against Amazon. News Release, 25 Sep 2025. URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2025/09/ftc-secures-historic-25-billion-settlement-against-amazon> (дата звернення: 18.10.2025).

6. FTC Report Shows Rise in Sophisticated Dark Patterns Designed to Trick and Trap Consumers. News Release, 15 Sep 2022. URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2022/09/ftc-report-shows-rise-sophisticated-dark-patterns-designed-trick-trap-consumers> (дата звернення: 18.10.2025).

7. Nguyen C. 7 Dark Patterns in UX Design: A Guide To Ethical Design. UX Playbook, 3 Jul 2023. URL: <https://uxplaybook.org/articles/ux-dark-patterns-and-ethical-design> (дата звернення: 18.10.2025).

8. Bejamas. 10 Dark Patterns in UX Design. URL: <https://bejamas.com/blog/10-dark-patterns-in-ux-design> (дата звернення: 18.10.2025).

9. Ramotion. The dark side of UX: How design can be used to manipulate you. URL: <https://www.ramotion.com/blog/dark-patterns-in-ux-design/> (дата звернення: 18.10.2025).

Х. Максимів
студ. групи МКМА-21

Науковий керівник – д.е.н., професор каф. МЛ О.Б. Мних

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЖИВАННЯ БІЗНЕСУ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

У сучасних реаліях український бізнес змушений адаптуватися до складних кризових ситуацій - пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення росії, енергетичної нестабільності та економічної турбулентності. В цих умовах соціальні мережі стали не лише каналом комунікації, а справжнім інструментом виживання, що дозволяє підприємствам підтримувати контакт зі споживачами, формувати довіру та продовжувати діяльність навіть у найскладніші періоди. Стратегія digital-маркетингу у кризових умовах передбачає створення контенту, що не просто рекламує продукт, а формує емоційний зв'язок, відповідає потребам споживачів у нових обставинах і адаптується до ситуації. Компанії почали активно використовувати формати відео, Stories, прямі ефіри, інтерактивні опитування та UGC-контент.

Соціальні мережі стають не лише каналом просування, а й середовищем, у якому формується капітал бренду, що у кризових умовах допомагає бізнесу залишатися конкурентоспроможним і зберігати стійкість відносно зі своєю аудиторією [1]. Дослідження Pew Research Center аналізує рівень використання соціальних мереж у різних країнах світу та виявляє суттєві відмінності між розвиненими економіками та країнами, що розвиваються. У більшості економічно розвинених держав понад 60–70% дорослого населення активно користуються соцмережами, тоді як у країнах із низьким рівнем доходу - менше ніж 30%. У країнах з розвинутою інфраструктурою інтернету понад 80% молоді щоденно взаємодіють у соціальних мережах, тоді як серед старших поколінь цей показник удвічі менший [2]. Соціальні медіа створюють нові можливості для бізнесу, тобто отримують прямий доступ до споживачів без посередників.

У період карантинних обмежень багато підприємств малого та середнього бізнесу були змушені швидко переключитися в онлайн-формат: створювати віртуальні магазини у Facebook, Instagram чи Telegram, вести живі трансляції, запускати системи доставки й онлайн-оплату. Так, одна з статей на платформі Detector Media зазначає, що для частини компаній активна присутність у соцмережах стала фактором, який дозволив зберегти клієнтів і навіть працювати в умовах локдаунів [3]. На відміну від традиційної реклами, яка потребує значних витрат, таргетована реклама в соціальних мережах дозволяє підприємствам працювати з вузькими сегментами аудиторії, формуючи гнучкі стратегії просування навіть за умов нестабільності. Реклама в соціальних мережах дозволила малим бізнесам скоротити маркетингові витрати, оптимізуючи їх під реальні зміни ринку [4].

За результатами дослідження компанії USP Ltd, станом на початок 2024 року кількість інтернет-користувачів в Україні перевищила 24,3 мільйона осіб, що становить приблизно 65 % населення [4]. Цей факт підтверджує, що соціальні мережі мають значний потенціал охоплення аудиторії. Дослідження громадянської

мережі ОПОРА Понад 77 % українців використовують соціальні мережі як джерело інформації [5]. Таким чином, бізнес отримав прямий канал до споживача, який не залежить від фізичної присутності в магазині чи офлайн-заходах. Використання цифрових інструментів під час війни дозволило понад 60 % підприємств хоча б частково зберегти робочі місця [6]. Подальше вдосконалення цифрової компетентності українських підприємств є запорукою їх стійкості та конкурентоспроможності у майбутньому.

1. *Elements of strategic social media marketing.* URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302843?via%3Dihub>

2. *Social network adoption varies widely by country.* URL: https://www.pewresearch.org/global/2018/06/19/3-social-network-adoption-varies-widely-by-country/?gad_source=1&gad_campaignid=22378837192&gbraid

3. *Український бізнес під час війни: які тенденції поведінки в медіапросторі.* URL: <https://detector.media/withoutsection/article/212757/2023-06-28-ukrainskyy-biznes-pid-chas-viyny-yaki-tendentsii-povedinky-v-mediaprostori/>

4. *Як повномасштабна війна позначилася на кількості інтернет-користувачів в Україні.* URL: <https://usp-ltd.org/iak-povnomasshtabna-vijna-poznachylasia-na-kilkosti-internet-korystuvachiv-v-ukraini/>

5. *Найпопулярнішим джерелом інформації для 78 % українців на другому році повномасштабної війни залишаються соціальні мережі.* URL: https://www.oporaua.org/polit_ad/mediaspohivannia-ukrayintsiv-drugii-rik-povnomasshtabnoyi-viini-24796

6. *Міністерство цифрової трансформації України. Результати цифрової трансформації регіонів України за 2024 рік.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfy-pro-rezultaty-tyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik>

В. Мельник

студ. групи МК-43

Науковий керівник - к.е.н., доц. Вагнер І.М.

TIKTOK TA INSTAGRAM REELS ЯК ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ

У сучасних умовах цифрової трансформації, соціальні мережі стали невід’ємною частиною маркетингової діяльності компаній, особливо у сфері послуг. Короткі відеоформати, такі як TikTok та Instagram Reels, набули надзвичайної популярності серед користувачів у всьому світі. На нашу думку, саме ці платформи, на сьогоднішній день, є найдинамічнішими каналами комунікації з цільовою аудиторією, оскільки вони дозволяють брендам доносити цінність послуг швидко, креативно та емоційно.

Основна причина зростання впливу цих платформ полягає в тому, що короткі відео формують миттєву емоційну реакцію, забезпечують візуальну залученість і створюють ефект довіри між споживачем та брендом. Оскільки, сучасний користувач цінує автентичність та розваги, відеоконтент у форматі Reels і TikTok органічно поєднує ці елементи з можливістю рекламного впливу.

Ми вважаємо, що однією з головних причин ефективності TikTok та Instagram Reels є їхня алгоритмічна система. Ці платформи просувають контент не лише підписникам, а й широкому колу користувачів, що забезпечує органічне охоплення навіть для нових акаунтів. За даними дослідження, відео тривалістю 15–30 секунд мають найвищі показники переглядів та взаємодії [1]. Саме цей формат дозволяє підприємствам із невеликим бюджетом отримати великий трафік без суттєвих витрат на рекламу. На нашу думку, це відкриває великі можливості для малого бізнесу та сфери послуг, де важливо показати результат швидко і креативно.

Ще однією перевагою є візуальна емоційність і легкість сприйняття контенту. Оскільки глядач формує враження про бренд за кілька секунд, коротке відео є ідеальним способом викликати позитивні емоції та сформувати довіру. У форматі Reels або TikTok можна показати процес надання послуги, закулісні моменти, відгуки клієнтів чи історії успіху – все це підсилює довіру та зацікавлення аудиторії. Саме такі відео допомагають не просто привернути увагу, а створюють ефект присутності, коли потенційний клієнт бачить реальні результати роботи [2]. Варто зазначити, що аудиторія коротких відео дуже активно взаємодіє з контентом, значну роль відіграють елементи розваги та автентичності. Відео, які виглядають природно, викликають більше довіри, ніж традиційна реклама. У цьому контексті ефективним є використання контенту від користувачів (UGC) або співпраця з мікроінфлюєнсерами. Такий підхід дозволяє створювати нативну рекламу, яка не сприймається як комерційна, але водночас просуває послугу [3]. Тож, це один із найрезультативніших способів побудови довіри до бренду в соціальних мережах.

Також суттєвою перевагою є гнучкість та простота запуску маркетингових кампаній у цих форматах. Для створення відео не потрібні великі ресурси – достатньо смартфона, базових навичок монтажу і креативної ідеї. Оскільки алгоритми TikTok і Reels віддають перевагу автентичному контенту, компанії можуть ефективно просувати свої послуги без дорогого продакшну. Крім того, на цих платформах легко тестувати різні формати, аналізувати ефективність через статистику переглядів, взаємодій і конверсій [4]. Ми вважаємо, що така можливість швидкої оптимізації контенту є ключовою перевагою для сучасного маркетингу послуг.

Відмітивши численні переваги, важливо враховувати і певні виклики. На сьогоднішній день, головною проблемою є висока конкуренція за увагу користувача, адже кількість відео зростає щодня. Тому бренди мають

створювати креативний, цінний і релевантний контент. Оскільки короткі відео формують швидке споживання інформації, деякі дослідники попереджають, що надмірне користування TikTok чи Reels може впливати на здатність концентруватися та знижувати сприйняття складної інформації [5]. Проте, за умови свідомого використання ці платформи залишаються потужним інструментом комунікації та просування.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, вважаю, що TikTok та Instagram Reels є ефективними інструментами просування послуг у сучасному цифровому середовищі. Оскільки вони поєднують емоційність, швидкість, простоту й аналітичні можливості, ці платформи дозволяють бізнесу ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду та стимулювати продажі. Головним фактором успіху є якість контенту, його автентичність і системність у створенні відео. Якщо компанія вміло поєднає креатив, аналіз результатів і розуміння своєї аудиторії, короткі відеоформати стануть важливою частиною її маркетингової стратегії.

TikTok та Instagram Reels стали невід'ємною частиною сучасного інтернет-маркетингу послуг. Вони поєднують емоційність, візуальну динаміку та можливість швидкої комунікації з клієнтом. На нашу думку, майбутнє просування сервісних компаній безпосередньо пов'язане з умінням створювати короткий, цікавий і правдивий контент. Оскільки користувачі все більше довіряють не рекламним гаслам, а емоційним історіям, саме ці формати дозволяють брендам бути ближчими до своєї аудиторії та формувати лояльність через щирість і креативність.

1. Янчук Т., Романова М. «Роль відеоконтенту в digital-маркетингу: аналіз ефективності коротких відео на прикладі TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts». *Економіка та суспільство*, № 70, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5319>

2. Reels в Instagram для власників малого бізнесу (посібник від Meta). *Cases.media*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cases.media/article/reels-v-instagram-dlya-vlasnikov-malogo-biznesu-posibnik-vid-meta-chastina-1>

3. Як запустити рекламу в TikTok – повний гайд. *Elit-web.ua*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-zapustit-reklamu-v-tiktok>

4. Instagram додає нові показники для аналізу ефективності Reels. *TheInWeb Media*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://theinweb.media/instagram-dodaye-novi-pokaznyky-dlya-analizu-efektyvnosti-reels>

5. TikTok та Instagram Reels: як короткі відео впливають на мозок користувачів. *Dev.ua*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dev.ua/news/tiktok-ta-instagram-reels-ruinuvannia-mozku>

Г. Мосур

студ. групи МКМА-21

Науковий керівник – к.е.н., доц. О.С. Довгунь

ІНТЕГРАЦІЯ THREADS У МАРКЕТИНГОВУ КОМУНІКАЦІЙНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНСЬКИХ FMCG-КОМПАНІЙ

Сучасний digital-ландшафт вимагає від брендів, особливо у висококонкурентному FMCG-секторі, не лише присутності, але й активного, особливого діалогу зі споживачем. Традиційні платформи соціальних мереж, такі як Instagram, фокусуються на візуальній досконалості, тоді як TikTok – на вірусному розважальному контенті. У цьому контексті запуск платформи Threads від Meta у липні 2023 відкрив нові стратегічні можливості. Threads – це сервіс мікроблогів, тісно інтегрований з Instagram, але з акцентом на текстову комунікацію та публічні обговорення в реальному часі. Для FMCG-компаній цей інструмент став не просто черговим каналом мовлення, а унікальним майданчиком для «олюднення» бренду, миттєвого реагування та побудови спільноти. Український бізнес активно тестує платформу, переходячи від ситуативного маркетингу до стратегічної інтеграції Threads у комунікаційну політику.

Платформа продемонструвала феноменальне зростання, залучивши 100 мільйонів користувачів швидше за будь-який додаток в історії, і станом на 2024-2025 роки налічує понад 150 мільйонів активних місячних користувачів [5]. Проте ключовою метрикою для бізнесу є не лише охоплення, а й залученість. Аналітичні дані демонструють, що Threads має суттєво вищий медіанний рівень залученості (Engagement Rate) на пост – 6,25%, порівняно з 3,6% у конкурентної платформи X (Twitter) [4].

По-перше, ключова перевага Threads для FMCG-сектору полягає у можливості формування унікального тону голосу бренду та реалізації ситуативного маркетингу. На відміну від ретельно спланованих візуальних кампаній в Instagram, Threads дозволяє брендам бути дотепними, швидкими та емпатичними. Комунікація тут менш формалізована, що сприяє «гуманізації» корпоративного образу. Така стратегія стала особливо помітною під час вірусних культурних феноменів [1]. Наприклад, яскравим кейсом стала масова реакція українських брендів, включно з FMCG-компаніями, на мем про вовка (Почалося все з іронічного допису користувача, який описав типову чоловічу поведінку метафорою «вовк і вівця») [3]. Компанії миттєво адаптували тренд під свій продукт, використовуючи платформу для демонстрації не лише обізнаності, але й почуття гумору, що значно підвищує емоційну залученість аудиторії [2].

По-друге, Threads виступає ефективним інструментом для побудови спільноти та управління репутацією через прямий діалог. Для FMCG-брендів, чия продукція є частиною щоденного життя, швидкий зворотний зв'язок є критично важливим. Платформа дозволяє оперативно відповідати на запитання клієнтів, обробляти відгуки (як позитивні, так і негативні) у публічному просторі та проводити швидкі опитування. В українських реаліях це також стає важливим каналом для трансляції цінностей компанії, її соціальної відповідальності та підтримки суспільних ініціатив. Бренди, які ведуть прозору та чесну комунікацію в Threads, не лише збирають зворотний зв'язок для покращення продукту, але й формують навколо себе лояльну спільноту, яка готова захищати бренд та рекомендувати його.

Отже, інтеграція Threads у маркетингову комунікаційну політику українських FMCG-компаній є логічним кроком у розвитку багатоканальної стратегії. Ця платформа не замінює візуальні канали, а стратегічно їх доповнює. Якщо Instagram та TikTok показують продукт, то Threads дозволяє бренду говорити, демонструвати характер, будувати довіру та оперативно реагувати на динамічний інформаційний порядок денний. Успішна інтеграція вимагає від брендів гнучкості, автентичності та готовності до живого діалогу, що стає ключовим фактором у боротьбі за лояльність сучасного українського споживача.

1. Як використовувати Threads для просування бізнесу: 8 ідей. The Instat. URL: <https://theinweb.media/yak-vykorystovuvaty-threads-dlya-prosuvannya-biznesu/> (дата звернення: 17.10.2025)

2. THREADS: ЯК З НИМ ПРАЦЮЮТЬ УКРАЇНСЬКІ БІЗНЕСИ. Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/blog/threads-yak-z-nim-pracyuyut-ukrayinski-biznesi> (дата звернення: 17.10.2025)

3. Кейс «Вовків» у Threads: як бренди швидко реагують на вірусні мему. The Ant. URL: <https://www.theantmedia.com/post/keys-vovkiv-u-threads-yak-brendi-shvidko-reaguyut-na-virusni-memi> (дата звернення: 17.10.2025)

4. Threads Statistics 2025: Users, Demographics & Key Data. The Social Shepherd. URL: <https://thesocialshepherd.com/blog/threads-statistics> (дата звернення: 17.10.2025)

5. Threads: Statistics & Facts. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/12146/threads/> (дата звернення: 17.10.2025)

О. Назаренко

студ. групи МКІМ-21

Науковий керівник – к.е.н., доц. О. Р. Капраль

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗУБОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ

Сучасна стоматологічна галузь України перебуває на етапі активної цифрової трансформації. Впровадження цифрових технологій у зуботехнічне виробництво та маркетинг відкриває нові можливості для підвищення якості послуг, розширення клієнтської бази та формування довгострокових партнерських відносин. Використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств галузі.

Цифровий маркетинг у сфері зуботехнічних послуг включає такі інструменти, як вебсайти, SEO-просування, контент-маркетинг, соціальні мережі, e-mail-комунікації, онлайн-платформи замовлень та CRM-системи. Ці елементи формують єдину екосистему, яка забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами – стоматологами, техніками та клініками. За результатами дослідження діяльності ТОВ «Смайл Енерджі Груп» встановлено, що підприємство активно поєднує традиційні офлайн-канали співпраці з цифровими інструментами, розвиваючи власну IT-інфраструктуру, CAD/CAM-центри, онлайн-магазин та сервісну підтримку.

Одним із головних напрямів цифровізації маркетингу є оптимізація онлайн-присутності компанії. Аналіз пошукових запитів у сервісі Google Trends показав, що вузькопрофільні терміни («фрезерування титану», «CAD/CAM центр», «зуботехнічна лабораторія Львів») мають низьку частоту пошуку, натомість значно популярніші запити споживачів типу «вініри», «коронки», «протезування зубів». Це вказує на необхідність комбінувати професійну та споживчу лексику при SEO-оптимізації сайтів зуботехнічних лабораторій, щоб підвищити їх видимість у пошукових системах.

Важливим етапом цифрової стратегії є формування семантичного ядра сайту, що передбачає добір і групування ключових слів за напрямками: послуги, технології, матеріали, обладнання, додаткові запити. Такий підхід дає змогу оптимізувати структуру вебресурсу, покращити індексацію сторінок і залучити потенційних клієнтів через органічний пошук. Для лабораторій і фрезерних центрів це особливо актуально, адже в теперешніх умовах більшість нових клієнтів шукають виробників не тільки через виставки та рекомендації, а і через інтернет.

Окрім SEO-оптимізації, значний вплив на маркетинг мають аналітичні та автоматизовані системи управління. Використання CRM-платформ дає змогу відстежувати історію замовлень, контролювати взаємодію з клініками, сегментувати клієнтів і автоматично надсилати персоналізовані повідомлення. Такі інструменти підвищують рівень лояльності клієнтів і скорочують витрати на комунікацію. Дослідники відзначають, що цифрова аналітика та маркетингова автоматизація здатні підвищити конверсію продажів на 20–30 % у високотехнологічних галузях, до яких належить і стоматологічна [1].

Активна присутність у соціальних мережах також стає важливим елементом маркетингової діяльності. Платформи Instagram, Facebook і LinkedIn дають змогу лабораторіям презентувати нові технології, показувати процес виготовлення робіт, розповідати про клінічні кейси та формувати експертний бренд. Такий контент не лише інформує, а й підвищує довіру до компанії, розширює аудиторію та сприяє залученню партнерів [2].

Серед цифрових трендів галузі слід виокремити поширення 3D-друку, CAD/CAM-технологій і застосування штучного інтелекту у моделюванні зубних конструкцій. Поєднання технологічних і маркетингових інновацій забезпечує створення комплексних цифрових рішень, де процес виробництва та комунікація з клієнтом відбуваються в єдиному цифровому просторі [3].

Отже, використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності підприємств зуботехнічної галузі дозволяє підвищити ефективність управління комерційними процесами, покращити клієнтський досвід і посилити конкурентоспроможність на ринку. Формування SEO-стратегії, розвиток CRM-та аналітичних систем, автоматизація маркетингових кампаній і розбудова онлайн-бренду є основою успішної цифрової трансформації сучасних стоматологічних підприємств.

1. *Стамат В. С., Козловська Н. В. Цифровізація маркетингової діяльності підприємств: тенденції та виклики. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-19>*

2. *Кушнір І. В., Костюк О. О. Використання цифрових інструментів у просуванні стоматологічних послуг. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 112–118.*

3. *Digital Dentistry: Market Trends and Future Outlook 2024. Dental Economics. URL: <https://www.dentaleconomics.com> (дата звернення: 20.10.2025).*

Я. Оприско
студ. групи МК-45

Науковий керівник – к.е.н., доц. О.С. Довгунь

НОВІ МОТИВИ ТА ЦІННОСТІ В ПОВЕДІНЦІ СПОЖИВАЧА В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Епоха цифровізації докорінно змінила не лише економічні процеси, але й психологію споживання. Людина XXI століття живе у багаторівневому інформаційному середовищі, де лінія між офлайн- і онлайн-досвідом майже зникла. Сучасний споживач постійно перебуває у стані інформаційного перевантаження: щодня він бачить сотні рекламних повідомлень, переглядає контент у соціальних мережах і взаємодіє з різними брендами, навіть не усвідомлюючи цього. У таких умовах формується новий тип поведінки - швидкий, ситуативний, емоційно орієнтований [1].

Сьогодні споживач уже не просто об'єкт маркетингових впливів, а повноцінний учасник процесу створення вартості. Його думка впливає на стратегії брендів, а соціальні мережі надають йому можливість стати лідером думок. Рецензії, сторіс, короткі відео та відгуки формують нову економіку довіри, де рішення приймаються не на основі офіційної реклами, а через рекомендації інших користувачів. У результаті на перший план виходить не продукт як такий, а досвід, що його супроводжує.

Поведінка споживача дедалі більше визначається алгоритмами цифрових платформ. Штучний інтелект і Big Data дають змогу компаніям аналізувати пошукову історію, тривалість переглядів і навіть емоційну реакцію користувачів, формуючи персоналізовані пропозиції. Водночас цей рівень автоматизації піднімає питання приватності та етики: користувачі хочуть зручності, але не бажають бути «прозорими» для маркетологів. Баланс між персоналізацією і безпекою даних стає одним із ключових викликів сучасного маркетингу [2].

Цифрова трансформація також змінила часовий вимір прийняття рішення. Якщо раніше споживач обмірковував покупку, порівнював товари, читав відгуки, то нині цей цикл скоротився до секунд. Рішення приймаються імпульсивно, тобто під впливом емоцій, реклами у стрічці чи інтерактивного досвіду. Алгоритмічні рекомендації підштовхують людину до «миттєвих» дій, створюючи феномен емоційного споживання, де раціональність поступається місцем миттєвому задоволенню.

Зміни у поведінці споживачів тісно пов'язані з культурними зрушеннями. Молодше покоління, особливо Gen Z, очікує від брендів не лише якості, а й позиції соціальної, етичної чи екологічної. Так формується поняття ціннісного споживання, коли купівля стає актом самовираження або способом підтримати певну ідею. Компанії, які не мають чіткої місії, втрачають довіру, навіть якщо пропонують якісний продукт. Таким чином, поведінка споживача набуває ідентифікаційного характеру, тобто люди купують не просто речі, а власну приналежність до ціннісної спільноти [3].

Водночас цифровізація створює і нові ризики. Постійна присутність у мережі формує ефект «цифрової втоми»: користувачеві складно відрізнити реальні потреби від нав'язаних. Маркетингові технології, побудовані на принципах гейміфікації, викликають відчуття залежності, змушуючи людину постійно взаємодіяти з брендами. Це призводить до формування нових типів поведінкових девіацій, таких як надспоживання та емоційного вигорання від вибору [4].

Попри це, цифрова епоха відкриває можливості для розвитку свідомого споживання. Інтернет надає доступ до прозорої інформації про виробників, умови праці, екологічність виробництва. Люди можуть свідомо підтримувати локальні бізнеси, благодійні ініціативи чи бренди зі сталими практиками. Ця тенденція змінює не лише окрему поведінку споживача, а й саму структуру ринку у бік відповідальнішої та прозорішої взаємодії між виробником і покупцем.

1. Bartoli, C. et al. *Consumer self-concept and digitalization: what does this mean for brands?* (2022). DOI: 10.3390/behavsci12020143. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9615632/>
2. Handoyo, S., & others. *Purchasing in the digital age: A meta-analytical perspective* (2024). DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e10123. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024057451>
3. Kabir, M.H. *The Impact of Digital Marketing Strategies on Consumer Behaviour* (2025). URL: https://publishing.emanresearch.org/CurrentIssuePDF/EmanPublisher_14_6007business-3110269.pdf
4. Kertai, H. *AI-Driven Personalization and Consumer Trust: A*
5. *European e-commerce perspective* (2025). URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1967630/FULLTEXT01.pdf>

В. Папроцька
студ. групи МК-42

Науковий керівник – к.е.н., доц. О.С. Довгунь

ГІПЕРПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ РЕКЛАМИ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

У сучасному цифровому середовищі традиційні рекламні підходи втрачають ефективність через перенасичення інформаційного простору маркетинговими повідомленнями. Гіперперсоналізована реклама перетворює масову комунікацію у персоналізований діалог, поєднуючи інструменти штучного інтелекту, аналітики даних і автоматизовані системи взаємодії зі споживачами. За даними McKinsey, 71% споживачів очікують персоналізованої взаємодії від брендів, а 76% розчаровуються у разі її відсутності [1].

Глобальний ринок гіперперсоналізації, за оцінками Emergen Research, зростає з 19,37 млрд доларів у 2024 році до 72,69 млрд у 2033 році, демонструючи середньорічний темп зростання 15,83% [2].

Гіперперсоналізація відрізняється від класичної сегментної персоналізації тим, що використовує глибокий аналіз Big Data та технології ШІ для прогнозування майбутніх потреб і бажань споживачів. Вона охоплює поведінкові патерни в реальному часі, контекстуальні фактори та емоційний стан користувача, що дозволяє миттєво адаптувати рекламні повідомлення за місцезнаходженням, часом доби або активністю споживача. Психологічний ефект полягає у формуванні комунікацій, що відповідають цінностям та досвіду користувача, зменшують когнітивне навантаження та підвищують задоволеність взаємодією з брендом. Дослідження показують, що застосування гіперперсоналізації може збільшити дохід компаній до 15%.

Впровадження гіперперсоналізованої реклами надає бізнесу низку стратегічних переваг.

- по-перше, персоналізований підхід підвищує конверсію,
- оскільки релевантні повідомлення викликають більшу зацікавленість і довіру. Дослідження показують, що застосування персоналізації збільшує середній чек у 96% випадків, що підтверджує її ефективність у маркетингових комунікаціях.
- по-друге, персоналізація сприяє формуванню лояльності та
- утриманню клієнтів, створюючи відчуття індивідуальної цінності. Згідно з дослідженням споживачів Accenture за 2024 рік, 74% споживачів відмовилися від покупок через перевантаження інформацією, що підкреслює важливість персоналізації для спрощення вибору та підвищення ефективності клієнтського досвіду [3].
- по-третє, гіперперсоналізована взаємодія підвищує довічну цінність клієнта, стимулюючи частіші покупки, збільшуючи час, проведений на цифрових платформах компанії, та формуючи звичку регулярно повертатися до бренду.
- по-четверте, персоналізація забезпечує додаткову конкурентну перевагу, оскільки споживачі запам'ятовують особливе ставлення і віддають перевагу брендам, які передбачають їхні потреби.

В українському бізнесі гіперперсоналізація реклами набуває особливого стратегічного значення. Згідно з Gradus Research, 89% українських маркетинг-спеціалістів уже застосовують інструменти ШІ для персоналізації комунікацій зі споживачами [4].

Приват-Банк адаптує фінансові пропозиції під індивідуальні потреби клієнтів, Rozetka формує рекомендації товарів на основі історії покупок, а Нова Пошта покращує клієнтський сервіс із використанням ШІ. Монобанк активно впроваджує гіперперсоналізацію у своїй мобільній екосистемі, використовуючи аналітику фінансової поведінки клієнтів для формування індивідуальних кешбеків, спеціальних кредитних лімітів та персональних акцій. Мережа супермаркетів «Сільпо» застосовує систему лояльності «Власний Рахунок», що аналізує історію покупок споживачів і пропонує унікальні знижки, купони та рекомендації товарів, релевантні їхнім звичкам і вподобанням. Навіть невеликі онлайн-бутики створюють індивідуальні підбірки товарів та персоналізовані акції, прив'язані до конкретних подій, наприклад дня зарплати клієнтів.

Водночас гіперперсоналізована реклама створює етичні виклики, серед яких захист персональних даних, прозорість збору інформації, ризик маніпулювання споживачами та нерівність у доступі до технологій. Маркетологам слід підтримувати баланс між наданням релевантного контенту та збереженням автономії споживача, забезпечуючи етичну та безпечну персоналізацію.

Отже, гіперперсоналізація реклами стає критично важливим інструментом сучасного маркетингу, що підвищує ефективність комунікацій, лояльність клієнтів та конкурентні переваги компаній, водночас вимагаючи дотримання етичних стандартів і відповідального використання даних.

1. The value of getting personalization right or wrong is multiplying URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

2. Hyper personalization market size URL: https://www.emergenresearch.com/industry-report/hyper-personalization-market?srsId=AfmBOoqHHfq1uo0IDdMDqajTjtkrse0zYeejPVHIRECT05zRn7VckN_f&

3. The empowered consumer URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/empowered-consumer>

4. Використання штучного інтелекту у сфері маркетингу URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/>

М. Петрів
студ. групи ФБ-21

Науковий керівник – к.е.н., доц. Лихолат С.М.

МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ АВТОНОМНОГО ТРАНСПОРТУ: БІЗНЕС-МОДЕЛЬ AURORA INNOVATION

Автономний транспорт є одним із ключових напрямів технологічних інновацій у сучасній логістиці. Втім, успіх компаній у цій сфері визначається не лише технічною досконалістю, а й здатністю сформувати довіру та економічну цінність для корпоративних клієнтів.

Aurora Innovation – американська компанія, заснована у 2017 році, що розробляє апаратно-програмну систему Aurora Driver для автономного керування вантажівками. Її бізнес-модель базується на B2B-напрямі – продажу технологій виробникам транспорту та логістичним компаніям. Aurora не виробляє автомобілі, а надає ПЗ та інтеграційні рішення, які знижують витрати й підвищують ефективність перевезень [1].

Табл.1

Основні партнерські проекти Aurora Innovation

Компанія-партнер	Суть співпраці	Ключові результати / ефект
Volvo Autonomous Solutions	Спільна розробка масштабованої платформи автономного водіння	Інтеграція ПЗ Aurora безпосередньо на рівні конструкції вантажівок; стабільна ланка постачання; пілотне тестування; підвищення стандартів виробництва
Continental	Партнерство у сфері постачання автономного обладнання та резервних систем безпеки	Створення моделі Hardware-as-a-Service (оплата за пробір); підготовка до серійного виробництва автономних систем з 2027 року
Uber Freight	Інтеграція автономного сервісу Aurora Horizon у цифрову платформу Uber	Оптимізація логістичних маршрутів; зниження витрат; масштабування автономних вантажних перевезень на комерційних маршрутах до 2030 року
Інші партнери (Toyota, FedEx)	Технологічна кооперація та тестування автономних систем у логістичних проєктах	Підсилення технологічного потенціалу Aurora та розширення комерційних можливостей

Сформовано на основі даних з джерел [1,3].

Оскільки автономний транспорт напряму пов'язаний із безпекою, головна маркетингова ціль компанії – формування довіри. Компанія регулярно публікує Safety Reports із результатами тестувань та бере участь у регуляторних ініціативах, зміцнюючи репутацію «відповідального інноватора» [2].

Порівняльний аналіз конкурентів показує унікальну позицію Aurora серед компаній автономного транспорту. Waymo переорієнтувалася з вантажного сегмента на роботаксі, відкривши для Aurora нішу у вантажоперевезеннях [4]. Plus.ai конкурує з нею за швидкість комерціалізації, а TuSimple втратила довіру через регуляторні проблеми.

Aurora Innovation доводить, що маркетинг інновацій – це не реклама, а комунікація довіри й цінності. Її бізнес-модель базується на репутації технології, прозорості та співпраці з великими брендами, що формує нову культуру сприйняття автономного транспорту. Хоча компанія поки залишається збитковою, вона поступово отримує перші комерційні доходи [1].

В Україні впровадження автономних систем стримується нестачею законодавчих рамок, інфраструктури та високими витратами. Проте перспективними є пілотні проєкти на контрольованих маршрутах (порти, магістралі) і партнерські моделі (Driver-as-a-Service, HaaS). Також використання автономних технологій у військовій сфері свідчить про готовність України до експериментів. Отже, навіть попри бар'єри, існують реальні можливості для поступової адаптації таких рішень [5].

1. Aurora Innovation. Company – Aurora Technology & Mission Overview. URL: <https://aurora.tech/company>

2. Aurora Innovation. Aurora Releases Safety Report in Preparation for Driverless Trucking. URL: Aurora: Self-driving freight is here.

3. *TechCrunch. Uber Freight and self-driving trucks startup Aurora partner for the long haul. 25 June 2024. URL: <https://techcrunch.com/2024/06/25/uber-freight-and-self-driving-trucks-startup-aurora-partner-for-the-long-haul/>*
4. *Reuters. Waymo shifts focus from trucking to robotaxi services in high-density markets. 2024. URL: <https://www.reuters.com/>*
5. *Konaev, Margarita. The Use of AI and Autonomous Technologies in the War in Ukraine. CNA, October 2023. URL: <https://www.cna.org/analyses/2023/10/ai-and-autonomous-technologies-in-the-war-in-ukraine>*

О. Подолян

студ. групи МК-45

Науковий керівник - к.е.н., доц. О.С. Довгунь

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ У DIGITAL-МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки використання штучного інтелекту (ШІ) у digital-маркетингу набуває особливої актуальності. Наприклад, за даними дослідження, проведеного Marketing AI Institute у 2025 р., 40% маркетологів заявили, що вони перебувають на етапі активного тестування AI-інструментів, а ще 26 % - на етапі інтеграції у свої процеси [1]. Постійне зростання обсягів даних, зміна поведінкових моделей споживачів та посилення конкуренції зумовлюють потребу в інтелектуальних інструментах, здатних забезпечити автоматизацію маркетингових процесів, персоналізацію комунікацій і підвищення ефективності рекламних кампаній.

ШІ у цифровому маркетингу охоплює застосування машинного навчання, обробки природної мови, нейромереж та аналізу великих даних. Ці технології забезпечують сегментацію аудиторії, прогнозування поведінки споживачів та оптимізацію рекламних бюджетів у режимі реального часу. За даними звіту Digital Marketing Institute «10 Eye-Opening AI Marketing Stats in 2025», 92% бізнесів планують інвестувати в генеративний ШІ протягом наступних трьох років [2].

Особливу роль відіграє персоналізація. Завдяки ШІ маркетингові платформи можуть аналізувати історію пошуку, попередні покупки, соціальну активність користувачів та створювати індивідуалізовані пропозиції. Такі підходи підвищують рівень залученості аудиторії та сприяють формуванню лояльності до бренду. Зокрема, використання рекомендаційних систем такими компаніями, як Amazon чи Netflix, дозволяє досягти значної частки продажів через персоналізовані пропозиції [3].

Крім того, ШІ сприяє розвитку технологій чат-ботів, голосових асистентів та автоматизованих систем підтримки клієнтів. Вони забезпечують безперервний зв'язок зі споживачами, скорочують час обробки запитів та знижують навантаження на персонал. Також активно впроваджується генерація маркетингового контенту: створення текстів, зображень, відео та їх адаптація під різні цифрові платформи.

Водночас застосування ШІ супроводжується низкою викликів. Серед них - питання захисту персональних даних, прозорості алгоритмів та можливості маніпулювання поведінкою споживачів. В огляді Nielsen зазначається, що хоча великі компанії впроваджують ШІ, менші бізнеси нерідко не готові до масштабування цих систем через обмежений досвід і ресурси [4].

Таким чином, ШІ виступає ключовим чинником розвитку digital-маркетингу, сприяючи переходу від інтуїтивних рішень до моделі, заснованої на даних. Подальша ефективність його застосування залежатиме від рівня технологічної інтеграції, дотримання етичних норм та готовності бізнесу до інновацій.

1. *2025 State of Marketing AI Report. Marketing AI. URL: <https://www.marketingaiinstitute.com/hubfs/2025%20State%20of%20Marketing%20AI%20Report.pdf>*
2. *Eye-Opening AI Marketing Stats in 2025. Digital Marketing Institute. 2025. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/10-eye-opening-ai-marketing-stats-in-2025>*
3. *How AI is redefining marketing, today and tomorrow. Nielsen Insights. 2025. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2025/ai-redefining-marketing-today-tomorrow>*
4. *The 2025 AI Index Report. Stanford HAI. 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>*

В. Руда

студ. групи МКІМ-11

Науковий керівник - к.е.н., доц. О.С. Довгунь

ВПЛИВ ВІЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ КОРИСТУВАЧІВ

У сучасному світі інформаційного перенасичення успішність маркетингу визначається не лише змістом, а й візуальною привабливістю матеріалів, адже саме візуальний контент значною мірою впливає на сприйняття аудиторії та ефективність кампаній. Якщо раніше головну роль відігравали слова та ідеї, то сьогодні digital-

простір став насамперед візуальним, де кожен елемент дизайну формує образ бренду та впливає на те, як його сприймають споживачі [1].

Зараз соціальні мережі формують нові стандарти сприйняття інформації: користувачі хочуть отримувати її швидко та легко. В цьому контексті візуальний контент набуває все більшого значення. За даними Wyzowl, понад 89% компаній використовують відео як інструмент просування свого бренду, а 80% відеомаркетологів стверджують, що це допомогло збільшити трафік, привести потенційних клієнтів та підвищити продажі [2]. В умовах безперервного інформаційного потоку ефективність контенту визначається не лише його якістю, а й умінням миттєво захопити увагу та виділитися серед конкурентів.

Розглянемо ключові різновиди візуального контенту, які найчастіше використовуються у маркетингу [3]:

- **Зображення.** Обробляються мозком набагато швидше за текст, що сприяє більш оперативній взаємодії користувача з матеріалом.

- **Відео та анімація.** Сьогодні надзвичайно популярними є короткі ролики - лайфхаки, таймлапси, огляди чи розпакування товарів. При цьому не обов'язково супроводжувати їх звуком чи дикторським текстом, адже більшість користувачів переглядають відео без аудіо. Короткі динамічні відео, такі як Reels, Shorts чи TikTok-контент, дозволяють брендам не лише підвищити впізнаваність, а й створити ефект «занурення» у бренд.

- **Інфографіка.** Це ефективний спосіб узагальнити великі обсяги даних і продемонструвати переваги продукту через цифри та візуальні елементи. Барвисті діаграми, таблиці й схеми значно полегшують сприйняття складної інформації.

- **Презентації.** Вони поєднують текстову інформативність і візуальну привабливість, тому чудово підходять для детального, але ненаудного представлення продукту. Хоча презентації рідко використовують у соцмережах, вони ідеальні для корпоративних сайтів чи ділових зустрічей.

- **Розважальний контент.** У межах соціальних платформ варто також використовувати меми, зображення з цитатами або загадками - вони викликають емоційну реакцію й сприяють залученню аудиторії. Однак важливо не перетворювати такий контент на основний формат, а застосовувати його дозовано, як рубрику, якої підписники з нетерпінням чекатимуть. Такий контент сприяє формуванню емоційного зв'язку між брендом і споживачем, формуючи позитивний імідж бренду.

Разом із тим надмірна кількість візуального контенту створює новий виклик - візуальну втомленість користувачів, тому маркетологам необхідно балансувати між яскравістю й помірністю, креативністю та простотою. Застосування принципів мінімалізму, чистої композиції, акцентів на деталях допомагає створювати контент, який не перевантажує сприйняття, але водночас залишається виразним.

Отже, в умовах інформаційного перевантаження користувачів саме візуальний контент виступає ключовим елементом стратегії digital-маркетингу. Саме він забезпечує швидке сприйняття повідомлень, формує емоційний зв'язок зі споживачем і сприяє зростанню довіри до бренду. Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на визначенні оптимального балансу між частотою, стилістикою та форматом візуальних матеріалів для різних цільових груп.

1. *Вплив візуального контенту на ефективність маркетингу. [Електронний ресурс] – Режим доступу:* https://mas-agency.com.ua/blog/article/?id=37&srsId=AfmBOorzGmcY3MUCOnsxX-fft02_r7f1nGImtKON9x19t7LKbF5WIIIXN

2. *Відеомаркетинг у цифрах у 2025 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу:* <https://seoquick.com.ua/ua/video-marketing-statistics/>

3. *Візуальний маркетинг: ефективний інструмент для залучення клієнтів. [Електронний ресурс] – Режим доступу:* <https://marketer.ua/ua/visual-marketing-an-effective-tool-to-attract-customers/>

Б. Семан

студ. групи МК-43

Науковий керівник – к.е.н., доц. Леонова С.В.

РОЛЬ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

У сучасних умовах цифровізації та активного розвитку соціальних мереж інфлюенсер-маркетинг посідає провідне місце серед інструментів просування брендів. Традиційні методи реклами дедалі частіше поступаються місцем персоналізованим комунікаціям, адже споживачі довіряють думці реальних людей більше, ніж стандартним рекламним повідомленням. Саме тому інфлюенсери виступають «посередниками довіри», які завдяки власному авторитету й тривалим відносинам із підписниками здатні формувати позитивне ставлення до продукту чи послуги [1].

На відміну від традиційних каналів реклами, де споживачі часто залишаються пасивними отримувачами інформації, взаємодія з інфлюенсерами забезпечує двосторонній зв'язок. Підписники мають можливість не лише ознайомитися з продуктом, а й поставити запитання, отримати поради та почути особистий досвід використання. Це створює відчуття щирості та прозорості, що є надзвичайно важливим для формування довіри.

Згідно з дослідженнями, ефективність інфлюенсер-маркетингу зумовлена поєднанням кількох чинників: автентичності, щирості рекомендацій та соціального доказу, який створює відчуття спільності у споживачів [2]. Бренди, співпрацюючи з лідерами думок, отримують доступ до вже сформованих лояльних аудиторій, що підвищує впізнаваність і конверсію. При цьому вибір інфлюенсера має ґрунтуватися не лише на кількості підписників, а й на відповідності цінностей, стилю та тематики, оскільки саме ці аспекти визначають рівень довіри та залучення аудиторії.

Досвід показує, що інфлюенсер-маркетинг поєднує в собі елементи контент-маркетингу, реферальних практик та соціальної реклами. Проте його головна перевага полягає у формуванні довгострокових довірчих відносин. На відміну від короткострокових рекламних акцій, кампанії з лідерами думок можуть забезпечити сталу присутність бренду у свідомості цільової аудиторії. Це особливо актуально в умовах інформаційного перенасичення, коли споживачі дедалі частіше уникають прямої реклами, але охоче сприймають поради тих, кого вони поважають та з ким асоціюють власний стиль життя.

Правильно побудована кампанія передбачає кілька етапів: планування, відбір інфлюенсерів, узгодження умов, створення контенту, його публікацію, аналіз ефективності та формування звіту [3]. Така структурованість дозволяє компаніям адаптувати інфлюенсер-маркетинг до власних цілей та особливостей цільової аудиторії. Важливим аспектом є також контроль за автентичністю публікацій: якщо аудиторія відчує надмірну комерціалізацію або невідповідність образу блогера, рівень довіри може суттєво знизитися.

Таким чином, інфлюенсер-маркетинг виконує важливу роль у побудові довіри споживачів, оскільки базується на персоналізованій взаємодії та авторитеті лідерів думок. Він не лише забезпечує ширше охоплення та залученість, а й формує лояльність, яка стає запорукою довгострокового успіху брендів у цифровому середовищі. У майбутньому значення цього інструменту лише зростатиме, оскільки споживачі дедалі більше цінують не стільки сам продукт, скільки історію, стиль і цінності, які через інфлюенсерів стають ближчими та зрозумілішими для аудиторії.

1. *Інфлюенсер-маркетинг: довіра, охоплення та стратегія для брендів. Блог Digital агенції UAMASTER.* URL: <https://blog.uamaster.com/inflyuenser-marketynng-dovira-ohoplennya-ta-strategiya-dlya-brendiv/>

2. *Помазан О. «Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами» // Науковий вісник ДДАЕУ.* URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10146/1/1_Стаття_Помазан.pdf

3. *Бондарчук В.В., Шиманська К.В., Бондарчук Л.С. «Використання інфлюенс-маркетингу для просування товару в соціальних мережах» // Житомирська політехніка.*

Л. Сенів

студ. групи МК-42

Науковий керівник – к.е.н., доцент Довгунь О.С.

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ, ЯК ШЛЯХ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЙ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Війна в Україні стала випробуванням не лише для суспільства, а й для бізнесу. З перших днів повномасштабного вторгнення багато компаній опинилися перед питанням виживання: зруйновані логістичні ланцюги, закриті магазини, зниження купівельної спроможності населення. Водночас саме цифровий маркетинг став для українських брендів одним із найефективніших інструментів адаптації, виживання й навіть розвитку. Інтернет, який залишався доступним навіть у найважчі часи, перетворився на головний канал комунікації між брендами й споживачами [1].

Серед найуспішніших кейсів інтернет-маркетингу в Україні важливо виокремити Монобанк та його основного конкурента – ПриватБанк. За даними дослідження агенції візуальних комунікацій Top Lead ПриватБанк знаходиться на першому місці в Україні за кількістю активних карток (32 млн), тоді як в Універсал Банку приблизно втричі менше – 9,7 млн [2]. Обидві компанії активно використовують цифрові канали для підтримки клієнтів у складних умовах [3].

Монобанк швидко адаптував свою діджитал-стратегію, зосередившись на емоційному зв'язку та гейміфікації. Будучи повністю діджитальним банком, він використовував свої канали SMM (насамперед Telegram та Instagram) для підтримки фірмового іронічного, але глибоко патріотичного тону, що дозволило миттєво реагувати на події, знімати психологічну напругу та підтримувати високий рівень залучення аудиторії. Найуспішнішим його кейсом стала функція “Банка”, яка через гейміфікацію донатів (колекціонування унікальних скінів, швидкі звіти) перетворилася на вірусний інструмент збору коштів для ЗСУ, інтегрувавши фінансовий продукт у патріотичний рух. Таким чином, інтернет-маркетинг Монобанк став значною мірою агітаційним [4]. Серед останніх найспішніших кейсів – квест із лимонами в мобільному додатку на честь 10 млн клієнтів, до якого в перші 2 дні долучилося понад 2 млн користувачів. Маркетингові кампанії базуються на емоційній залученості та соціальній відповідальності, що зміцнює довіру користувачів.

Натомість, ПриватБанк, як найбільша державна установа з ширшою та часто старшою клієнтською базою, обрав більш зважену, функціональну та інформаційну стратегію. Його головна мета в інтернет-маркетингу полягала у забезпеченні безперервності та довіри. Банк активно використовував свій сайт та додаток “Приват24”

як критичний інформаційний хаб, миттєво повідомляючи про графіки роботи, наявність готівки та функціонування банкоматів в умовах повітряних тривог і блекаутів. У платній рекламі (PPC та медійній) ПриватБанк робив акцент на надійності, захисті коштів та просуванні критично важливого функціоналу, необхідного під час війни, як-от цифрові послуги для внутрішньо переміщених осіб чи підтримка державних програм. Його комунікація була більш офіційною та стриманою, але підкреслювала статус банку як надійної основи фінансової системи країни [3].

Таким чином, Монобанк досяг успіху завдяки креативній швидкості та емоційному діджиталу, перетворивши свій продукт на медіа-феномен, тоді як ПриватБанк забезпечив стабільність завдяки інформаційному діджиталу, який гарантував довіру та функціональну прозорість для мільйонів українців. Обидва кейси підтверджують, що в умовах війни адаптивність та системна соціальна місія, прокомуніковані через онлайн-канали, є визначальними для збереження позицій лідерів ринку.

1. Bazilik. Як змінився брендинг в умовах війни. Лекція Анастасії Іванічевої.: <https://bazilik.media/iak-zminyvsia-brendynh-v-umovakh-vijny-leksiiia-anastasii-ivanichevoi/> (дата звернення: 17.10.2025).

2. LIGA.net. ПриватБанк і monobank лідують: скільки активних карток мають українці у 2025 році. : <https://finance.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/pryvatbank-i-monobank-liduyut-silky-aktyvnykh-kartok-maiut-ukraintsi-u-2025-rotsi> (дата звернення: 17.10.2025).

3. Cases. SMM-аудит: випуск №10. Онлайн-комунікації українських банків. : <https://cases.media/article/smm-audit-vipusk-10-onlain-komunikaciyi-ukrayinskikh-bankiv?srsId=AfmBOoomJWwfXF5XEQ7MsPK2GEA2o4tFZKFvIk2Sdo7QEINWTWWw-LCs> (дата звернення: 17.10.2025).

4. Promodo. Кейс із просування застосунку monobank.: <https://www.promodo.ua/cases/keys-iz-prosuvannya-zastosunku-monobank> (дата звернення: 17.10.2025).

П. Тарнавський
студ. групи МКМ-21

Науковий керівник – к.е.н., доц. О.Р. Капраль

ІНТЕГРАЦІЯ ОНЛАЙН І ОФЛАЙН КАНАЛІВ – СТВОРЕННЯ ЄДИНОГО СПОЖИВАЦЬКОГО ДОСВІДУ

Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів у маркетингову діяльність підприємства формує єдиний, послідовний та цілісний клієнтський досвід, який відповідає сучасним світовим вимогам ринку. Споживачі розглядають свою взаємодію з брендом як безперервний процес, незалежно від його реалізації: цифровим чи особистим способом. Такий підхід усуває бар'єри між різними каналами комунікації через залучення клієнтів, підвищення лояльності та побудови міцного зв'язку з брендом, що підтримує омніканальний маркетинг.

Основою омніканального маркетингу є забезпечення послідовної взаємодії з клієнтами, що може стосуватися як рекламних повідомлень, промоційних пропозицій, знижок так обслуговування клієнтів. Це означає, що споживачі отримують однаковий досвід незалежно від вибору каналу: здійснюючи фізичну покупку чи замовлення онлайн. Наприклад, якщо клієнт бачить знижку на веб-сайті підприємства, така ж знижка повинна бути доступною в фізичному магазині. Відмітимо також, що омніканальний підхід покращує клієнтський досвід завдяки персоналізації та гнучкості. Підприємства можуть інтегрувати дані з різних каналів у централізовані CRM-системи, що дозволяє їм аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати потреби та створювати цільові маркетингові кампанії. Наприклад, інформацію про попередні покупки клієнта у фізичному магазині можна використовувати для персоналізації пропозицій у мобільному додатку. Отже, інтеграція каналів є важливою складовою підтримки послідовного іміджу бренду, підвищення ефективності маркетингових стратегій та максимізації віддачі від маркетингових інвестицій. Крім того, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів відкриває нові можливості для інноваційних форматів взаємодії. Наприклад, використання QR-кодів у зовнішній рекламі може спрямовувати клієнтів на персоналізовані веб-сайти або інтернет-магазини, де вони можуть отримати більше інформації або зробити покупку. Уніфіковані програми лояльності, що працюють як на фізичних, так і на цифрових каналах, дозволяють клієнтам накопичувати бали або отримувати знижки незалежно від того, як вони взаємодіють з брендом. Ці рішення роблять бренд більш доступним, зручним та привабливим для споживачів, сприяючи позитивному досвіду.

Усі маркетингові повідомлення, акції та пропозиції повинні працювати синхронно на всіх платформах, створюючи відчуття безперервності та послідовності у взаємодії з клієнтами. Наприклад, якщо на веб-сайті бренду діє обмежена за часом акція, однакові умови повинні бути дійсними в магазині, щоб уникнути плутанини та зміцнити довіру клієнтів. Не менш важливою є синхронізація рівнів запасів між онлайн- та офлайн-магазинами, забезпечення реалістичної наявності товару та уникнення ситуацій, коли клієнт виявляє замовлений товар недоступним. Така узгодженість створює позитивний імідж бренду та максимізує зручність для споживачів, що особливо важливо в періоди зростання конкуренції. Всі маркетингові повідомлення, акції і пропозиції повинні працювати синхронно на всіх платформах, формуючи у клієнта відчуття безперервності та

узгодженості досвіду. Наприклад, якщо на вебсайті бренду діє акція до певної дати, така сама умова має бути дійсною і в магазині, щоб уникнути плутанини і підвищити довіру споживачів. Не менш важливим є синхронізація станів товарних запасів між онлайн- та офлайн-магазинами, що забезпечує реалістичну доступність товарів і дозволяє уникнути ситуацій, коли клієнт стикається з відсутністю замовленого продукту. Така узгодженість створює позитивний імідж бренду і максимізує зручність покупок для споживачів, що особливо актуально у період зростаючої конкуренції.

Окремо варто зазначити, що впровадження омніканального досвіду не є простою трансформацією технологій. Це комплексний процес, що вимагає змін у корпоративній культурі, перекваліфікації персоналу та адаптації бізнес-моделей. Ті підприємства, які почнуть працювати за цією моделлю вже зараз, зможуть створити конкурентні переваги і забезпечити стабільне зростання на 2026 рік і надалі [1].

Інтеграція каналів забезпечує адаптування брендів до швидкозмінного цифрового середовища, в межах якого споживачі очікують миттєвого доступу до інформації, швидкого обслуговування та персоналізованих пропозицій. Ефективне впровадження омніканального підходу вимагає не лише технологічних рішень, але й стратегічного бачення, яке відповідає потребам сучасних споживачів, особливо молодих поколінь, таких як міленіали та покоління Z, які цінують гнучкість та зручність [3].

Отже, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів є ключовим елементом сучасних маркетингових стратегій. Вона забезпечує відповідність очікуванням споживачів, побудові довіри та забезпеченні конкурентної переваги в умовах цифрової трансформації. Завдяки технологічним досягненням, таким як штучний інтелект, передова аналітика даних та маркетингова автоматизація, омніканальний підхід стає не просто трендом, а обов'язковою умовою для досягнення довгострокового успіху та сталого зростання на динамічному ринку.

1. Власюк П. Тренди інтернет-маркетингу в 2025. URL: <https://wedex.com.ua/blog/trendy-internet-marketingu-v-2025> (дата звернення: 15.10.2025)

2. Жалінська І.В Розгортання багатоканального маркетингу у цифровому середовищі. Інтелект XXI 2024. № 2 URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_2/5.pdf (дата звернення: 15.10.2025)

3. Як поєднати офлайн і онлайн-маркетинг у єдину систему. URL: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/how-to-merge-offline-and-online-marketing-into-one-cohesive-system> (дата звернення: 15.10.2025)

В. Хрущ

студ. групи МКМА-21з

Науковий керівник – д.е.н., проф. Г.В. Миськів

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ DIGITAL-СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ

Цифрова (digital) стратегія - це сукупність узгоджених заходів і пріоритетних інвестицій в цифрові технології, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії. Ця стратегія охоплює широкий спектр засобів: сайти та SEO-оптимізацію, контент-маркетинг, таргетовану рекламу (PPC), соціальні мережі, email-маркетинг, мобільні додатки тощо. Використання цих інструментів допомагає адресно взаємодіяти з цільовою аудиторією, створювати релевантний контент і вимірювати показники ефективності (KPI).

До ключових елементів digital-стратегії належить аналітика і системи оцінки результатів. Сучасні маркетингові аналітичні платформи (наприклад, Google Analytics, CRM-системи, Big Data) дозволяють відслідковувати відвідуваність сайту, ефективність рекламних кампаній і поведінку користувачів. Як зазначають українські дослідники, «цифрові системи та інструменти (Big Data, штучний інтелект, мобільні технології) дозволяють не лише ефективно оцінювати потенційну аудиторію та поведінку користувачів на сайті, а й точно вимірювати результативність рекламних кампаній, що забезпечує своєчасне коригування стратегії» [1]. Інші роботи підкреслюють, що ретельне відстеження трафіку, взаємодії у соціальних мережах та показників конверсії дозволяє отримати «гранулярне розуміння поведінки аудиторії та ефективності стратегії», завдяки чому можна постійно оптимізувати маркетингові зусилля для максимального ROI [2].

Digital-стратегія є особливо важливою для підприємств промислового та виробничого секторів. Експерти ЕУ (2023) вказують, що виробничі компанії повинні формувати окрему digital-стратегію, яка допоможе реагувати на глобальні тренди та вимоги ринку: вона має окреслити, як цифрові технології підтримуватимуть традиційний бізнес і сприятимуть створенню нових продуктів і сервісів [3]. У результаті таких цифрових ініціатив компанії отримують змогу зміцнювати свої позиції і закладати фундамент для зростання [4]. Українські вчені також констатують, що впровадження цифрових інновацій принципово змінює підходи до розробки маркетингових стратегій, підвищуючи їх ефективність і зміцнюючи ринкові позиції компаній [1]. Таким чином, цифрова стратегія стає необхідною для брендів промислового сектору, оскільки вона забезпечує адаптацію до нових умов ринку та сприяє зростанню впізнаваності бренду.

На прикладі ТОВ «Модний дім Воронін» (бренд чоловічого одягу) можна прослідкувати реалізацію digital-стратегії через комплексне використання інтернет-каналів.

По-перше, активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube) дає змогу демонструвати нові колекції, розповідати про якість продукції і комунікувати з аудиторією. Цифрові платформи

підтримують персоніфіковану взаємодію з користувачами: згідно з дослідженнями, цифрові канали дозволяють забезпечувати персоналізовані взаємодії у реальному часі й адресне залучення, що допомагає будувати глибші зв'язки зі споживачами.

По-друге, компанія має власний веб-сайт та інтернет-магазин. Сайт бренду, оптимізований під пошукові запити (SEO), і електронна торгівля розширюють географію продажів і охоплюють споживачів, які звикли купувати онлайн. На сайті публікується інформація про історію бренду, докладний каталог товарів, модні лукбуки, а також ведеться блог з порадами по стилю. Додаткові цифрові інструменти – контекстна реклама Google Ads і ремаркетинг – допомагають привертати увагу тих, хто вже цікавився костюмами чи аксесуарами Voronin.

По-третє, digital-стратегія передбачає використання аналітики та автоворонок маркетингу. Наприклад, налаштування CRM-системи і розсилок електронною поштою дозволяє відстежувати поведінку клієнтів, сегментувати аудиторію і надсилати персоналізовані акційні пропозиції. Інструменти веб-аналітики (Google Analytics, статистика соцмереж) дають змогу оцінювати ефективність усіх каналів просування [1]. Для бренду Voronin також перспективним є використання партнерських програм і співпраці з лідерами думок (інфлюенсерами), які можуть популяризувати одяг серед цільових груп. Усі ці цифрові інструменти і канали працюють у комплексі, забезпечуючи формування єдиного брендового образу в онлайн і посилення впізнаваності марки.

Отже, розробка і впровадження комплексної digital-стратегії є потужним інструментом підвищення впізнаваності бренду та досягнення комерційного успіху. Використання широкого спектру каналів дає змогу ефективно донести цінності бренду до цільової аудиторії та вимірювати результати просування. Дослідження підтверджують, що сучасні технології змінюють підходи до маркетингу і дозволяють значно підвищити ефективність стратегій та зміцнити ринкові позиції компанії. Зокрема, бренди, які активно впроваджують digital-стратегії, мають кращі взаємини із споживачами і отримують вищі бізнес-результати. Таким чином, інвестиції в digital-стратегію обґрунтовані: вони сприяють збільшенню трафіку, зростанню онлайн-продажів і формуванню лояльної спільноти навколо бренду Voronin, що забезпечує його стійкий розвиток в умовах сучасного ринку.

1. Бондаренко, О. С. (2024). *Цифровий брендинг підприємств роздрібної торгівлі. Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. 16, 22–30.

2. Чаффі, Д. (2023, 9 лютого). *Визначення цифрової стратегії – що це таке? Dr Dave Chaffey: Digital Insights*.

3. Ельстрьом, М., Сандін, Е., & Ріб, А. (2023, 6 березня). *Чи відповідає ваша цифрова стратегія майбутньому виробництва? ЕУ Україна*.

4. Калугіна, Н. А., Галян, Л. В., & Івасенко, О. А. (2025). *Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. Економіка та суспільство*, 71, 1076–1084.

Л. Шелешко
студ. групи МКІМ-21

Науковий керівник – к. е. н., доц. каф. МЛ Мацак Н.М.

Е-MAIL ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасних умовах цифрової економіки електронна пошта залишається одним із найрезультативніших каналів інтернет-комунікацій, який забезпечує персоналізовану взаємодію між компанією та споживачем. На відміну від масових рекламних каналів, email-маркетинг дозволяє будувати довгострокові відносини з аудиторією, ґрунтуючись на принципах довіри, релевантності та добровільної згоди користувача.

Метою цієї роботи є аналіз ключових переваг, механізмів та тенденцій розвитку email-розсилки як інструменту інтернет-маркетингу в контексті цифрової трансформації українського бізнесу.

Email-маркетинг – це система управління електронними комунікаціями, спрямована на формування попиту, утримання клієнтів і стимулювання повторних покупок. За даними аналітичного звіту Promodo (2024), 78% українських компаній використовують розсилки як базовий канал підтримки клієнтських відносин, а середня рентабельність інвестицій у цей інструмент становить понад 3000%. Такі показники пояснюються низькою собівартістю контакту та високим рівнем персоналізації контенту.

Однією з головних переваг розсилки є контрольованість аудиторії – компанії працюють із власними базами контактів (first-party data), що забезпечує стійкість до змін у зовнішніх рекламних алгоритмах. Сегментація дозволяє розподіляти клієнтів за типами поведінки, географією або частотою покупок, формуючи релевантні повідомлення.

Як зазначає Левченко О. П. у дослідженні Київського національного торговельно-економічного університету (2023), «персоналізація в email-маркетингу підвищує коефіцієнт відкриття листів у середньому на 25-30%». Сучасні системи (Selzy, eSputnik, SendPulse) дозволяють реалізовувати тригери – автоматичні сценарії розсилок, що реагують на дії користувача, наприклад покинутий кошик або підтвердження замовлення.

Іншою важливою тенденцією є інтеграція email-маркетингу з CRM-системами та аналітичними платформами. Це дає змогу будувати персональні ланцюги комунікації на основі історії покупок та поведінкових даних.

За даними CASES (2024), бізнеси, які впровадили автоматизацію та персоналізацію розсилок, фіксують зростання повторних продажів на 17% і збільшення середнього чеку на 12%. Таким чином, розсилка перетворюється з інструменту нагадування на стратегічний елемент утримання клієнтів.

Суттєву роль у розвитку email-маркетингу відіграє також цифрова етика та правове регулювання. Відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» (2010, зі змінами 2023 р.) та положень GDPR, компанії зобов'язані отримувати явну згоду користувача на розсилку та забезпечувати можливість швидкої відписки.

Дотримання цих вимог формує репутаційну довіру до бренду й знижує ризики блокування доменів. Як підкреслюють експерти ЛІГА .Маркетинг (2025), український бізнес поступово переходить до моделі “permission marketing”, у якій згода споживача є основою будь-якої комунікації.

Отже, ефективність email-маркетингу визначається поєднанням технологічних, стратегічних та етичних чинників. Персоналізація, автоматизація, інтеграція з CRM і дотримання законодавства створюють умови для сталого розвитку цього каналу в системі цифрового маркетингу.

У результаті email-розсилка стає не лише інструментом продажу, а й потужним засобом побудови лояльності, підвищення довіри та зміцнення репутаційного капіталу компанії в цифровому середовищі.

1. Promodo. Email-маркетинг в Україні: аналітичний звіт 2024 року. URL: <https://promodo.ua/blog/email-marketing-ukraine-2024>

2. Левченко О. П. Цифрові інструменти персоналізованих комунікацій у системі маркетингу. URL: <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/10837>

3. Selzy. Автоматизація розсилок: як створювати ефективні email-кампанії. URL: <https://selzy.com/ua/blog/email-automation/>

4. CASES. Як українські бренди використовують автоматизацію маркетингу. URL: <https://cases.media/news/>

5. Закон України “Про захист персональних даних”. №2297-VI від 01.06.2010 (зі змінами від 2023 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

6. ЛІГА. Маркетинг. Permission marketing як тренд 2025 року. URL: <https://marketing.ligazakon.net/>

Підсекція «МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВИКЛИКИ НОВОЇ ЕПОХИ»

І. Антонь

Науковий керівник – д.е.н., доц. Н.Ю. Глинський

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОМНІКАНАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

За даними досліджень, понад 80% клієнтів використовують щонайменше три різні канали для взаємодії з банком, а 65% очікують безшовного переходу між ними без втрати інформації. Омніканальне обслуговування стало не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для банків, які прагнуть утримати клієнтів та збільшити їхню лояльність [1].

Омніканальність (від лат. *omni* – всі) – це стратегія обслуговування клієнтів, яка інтегрує всі доступні канали комунікації та точки контакту в єдину систему, забезпечуючи безшовний та персоналізований досвід взаємодії. На відміну від мультиканальності, передбачає синхронізацію даних, процесів та комунікацій у всіх точках дотику з клієнтом. Це означає, що клієнт може розпочати операцію в мобільному додатку, продовжити через веб-сайт і завершити у відділенні банку без необхідності повторного введення інформації [2].

Маркетингове забезпечення омніканальної стратегії є комплексним процесом, що включає планування, організацію та контроль всіх маркетингових активностей банку у різних каналах обслуговування. Основними складовими маркетингового забезпечення є: формування єдиного клієнтського профілю, розробка персоналізованих комунікаційних стратегій, координація маркетингових меседжів у всіх каналах, аналіз клієнтського досвіду та оптимізація точок взаємодії [3].

Ключовою компонентою маркетингового забезпечення омніканальності є створення єдиного клієнтського профілю (Single Customer View). Це централізована база даних, яка акумулює інформацію про всі взаємодії клієнта з банком: історію транзакцій, звернень до контакт-центру, відвідування відділень, активність у мобільному додатку та веб-сайті. На основі цих даних банк може персоналізувати пропозиції продуктів, прогнозувати потреби та попереджати відтік клієнтів [1].

Технологічна інфраструктура є фундаментом омніканального обслуговування. Банкам необхідно інвестувати в сучасні CRM-системи, маркетингові платформи автоматизації (Marketing Automation), аналітичні інструменти та API для інтеграції різних систем. Мобільні додатки повинні мати широкий функціонал, що дозволяє виконувати більшість банківських операцій без відвідування відділення. Чат-боти та віртуальні асистенти на базі штучного інтелекту забезпечують цілодобову підтримку клієнтів. Важливою є також інтеграція з екосистемними сервісами: e-commerce платформами, державними послугами, партнерськими програмами [3].

На прикладі АТ КБ «ПриватБанк» можна спостерігати ефективну реалізацію омніканальної моделі в Україні. Банк інтегрував мобільний додаток Privat24 (який налічує понад 14 млн користувачів), веб-версію, мережу з понад 2000 відділень, 8000 банкоматів та терміналів самообслуговування, контакт-центр та месенджери. Клієнт може розпочати переказ у мобільному додатку, зупинити операцію та продовжити її на веб-сайті або завершити в банкоматі. Програма лояльності «Бонус Плюс» інтегрована у всі канали обслуговування, що дозволяє накопичувати та використовувати бонуси незалежно від каналу покупки [1].

Виклики впровадження омніканальності є значними для банківських установ. По-перше, високі інвестиційні витрати на IT-інфраструктуру та інтеграцію систем, що особливо критично для невеликих банків. По-друге, складність забезпечення кібербезпеки при обробці клієнтських даних у різних каналах та системах. По-третє, необхідність перенавчання персоналу, особливо у фізичних відділеннях, для роботи з новими технологіями та зміни культури обслуговування. По-четверте, необхідність дотримання регуляторних вимог та законодавства про захист персональних даних при збереженні та обробці інформації про клієнтів [2].

Вимірювання ефективності маркетингового забезпечення омніканальності потребує комплексної системи метрик. Ключові показники включають: індекс лояльності клієнтів (NPS – Net Promoter Score), показник задоволеності обслуговуванням (CSAT – Customer Satisfaction Score), коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate) та інші. Моніторинг цих метрик дозволяє оцінити ефективність омніканальної стратегії та виявити зони для покращення [3].

Перспективи розвитку маркетингового забезпечення омніканальності пов'язані з впровадженням нових технологій. Штучний інтелект та машинне навчання дозволять точніше прогнозувати потреби клієнтів та автоматизувати персоналізацію пропозицій. Голосові асистенти та розумні колонки стануть новим каналом доступу до банківських послуг. Технології доповненої та віртуальної реальності можуть використовуватися для візуалізації фінансових продуктів та навчання користувачів [1].

Отже, маркетингове забезпечення омніканального обслуговування є критичним фактором успіху банківських установ у сучасних умовах цифрової трансформації. Ефективна омніканальна стратегія вимагає інтеграції технологій, даних, процесів та клієнтоорієнтованої культури. Впровадження омніканальності потребує

значних інвестицій та організаційних змін, проте результати виправдовують зусилля через підвищення ефективності збутової політики та покращення фінансових показників банку.

1. eSputnik. Як і для чого впроваджувати омніканальність у 2023 році. [Електронний ресурс] – <https://esputnik.com/uk/blog/yak-i-dlya-chogo-vprovadzhuвати-omnikanalnist-u-2023-roci> (дата звернення: 20.10.2025)

2. ADINDEX. Омніканальний маркетинг: що це таке. [Електронний ресурс] – <https://www.adindex.ua/uk/omnikanalnij-marketing-shho-ce-take/> (дата звернення: 20.10.2025)

3. ZEN.COM. Інтернет-банкінг: визначення, переваги та недоліки. [Електронний ресурс] – <https://www.zen.com.ua/blog/personal-finance-uk/internet-banking-definition-advantages-and-disadvantages/> (дата звернення: 20.10.2025)

Н. Бербелюк

Науковий керівник – к.е.н., ст. викл. Ю.Т. Савченко

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ

Оптова торгівля становить необхідний етап у циклі товарного обігу, який включає у себе ряд важливих процесів. Ця форма комерційних відносин починається зі здійснення поставок товарів від виробників до оптових посередників. Після цього товари розподіляються та направляються до кінцевих покупців через роздрібних торговців. Кінцева стадія товарного обігу відбувається, коли товари продаються кінцевим споживачам для особистого використання. Оптова торгівля це, як процес перепродажу товарів різними категоріями покупців. Включає роздрібних торговців, групи користувачів, професійних споживачів, а також інших оптовиків або посередників. Ці суб'єкти купують товари від виробників з метою подальшої реалізації на ринок [1].

Маркетингова діяльність у оптовій торгівлі різниться від роздрібної

Доцільно описати особливості більш розгорнуто:

- Концентрація на бізнес-клієнтах. Оптові посередники повинні спеціалізуватись на задоволенні потреб і вимог бізнес-клієнтів, таких як роздрібні магазини, ресторани, готелі тощо. Тому їх маркетингові стратегії зазвичай орієнтовані на залучення та утримання цих клієнтів.
- Специфіка ринку. Оптові посередники працюють на ринку, де є важливою швидкість та ефективність обслуговування. Має бути повна готовність до оперативного реагування на зміну попиту та виробництва.
- Цінова стратегія. Зазвичай оптові посередники працюють на ринку де ціна та умови надання послуги відіграють майже основну роль, тому правильне ціноутворення є одним з основних аспектів.
- Зв'язки з виробниками та клієнтами. Маркетинг оптових посередників звично зосереджений на будіванні довготривалих відносин як з виробниками продукції, так і безпосередньо з клієнтами. Тут дуже важливо стежити за якістю товарів, швидкістю поставок та іншими факторами, які можуть впливати на задоволення їхніх клієнтів.
- Маркетингові канали. Оптові торговці часто користуються специфічними маркетинговими каналами, такі як спеціалізовані торгові виставки, B2B-платформи тощо.
- Логістика та постачання. Ключовим для оптових посередників є вчасні поставки матеріалів, адже вони повинні забезпечувати постійну наявність товарів для своїх клієнтів та оптимізувати процеси доставки. У сучасних умовах війни надважливим є постійне забезпечення поставки, та без затримки. Тому підприємства мають більшість часу опрацьовувати ці потреби.
- Побудова бренду. Хоч оптові посередники працюють на B2B ринку, побудова потужного бренду може бути основною перевагою для створення конкурентних переваг для збереження потенційних та залучення нових клієнтів. Створення сильного бренду допомагає підприємствам оптової торгівлі будувати довіру серед своїх клієнтів. Клієнти швидше впізнають і довіряють відомим брендам, що підвищує їхню лояльність та вплив на вибір постачальника. Також сильний бренд дозволяє підприємствам оптової торгівлі виділятися серед своїх потенційних конкурентів, тому коли у клієнтів є вибір між декількома постачальниками, вони частіше виберуть того, кому довіряють або який вони впізнають. Потужний бренд є рушійним активом для компанії. Таким чином збільшується цінність компанії в очах інвесторів та це може стати перевагою при залученні фінансування. Міцний бренд надає можливість компаніям оптової торгівлі розширювати свій асортимент товарів під цим же брендом. Покупці можуть бути відкриті для тестування нових продуктів від бренду, якому вони довіряють.

У сучасному світі є важливим не тільки не пропускати всі тенденції, але і придумувати інновації та різні інноваційні підходи, саме це дає можливість підкупити покупця [2].

1. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. Логістика електронної торгівлі. Торговельне підприємство: механізми розвитку і фінансової підтримки: монографія / За наук. ред. д-ра екон. наук. С.В. Князя. Львів, 2015. С. 256-263

2. Кутепова В.О. Інтернет-маркетинг в Україні, проблеми перспективи розвитку. Управління розвитком. 2014. №1. С. 47-49

ВІЗУАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ БРЕНДУ: РІЛЬ ДИЗАЙНУ

Візуальна ідентичність бренду є одним із найважливіших елементів маркетингових комунікацій, адже саме через дизайн споживач сприймає суть бренду, його цінності та позиціонування. Вона охоплює систему візуальних елементів – логотип, кольорову палітру, шрифти, фірмовий стиль, упаковку, рекламні матеріали, інтерфейси сайтів та сторінок у соціальних мережах. Візуальні компоненти створюють перше враження, формують емоційний зв'язок між брендом і споживачем, забезпечують впізнаваність і диференціацію на ринку. У сучасних умовах надлишку інформації саме чітко продуманий дизайн дозволяє виділити бренд серед конкурентів, зробити його ближчим до цільової аудиторії.

Роль дизайну у комунікаційній стратегії полягає у тому, що він виступає мовою бренду – засобом, через який компанія передає свій характер, настрій і ключові повідомлення. Візуальні символи впливають на підсвідомість споживача, формуючи довіру, симпатію або, навпаки, відчуження. Наприклад, кольори викликають емоційні реакції (синій – довіра, червоний – енергія, зелений – екологічність), а стиль шрифту чи композиція можуть передати статусність або демократичність. Тому ефективний дизайн не лише прикрашає, а працює як інструмент комунікації, підтримуючи основні цілі маркетингової стратегії – формування лояльності, стимулювання продажів і створення унікального споживчого досвіду.

Візуальна ідентичність бренду є його необхідною складовою, оскільки в сучасному світі споживачі мають надзвичайно широкий вибір товарів і послуг, а сприйняття інформації дедалі частіше відбувається саме через візуальні образи, а не текст.

Візуальна ідентичність – це набір або система графічних елементів, які визначають (формують) зовнішній вигляд бренду та його стиль. Вона включає:

- Логотип – центральний елемент, що відображає унікальність і суть бренду.
- Колірна палітра – визначає емоційний настрій бренду.
- Типографіка – шрифти, що використовуються у візуальних матеріалах.
- Графічні елементи – іконки, фотографії, ілюстрації, декоративні деталі.
- Макети та стилістика – оформлення веб-сайтів, рекламних матеріалів, упаковки тощо [1].

Основна мета візуальної ідентичності – полегшити клієнтам розпізнавання бренду за його зовнішніми ознаками в Інтернеті та за його межами. Найважливіші функції візуальної ідентифікації включають: вирізнення бренду на ринку та підкреслення його унікальності; створення асоціацій з брендом; формування впізнаваності бренду; створення довіри з боку споживачів; усунення комунікаційних бар'єрів; підвищення впізнаваності в соціальних мережах тощо. Отже, завдяки продуманій візуальній ідентичності підприємство може не тільки виділити свій бренд серед конкурентів, але й сформувати позитивний імідж, завоювати довіру клієнтів та спростити комунікації з ними [2].

Візуальна ідентичність забезпечує послідовність комунікацій бренду у всіх каналах – від упаковки до цифрових медіа. Завдяки цьому споживач легко впізнає бренд незалежно від середовища, у якому з ним взаємодіє. Консистентність візуальних елементів створює цілісний образ, який підсилює довіру, адже впізнаваність і стабільність сприймаються як показники надійності. Водночас сучасний дизайн має бути гнучким, адаптивним до різних платформ – друку, мобільних додатків, соціальних мереж, що дозволяє бренду залишатися актуальним і технологічно прогресивним. Дизайн є не лише складовою естетики, а й стратегічним активом підприємства. Вдале візуальне рішення може стати каталізатором розвитку бренду, сприяти виходу на нові ринки, залученню партнерів і формуванню емоційного капіталу. Успішні світові та українські бренди (Apple, Nike, Rozetka, Monobank) демонструють, що впізнаваний візуальний стиль здатний самостійно комунікувати з аудиторією, навіть без текстових повідомлень. У цьому полягає сила дизайну – він робить бренд «живим», здатним говорити із споживачем через колір, форму і символ.

Отже, візуальна ідентичність є невід'ємною частиною комунікаційної стратегії бренду, оскільки саме вона забезпечує його впізнаваність, унікальність і сталість у сприйнятті споживача. Дизайн виконує функцію мови, через яку бренд виражає свої цінності, настрій і позицію на ринку. Завдяки візуальним елементам формується емоційний контакт із клієнтом, який значною мірою впливає на поведінку споживача та рішення про покупку. Важливо, щоб дизайн був не лише привабливим, а й змістовним – тобто логічно пов'язаним із місією, цілями та характером бренду. Узгодженість візуальних елементів на всіх етапах комунікації створює відчуття стабільності та професіоналізму, а це – основа довіри. У свою чергу, візуальна ідентичність підсилює стратегічні маркетингові інструменти: рекламу, PR, брендинг, SMM та digital-маркетинг, забезпечуючи єдине комунікаційне поле.

Таким чином, роль дизайну у комунікаційній стратегії не можна зводити лише до естетики – це інструмент управління сприйняттям бренду. Він формує поведінкові реакції споживачів, впливає на емоції та лояльність, а отже, безпосередньо визначає ринковий успіх компанії. У сучасному бізнесі дизайн стає стратегічною інвестицією, яка працює на довготривалу впізнаваність і конкурентоспроможність бренду.

1. Візуальна ідентичність бренду: як дизайн формує довіру та впізнаваність. URL: <https://proreklamu.info/articles/design/vizualna-identychnist-brendu-iak-dyzayn-formuie-doviru-ta-vpiznavanist> (дата звернення: 22.09.2025)

2. Як візуальна ідентифікація бренду може допомогти вашому бізнесу? URL: <https://dalistrategies.com/ua/yak-vizualna-identifikaciya-brendu-mozhe-dopomogti-vashomu-biznesu> (дата звернення: 22.09.2025)

Р. Галецька

Науковий керівник – к.е.н., доц. Н.С. Косар

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ КЛІЄНТІВ НА РИНКУ КЕРАМІЧНОЇ ПЛИТКИ ТА САНТЕХНІКИ

Ринок керамічної плитки та сантехніки в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. У всіх регіонах країни діє велика кількість компаній, що займаються продажем цієї продукції, при цьому частки ринку між ними розподілені досить рівномірно [1]. У сучасних умовах ринок пропонує вдало скомбіновані рішення з сантехніки та плитки, що витримані в єдиному стилі. Таке поєднання сприяє створенню гармонійного, естетично привабливого інтер'єру та цілісного просторового сприйняття приміщення [2], що підвищує конкурентоспроможність продавців таких товарів на ринку. Проте вони повинні постійно вивчати потреби споживачів та оперативно на них реагувати.

У період серпня–вересня 2025 р. було проведено опитування, у якому взяли участь 109 респондентів щодо їх уподобань до товарів для оздоблення приміщення ванні та кухні та особливостей їх закупівлі. Переважна більшість опитаних (85 %) вважає, що домашній інтер'єр впливає на настрій і створює відчуття затишку, тому приділяє значну увагу вибору оздоблення приміщень. Щодо ознайомлення з сучасними тенденціями у сфері матеріалів для ремонту та оздоблення, 56 % респондентів зазначили, що цікавляться актуальними напрямками дизайну. Серед додаткових послуг, які респонденти хотіли б отримати при купівлі матеріалів для оздоблення інтер'єру, найбільш затребуваною виявилася безкоштовна доставка - її відзначили 87 % опитаних. Майже половина респондентів (47 %) висловили зацікавлення у послугі візуалізації інтер'єру. Також популярністю користуються такі сервіси, як створення дизайну на основі опису або фотографії клієнта (37 %), консультації щодо підбору матеріалів (36 %) та встановлення сантехніки (30 %). Менш значущими для респондентів виявилися послуги з підбору меблів (27 %) і збирання чи встановлення меблів (24 %).

Крім того, 74 % опитаних готові брати участь у програмах лояльності від продавців керамічної плитки і сантехніки та їх партнерів. За результатами опитування, 56 % респондентів вважають доцільним залучення супермаркетів побутової техніки і електроніки до спільних програм лояльності. Ще 35 % підтримують ідею співпраці з банківськими установами, 29 % – з ювелірними компаніями, а 22 % – зі страховими компаніями. Тому продавцям керамічної плитки та сантехніки слід розглянути доцільність формування таких програм лояльності з іншими продавцями неконкуруючих товарів.

1. Покальчук О.К., Пузирьова П.Б. Теоретичні основи формування інноваційних стратегій страхових компаній в Україні та особливості її розвитку в умовах воєнного стану. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 4. С. 100–110.

2. ТОП українських виробників сантехніки та керамічної плитки для вашого дому. URL: https://leoceramika.com/news/story/top-ukrayinskih-virobnikiv-santehniki-ta-keramichnoyi-plitki-dlya-vashogo-domu_1159?srsId=afmbooq1eusdyzngneyarh7bfuzelkd-quvmjszejz0xqolthzlyhh9.

А. Гладюк

Науковий керівник – асист. Ю.І. Тріфонова

ПЕРЕМОГТИ У "ВІЙНІ" ЗА КЛІЄНТА: ЯК ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ СТВОРЮЄ СТІЙКУ ЛОЯЛЬНІСТЬ

У сучасному світі, де панують інформаційні технології та цифрові комунікації, традиційні розрізнені маркетингові канали вже не задовольняють вимог споживачів, які очікують безшовної та персоналізованої взаємодії з брендами. Тому омніканальний маркетинг – стратегія, що інтегрує всі канали комунікації в єдину систему, стає необхідністю для створення цілісного споживчого досвіду та підвищення конкурентоспроможності компаній. Фундаментальні основи інтегрованих маркетингових комунікацій були закладені такими вченими, як Філіп Котлер та Дон Шульц, а сучасні експерти (Кріс Філлз та ін.) активно досліджують роль цифрових каналів. Дослідження підтверджують, що компанії, які впроваджують омніканальні стратегії, досягають вищих показників утримання клієнтів (до 89%) та збільшення продажів, проте залишаються невирішені питання щодо оптимальної інтеграції каналів і точної персоналізації.

Еволюція ринку призвела до того, що онлайн і офлайн середовища злилися. Сучасний споживач постійно підключений до мережі (переважно через мобільні пристрої), що дозволяє йому порівнювати ціни та шукати інформацію про продукт прямо біля полиці магазину. Гаджети стали персональними радниками, які формують рішення про покупку через рекомендації та відгуки. Це ускладнює ідентифікацію, оскільки користувачі часто починають активність на одному пристрої, а завершують на іншому, роблячи поняття "унікального користувача" менш точним. Компанії, намагаючись охопити аудиторію, лише посилюють проблему, розмножуючи контент на

численних платформах. Сучасний споживач став практичним, вимогливим, мобільним, емоційним та відповідальним, керуючись не стільки яскравою упаковкою, скільки цінністю, здоров'ям та екологічними принципами бренду. Рішення про покупку формується протягом тривалого часу.[1]

Клієнт став центром взаємодії і сам обирає, як і коли комунікувати з брендом. Споживач очікує, що, перейшовши з Instagram на сайт або до контактного центру, він буде впізнаний як постійний клієнт, незалежно від каналу. Це вимагає від маркетингу побудови єдиної наскрізної комунікації в усіх середовищах. Омніканальний маркетинг визначається як організація нерозривної взаємодії з клієнтом через усі канали – від соцмереж та мобільних застосунків до офлайн-магазинів та кол-центрів, а його мета – збирати, пам'ятати та використовувати поведінку споживача в усіх точках контакту. Це створює конкурентну перевагу через доступність інформації, персоналізовані пропозиції та оперативне вирішення питань. Процес прийняття рішення про покупку – це не послідовний, а циклічний шлях із семи основних етапів (від усвідомлення потреби до впевненості у виборі), який може тривати довго. Це вимагає від маркетологів застосування концепції багатократного доторкання (multi-touch). Статистика, зокрема на B2B-ринку, свідчить, що більшість угод укладається лише після шостого-сьомого контакту, хоча повний облік дотиків (особливо офлайн) досі залишається викликом. Маркетинговий контент повинен супроводжувати споживача на кожному етапі, а візуалізація його взаємодії з брендом через клієнтський шлях (Customer Journey) є ключовим інструментом для формування послідовності контактів та утримання аудиторії. Сучасний споживач шукає не лише низьку ціну, але й цінність, сервіс та оперативність.[2]

Впровадження омніканальності вимагає синхронізації функцій маркетингу та ІТ, оскільки збір даних, персоналізація та аналіз великих обсягів інформації неможливі без технологічних платформ. Першочерговим завданням є перехід від обліку пристроїв до обліку людей (об'єднання всіх гаджетів одного користувача в єдиний профіль, наприклад, через обліковий запис або ідентифікацію за номером телефону/email). Еволюція до омніканальності включає етапи від наскрізного ремаркетингу до предиктивного маркетингу та управління клієнтами на основі LTV (Lifetime Value). Зібрані дані дозволяють використовувати метод скорингу лідів, який, подібно до банківської оцінки, присвоює потенційним покупцям поведінкові бали. Це дозволяє автоматично ранжувати аудиторію за ступенем готовності до покупки, концентрувати маркетингові зусилля на "гарячих" лідах та прогнозувати грошові потоки, замінюючи суб'єктивні рішення менеджерів автоматизованими завданнями. Успішність омніканального маркетингу, який є складним проектом із впровадженням AI, Big Data та машинного навчання, залежить від здатності компанії оптимізувати ресурси, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стабільне зростання на ринку.[3]

1. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної поведінки споживачів. *Економічний форум*. 2022. № 1(4). С. 74–82. DOI:<https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>

2. Mediatly (2023). *Omnichannel Pharma Marketing Strategies: Driving Success in the Digital Era*. URL:<https://blog.mediatly.co/omnichannel-pharma>

3. What is omnichannel marketing? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing>

В. Гожельник

Науковий керівник – д.е.н., проф. О.Б. Мних

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА ГІБРИДНІ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ КОМПАНІЇ BYD В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах глобальної турбулентності, зростання конкуренції та технологічних змін, здатність компаній швидко масштабувати бізнес та адаптувати інноваційні рішення визначає їхню життєздатність на ринку. Приклад китайської корпорації BYD Co., Ltd. є показовим щодо поєднання масштабного зростання, вертикальної інтеграції та впровадження гібридних інноваційних стратегій у період невизначеності 2020–2025 років. Компанія BYD (Build Your Dreams), пройшла шлях від виробника акумуляторів до глобального лідера з виробництва електромобілів, акумуляторних систем і рішень для «зеленої енергетики». Її трансформація відбулася завдяки впровадженню масштабних інновацій та створенню гібридної корпоративної структури, що поєднує внутрішні дослідження, стратегічні партнерства, міжнародну експансію та цифровізацію виробництва.

За останнє десятиліття BYD стала світовим лідером у сфері електротранспорту та енергетичних систем, реалізувавши низку ключових технологій: Blade Battery, e-Platform 3.0, CTB (Cell to Body), а також Super e-Platform 1000V і систему автономного керування God's Eye. Ці розробки сформували основу гібридної моделі інноваційного розвитку, що поєднує власні R&D, партнерства та гнучке управління процесами [1]. Масштабування BYD ґрунтується на повній вертикальній інтеграції, яка охоплює всі етапи створення вартості – від сировини до реалізації. У 2020–2025 роках компанія створила підрозділи FinDreams Battery, BYD Semiconductor, BYD Intelligence Division та відкрила європейський центр в Угорщині [2], перетворившись із виробничої компанії на глобальну інноваційну екосистему. Для зміцнення глобальних позицій BYD здійснила низку злиттів та стратегічних інвестицій: викуп бренду Denza у Mercedes-Benz, створення спільного

підприємства з FAW Group, придбання Jabil Mobility і Hedin Mobility GmbH, а також інвестування в Huaihai Holding Group для розвитку натрієвих батарей як альтернативи літєвим [4, 5]. До того ж, компанія співпрацює зі стартапами DeepSeek (AI, системи допомоги водієві) та Momenta (автономне керування), а також підтримує міжнародні освітні ініціативи, як-от BYD EV Innovative-a-thon [6, 7]. Одним із ключових показників ефективності інновацій є динаміка фінансових результатів BYD (табл. 1).

Таблиця 1

Фінансові показники BYD Co Ltd протягом 2020-2025 рр., млн CNY (1 CNY = 0,14 USD)

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Загальний дохід	153.921.661	216.142.395	424.060.635	602.315.354	777.102.455
Загальні витрати	149.684.596	208.545.216	401.084.153	563.902.567	722.672.091
Витрати на дослідження та розробки	6.783.549	7.990.974	18.654.453	39.574.945	43.194.745
Операційний дохід	6.783.459	7.597.179	22.976.482	38.412.787	54.430.364
Прибуток на акцію	0,28	0,35	1,90	3,44	4,61
Чистий прибуток	2.963.409	3.045.188	16.622.448	30.040.811	40.254.346
EBIT	5.987.328	6.425.645	22.396.079	39.096.242	51.774.458
EBITDA	18.694.593	20.506.744	42.648.498	82.378.814	116.853.507
Ринкова капіталізація	538.302.205	790.975.089	632.234.658	571.503.407	788.186.136

Джерело: сформовано на основі [8, 9]

Фінансові показники BYD підтверджують ефективність масштабування. У 2020-2024 роках дохід зріс з 153,9 млрд до 777,1 млрд юанів, а чистий прибуток – з 3 млрд до понад 40 млрд юанів, до того ж, інвестиції у дослідження та розробки збільшилися більш ніж у шість разів. Операційний прибуток BYD зріс із 6 до 51,7 млрд юанів, а EBITDA – більш ніж у шість разів, що свідчить про підвищення ефективності та фінансової стійкості компанії. У 2025 році її ринкова капіталізація перевищила 135 млрд дол. США, що вивело BYD у трійку найдорожчих автовиробників світу. Високі результати зумовлені ефектом вертикальної інтеграції, понад 90 % компонентів виробляються власними силами, що знижує витрати, мінімізує залежність від постачальників і забезпечує цінову конкурентоспроможність.

Проте, масштабування BYD супроводжується низкою ризиків: ціновою конкуренцією, коливаннями цін на літій, кіберзагрозами, регуляторними обмеженнями в ЄС і США та еко-викликами [9].

Досвід компанії BYD демонструє, що інноваційне масштабування є ефективною відповіддю на виклики глобальної невизначеності. Високі фінансові результати поєднуються із стабільним зростанням інвестицій у наукові розробки, гібридною структурою управління та стратегічною орієнтацією на сталий розвиток. Компанія поєднує економічну ефективність, технологічне лідерство та соціально-екологічну відповідальність.

1. *Innovation at BYD.* URL: https://www.bydglobal.com/cn/en/BYD_ENAboutByd/InnovationByd_mob.html?sessionId=GOFF3d6ofJm9YWSw1lIIT_Q6Ox7NXXKiYVEf6rRvDKlAgncGwUveu!900745659!803777694

2. *BYD needs battery plant in Europe to support auto production increase, special adviser says.* URL: <https://www.reuters.com/world/china/byd-needs-battery-plant-europe-support-auto-production-increase-special-adviser-2025-09-24/>

4. *Mercedes Reduces Stake BYD Denza.* URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/mercedes-reduces-stake-byddenza-2021-12-25>

5. *BYD Huaihai Sodium Ion Battery Plant.* URL: <https://cnevpost.com/2023/12/09/byd-huaihai-sodium-ion-battery-plant>

6. *BYD Partners With DeepSeek For Smart Driver Assistance Tech.* URL: <https://www.electronicshobbybiz.com/industry-buzz/byd-partners-with-deepseek-for-smart-driver-assistance-tech/>

7. *About the ASDC-BYD Technological Innovation Initiative.* URL: https://byd-innovate-a-thon.asdc.org.in/about_competition

8. *Exclusive: BYD slows production, delays capacity expansion at China factories, sources say.* URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/byd-slows-production-delays-capacity-expansion-china-factories-sources-say-2025-06-25/>

9. *BYD. Annual Report 2024.* URL: <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2025/0324/2025032401238.pdf>

А. Гусак

Науковий керівник – к.е.н. доц., Н.С. Косар

ЦІНОВІ МАНІПУЛЯЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ

Ціна у торгівлі давно перестала бути лише показником вартості товару - сьогодні вона виконує роль інструмента впливу, який формує сприйняття вигоди та цінності товару для споживачів. Для маркетологів ціна - це не просто цифра на ціннику, а елемент комунікації з покупцем. Вони знають, що навіть незначні зміни у

поданні ціни, наприклад, спосіб запису, кольорове виділення або контекст, у якому демонструється товар, можуть суттєво змінити рішення споживача. Саме тому підприємства активно застосовують психологічні прийоми, які викликають у покупця емоційне відчуття «розумної покупки» або «вигідної пропозиції». Людина часто не помічає, як її поведінка формується не реальними цифрами, а тим, як ці цифри подані.

Одним із найпоширеніших прийомів у ціноутворенні є ефект «якоря». Коли перше, що бачить покупець у магазині - це надзвичайно висока ціна на товар, наступні товари з меншою ціною, здаються набагато вигіднішими для покупки. Наприклад, якщо на полиці виставлене взуття за 2000 дол. США, а поряд з ними - за 800 дол. США, то останнє сприймається як доступне, хоча саме по собі взуття є дорогим. Таким чином формується відчуття вигідної покупки через порівняння з «якорем» [2].

Ще один психологічний прийом – страх людей перед крайнощами і пошук «золотої середини». Дослідження показують, що більшість людей не обирає найдешевший або найдорожчий товар, а шукає компроміс. Наприклад, експеримент із трьома видами пива показав, що споживачі віддають перевагу середньоціновому варіанту, навіть якщо дешевший товар мав позначку «вигідна покупка». Маркетологи використовують цей принцип, виставляючи товари у певному порядку і створюючи у покупця підсвідоме відчуття оптимального вибору [2].

Ще одним поширеним прийомом є використання незаокруглених цін, що створює ілюзію дешевизни. Проте нині така стратегія поступово втрачає ефективність - покупці дедалі частіше обирають округлені ціни, які сприймаються простіше, надійніше й викликають більше довіри. Круглі числа формують відчуття стабільності та чесності, тому їх варто використовувати з урахуванням контексту: у масовому сегменті працюють незаокруглені ціни, тоді як у преміум-продуктах - краще використовувати округлені значення [1].

Популярним інструментом стимулювання продажів товарів є акції «2 за ціною 1». Покупець отримує додатковий товар безкоштовно за умови придбання кількох однакових одиниць, що створює відчуття вигоди та заохочує купити більше товарів, ніж він планував. Такий метод особливо ефективний для товарів повсякденного попиту або з тривалим терміном зберігання, адже дозволяє компанії підвищити обсяги продажів і лояльність клієнтів. [3].

Інший прийом, який використовують маркетологи для впливу на вибір покупця - ефект приманки. Він виникає, коли поява менш привабливого варіанту товару змінює переваги між двома основними товарами. Прайсинг-приманка стимулює продажі дорожчих товарів: додавання проміжного варіанту робить найдорожчий товар більш привабливим у порівнянні. Наприклад, у кінотеатрі середній розмір попкорну робить великий варіант вигіднішим, хоча споживач міг би обрати маленький [4].

Завдяки поєднанню цих психологічних прийомів маркетологи вміло керують поведінкою покупців. Вони не змінюють вартість товару, а створюють таку подачу, що сприйняття покупцями ціни змушує їх купувати більше товарів і дорожчих. Психологія споживача стає ключем до успішного продажу.

1. Від економіки до психології: як встановити на товар ціну, що продаватиме - *genius.space*. *Genius.Space*. URL: <https://genius.space/lab/kakuyu-cenu-postvit-5-psixologicheskix-fishek-prodayushhej-cenu/> (дата звернення: 17.10.2025).

2. Маркетингові хитрощі або як впливати на споживача. MGN маркетингове агентство. URL: <https://mgn.com.ua/uk/marketingovye-xitrosti-ili-kak-vliyat-na-potrebitelya/> (дата звернення: 17.10.2025).

3. Що таке акція «Два за одного»? Професійні Рішення. URL: <https://jolly.mercy.cx.ua/ukraincyam/shho-take-akciya-171-dva-za-odnogo-187.html> (дата звернення: 17.10.2025).

4. Як рекламодавці ловлять вас на гачок: 5 перевірених хитрощів. Домені – перевірка та реєстрація доменів в Україні | *Imena.ua*. URL: <https://www.imena.ua/blog/5-psychology-tricks-advertisers/> (дата звернення: 17.10.2025).

Н. Данилишин

Науковий керівник – д.е.н., проф. О.Б. Мних

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

В умовах економічної волатильності та стрімкої цифрової трансформації зростають маркетингові ризики і затребуваними стають інноваційні фінансові інструменти (ІФІ), які охоплюють новітні, нетрадиційні засоби фінансування, механізми та технології. Основна мета цих засобів – перерозподілити валютні і маркетингові ризики, залучити капітал у сфери, де традиційне фінансування є недостатнім або дорогавартісним. До ІФІ належать Fin-Tech продукти (мобільні платежі та розумні додатки для управління активами, для полегшення фінансових операцій), фінансові деривативи (інноваційні контракти, як опціони, ф'ючерси та свопи, що базуються на активах і застосовують для управління ризиками та спекуляцій), токени (децентралізовані цифрові ІФІ, що використовують технологію блокчейн: криптовалюти, стабільні коїни та NFT) та платіжні системи (ІФІ, засновані на інноваційних методах транзакцій, (криптоплатежі, цифрові гроші, безконтактні або віртуальні картки) [1]. Потреба у гнучкому та новаторському фінансуванні набуває критичного значення в контексті кліматичних змін і необхідно відмовитися від виключного використання традиційних методів – таких як гранти чи субсидовані позики [3]. Набули широкого застосування спеціалізовані боргові інструменти, які безпосередньо спрямовують залучений капітал на цільові екологічні чи соціальні ініціативи (Табл. 1) [4].

Таблиця 1

Інноваційні фінансові інструменти за секторами

Боргові інструменти \ Сектори для поточного або потенційного використання	Виробництво сільськогосподарських культур та продуктів харчування	Екологічні послуги/природна інфраструктура	Водопостачання (інфраструктура)	Захист, управління прибережними зонами, річками	Зменшення ризику стихійних лих	Енергетична інфраструктура	Транспортна інфраструктура	Інше забудоване середовище та інфраструктура	Соціальна інфраструктура	Промисловість та виробництво
Зелені облігації	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Кліматичні (стійкі) облігації	+	+	+		+	+	+	+	+	+
Блакитні облігації	+	+	+	+						
Соціальні облігації	+		+		+			+	+	
Облігації сталого розвитку	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Облігації, пов'язані зі сталим розвитком		+	+			+	+	+		+
Зелені позики	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Позики, пов'язані зі сталим розвитком	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Темпи та масштаби підвищення процентних ставок були безпрецедентними, особливо для авіаіндустрії, оскільки ускладнювали належне ціноутворення угод, як для нових договорів оренди, так і для купівлі чи продажу літаків. Для подолання цих фінансових перешкод та задоволення високого попиту на капітал, лізингодавці активно звертаються до диверсифікованих джерел. Серед них – доступ до ринку незабезпечених облігацій, який є найглибшим джерелом доступного боргового капіталу. Групи, що використовують приватний акціонерний капітал, становлять основу бізнесу нових гравців ринку і надають позики для нівелювання труднощів, пов'язаних із ціноутворенням у сфері маркетингу [2].

Таким чином, завдяки ІФІ створюються передумови для мінімізації ризиків і розвитку маркетингової діяльності компаній у мінливому середовищі.

1. Sunduk T., Ivashko O., Chornovol A. Development of innovative financial instruments and their impact on global financial markets. *Economics. Finances. Law*. 2023. Vol.10. P. 80–83. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.17>

2. Innovative instruments keep aviation finance flying high. *The Irish Times*. URL: <https://www.irishtimes.com/special-reports/2024/01/25/innovative-instruments-keep-aviation-finance-flying-high/>

3. Inventory of Innovative Financial Instruments for Climate Change Adaptation. NAP Global Network. URL: <https://napglobalnetwork.org/innovative-financing/?category=debt-instruments#categories>

4. Instruments by Sector and Case Study Location. Homepage - NAP Global Network. URL: <https://napglobalnetwork.org/wp-content/uploads/2024/03/napgn-en-2024-financial-instruments-matrix.pdf>

І. Димон

Науковий керівник – к.е.н., ст. викл. Ю.Т.Савченко

ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю не лише залучати нових споживачів, а й утримувати постійних клієнтів. Лояльність клієнтів сьогодні розглядається як один із ключових стратегічних ресурсів компанії, що забезпечує її стабільність, прибутковість та довгостроковий успіх. Саме лояльні клієнти створюють основу сталого розвитку бізнесу, оскільки їхня прихильність знижує ризики втрати ринкових позицій і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Лояльність клієнтів можна визначити як стійке прагнення споживача підтримувати відносини з брендом, здійснювати повторні покупки та рекомендувати компанію іншим. Вона має не лише економічний, а й емоційно-психологічний характер, адже базується на довірі, позитивному досвіді взаємодії та задоволеності від отриманих послуг або товарів. Утримання постійних клієнтів є значно вигіднішим, ніж залучення нових, оскільки витрати на маркетинг і рекламу зменшуються, а дохід з кожного лояльного клієнта з часом зростає. Постійні покупки

частіше здійснюють повторні придбання, беруть участь у програмах лояльності, реагують на нові пропозиції та формують позитивну репутацію компанії через рекомендації іншим споживачам. Таким чином, підприємства, які інвестують у розвиток лояльності, отримують не лише економічний ефект, але й зміцнюють власний бренд. Основними напрямками роботи у цьому контексті є персоналізація обслуговування, якісний сервіс, індивідуальний підхід до кожного покупця та підтримання постійного зворотного зв'язку. Важливо не лише задовольняти базові потреби клієнтів, але й перевищувати їхні очікування, створюючи унікальний досвід взаємодії з брендом [1].

Одним із найефективніших інструментів формування лояльності є програми лояльності, що передбачають систему заохочень, бонусів чи накопичувальних балів. Такі програми стимулюють повторні покупки, підвищують рівень задоволеності споживачів і дозволяють збирати дані для подальшого аналізу їхньої поведінки.

1. Використання CRM-систем дає змогу сегментувати клієнтів за рівнем активності, вподобаннями та цінністю для компанії, що підвищує ефективність маркетингових заходів. Цифровізація бізнес-процесів відкриває нові можливості для підвищення лояльності клієнтів. Використання сучасних технологій дозволяє здійснювати персоналізовані комунікації, прогнозувати потреби споживачів, а також оперативно реагувати на їхні відгуки.

2. Соціальні мережі, електронна пошта та чат-боти стали важливими каналами для підтримання постійного контакту з аудиторією. Позитивна взаємодія у цифровому просторі формує довіру до бренду та створює відчуття близькості між підприємством і клієнтом [2].

Окрім технологічних рішень, важливим чинником залишається якість людської взаємодії. Культура сервісу, уважність персоналу, чесність і відкритість у комунікації безпосередньо впливають на рівень лояльності. Клієнти очікують не лише якісного продукту, але й етичного ставлення, що формує емоційний зв'язок із брендом. Важливо підкреслити, що лояльність клієнтів є не статичним, а динамічним показником. Вона потребує постійного моніторингу та адаптації до змін споживчих настроїв і тенденцій ринку. Компанії, які регулярно аналізують відгуки клієнтів, удосконалюють продукти та впроваджують інновації, мають більший потенціал для утримання своєї аудиторії [3].

Таким чином, лояльність клієнтів виступає стратегічним ресурсом підприємства, що поєднує економічні, емоційні та комунікаційні аспекти. Вона забезпечує стабільний розвиток бізнесу, формує позитивний імідж бренду, сприяє зростанню прибутковості та підвищує конкурентоспроможність на ринку.

1. Лояльність клієнтів: як зберігати і збільшувати базу постійних покупців. URL: <https://proffice.com.ua/posts/lojalnost-klientov-kak-sohranjat-i-uvlechivat-bazu-postojannyh-pokupatelej>

2. Лояльність клієнтів – ключ до розвитку бізнесу і зростання доходів. URL: <https://fnx.com.ua/ua/articles/publications/loial-nost-klyentov-kliuch-k-razvytyiu-byznesa-y-rostu-dokhodov>

3. Клієнтська стратегія: як бізнесу зберегти довіру та підвищити лояльність споживачів. URL: <https://pravda.com.ua/projects/kliyentska-strategiya-800070/>

В. Довгань

Науковий керівник – доктор філософії, асистент М.Я. Демко

ІННОВАЦІЇ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Ринок страхових продуктів є важливим механізмом у кожній країні, що призначений для захисту від ризиків в економіці та житті людей, залучення інвестицій. Останніми роками вітчизняні страхові компанії активно впроваджують у свою діяльність інновації, а саме [1, с. 105]:

- розроблення та активний розвиток нових продуктів, пов'язаних із воєнними ризиками внаслідок пошкоджень;
- автоматизацію та цифровізацію діяльності страхових компаній, впровадження онлайн страхування, індивідуалізацію пропозицій;
- розвиток партнерства з різними установами тощо.

Найбільше страхових продуктів, які враховують воєнні ризики, пропонує ПрАТ "СК "АРКС", зокрема КАСКО "Залізний купол", "Бронезахист", страхування майна "Залізний купол", страхування майна підприємств та підприємців (покриття воєнних ризиків), КАСКО "Залізний купол" для бізнесу, страхування ТЗ "Спецтехніка" "Залізний купол". Ці страхові продукти дозволяють страхувати транспортні засоби, майно фізичних та юридичних осіб, фізичних осіб від нещасних випадків. Більшість страховиків пропонують один-два види страхових продуктів, які покривають воєнні ризики, зосереджуючи свою увагу на страхуванні транспортних засобів. Зокрема, ПрАТ СГ "ТАС" пропонує своїм клієнтам страхові продукти "Військовий автозахист" та "Захисти себе та Україну", ПрАТ "СК "ВУСО" – страховий продукт КАСКО Patriot, ПрАТ СК "АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ" – страховий продукт КАСКО "Патронус", ПрАТ СК "УНІВЕРСАЛЬНА" – страхові продукти Страхування майна від воєнних ризиків та Страхування майна підприємств та підприємців від воєнних ризиків, ПрАТ СК "ПЗУ УКРАЇНА" – страховий продукт Воєнні ризики, ПрАТ "СК "УСГ" – страховий продукт КАСКО Military.

Загалом перспективи ринку страхових продуктів України залежать від стабілізації економічного та політичного життя у ній.

1. Покальчук О.К., Пузирьова П.Б. *Теоретичні основи формування інноваційних стратегій страхових компаній в Україні та особливості її розвитку в умовах воєнного стану. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 4. С. 100–110.*

Н. Дунець

Науковий керівник – д.е.н., проф. О.Ю. Бочко

ГІПЕРПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ВИКОРИСТАННЯ ГЛИБИННОГО АНАЛІЗУ ПОВЕДІНКИ ПОКУПЦІВ І СТВОРЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОПОЗИЦІЙ

Гіперперсоналізація означає вихід за рамки традиційної персоналізації, шляхом дуже точного та детального індивідуального налаштування комунікацій та пропозицій, враховуючи унікальні потреби, уподобання, контекст та поведінку кожного споживача. ШІ дуже важливий для маркетингу також тому, що допомагає швидко отримувати і використовувати багато інформації про клієнтів, що дозволяє збирати та вивчати інформацію детально про кожного споживача.

Використання автоматизованої обробки та глибокий аналіз можуть допомогти знайти приховані шаблони та розуміння поведінки клієнтів, які не легко побачити за допомогою звичайних методів. Ці методи також можуть допомогти зрозуміти, що робитимуть клієнти далі, чому віддають перевагу, на чому акцентують увагу, що робить персоналізацію кращою. Відтак маркетингові кампанії можуть змінюватися відповідно до потреб кожного клієнта, що робить пропозиції більш ефективними, а аудиторію – більш залученою до маркетингових процесів. Штучні технології допомагають маркетологам створювати нетиповий вміст для кожного користувача і отримувати найкращі результати.

Рожко В. І., Плетньова Є. С. доводять, що перевагами ШІ є «його здатність до персоналізації маркетингових кампаній. За допомогою аналізу великих обсягів даних і поведінкових моделей споживачів ШІ може точно прогнозувати інтереси та потреби кожного користувача. Крім того, ШІ дозволяє автоматизувати безліч процесів, що знижує навантаження на маркетингові команди та допомагає зменшити ризик людських помилок і забезпечити більш оперативну реакцію на зміни в поведінці споживачів» [2].

Створення індивідуальних маркетингових пропозицій забезпечується динамічним формуванням контенту, акцій і пропозицій, які можуть бути модифіковані залежно від унікальних даних про кожного клієнта. Такий підхід дозволяє адаптувати рекламні повідомлення і пропозиції в реальному часі, враховуючи інтереси, поведінку та історію взаємодії користувача. При цьому персоналізовані кампанії реалізуються через різні канали комунікації – email-розсилки, SMS, push-повідомлення, таргетовану рекламу – що підсилює вплив і збільшує охоплення цільової аудиторії.

Завдяки точному підбору комунікації і продуктових пропозицій під індивідуальні потреби клієнта, істотно зростає конверсія – від первинного інтересу до здійснення покупки. Використання даних дозволяє не тільки пропонувати релевантний контент, але й вчасно стимулювати до прийняття рішення, оптимізуючи маркетингові витрати і підвищуючи ефективність кампаній.

Таким чином, динамічне створення індивідуальних маркетингових пропозицій на основі даних клієнта – це ключовий елемент сучасного успішного маркетингу, що забезпечує персоналізований підхід і максимальний результат. При цьому перевагами використання індивідуальних маркетингових методів для підприємства є оптимізація процесів продажу та маркетингу, оскільки індивідуальний маркетинг може значно підвищити ефективність відділів продажу шляхом покращення показників продажів та зменшення витрат; довгострокові відносини зі клієнтами, що вигідно обом сторонам; забезпечення клієнтам більше відчуття особистого задоволення, оскільки вони відчують, що компанія докладє зусиль для задоволення їхніх індивідуальних потреб; економія на ресурсах, оскільки персоналізований маркетинг може бути економічно ефективним у деяких ситуаціях, оскільки створення персоналізованих продуктів чи послуг і реклами може зменшити ймовірність розробки організацією небажаних товарів та послуг; заощадження коштів на витратах на рекламу, зосереджуючи свої маркетингові та рекламні зусилля виключно на клієнтах, які, ймовірно, придбають товари за пропозицією; збереження лояльності клієнтів до одного бренду, оскільки вони можуть відчувати, що відповідна компанія поважає їхні вподобання та розуміє їхні потреби; досягнення узгодженості у маркетингових повідомленнях на всіх каналах, надаючи клієнтам індивідуальний підхід в обслуговуванні незалежно від їхнього місцезнаходження чи способу здійснення покупок.

1. Галяпа В. *Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. Development Service Industry Management. 2024. Вип. 3. С. 46–51.*

2. Рожко В. І., Плетньова Є. С. *Персоналізація маркетингу за допомогою Штучного Інтелекту (ШІ). Проблеми економіки. 2024. №4. С. 208–213. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-208-213> (дата звернення: 18.10.2025)*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна цифрова економіка докорінно змінює підходи до ведення бізнесу, а особливо – до маркетингових стратегій підприємств. Активне впровадження інтернет-технологій, мобільних сервісів, соціальних медіа, аналітики даних і штучного інтелекту призвело до формування нового типу споживача, який очікує швидкої, персоналізованої та зручної взаємодії з брендом. Відповідно, компанії змушені трансформувати свої маркетингові стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність і задовольнити вимоги сучасного ринку.

В Україні цифрова трансформація бізнесу стає ключовим інструментом адаптації та стійкості. Близько 70% великих підприємств мають власні вебсайти, тоді як середніх – 47 %, малих – 30%, і понад 80% МСБ, що тимчасово призупинили діяльність через війну, відновили роботу протягом перших шести місяців [1]. IT-сектор формує близько 37% експорту послуг, демонструючи високий рівень цифрової стійкості [2].

Ці дані підтверджують, що цифрові технології стають важливим елементом маркетингових стратегій і конкурентних переваг українських підприємств.

Показовими є приклади провідних міжнародних компаній, які успішно трансформували маркетингові стратегії. Зокрема, Nike реалізувала стратегію Consumer Direct Offense, орієнтовану на прямий контакт зі споживачами через власні цифрові платформи, мобільні додатки Nike App і SNKRS. Це зменшило залежність від посередників, підвищило лояльність клієнтів і значно збільшило цифрові продажі [3].

Компанія McDonald's, яка упровадила систему персоналізації через цифрові інструменти, адаптуючи пропозиції до поведінки споживача. Завдяки цьому компанія оптимізувала маркетингові витрати та підвищила ефективність взаємодії з клієнтами [4].

Важливу роль у цифровій трансформації відіграють сучасні інструменти управління маркетингом: аналітика даних (Big Data), CRM-системи, автоматизація процесів, соціальні медіа, омніканальні комунікації та штучний інтелект. За допомогою аналізу великих масивів даних компанії отримують точнішу інформацію про поведінку клієнтів і можуть швидко адаптувати свої стратегії.

Наприклад, компанія Nestlé активно впровадила програму збору та використання даних власного збору (first-party data), що дозволяє до 2025 року охопити понад 400 млн споживачів через власні цифрові бази даних. Завдяки цьому компанія змогла підвищити ефективність витрат на рекламу на 25%, покращивши взаємодію з клієнтами під час сезонних акцій і святкових кампаній.

У сучасних умовах цифрової економіки українські підприємства, зокрема такі лідери, як «Нова пошта» та «Rozetka», активно впроваджують омніканальні стратегії маркетингу. Це дозволяє їм забезпечувати безперервний зв'язок зі споживачами, підвищувати лояльність та оперативно реагувати на зміни попиту.

Нова пошта запропонувала безкоштовну доставку товарів від Rozetka до своїх відділень та поштоматів, що сприяло зручності отримання замовлень для клієнтів та інтеграції логістичних послуг з онлайн-торгівлею [5]. Rozetka, в свою чергу, активно розвиває мобільні додатки та чат-боти, що дозволяє споживачам зручно здійснювати покупки та отримувати підтримку в реальному часі.

Отже, трансформація маркетингових стратегій у цифрову епоху – це безперервний процес адаптації. Інвестиції в технології, аналіз даних і клієнтоорієнтовані інновації дають підприємствам конкурентні переваги, а успіх залежить від переходу до гнучкого, цифрового мислення, орієнтованого на дані.

1. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 16.10.2025).

2. *The Potential and Resilience of Ukrainian IT: Research for 2024 (by IT Ukraine Association)*. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/potential-resilience-ukrainian-research-2024-ukraine-trubnikova-vgmfe/> (дата звернення: 16.10.2025).

3. *15 Examples of Digital Transformation Driving Business Growth*. MindInventory. URL: <https://www.mindinventory.com/blog/digital-transformation-examples/> (дата звернення: 16.10.2025).

4. *10 companies with successful digital transformation*. Technology & Software Development Blog | Future Processing. URL: <https://www.future-processing.com/blog/10-companies-with-successful-digital-transformation/> (дата звернення: 16.10.2025).

5. *Безкоштовна доставка у відділення та поштомати Нової пошти з Rozetka*. Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/news/free-delivery-rozetka/> (дата звернення: 16.10.2025).

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

До основних особливостей маркетингової діяльності на ринку освітніх послуг належать: значущість держави для розвитку освіти; активна позиція споживача освітніх послуг; результат освітніх послуг проявляється через певний час; пріоритет надається співпраці між виробниками освітніх послуг, оскільки ефективність їх конкуренції є обмеженою [3, с. 101].

Отже, формуючи і реалізуючи маркетингову діяльність на ринку освітніх послуг, необхідно враховувати те, що для освітніх послуг життєвий цикл є довгим (триває декілька років), оскільки охоплює час вибору закладу освіти, процесу вступу, безпосередньо навчання, процесу випуску. Тому важливо формувати довгострокові відносини зі споживачами освітніх послуг та надавати їм підтримку протягом всього освітнього процесу. Ринок освітніх послуг ділиться на сегменти зі своїми особливостями, тому маркетингологи повинні формувати діяльність, враховуючи різні цілі, вік, очікування споживачів. Маркетингова діяльність на ринку освітніх послуг має формувати міцну репутацію виробника освітніх послуг, яка базується на позитивних відгуках. Це дає перевагу перед новими конкурентами. Студенти, як основна цільова аудиторія, враховують можливість навчання онлайн, очно або заочно. Важливими для них є перспективи стосовно кар'єрного зростання після навчання, якість самого навчання. Для батьків важливими є вартість навчання, престиж і безпека, яку можуть забезпечити заклади освіти. Викладачі та адміністрація формують імідж закладу освіти, тому їх думка теж є важливою. Кожний зазначений сегмент цільової аудиторії вимагає різних комунікаційних підходів [4].

Оскільки суспільно-економічні відносини характеризуються проникненням інформаційно-комп'ютерних технологій, інтеграційними процесами та рухом інформації без кордонів, то для людей важливо підвищувати знання, вміння, компетентності. Саме врахування особливостей маркетингової діяльності на ринку освітніх послуг дозволяє задовольнити потреби у якісних освітніх послугах.

1. Яцук Т.А. Особливості маркетингу освітніх послуг закладу вищої освіти. Економіка, управління та адміністрування. 2019. №4 (90). С. 100-104 URL: https://www.researchgate.net/publication/339862759_Osoblivosti_marketingu_osvitnih_poslug_zakladu_visoio_osviti (дата звернення 12.10.2025) DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-4\(90\)-100-104](https://doi.org/10.26642/jen-2019-4(90)-100-104)

2. Маркетинг у сфері освіти: стратегії та тактики. URL: <https://myka.agency/tpost/sjm61i9691-marketing-u-sferi-osviti-strateg-ta-taktik> (дата звернення 12.10.2025)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ СТРІМІНГОВИХ ПЛАТФОРМ

Сервіс потокового мультимедіа - це онлайн-платформа, що дозволяє користувачам переглядати фільми, серіали, слухати музику чи подкасти через Інтернет. Найпопулярнішими серед них є **Netflix, YouTube, Disney+, Audible i Spotify** [1].

Онлайн-трансляція відео сильно змінила світовий медіа-ландшафт і вплинула на поведінку глядачів в усьому світі. Глобальний ринок потокового сервісу досягнув рекордного зростання за останнє десятиліття завдяки стрімкому розвитку Інтернету, широкому поширенню мобільних пристроїв і постійному зростанню популярності онлайн-відеоконтенту [2].

У 2024 році розмір світового ринку потокового відео становив **129,26 млрд доларів США**. Очікується, що **середньорічний темп зростання** у період з **2025 по 2030 рік** становитиме **21,5%**. Найбільшу частку ринку у 2024 році займає **Північна Америка**, тоді як **Азіатсько-Тихоокеанський регіон** демонструє **найшвидші темпи розвитку** [3]. Для покращення якості сервісу стрімінгові платформи використовують штучний інтелект. Одним із важливих застосувань є покращення рекомендацій контенту для споживачів.

Значний вплив у сфері якості відео та швидкості передавання даних мають інновації. Бізнес-моделі стрімінгових сервісів постійно змінюються. Найпоширенішими є підписка SVoD, AVoD та TVoD. Наприклад, Netflix використовує SVoD. Така модель є найпопулярнішою і на сервіси такого типу у світі підписано понад 1 мільярд людей. Компанії часто комбінують ці формати для залучення різних категорій споживачів. Наприклад, аудиторія Amazon Prime Video сплачує фіксовану місячну ставку за доступ до бібліотеки контенту, але за перегляд нових фільмів та преміальних каналів стягується додаткова плата [4].

Адаптація контенту до місцевої культури є важливим фактором успіху. Стрімінгові платформи розширюють бібліотеки контенту та постійно співпрацюють із місцевими компаніями і міжнародними брендами. У діяльності світових лідерів стрімінгу (Netflix, Amazon Prime та Disney та ін.) використання технологій і даних (таких як аналітика Vitrina), стають важливими маркетинговими механізмами та інструментами для максимізації

глобального впливу/ Для пакетних постачальників та регіональних покупців реклами цікавою у сфері міжнародного бізнесу є співпраця малайзійської компанії Astro та австралійської компанії Fetch TV, метою якої є поєднання традиції лінійного телебачення з гнучкою OTT-пакетом.

Рекламний рівень світового лідера на ринку стрімінгових платформ Netflix становить \$6,99/місяць, пакет Disney коштує \$14,99, а регіональні гравці, такі як Tata Play Binge або Fetch TV, пропонують краще співвідношення ціни та обсягу для багатомовних та багатожанрових користувачів [5].

Для розширення контенту та збільшення цільової аудиторії на міжнародних ринках стрімінгові компанії намагаються укладати партнерства: Netflix у жовтні 2025 року оголосив про співпрацю зі Spotify та транслюватиме деякі популярні відеоподкасти зі Spotify, включно з мережею The Ringer, яка охоплює тематику спорту й попкультуру [6]. Крім того мають місце злиття і поглинання в індустрії стрімінгу(придбання компанією Disney компанії Fubo та інтеграція Hulu, злиття Skydance Media з Paramount Global, а також поточні переговори щодо потенційного продажу Warner Bros. Discovery. Подібні консолідації зумовлені необхідністю розширювати бібліотеки контенту, досягати масштабів та ефективніше конкурувати на міжнародних ринках .

Отже, розвиток міжнародного бізнесу на ринку стрімінгових платформ базується на концепціях поєднання глобальних стратегій, локалізації контенту, технологічних інновацій, партнерств, викупів та поглинань. Це дозволяє різноманітним медіа платформам залишатися конкурентоспроможними, задовольняти потреби цільової аудиторії та приваблювати нових користувачів.

1. *List of streaming media services URL: <https://surl.lt/senerr>*
2. *Video streaming worldwide URL: <https://surl.li/uqtxeg>*
3. *Video Streaming Market Size, Share & Trends Analysis Report URL: <https://surl.li/ewsncq>*
4. *AVOD or SVOD: що обпamu URL: <https://surl.lt/bsgczs>*
5. *Amazon Prime Video AI Topics: Old algorithms replaced URL: <https://surl.li/gfvhku>*
6. *Best Streaming Companies Worldwide: 2025 Power URL: <https://vitrina.ai/blog/discover-the-best-streaming-platforms-worldwide-top-10-streaming-companies/>*
7. *Netflix i Spotify підписали угоду про партнерство щодо відеоподкастів URL: <https://surl.lu/owbjjr>*

О. Котик

Науковий керівник – ст. викл. М.В. Кіндій

ВІЙНИ БРЕНДІВ: ЯК АНТИРЕКЛАМА ПЕРЕТВОРЮЄ КОНКУРЕНЦІЮ НА ШОУ

Антиреклама від конкурентів – це особливий вид рекламної боротьби, коли компанія прямо чи опосередковано висміює інших, підкреслюючи власні переваги і слабкі сторони суперника. Це не просто реклама продукту, а справжнє змагання брендів за увагу споживача. Такі кампанії часто стають вірусними, адже вони створюють інтригу, провокують дискусії і дарують глядачам емоції. У сучасному світі антиреклама перетворює стандартну конкуренцію на захопливе шоу, підвищуючи впізнаваність брендів і лояльність клієнтів. Однак вона вимагає обережності, аби не перейти межу і не втратити репутацію [1]. Отже, важливо розглянути приклади успішного використання антиреклами в маркетингу.

Першим прикладом є війна брендів Apple vs. Microsoft. Одна з найвідоміших рекламних «війн» у світі, як стала еталоном антиреклами. У 2006-2009 роках Apple запустила серію з 66 роликів «Get a Mac», де актори Джастін Лонг (Mac) і Джон Ходжман (PC) символізували комп'ютери: Mac – молодий, стильний і безтурботний, а PC – незграбний чоловічя у костюмі, який постійно бореться з проблемами, вірусами та оновленнями. Так Apple підкреслювала свої пристрої як креативні, зручні та безпечні, тоді як Microsoft відповідала кампанією «I'm a PC», акцентуючи на доступності, універсальності та бізнес-орієнтованості. Перший ролик «Virus» висміяв 114 000 відомих вірусів для PC, тоді як Mac залишився захищеним. Ця «війна» не тільки підвищила продажі Mac на тлі падіння ринку, але й надихнула пародії, меми та стала частиною поп-культури, вплинувши на те, як бренди ведуть конкурентну боротьбу [2, 3].

Другим прикладом є війна брендів Burger King vs. McDonald's. Одна з найвідоміших прикладів конкурентної антиреклами у сфері фаст-фуду. Burger King постійно використовує гумор і провокацію, щоб показати свій Whopper як більший і «справжніший» бургер у порівнянні з Big Mac. У межах кампанії «Whopper Detour» клієнтам пропонували купити Whopper за символічну ціну, якщо вони перебували поруч із закладом McDonald's – інноваційний хід, що поєднав рекламу та геолокаційний маркетинг. Проте подібні стратегії спричинялися як хайпу, так і критики. Ініціатива «Day Without a Whopper», мала благодійний характер – Burger King тимчасово зняв свій головний продукт з продажу, щоб підтримати акцію McDonald's. Попри це, бренд не втрачав можливості натякнути на свою перевагу. Протистояння цих компаній стало символом того, як реклама може поєднувати суперництво, креатив і соціальні меседжі, залучаючи у межах публічного інтересу [4, 5].

Отже, антиреклама від конкурентів – це не просто спосіб продати продукт, а справжня гра на емоціях споживачів. Такі рекламні кампанії завдячують занадто багато, стають предметом обговорень, підвищують впізнаваність брендів і часто призводять до збільшення частки ринку. Дослідження показують, що антиреклама може збільшувати впізнаваність бренду на 20-30%, залучаючи увагу до конкурентних переваг. Проте вона є

двосічною зброєю: іноді антиреклама може завдати удару і по самій компанії, якщо споживачі сприймуть її як занадто агресивну або несправедливу. Але вдалий приклад демонструє, що антиреклама може бути навич ефективною за звичайну, перетворюючи конкуренцію на шоу.

1. *Flexe. 3 Ways to Master Omnichannel through Logistics—and Why You....* URL: <https://www.flexe.com/articles/3-ways-master-omnichannel-logistics>
2. *MoEngage. 4 Winning Omnichannel Marketing Lessons from Amazon.* URL: <https://www.moengage.com/blog/4-major-omnichannel-marketing-lessons-you-can-learn-from-amazon/>
3. *ContactPigeon. Omnichannel marketing examples by famous retailers.* URL: <https://blog.contactpigeon.com/omnichannel-marketing-examples/>
4. *BestPracticesEdu. How Retailers Use Omnichannel Strategies.* URL: <https://www.bestpracticesedu.com/en/bog-news/yak-rityeli-vikoristovuyut-omnikanalni-strategiyi>
5. *Interlake Mecalux. Omnichannel strategy: definition and how to implement it.* URL: <https://www.interlakemecalux.com/blog/omnichannel-strategy>

А. Кравчук

Науковий керівник – к.е.н., доц. Вагнер І. М.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ

Сучасний маркетинг характеризується своєю багатогранністю та об'ємною структурою, що демонструє широку варіативність підходів до виконання його ключових функцій. До основних видів сучасного маркетингу відносять традиційний та цифровий, однак існує група «інші види», що включає вірусний, зелений, соціальний маркетинг та створення бренду.

Акцентуючи увагу на штучному інтелекті, варто розуміти його належність до цифрового маркетингу. Зокрема, суть цифрового маркетингу полягає у просуванні продукту чи бренду компанії за допомогою використання численних цифрових каналів, які, своєю чергою, допомагають підприємствам ефективно взаємодіяти зі споживачами, просувати продукцію онлайн та підвищувати впізнаваність бренду завдяки точного таргетингу й аналітиці результатів.

Основу класичного штучного інтелекту в цифровому маркетингу становлять такі ключові технології, як машинне навчання (ML – machine learning), аналітика даних, комп'ютерний зір, обробка природної мови (NLP – natural learning processing) та системи рекомендацій. На наш погляд, слід розкрити зміст зазначених технологій у контексті маркетингу.

Отже, машинне навчання (ML) – це галузь штучного інтелекту, зосереджена на розробленні та вивченні статистичних алгоритмів, здатних навчатися з даних і узагальнюватися на нові ситуації. У цифровому маркетингу машинне навчання використовується для аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту, персоналізації рекламних повідомлень, оптимізації цінової політики та автоматизації прийняття рішень.

Аналітика даних – інструмент, що застосовується для збирання, оброблення та інтерпретації інформації про ринок і споживачів, що дає змогу виявляти тенденції, оцінювати ефективність маркетингових стратегій та приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення.

Комп'ютерний зір – одна з галузей штучного інтелекту, що дає змогу комп'ютерам і системам аналізувати цифрові зображення, відео та інші візуальні дані, отримувати з них важливу інформацію й здійснювати дії або надавати рекомендації на її основі. У маркетингу, комп'ютерний зір використовується для розпізнавання облич і емоцій споживачів, аналізу поведінки покупців у магазинах, автоматичного визначення об'єктів на зображеннях і в рекламі, оптимізації візуального контенту та створення персоналізованих пропозицій на основі реакції користувачів.

Обробка природної мови (NLP) – технологічний напрям у ШІ, спрямований на розпізнавання, аналіз та відтворення природної людської мови машинами. У маркетингу технології NLP застосовуються для вивчення відгуків і коментарів користувачів, роботи чат-ботів і голосових асистентів, персоналізації спілкування з клієнтами, створення текстового контенту та визначення емоційного забарвлення повідомлень. Це дає змогу компаніям глибше розуміти потреби споживачів і підвищувати ефективність комунікацій.

Системи рекомендацій – це алгоритми, які аналізують поведінку, інтереси та попередні дії користувачів, щоб автоматично пропонувати їм товари, послуги або контент, що найбільше відповідають їх потребам.

Окрім класичного штучного інтелекту, маркетологи активно використовують новішу підгалузь ШІ – генеративний штучний інтелект (Generative AI). Цей інструмент не лише аналізує наявні бази даних, а й створює новий контент. Найчастіше генеративний ШІ застосовується для створення текстового контенту – насамперед, для email-розсилок і публікацій у соціальних мережах. Дещо рідше такі технології застосовуються для формування зображень для соціальних мереж і вебсайтів, а також для роботи чат-ботів. Меншою мірою, штучний інтелект використовується під час розроблення SEO-контенту, публікацій у блогах та матеріалів для маркетингу й продажів. Загалом, це свідчить про те, що генеративні технології найбільш активно впроваджуються у сфері контент-маркетингу, сприяючи автоматизації та підвищенню продуктивності творчих процесів.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що впровадження технологій штучного інтелекту в маркетингову діяльність сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, персоналізації комунікацій та оптимізації витрат. Застосування машинного навчання, аналітики даних, комп'ютерного зору, NLP і генеративного ШІ дозволяє компаніям краще розуміти потреби споживачів, прогнозувати їхню поведінку та створювати релевантний контент, економлячи ресурс – час. Загалом, штучний інтелект виступає потужним інструментом розвитку сучасного маркетингу, поєднуючи аналітичні та творчі аспекти його функціонування.

1. Струнгар А.В. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4046/3976> (дата звернення: 18.10.2025).

2. The State of GenAI Chatbots in Marketing. 2023. URL: <http://surl.li/ptqhb> (дата звернення: 18.10.2025).

М. Кривейко

Науковий керівник – к.е.н. ст. викл. І.С. Рикованова

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ МАРКЕТИНГ У ГАЛУЗІ НАДАННЯ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Реформування сфери (ПМД) впродовж останніх років спрямоване на підвищення доступності, якості та орієнтації на пацієнта. Значна частина трансформацій відбулася через активну участь приватного сектору, що дозволило збільшити варіанти надання послуг та впровадити клієнтоорієнтовані практики, які традиційно були більш розвинуті у приватних закладах. Сьогодні приватні заклади відіграють вагомую роль у наданні ПМД: понад половини первинної допомоги надається через приватні структури, що працюють за договорами з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) [1]. Така динаміка стала результатом поєднання державних стимулів (контрактування з НСЗУ), місцевих ініціатив та ринкових процесів – міграції пацієнтів до більш зручних і клієнтоорієнтованих провайдерів.

Розширення присутності приватних закладів у ПМД обумовлене кількома взаємопов'язаними факторами. По-перше, в багатьох громадах існує брак якісної державної інфраструктури, особливо в сільській місцевості та віддалених регіонах – приватні клініки швидше інвестують у персонал, обладнання і сервіс. По-друге, пацієнти дедалі більше орієнтуються на зручність, швидкість і комфорт обслуговування – приватний сектор має гнучкість в організації процесів, що відповідає цим очікуванням. По-третє, модель фінансування через капітацію створює економічні стимули для оптимізації потоків пацієнтів і надання профілактичних послуг, що вигідно для ефективного менеджменту як державних, так і приватних провайдерів.

Ринок приватних надавачів ПМД вже має виразну сегментацію. До основних груп належать приватні клініки (міські мультидисциплінарні центри з широким спектром послуг), невеликі амбулаторії та медичні центри, ФОП – сімейні лікарі та практики індивідуальних підприємців. Частина із цих суб'єктів працює виключно в межах контрактів з НСЗУ, надаючи безоплатні для пацієнта послуги, інша комбінує держаний пакет з додатковими платними опціями (прискорена діагностика, консультації вузьких спеціалістів, додаткові аналізи).

З маркетингового погляду ключовим активом приватних закладів є продуктивний пакет послуг, побудований навколо потреб пацієнта. Це означає не лише надання МД – консультації, діагностика, профілактика – а й інтеграцію сервісних елементів: онлайн-запису, телемедицини, розширених годин роботи, чіткої комунікації результатів обстежень і персоналізованих планів спостереження. Маркетингова стратегія повинна базуватися на розумінні поведінкових мотивів населення: пріоритет швидкості та зручності, очікування людського ставлення, готовність платити за додатковий комфорт. Цінова політика приватних надавачів у контексті ПМД та приватних закладів має дві взаємопов'язані площини: фінансування базових послуг здійснюється за капітаційною ставкою НСЗУ та можливість формувати додаткові комерційні пропозиції поза державною програмою (з врахуванням витрат, цінності сервісу та платоспроможності цільової аудиторії). А маркетингове завдання полягає у збалансуванні: не перевантажувати базовий пакет комерційними бар'єрами, але чітко сегментувати преміальні сервіси, щоб не підірвати довіру та доступність.

Комунікація та канали контактів відіграють визначальну роль у залученні та утриманні пацієнтів. І тут важливим елементом є прозора комунікація про державні гарантії і платні сервіси, що знижує ризик плутанини та підвищує довіру. Система зворотного зв'язку та аналітики клієнтського досвіду – ще один невід'ємний елемент маркетингової стратегії. Інвестиції в CRM-системи та аналітичні інструменти повертають себе через підвищення лояльності та середнього доходу на пацієнта.

На завершення, для ефективної інтеграції приватних закладів у систему ПМД необхідна комплексна маркетингова стратегія, що поєднує продуктову диференціацію, раціональну цінову політику, багатоканальну комунікацію та системну аналітику зворотного зв'язку. Практичні рекомендації включають: чітке відмежування безоплатного пакета від платних послуг у комунікації; інвестиції в цифрову інфраструктуру та CRM; розвиток програм лояльності і профілактичних ініціатив; а також прозоре інформування пацієнтів про права та доступні опції. Такий підхід дозволить приватним закладам стабільно розвиватися, одночасно підвищуючи якість і доступність первинної медичної допомоги для населення.

1. В Україні зростає кількість лікарів-ФОП та приватних клінік із контрактами НСЗУ. URL: <https://chp.com.ua/all-news/item/95096-v-ukrajini-zrostaе-kilkist-likariv-fop-ta-privatnikh-klirik-iz-kontraktami-nszu> (дата звернення 15.10.2025).

2. Центри передового досвіду первинної медичної допомоги. Посібник/ Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2020. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/> Бібліотека проектів USAID/Посібник для закладів ПМД/Посібник_для закладів ПМД.pdf (дата звернення 15.10.2025).

С. Курило

Науковий керівник - к.е.н., ст. викл. Ю.Т. Савченко

НЕВИДИМИЙ МАРКЕТИНГ: ЯК БРЕНДИ ІНТЕГРУЮТЬСЯ У НАШЕ ЖИТТЯ, ПОКИ МИ ЦЬОГО НЕ ПОМІЧАЄМО

У сучасному світі маркетинг перестав бути лише очевидною рекламою з плакатів, банерів або телевізійних роликів. Поява цифрових технологій, соціальних мереж та алгоритмів персоналізації створила нову форму взаємодії брендів зі споживачами - так званий «невидимий маркетинг». Цей підхід полягає у ненав'язливій інтеграції продуктів, послуг або брендів у повсякденне життя користувачів, часто без їхньої свідомої участі. Невидимий маркетинг змінює поведінку споживачів, формує уподобання та звички, залишаючись практично непомітним.

Невидимий маркетинг використовує різні стратегії, щоб бренди непомітно інтегрувалися у життя споживачів. Його суть полягає у тому, що маркетингові повідомлення не подаються як прямі заклики до покупки, а з'являються у вигляді контенту, рекомендацій, цифрових сервісів або інтерактивних елементів, що формують поведінку користувача підсвідомо [2].

Близько 80 % сучасних брендів активно впроваджують інструменти невидимого маркетингу, серед яких нативна реклама, колаборації з інфлюенсерами та автоматизовані рекомендаційні системи, що дозволяє компаніям непомітно інтегрувати свої повідомлення у повсякденне життя споживачів і підвищувати рівень довіри до бренду [4].

Одним із ключових аспектів невидимого маркетингу є персоналізація контенту. Завдяки збору даних про поведінку користувачів, таких як історія переглядів, вподобання та час взаємодії з платформою, бренди можуть пропонувати контент або продукти, максимально відповідні інтересам конкретного споживача. Такий підхід підвищує ймовірність взаємодії без явного рекламного повідомлення і створює відчуття індивідуального підходу.

Згідно з дослідженням McKinsey & Company, 71 % споживачів очікують персоналізованої взаємодії з брендами, а 76 % відчувають розчарування, коли цього не відбувається [4]. Це свідчить про те, що персоналізація стала не просто трендом, а ключовим елементом сучасного маркетингу, який визначає рівень довіри, задоволеності та лояльності споживачів.

Ще одним важливим механізмом є інтеграція у щоденні ритуали користувачів. Бренди стають частиною повсякденного життя через додатки, стрічки новин, сервіси або платформи, якими люди користуються регулярно. Подібні інтеграції формують звички та асоціації, що зміцнюють лояльність до бренду і роблять його невід'ємною частиною повсякденного досвіду.

Соціальне підтвердження та рекомендації також відіграють важливу роль. Люди схильні довіряти думці друзів, знайомих або мікроінфлюенсерів, тому бренди інтегрують продукт у контент, що виглядає як особиста рекомендація. Такий підхід створює ефект довіри і спонукає до взаємодії без прямого маркетингового тиску.

Важливу роль відіграють і підсвідомі сигнали та асоціації. Використання кольорів, музики, форм, героїв або контексту в медіа дозволяє брендам формувати позитивні асоціації з продуктом або сервісом, не наголошуючи на рекламі. Споживачі сприймають це як природну частину досвіду, а не як маркетинговий вплив, що робить стратегію ще більш ефективною.

На практиці ці механізми проявляються по-різному на різних платформах. Netflix демонструє невидимий маркетинг через алгоритми рекомендацій, які формують стрічку користувача на основі історії переглядів. Алгоритм підбирає контент так, щоб максимально утримувати увагу користувача і створювати відчуття персоналізованого досвіду. Наприклад, якщо користувач переглядає серіали певного жанру, платформа пропонує нові релізи або менш відомі шоу, які можуть йому сподобатися. У результаті користувач проводить на платформі більше часу, практично не усвідомлюючи, що його вибір значною мірою визначається алгоритмом [1].

Інший приклад - TikTok, де персоналізована стрічка «Для тебе» адаптується до вподобань і поведінки користувача. Бренди взаємодіють із аудиторією через органічний контент, тренди та співпрацю з мікроінфлюенсерами. Відео виглядає як рекомендація від знайомого або популярного автора, а не як пряма реклама, що дозволяє брендам формувати впізнаваність і стимулювати взаємодію без явного маркетингового тиску [3].

За даними TikTok Marketing Science, близько 35 % користувачів купують товари, які вони побачили на платформі, що підкреслює роль органічного контенту та рекомендацій у прискоренні шляху від відкриття до покупки [5]. Це підтверджує ефективність невидимого маркетингу, який впливає на споживача непомітно, через довіру та природність контенту.

Отже, невидимий маркетинг дозволяє брендам непомітно інтегруватися у повсякденне життя споживачів, впливаючи на їхні рішення та формуючи звички. Приклади Netflix і TikTok показують, як персоналізований контент та органічні рекомендації утримують увагу користувачів і стимулюють взаємодію без прямої реклами. Для споживачів важливо розвивати медіа-грамотність, щоб усвідомлено оцінювати вплив таких стратегій на власні рішення та звички.

1. *Netflix Content Recommendation System: Product Analytics Case Study*. URL: <https://hellogpm.co/netflix-content-recommendation-system-product-analytics-case-study/> (дата звернення: 19.10.2025).

2. *Foundation Model for Personalized Recommendation*. URL: <https://netflixtechblog.com/foundation-model-for-personalized-recommendation-1a0bd8e02d39> (дата звернення: 18.10.2025).

3. *How TikTok keeps its users scrolling for hours a day*. URL: <https://www.washingtonpost.com/wellness/interactive/2025/tiktok-addiction-algorithm-scrolling-mental-health/> (дата звернення: 19.10.2025).

4. *What is personalization? McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization> (дата звернення: 20.10.2025).

5. *TikTok - Global Retail Path to Purchase: Marketing Science Global Retail Path to Purchase Study*. URL: https://ads.tiktok.com/business/library/Global_Retail_Path_to_Purchase.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

О. Левків

Науковий керівник – к.е.н. доц., Н.С. Косар

ЦІНА ПРОТИ ЦІННОСТІ: ЧОМУ МИ ГОТОВІ ПЛАТИТИ БІЛЬШЕ ЗА БРЕНД

Більшість покупців обирають не просто товар чи послугу, а цінність, яку створює бренд. Споживач оцінює не лише функціональні характеристики продукту, а й емоційні, символічні та соціальні вигоди, які він приносить. Саме тому ми часто готові платити більше за відомий бренд, навіть якщо існують аналогічні товари за нижчою ціною.

Основою цього явища є поняття **сприйнятої цінності (perceived value)** - суб'єктивної оцінки користі, яку людина отримує від покупки. Вона формується під впливом маркетингової комунікації продавця, репутації компанії, якості обслуговування та особистого досвіду. Коли споживач вважає бренд надійним або престижним, він оцінює його продукцію як більш вартісну й готовий сплачувати за неї «премію бренду» [1].

Одним із ключових психологічних механізмів є **преміальне ціноутворення (premium pricing)** - стратегія, коли компанія свідомо встановлює вищу ціну, щоб підкреслити ексклюзивність продукту. Це створює ефект **«товару Веблена»**, коли висока ціна стає символом статусу, а покупка – способом продемонструвати успіх і належність до певної соціальної групи [2].

Важливу роль відіграє **ідентифікація клієнта з брендом** – коли споживач сприймає бренд як частину своєї особистості, що відображає його цінності та стиль життя. Це формує емоційний зв'язок, підвищує лояльність і стимулює повторні покупки. Дослідження показують, що більшість споживачів звертають особливу увагу на бренд при виборі товару, особливо за наявності широкого асортименту [3].

Окремий напрям формування цінності - **етичні та екологічні бренди**. Сучасні споживачі дедалі частіше обирають компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку, прозорості та соціальної відповідальності. Для них важливо, щоб покупка мала позитивний вплив на довкілля чи суспільство, тому готовність платити більше стає не лише економічним, а й моральним вибором [4].

Ще один чинник - сигнальний ефект якості бренду: висока ціна виступає маркером його надійності. Споживач підсвідомо вважає, що якщо продукт дорогий, то він якісний. Це зменшує ризик покупки, особливо коли інформації для порівняння небагато.

Такі механізми ціноутворення брендів використовуються у різних галузях. **Apple** утримує високі ціни завдяки репутації преміум-якості й унікальному дизайну. У моді бренди **Louis Vuitton** чи **Gucci** продають не лише сумки, а й статус, асоційований із розкішшю. В автомобільній сфері різниця в ціні між схожими моделями пояснюється іміджем і довірою до марки [5].

Також, важливим чинником у брендингу є **співпраця з інфлюенсерами**. Сучасні споживачі більше довіряють рекомендаціям реальних людей, ніж традиційній рекламі. Тому бренди, як-от **L'Oréal** чи **Fenty Beauty**, активно залучають блогерів та лідерів думок. Через спільні кампанії вони підкреслюють індивідуальність, різноманіття та соціальні ініціативи, формуючи емоційний зв'язок і довіру, що напряду впливає на готовність платити більше [6].

Отже, готовність споживачів платити більше за бренд базується не лише на раціональних аргументах, а й на психологічних і ціннісних мотивах. Ціна стає частиною комунікації між компанією та клієнтом. І перемагає не той, хто продає дешевше, а той, хто створює відчуття справжньої цінності.

1. *Скригун Н.П., Бойко І.А., Гайдуков Д.С. Психологічні ефекти сприйняття ціни під час формування цінності бренду Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Випуск 4 (63). С. 65-69. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1210/1710> (дата звернення: 09.10.2025).*

2. *Ефект Веблена* - Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ефект_Веблена (дата звернення: 09.10.2025).

3. *RGB Idea Group*. URL: <https://www.rgbideagroup.com/blog/unikalniy-brend-pidvishchuie-vpiznavanist-ta-stimulyuie-kliientiv-do-pokupki> (дата звернення: 09.10.2025).

4. *Mental Perception of Quality: Green Marketing as a Catalyst for Brand Quality Enhancement*. arXiv.org. URL: <https://arxiv.org/abs/2312.15865> (дата звернення: 09.10.2025).

5. *Сила цінностей: як позиціонувати бренд, який буде «у саме серденько»*. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/sila-czinnostej-yak-poziczionuvati-brend-yakij-bude-u-same-serdenko> (дата звернення: 09.10.2025).

6. *Тенденції інфлюенс-маркетингу: як співпрацювати з впливовими особистостями для підвищення продажів*. URL: <https://mas-agency.com.ua/blog/article/?id=31&srsId=AfmBOorIcbVotxtMananwLm-mjBXsz0fpln6VvCuSIUp08qEFN2am7K5> (дата звернення: 09.10.2025)

У. Луцишин

Науковий керівник – к.е.н., доц. М.М. Мамчин

ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ МОРОЗИВА В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»)

Ринок морозива в Україні характеризується високою конкуренцією серед національних виробників, сезонністю попиту, а також поступовим зростанням виробництва завдяки зросту купівельної спроможності населення та застосування сучасних стандартів якості [4]. Провідними виробниками є: – «Рудь», «Ласунка», «Лімо», «Ласка» та «Хладопром» [3]. Компанія «Лімо» займає близько 12% вітчизняного ринку [3]. Це їй вдалося через розвинену партнерську мережу, впровадження єдиної цінової політики для різних каналів збуту й адаптуванням асортименту до сезонних і регіональних особливостей попиту для ефективного конкурування на внутрішньому ринку [6].

Основними факторами вибору морозива можна назвати – ціну, смак, якість, привабливість упаковки. Ці фактори є важливими у виборі споживачів, що змушує маркетологів враховувати ці особистісні й психологічні фактори при розробці маркетингових стратегій для задоволення потреб споживачів, в подальшій продажі їм продукту [1].

На придбання морозива також впливає сезон, адже фактор сезонності для даного продукту є другим по важливості при покупці споживачем. Більшість споживачів обирають морозиво влітку, як прохолодний десерт для охолодження тіла в спеку. За власним дослідженням було опитано 69 мешканців міста Львів і виявлено, що споживачі продукції ТМ «Лімо» найчастіше купують морозиво влітку—49,3% (34) респондентів на запитання «Наскільки часто купуєте продукцію від компанії «Лімо» протягом року?» обрали відповідь «Раз на тиждень» влітку; 30,4% (21) респондентів на те запитання обрали відповідь «Щодня» влітку (див. рис. 1).

Наскільки часто купуєте продукцію від компанії «Лімо» протягом року?

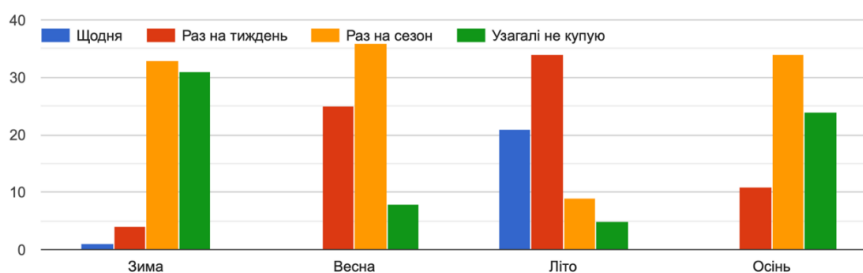


Рис. 1. Результати опитування споживачів продукції «Лімо»

Мотивами для купівлі морозива споживачами є: раціональний та емоційний чинники. Раціональний мотив покупки – це заощадження коштів, висока якість, раціональне споживання продукції [3]. Це пояснює, що споживачі, які керуються раціональністю покупки, при виборі морозива будуть звертати на увагу ціну й спроможність фінансово оплатити товар та співвідношення «ціна-якість», що за умовну високу ціну – споживач очікуватиме отримати рівноцінну якість продукції. Емоційний мотив покупки можна описати психологічними перевагами окремого споживача, факторами для цього виступають: смак морозива, підвищення настрою [3]. Це стає перешкодою до розробки успішної маркетингової стратегії, тому, що зумовлюються особистими вподобаннями споживачів. Також, настрої потенційного покупця впливає на його купівельну активність, тому компанії часто вдаються до використання емоційно-яркої реклами та сучасних маркетингових інструментів, щоб стимулювати покупця до купівлі їх морозива саме для задоволення своїх потреб [1].

1. Кадирус І. Г. «Маркетингове дослідження ринку морозива в Україні» – Дніпро: Вид-во Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, ТОВ "Редакція журналу "Економіка та держава" – 2022. – № 8. – С. 93-99. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8068/1/2%20Стаття_Економіка%20і%20держава_Перерва,%20Кадирус_серпень%202022_№%208.pdf
2. Лунгул І. О. «Аналіз ринку морозива в Україні та його експортний потенціал» – Київ: Вид-во Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2018 – С. 120-121. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/39ef8152-93d1-4bc1-b020-c09bd3fe416a/content>
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. «Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств». Вид-во Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Вип. 36, ч. 1. С. 32-37. URL: http://www.visnyk-ecopom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/4.pdf
4. Довідкова система Wikipedia: «Львівський холодокомбінат». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Львівський_холодокомбінат (дата звернення 20.10.2025).
5. Національне рейтингове агентство «Рюрик»: «Аналітичний огляд ринку морозива України». URL: https://www.rurik.com.ua/documents/research/icecream_2013_review.pdf (дата звернення 20.10.2025).
6. Інформаційний портал "AllRetail": «Споживачі можуть стимулювати експорт український продуктів харчування». 28, липень 2022. URL: <https://allretail.ua/news/77372-spozivachi-mozhut-stimulyuvati-eksport-ukrajinskih-produktiv-harchuvannya> (дата звернення 20.10.2025).

П. Макаrchук

Науковий керівник – д.е.н., професор І.О. Дейнега

ВІТЧИЗНЯНИЙ РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНАЛІТИКА ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Ресторанний бізнес в Україні виконує важливу соціальну функцію, задовольняючи базові й емоційні потреби споживачів – від фізичного голоду до прагнення соціалізації, естетики та економії часу. Однак повномасштабна війна значно ускладнила діяльність цього сектора. У перші місяці бойових дій 35% закладів громадського харчування призупинили роботу і майже 60% працівників були змушені змінити місце проживання або залишили роботу [1]. Деякі заклади працювали у форматі благодійності, забезпечуючи харчування для потребуючих, проте згодом галузь почала адаптуватися до нових реалій, що дозволило поступово відновити роботу частини ресторанів і навіть відкрити нові.

Попри позитивні зміни у 2023 році, наступні періоди виявилися менш стабільними. У 2024 році виручка зросла лише на 10%, середній чек – на 17% [3], загальна кількість відвідувачів знизилася на 3%. Особливо помітне падіння спостерігалось у м. Дніпрі, тоді як у Харкові, Львові та Одесі, навпаки, фіксувалося незначне зростання. У 2025 році зростання цін збереглося, охопивши всі типи закладів.

Зменшення клієнтського потоку в першому півріччі 2025 року (до 16% у деяких містах) стало ключовим чинником масового закриття закладів. У Києві припинили роботу понад 120 ресторанів, у Львові не менше 70 [4]. Серед причин – фінансові труднощі, хибна концепція, неадаптована цінова політика, відсутність ребрендингу та нездатність закладів відповідати сучасним викликам.

На тлі цих проблем поступово формуються нові тенденції, які визначають сучасний вектор розвитку ресторанної галузі. Заклади активно впроваджують цифрові технології та автоматизацію (штучного інтелекту, інтернету речей, аналітики Big Data тощо). Паралельно розвиваються формати доставки та take-away, які дозволяють задовольнити попит споживачів на зручне та швидке харчування поза межами закладу.

Заклади дедалі частіше спеціалізуються на монопродуктах і локальній кухні, відповідаючи зростаючому попиту на просте, але якісне меню. Зростає популярність відкритих кухонь та гастрономічних шоу, що відповідає суспільному запиту на прозорість, довіру та емоційний досвід під час візиту. Ресторани також приділяють більше уваги здоровому харчуванню. Ще однією важливою тенденцією є соціальна відповідальність («підвішена кава» для військових, знижки для волонтерів, збори коштів для армії та безкоштовне харчування для вразливих груп населення тощо).

В умовах зниження відвідуваності конкуренція на ринку значно загострилася. Ресторани почали активніше використовувати сучасні маркетингові комунікації (таргетовані SMS-повідомлення тригерні повідомлення тощо) [2].

Успіх закладу дедалі більше залежить від розуміння своєї цільової аудиторії. З 2016 року, наприклад, у Львові, багато ресторанів орієнтувалися на представників IT-сфери та креативних індустрій. Цей сегмент характеризувався стабільним доходом у валюті, передбачуваними звичками й високою платоспроможністю [4]. Криза в IT-секторі та подальше зниження платоспроможності його працівників вплинули на зміну профілю основного клієнта і тепер пріоритет надається доступній та поживній їжі без додаткових емоцій чи «атмосферності».

Отже, ресторанний бізнес України, попри складні виклики війни, демонструє здатність до адаптації та інновацій. Водночас нестабільна економічна ситуація, падіння відвідуваності, зростання цін і зміна профілю

клієнта формують складне середовище для його функціонування. Виживання і розвиток закладів харчування залежить від гнучкості, здатності до цифрової трансформації, орієнтації на нові споживчі моделі поведінки та активного використання сучасних маркетингових інструментів.

1. *Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них.* Kyivstar Business Hub. URL: <https://surl.li/jmlugf> (дата звернення 14.10.2025)
2. *Ресторанний бізнес 2025: як змінюється індустрія через зростання цін.* Kyivstar Business Hub. URL: <https://surl.li/xqazdm> (дата звернення 14.10.2025)
3. *Як змінився ресторанний ринок України у 2024 році – дослідження.* Newfood. URL: <https://surl.li/wuqtlf> (дата звернення 14.10.2025)
4. *Якщо продукти коштують 50 грн, борщ в ресторані має бути 150 грн.* Всеволод Поліщук. Центр економічної стратегії. URL: <https://surl.li/slisub> (дата звернення 14.10.2025)

Д. Марець

Науковий керівник – доктор філософії, асист. М.Я. Демко

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗАХОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Війна стала одним із найпотужніших дестабілізуючих факторів для української економіки. Зміни у поведінці споживачів, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів та зниження купівельної спроможності населення поставили бізнес перед необхідністю швидкої адаптації. У таких умовах особливого значення набуває комунікаційна політика та заходи стимулювання збуту, які мають не лише підтримувати обсяг продажів, але й формувати довіру, емоційний зв'язок та соціальну підтримку споживачів [1].

В умовах воєнного стану відбулися істотні зміни у змісті та формах стимулювання збуту. Традиційні інструменти – цінкові акції, знижки, програми лояльності – залишаються актуальними, однак усе частіше поєднуються із нематеріальними формами впливу: соціальними ініціативами, комунікацією про допомогу армії чи постраждалим, а також партнерством з благодійними фондами [1, 7].

Важливою тенденцією стала цифровізація маркетингових комунікацій. Через обмежений доступ до офлайн-каналів (через небезпеку, дефіцит пального чи руйнування інфраструктури) підприємства активно перейшли у сферу онлайн-просування. Соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг і платформи електронної комерції стали головними каналами стимулювання попиту. При цьому зміст повідомлень набув нових рис – замість агресивного просування з'явилися меседжі підтримки, довіри, стабільності та єдності [2, с. 272-274; 3, с. 223]. Показовим є приклад діяльності таких компаній, як Rozetka, Comfy, Епіцентр, які під час війни переорієнтували маркетингові кампанії з чисто комерційних на соціально-орієнтовані. Значна частина комунікацій була спрямована на підтримку військових, волонтерських ініціатив та працівників, які залишалися в Україні [4, 5, 6]. Одночасно ці компанії продовжували застосовувати заходи стимулювання збуту – безкоштовну доставку в окремих регіонах, пропонували гнучкі умови оплати, відстрочку платежів та програми лояльності для постійних клієнтів.

Також відбулися суттєві зміни у споживчій поведінці. У період невизначеності споживачі стали обережнішими у витратах, віддаючи перевагу товарам першої необхідності та брендам, які демонструють соціальну відповідальність [7]. Тому підприємства змушені були переорієнтувати стимулювання збуту не на короткострокові продажі, а на підтримання довгострокових відносин із клієнтами. Одним із найбільш ефективних інструментів у цей час стали партнерські програми між бізнесами, які об'єднували ресурси для просування спільних ініціатив.

Окремої уваги заслуговує використання емоційного маркетингу у стимулюванні збуту. У воєнних умовах споживачі стали більш чутливими до щирості брендів. Тому підприємства все частіше будують комунікації на принципах людяності, спільності цінностей та взаємопідтримки [3, с. 223]. Такий підхід сприяє формуванню глибшого емоційного зв'язку з клієнтом і підвищує рівень довіри до бренду навіть за відсутності матеріальних стимулів.

1. *Зеркаль А.В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу.* Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551>
2. *Кучерук О., Болотний Ю. Цифровізація маркетингових комунікацій у креативному бізнесі як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств.* Modeling the development of the economic systems. 2024. (2). С. 271–276. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-36>
3. *Сало Я.В., Любченко К.М. Особливості маркетингу в умовах воєнного стану.* Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 18–19 жовтня 2024 року) / За заг. ред.: М.М. Палінчак, В.П. Приходько, В.В. Химинець та ін. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 222-225.
4. *Офіційний сайт Rozetka.* URL: <https://rozetka.com.ua/>

5. Максимчук Л. COMFY у 2023 році: допомога армії та розширення онлайн-продажів. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/630407-comfy-u-2023-roci-dopomoga-armiji-ta-rozshirennya-onlayn-prodazhiv>

6. ЕПІЦЕНТР. Епіцентр допомагає захисникам України та українцям [Дайджест, частина 1] [Дайджест, частина 2], epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/gumanitarniy-shtab-po-zabezpechennyu-nayneobkhdnishim.html>

7. Галка Л. Поведінка споживачів: фактори, на основі яких роблять покупки у 2025 році. URL: <https://www.promodo.ua/blog/povedinka-spozvivachiv-faktori-na-osnovi-yakih-roblyat-pokupki>

Т. Мартин

Науковий керівник – д.е.н., проф. О.Ю. Бочко

ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ З АКЦЕНТОМ НА ЛІДЕРІВ ДУМОК

Сучасний ринок будівельних послуг відзначається високим рівнем конкуренції, динамічністю та зростаючими вимогами споживачів. У ситуації, коли рішення про будівництво чи ремонт ухвалюються на основі численних інформаційних джерел, особливого значення набуває здатність компаній ефективно комунікувати зі своєю цільовою аудиторією.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це узгоджена система використання всіх маркетингових інструментів, каналів і ресурсів підприємства, спрямована на досягнення максимального впливу на цільову аудиторію за оптимальних витрат. Такий підхід забезпечує єдність і послідовність брендових повідомлень шляхом поєднання реклами, PR-активностей, прямого маркетингу, стимулювання збуту та цифрових комунікацій [1]. Специфіка ринку будівельних послуг полягає у тривалому процесі ухвалення рішення споживачем та високому рівні його залученості. Будівництво або ремонт житла – це одна з найважливіших інвестицій у житті людини, тому клієнти ретельно вивчають пропозиції та шукають підтвердження надійності компанії.

Лідери думок (інфлюенсери) – це особи, які мають значний вплив на думки та рішення цільової аудиторії завдяки своїй експертизі, авторитету чи популярності. У будівельній індустрії ними можуть бути архітектори, дизайнери інтер'єрів, будівельні блогери та експерти з нерухомості [2]. Близько 70% споживачів більше довіряють рекомендаціям лідерів думок, ніж традиційній рекламі. У будівельній галузі цей показник є ще вищим, адже потенційні клієнти прагнуть отримати фахову оцінку перед ухваленням фінансово значущого рішення [3].

Співпраця з авторитетними лідерами думок у будівельній сфері сприяє підвищенню довіри до бренду, адже їхні рекомендації сприймаються як незалежна експертна оцінка. Завдяки сформованій аудиторії таких експертів компанія може ефективно охоплювати цільових споживачів без значних рекламних витрат. Крім того, створений ними якісний, інформативний і автентичний контент забезпечує високу залученість та підвищує впізнаваність бренду на ринку [2].

Цифрові канали займають центральне місце в системі ІМК. Соціальні мережі – Instagram, YouTube, TikTok і Facebook – стають ключовими платформами для просування будівельних компаній. YouTube вирізняється здатністю демонструвати повний процес реалізації проєктів, що створює ефект присутності та підвищує довіру [3]. Традиційні канали також залишаються актуальними: публікації в спеціалізованих журналах, участь у телепрограмах, виступи на будівельних виставках. Івент-маркетинг – майстер-класи, відкриті дні на об'єктах, презентації технологій – дозволяє створити персональний контакт з клієнтами. Ефективна стратегія ІМК передбачає: аналіз цільової аудиторії та ідентифікацію релевантних лідерів думок; розробку єдиного комунікаційного повідомлення; вибір форматів взаємодії (спонсорський контент, амбасадорські програми, партнерські проєкти); інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів; моніторинг та оцінку ефективності [1]. Критично важливо зберегти природність партнерства, адже аудиторія миттєво виявляє штучні рекламні вкраплення. Рекомендується розробляти довгострокові партнерства замість одноразових інтеграцій, що створює глибший зв'язок між експертом і брендом [2]. Окрему увагу варто зосередити на мікроінфлюенсерах з аудиторією від 10 до 100 тисяч підписників. Вони характеризуються вищим рівнем довіри та взаємодії зі своєю спільнотою при більшій економічній доцільності співпраці [3].

Інтегровані маркетингові комунікації з фокусом на лідерів думок виступають дієвим інструментом просування на висококонкурентному ринку будівельних послуг. Поєднання традиційних і цифрових каналів з використанням авторитету інфлюенсерів дає змогу зміцнити довіру споживачів та формувати позитивну репутацію бренду. Компанії, які впроваджують комплексний підхід та інвестують у довгострокові відносини з галузевими експертами, отримують конкурентні переваги у вигляді збільшення впізнаваності та зростання обсягів замовлень.

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетіаван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: Наш формат, 2018. 208 с.

2. Digital Marketing Institute. The Role of Influencer Marketing in the Construction Industry. URL – <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/influencer-marketing-guide> (дата звернення: 19.10.2025)

3. Brown D., Hayes N. Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers? Routledge, 2022. 256 p.

ВИКОРИСТАННЯ ШІ ДЛЯ ГЕНЕРАЦІЇ КОНТЕНТУ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ

Сучасний цифровий простір змінює правила гри для маркетологів: швидкість, персоналізація та релевантність контенту визначають, чи зможе бренд утримати увагу споживачів. Я вважаю, що штучний інтелект (ШІ) сьогодні не просто інструмент оптимізації, а справжній партнер у побудові ефективних маркетингових стратегій. Він дозволяє автоматизувати рутинні процеси, персоналізувати комунікації, генерувати тексти, графіку та відео, а також прогнозувати поведінку споживачів [1],[2]. Водночас інтеграція ШІ ставить нові виклики: як зберегти людський підхід, не втратити автентичність і дотримуватись етичних норм [3]:

1. ШІ у маркетингу охоплює технології машинного навчання, обробку природної мови, аналіз великих даних і автоматизацію маркетингових процесів. Я вважаю, що головна перевага AI полягає у здатності масштабувати маркетингові кампанії без втрати якості та персоналізувати комунікації для різних сегментів аудиторії [1]. Наприклад, великі бренди використовують AI для прогнозування поведінки користувачів, підбору оптимальних каналів комунікації та визначення часу публікацій, що максимізує залучення.

2. ШІ здатен створювати рекламні тексти, соціальні пости, email-розсилки, сценарії для відео, графіку та навіть статті на різні теми. Я вважаю, що це дозволяє маркетологам швидко тестувати різні варіанти повідомлень, оцінювати ефективність і адаптувати стратегію під конкретну аудиторію [2]. Наприклад, ШІ може згенерувати кілька варіантів заголовків для посту в Instagram та визначити, який із них приверне більше уваги користувачів. Це скорочує час на створення контенту та підвищує його ефективність.

3. Також, аналізує поведінку користувачів, їхні інтереси, історію покупок та взаємодій з брендом. Завдяки цьому можна створювати персоналізовані пропозиції та контент, що відповідає потребам конкретного споживача [2]. Я вважаю, що персоналізація – ключовий фактор формування лояльності та довіри. Наприклад, інтернет-магазини можуть надсилати рекомендовані товари саме тим користувачам, які проявили зацікавленість у певній категорії, що значно підвищує ймовірність покупки.

4. ШІ дозволяє автоматизувати публікацію постів у соціальних мережах, розсилки, обробку запитів через чат-ботів і аналіз результатів кампаній. Я вважаю, що така автоматизація не тільки економить час і ресурси, а й підвищує точність комунікацій. Наприклад, чат-боти на основі ШІ здатні миттєво відповідати на запити клієнтів у будь-який час, що покращує сервіс і підвищує задоволення споживачів [3].

5. Серед переваг ШІ – економія часу, масштабованість, точний аналіз великих обсягів даних, персоналізація та можливість тестування різних стратегій. Водночас існують виклики: ризик створення неприродного або шаблонного контенту, залежність від алгоритмів, питання безпеки та етики використання персональних даних. Я вважаю, що головне – поєднувати можливості ШІ з людською креативністю, щоб контент залишався автентичним і цікавим [3].

6. Використання ШІ у маркетингу вимагає прозорості та відповідальності. Споживачі повинні розуміти, коли контент створено штучним інтелектом, щоб не втратити довіру до бренду. Я вважаю, що етичний підхід до використання AI стає фактором конкурентної переваги, адже сучасні споживачі цінують чесність і прозорість [4].

7. Брендам рекомендовано: інтегрувати ШІ у створення контенту та автоматизацію рутинних процесів; персоналізувати комунікації для різних сегментів аудиторії; постійно тестувати та оптимізувати маркетингові кампанії; дотримуватися етики та прозорості при роботі з даними споживачів. Я вважаю, що поєднання ШІ та людської креативності забезпечує найкращі результати та дозволяє брендам залишатися конкурентоспроможними на цифровому ринку [2],[6].

8. У світі та в Україні вже є приклади ефективного використання ШІ у маркетингу: генерація персоналізованих постів для соцмереж, автоматизовані email-кампанії, рекомендаційні системи у онлайн-магазинах. Я вважаю, що аналіз таких кейсів дозволяє навчитися оптимально поєднувати технології та креативність, підвищуючи результативність кампаній [6].

Штучний інтелект стає стратегічним інструментом маркетингу, який змінює підходи до створення контенту, взаємодії з клієнтами та побудови бренду. Я вважаю, що бренди, які грамотно інтегрують AI у свої маркетингові процеси, отримують конкурентну перевагу: вони швидше реагують на зміни, підвищують лояльність клієнтів і формують ефективний імідж у цифровому середовищі.

1. Карпенко, В. Л., & Шиш, А. М. (2024). Цифрові технології та штучний інтелект у сучасному маркетингу в Україні: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/12>

2. Як використовувати штучний інтелект в маркетингу у 2025 році. *Webpromoexperts*. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/yak-vikoristovuvati-shtuchnij-intelekt-v-marketingu-u-2025-roci/>

3. Штучний інтелект (ШІ) в маркетингу. *Group 107 Careers*. URL: <https://careers.group107.com/uk/blog/shtuchnij-intelekt-shi-v-marketingu/>

4. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: ПОТОЧНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4046>

5. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: ПОТОЧНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4046>

6. Використання AI у контент-маркетингу: переваги, виклики та поради щодо ефективної інтеграції. Goal Team. URL: <https://goal-team.com.ua/vykorystannya-ai-u-kontent-marketyngu-perevagy-vykyky-ta-porady-shhodo-efektyvnoyi-integraciyi/>

Х. Мельник

Науковий керівник – к.е.н., ст. викл. Ю.Т. Савченко

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

У сучасних реаліях, де нові випробування наступають ледве не щодня, здоров'я часто не витримує та підводить. Захворювання зумовлюють не тільки фізичний біль, а й додатковий стрес, що проявляється підвищеною тривожністю та пригніченим емоційним станом. Медичні послуги сприяють покращенню якості життя. Регулярне відвідування лікарів допомагає запобігти хворобам та діагностувати на ранніх стадіях, що збільшує шанси на одужання. Сьогодні медицина достатньо розвинена, щоб лікувати випадки різного рівня складності.

Київ, Дніпро, Одеса, Харків та Львів стали лідерами записів на прийом протягом зими 2024 року, сумарно вони формують 83% усіх реєстрацій [1]. Це насамперед зумовлено переїздом населення з окупованих і прифронтових територій через повномасштабне вторгнення та розташуванням у великих містах спеціалізованих клінік з сучасним обладнанням. Основна частка серед пошуку медичних послуг припала на консультаційні – 50.5%, діагностичні – 29%, хірургічні – 14% та реабілітаційні послуги – 6.5% [2].

Лева частка біженців організовує поїздки в Україну для лікування. Згідно зі звітом MOM за 2023 рік, серед людей, які повертались для нетривалого перебування 27% – планували скористатися медичними послугами, а 18% – мали гостру необхідність [2].

Приватні медичні заклади активніше застосовують комплекс маркетингу, ніж державні, оскільки безкоштовна медицина забезпечує достатній потік пацієнтів [3]. Основною метою медичного маркетингу є зміцнити імідж та лояльність, посилити популярність, а також привабити нових пацієнтів і стимулювати до повторного візиту існуючих. Водночас, ця діяльність чітко регламентується правовими та етичними нормами.

Медичний маркетинг включає сукупність засобів та методів просування послуг у сфері охорони здоров'я. Для ефективного маркетингу головний акцент має бути на послугі, довіра клієнтів будується на відповідальності та високій кваліфікації, а публікації повинні пояснювати деталі про лікування. Сфера медицини має таку специфіку: визначення медичного закладу та фахівця є серйозним вибором, компетентність спеціаліста впливає на успішність лікування; захворювання погіршують рівень життя пацієнтів, кожна послуга є індивідуальною, галузь чітко регулюється та якість послуг є важливим чинником лояльності клієнтів [4].

При розробці маркетингових заходів для медичних закладів важливим кроком є визначення цільової аудиторії. Сегментація клієнтів на малі групи дає можливість персоналізувати маркетингові повідомлення, які відповідатимуть запитам кожного сегменту. Участь у фахових форумах, поширення офіційних повідомлень, видання освітнього контенту та інтерв'ю з медичним персоналом є ефективними інструментами комунікацій з громадськістю в медицині [5, с. 105]. Варто зазначити, що направлення від інших лікарів та відгуки пацієнтів є достатньо дієвим методом просування.

Актуальні напрями розвитку маркетингу у сфері охорони здоров'я зосереджені на застосунки для гаджетів, просування вузькоспеціалізованих клінік, залучення соціальних мереж і месенджерів, інноваційний контент, персоналізований таргетинг в соцмережах, медичний відеоконтент, девайси для здоров'я та віддалене надання медичних послуг [5, с. 105]. В умовах посиленої конкуренції ключовим викликом для галузі є необхідність впровадження медзакладами та фахівцями ефективних стратегій диференціації для залучення цільової аудиторії [4].

1. Медицина в Україні: дослідження ринку медичних клінік у 2024 році. URL: <https://theinweb.media/medyczyna-v-ukrayini-doslidzhennya-rynku-medychnyh-klinik-u-2024-roczii/>

2. Ринок медичних послуг в Україні: аналіз попиту в умовах масштабних змін. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/rinok-medichnih-poslug-v-ukrayini-analiz-popitu-v-umovah-masshtabnih-zmin/>

3. Габор Г. Г., Марущак М. І., Москалик М. І., Габор В. С. Маркетингова діяльність у сфері медичних послуг. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2024. №1. С. 69–74. URL: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.1.14514>

4. Медичний маркетинг: ключові особливості та успішні стратегії. URL: <https://edgelab.com.ua/blog/medychnyj-marketyng-klyuchovi-osoblyvosti-ta-uspishni-strategiyi/>

5. Летуновська Н. Є., Зябіна Є. А., Малик Р. А. Маркетинг у сфері медицини: трансформації каналів комунікацій із пацієнтами під впливом пандемії Covid-19. Інфраструктура ринку. 2023. №75. С. 102–107. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-18>

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКЛАМНОГО ВПЛИВУ НА БУДІВЕЛЬНИЙ РИНОК

Будівельний ринок України, як і інших країн, характеризується високою конкуренцією серед ремонтних та будівельних компаній. Реклама стає одним із ключових інструментів впливу на споживача та підвищення впізнаваності бренду [1].

В умовах воєнного часу дослідження рекламного впливу та сегментування будівельного ринку набуває особливої актуальності. Сфера будівництва стала одним із ключових елементів економічного відновлення країни, яка також зазнала суттєвої трансформації.

Сегментація будівельного ринку сьогодні охоплює декілька ключових груп споживачів: приватних покупців житла, корпоративних інвесторів, підрядників і виробників будівельних матеріалів, а також державні й муніципальні структури, що реалізують програми відновлення. З'явилися нові сегменти, зокрема виробництво конструкцій для захисту об'єктів критичної інфраструктури та модульних залізобетонних укриттів [5]. Кожен сегмент по-різному реагує на рекламні стимули.

Приватні споживачі, які в умовах війни шукають безпечні та надійні рішення, більш сприйнятливі до емоційних повідомлень, що підкреслюють якість, стабільність і репутацію компанії. Доцільно використовувати таргетовану рекламу у соціальних мережах, SEO-просування й візуальний контент, який демонструє безпеку та комфорт об'єктів. Інвестори й девелопери, навпаки, потребують фактів та аналітичної інформації, вони ефективно реагують на PR-матеріали, кейси, фінансові показники та публікації у професійних ЗМІ. Для даного сегменту варто використовувати ділові платформи, наприклад, LinkedIn та іміджеві матеріали у профільних медіа. B2B-сегмент орієнтований на технічні характеристики, логістичні умови та партнерські програми, тому краще реагує на спеціалізовані каталоги, презентації й заходи. Його доцільно залучати через галузеві виставки, email-маркетинг і демонстраційні вебінари. Для державних структур ефективними залишаються інституційна реклама, тендерні платформи та публічні звіти про виконані проекти.

У кожному сегменті реклама виконує не лише інформативну функцію, а й іміджеву, формуючи довіру до компанії та репутацію на ринку. Сучасні споживачі будівельних послуг звертають увагу на надійність компанії, що відображається через рекламні комунікації [2].

Важливою особливістю рекламної діяльності у будівельному секторі є активне використання інструментів цифрового маркетингу. Сучасні будівельні компанії використовують такі види реклами, як контекстна реклама Google Ads, таргетована реклама в соцмережах, банерна та каталогова реклама на спеціалізованих порталах, відео- та контент-маркетинг, а також зростає популярність кампаній електронною поштою [3].

Актуальні тенденції реклами у будівельному сегменті включають активне використання цифрових каналів, баланс між іміджевою та performance-рекламою, а також застосування аналітики для оцінки ефективності кампаній. Зростає значення адаптивності контенту до потреб і поведінки споживача, а також інтеграції різних рекламних каналів для максимального охоплення.

Водночас рекламна діяльність у сфері будівництва стикається із суттєвими викликами. Найбільший вплив має дотримання законодавчих вимог до реклами об'єктів будівництва, зокрема забезпечення наявності усіх необхідних документів та повної, достовірної інформації в рекламних оголошеннях – без таких елементів реклама ризикує бути визнаною незаконною чи недобросовісною [4].

Отже, рекламний вплив на будівельному ринку є ключовим фактором конкурентоспроможності. Будівельні компанії повинні інтегрувати різні канали реклами, використовувати сучасні цифрові інструменти та постійно адаптувати контент до запитів аудиторії, щоб ефективно впливати на рішення споживачів та формувати позитивний імідж бренду.

1. Діменко Р. А. та ін. Рекламні стратегії та інструменти для роздрібних продавців у будівельному секторі: сучасні тенденції та виклики // Вісник університету «Україна». 2024. № 11 (38). С. 43-51. URL: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-11-38-03>.

2. Маркетингові поради для будівельної компанії. Редакція THE ANT MEDIA. URL: <https://www.theantmedia.com/post/marketingovi-poradi-dlya-budivelnoyi-kompaniyi>.

3. Маркетинг у будівництві: як залучити потенційних клієнтів. Ranktracker: The all-in-one platform for effective SEO. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/marketing-for-construction-how-to-attract-potential-clients/>.

4. Особливості реклами об'єктів будівництва, будівель, приміщень. URL: <https://lvivdpss.gov.ua/osoblyvosti-reklamy-ob-ektiv-budivnytstva-budivel-prymishchen/>.

5. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. УЦСБ - Асоціація учасників ринку металоконструкцій. URL: <https://uscc.ua/news/tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini-pid-cas-voennogo-stanu>

ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE-МЕТОДІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

В умовах постійних та непередбачуваних змін зовнішнього середовища класичні методи управління персоналом часто виявляються неефективними, оскільки не здатні забезпечити швидке реагування на ринкові виклики та інноваційну конкуренцію. Тому гнучкі підходи в менеджменті (Agile-методологія) стають ключовим чинником успіху та адаптації до ринкової невизначеності. Філософія Agile, заснована на Маніфесті 2001 року, є не просто набором процесів, а системою цінностей. Ці чотири основні цінності визначають пріоритети для успішної командної роботи: люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за детальну документацію; співробітництво із замовником важливіше за жорстке узгодження умов контракту; готовність до змін важливіша за суворе дотримання первинного плану. Завдяки цим цінностям, Agile допомагає бізнесу швидше та ефективніше створювати нові товари та послуги, фокусуючись на продукті, а не на допоміжних процесах, та швидко реагуючи на зміни. Додатково філософія базується на 12 принципах, серед яких найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника, вітається зміна вимог на будь-яких стадіях, робочий продукт слід випускати якомога частіше (кожні кілька тижнів), а безпосереднє спілкування є найбільш ефективним способом обміну інформацією. Серед інших принципів – необхідність мотивувати професіоналів, постійна увага до технічної досконалості, а також простота та самоорганізація команд, які систематично аналізують та коригують свій стиль роботи. Змінити мислення керівників і виконавців з традиційного на гнучкий є найскладнішим завданням, але воно підвищує повноваження співробітників, дає їм більше відповідальності за прийняті рішення та, що критично важливо, скорочує час на їх ухвалення.

Створенню умов для успішної роботи команди сприяють конкретні форми гнучкої організації праці, серед яких найбільш розповсюдженими є Scrum та Kanban. Scrum, створений Джеффом Сазерлендом та Кеном Швабером, є гнучкою методологією, що передбачає роботу над проектом циклічно, за допомогою однакових за тривалістю спринтів (від 1 до 4 тижнів), які включають планування, розробку, тестування та демонстрацію. Ключовою особливістю Scrum є чіткий розподіл ролей: Власник продукту (Product Owner) відповідає за зв'язок із замовником та список завдань; Scrum-майстер є формальним керівником, координатором та захисником Agile-принципів; і власне Scrum-команда (оптимально 7±2 особи), яка є багатофункціональною та виконує спринт. Невеликий розмір команди є важливим, оскільки зростання кількості учасників різко збільшує витрати на комунікації.[1]

Для масштабування Agile на рівень підприємства використовують фреймворки LeSS (Large-Scale Scrum) для 2–8 команд або LeSS Huge для понад 8 команд. LeSS – це набір правил для застосування Scrum у багатокомандному оточенні, орієнтований на спільну роботу команд над одним продуктом із єдиною спільною метою. Принципи LeSS включають прозорість, системне мислення, орієнтацію на весь продукт та постійне вдосконалення. Впровадження LeSS вимагає переходу від традиційного контролю до стилю управління "менеджери як вчителі/наставники", що відповідає Теорії Y Дугласа МакГрегора (припущення про те, що люди природно прагнуть до роботи, самоконтролю та відповідальності), на відміну від Теорії X (де людей треба примушувати та контролювати). У LeSS Huge можуть створюватися декілька команд з однаковими функціями, та з'являється провідна команда для керування великим обсягом роботи. Справжнє масштабування Agile-методів вимагає насамперед зміни організаційної структури, оскільки спроба змінити лише культуру без системних змін зазвичай приречена на невдачу.[2]

Використання гнучких методів має низку переваг, але також несе певні недоліки та виклики: по-перше, запровадження змін може спричинити плинність цінних кадрів через різну здатність до адаптації, оскільки організаційну культуру швидко змінити неможливо; по-друге, Agile сприяє досягненню короткострокових цілей, але вимагає уваги до підтримки довгострокової стратегії; по-третє, успіх команди значною мірою залежить від Scrum-майстра; і, нарешті, ця філософія несумісна з авторитарним стилем керівництва. Таким чином, компанії, які вирішують впроваджувати Agile-методологію, повинні ретельно зважувати всі "за" і "проти" та максимально адаптувати гнучкі підходи до своїх умов.

1. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* /Richard Hackman, Harvard Business Review Press, 2002. 336 p. 5.

2. *Manifesto for Agile Software Development*. URL: <http://agilemanifesto.org>.

В. Найда

Науковий керівник - к.е.н., доц. М.М. Мамчин

МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА В УПРАВЛІННІ

ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»:

АНТИКРИЗОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», як провідний гравець на ринку кондитерських виробів [1], стикається з мультиплікативним впливом кризових факторів: від порушення глобальних логістичних мереж до зниження реальної купівельної спроможності [2]. У цій ситуації традиційний маркетинговий мікс (4P) стає

недостатнім. Необхідне впровадження високотехнологічних та вузькоспеціалізованих маркетингових рішень, які безпосередньо впливають на операційну ефективність.

Для збереження преміальності бренду за умов економічного дисбалансу критично важливим є кодування пакувальних рішень.

- *Кодування*: Використання нейромаркетингових досліджень (Eye-tracking [3], колірна психологія) дозволяє оптимізувати візуальні маркери.

- *Сенсорний брендинг*: У фірмовій мережі стандартизація аудіальних та ольфакторних стимулів посилює емоційну прив'язку та стимулює імпульсивні покупки. Маркетингова функція «Київської кондитерської фабрики «Рошен»» має бути інтегрована в логістичні процеси для мінімізації ризиків:

- *Agile Marketing Logistics*: Маркетингові прогнози попиту використовуються для динамічного картування ризиків та швидкого перекидання товарних запасів. Це забезпечує фізичну стійкість каналів дистрибуції.

- *Прогнозне забезпечення сировиною*: Маркетинг бере участь у стратегічних закупівлях, формуючи прогнозний попит на ключову імпортовану сировину (какао), що дозволяє створити необхідний буферний запас та уникнути цінових шоків.

В умовах інфляції важливим є не лише сама ціна, а її сприйняття споживачем [2]:

- *Управління сприйняттям ціни*: Замість відкритого підвищення ціни застосовується техніка Shrinkflation (зміна ваги при збереженні ціни) [4]. У комунікації акцент зміщується на "покращений склад" або "нову формулу", щоб мінімізувати негативну реакцію.

- *Стратегічне субсидування*: На основі досліджень цінової еластичності різних продуктових категорій здійснюється стратегічне субсидування масових, соціально важливих товарів за рахунок преміального сегменту. Це дозволяє зберегти загальний обсяг продажів та лояльність широкої аудиторії.

Порівняємо маркетингові рішення компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння традиційних та інноваційних маркетингових рішень «Київської кондитерської фабрики «Рошен»»

Напрямок управління	Традиційний маркетинговий підхід	Інноваційний маркетинговий підхід	Ключовий ефект для управління
Управління продуктом	Скорочення витрат на сировину.	Нейромаркетингова оптимізація пакування [3].	Збереження сприйняття преміальності.
Управління ціною	Пряме підвищення ціни.	Управління сприйняттям ціни через зміну ваги (Shrinkflation) [4].	Мінімізація негативної реакції.
Управління дистрибуцією	Пошук дешевших перевізників.	Agile marketing logistics (картування попиту).	Підвищення операційної стійкості.

Ефективне маркетингове забезпечення управління «Київською кондитерською фабрикою «Рошен»» вимагає переходу до технічно інтегрованого та проактивного маркетингу [3]. Впровадження інструментів нейромаркетингу та Agile Marketing Logistics у поєднанні зі стратегіями захисту ціни [4] є критично важливим для збереження конкурентоспроможності, фінансової стійкості та мінімізації впливу геополітичних та економічних викликів нової епохи.

1. ROSHEN Corporation. ROSHEN Corporation. URL: <https://roshen.com>.
2. Дані Державної служби статистики України. Розділ "Індекси споживчих цін (інфляція)". URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Eyetracking – можливості сучасних технологій | Content Writer. Content Writer. URL: <https://contentwriter.com.ua/eyetracking/>.
4. Ковальчук І. Що таке shrinkflation та чи виправданий це хід для брендів. URL: <https://speka.ua/business/shho-take-shrinkflation-ta-ci-vipravdaniy-ce-xid-dlya-brendiv-pn0734>.

В. Найда

Науковий керівник – д.е.н., проф. О.Б. Мних

ЗМІНА МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЙ У ТУРБУЛЕНТНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне глобальне бізнес-середовище характеризується високою волатильністю (VUCA-світ), загостренням екологічних та соціальних викликів, а також стрімкою цифровою трансформацією. Ці фактори вимагають від транснаціональних корпорацій критичного перегляду традиційних бізнес-моделей. Особливість ТНК на міжнародних ринках визначається зміною її поведінки на двох різних ринкових аренах: бізнесовій та соціально-політичній [1]. Зростаючий практичний інтерес викликають науково-пошукові дослідження про те,

яким чином глобальні компанії керують своїми відносинами із соціально-політичними організаціями для цілей зміцнення своєї конкурентної позиції на міжнародних ринках і який напрямок функціонального переважання сучасних бізнес-мереж і, відповідно, форми і змісту управлінської поведінки компаній, що отримують бізнес-субсидії для підтримки взаємодії із соціально-політичними організаціями.

У наукових роботах у вищезазначеному контексті акцентується увага на дослідженні довіри, як економічної категорії, яка: стає передумовою інноваційного розвитку партнерів; впливає на поведінку ринкових агентів і людей в таких сферах, як фінанси, інвестиції, управління та торгівля; стає основою зміцнення довготривалих відносин у маркетингових і логістичних мережах. На прикладі транснаціональної британської компанії «Unilever»- одного з світових лідерів на ринку продуктів харчування та товарів побутової хімії, дано характеристику трансформації моделі поведінки бізнесу у турбулентному ринковому середовищі, коли не лише підвищується інтенсивність взаємодії «бізнес-клієнт» на промислових і споживчих ринках, але й швидкість пристосування до потреб ринку стає серйозним викликом для маркетологів. Поведінкова модель еволюціонує від стратегії широкої диверсифікації до фокусованої, преміальної та цілеспрямованої структури, що є прямою відповіддю на зміну поведінки свідомого споживача. Дослідження цієї зміни, особливо у порівнянні з ключовим конкурентом «Procter & Gamble» («P&G») [4], є актуальним для розуміння сучасних трендів у поведінковому маркетингу та корпоративному управлінні.

Поведінка «Unilever» під керівництвом нового менеджменту сфокусована на реалізації плану Growth Action Plan (GAP 2030), ключовий принцип якого – «робити менше, але з більшим ефектом». Це спричинило значну оптимізацію портфеля брендів та перехід до преміумізації:

- компанія зосередилася на продажу низькомаржинальних локальних брендів та активному придбанні преміальних, масштабованих марок у високих сегментах, таких як K18 та Minimalist.
- ключовим поведінковим кроком є рішення про відокремлення бізнесу Ice Cream (завершення до кінця 2025 р.), що має на меті спростити корпоративну структуру та підвищити операційну гнучкість.

У 2024 році «Unilever» збільшила інвестиції у бренд та маркетинг до 15,5% від обороту (рекорд за останнє десятиліття), що становить приріст у €0,9 млрд [2] для посилення позицій своїх ключових брендів (Dove, Comfort, Vaseline). Конкурентна поведінка двох гігантів FMCG має суттєві відмінності, які впливають на їхні стратегії в глобальному середовищі (табл.1).

Таблиця 1

Порівняння поведінки «Unilever» та «Procter & Gamble»

Напрямок	«Unilever» (Зміна моделі)	«Procter & Gamble» (Стабільна модель)
Географічний фокус	Висока залежність від ринків, що розвиваються (понад 60% доходу [4]).	Домінування на розвинених ринках (Північна Америка та Європа) [4].
Сталий розвиток (ESG)	Цілеспрямований лідер. Зобов'язання Net Zero до 2039 року [4], інвестиції у регенеративне сільське господарство [3].	Обґрунтований підхід. Стратегія більш інтегрована у фінансові показники.
Організаційна гнучкість	Ініціатива розділення Ice Cream та прискорення трансформації go-to-market.	Історично виявляє асиметричну вакацію (постійне балансування між централізацією та децентралізацією) [5].

Зміна моделі поведінки компанії «Unilever» є прикладом переходу від орієнтації на обсяг до орієнтації на цінність, прибутковість та соціальну відповідальність. Нова стратегія демонструє рішучий відхід від надмірної диверсифікації на користь сфокусованого зростання преміальних брендів та створення більш гнучкої організації через виділення підрозділу Ice Cream [2].

На відміну від «P&G», яка зберігає сильний фокус на розвинених ринках, «Unilever» посилює свою ключову перевагу – глибоку інтеграцію в ринки, що розвиваються, поєднуючи це з найбільш амбітною екологічною відповідальністю серед конкурентів [3, 4]. Ця поведінкова трансформація з врахуванням довіри потенційних клієнтів є необхідною умовою для мінімізації маркетингових ризиків і зміцнення конкурентних позицій.

1. *The SocioPolitical Behaviour of Multinational Corporations in the Context of Business Networks*. URL: https://www.researchgate.net/publication/237711129_The_SocioPolitical_Behaviour_of_Multinational_Corporations_in_the_Context_of_Business_Networks
2. «Unilever» plc. (2025). *Improved performance led by volume growth and gross margin expansion*. URL: <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2025/improved-performance-led-by-volume-growth-and-gross-margin-expansion/>.
3. «Unilever» plc. (2025). *Aligning business & government climate plans*. URL: <https://www.unilever-arabia.com/news/2025/unilever-urges-business-and-government-to-align-on-climate-strategies/>.
4. *Procter and Gamble vs «Unilever»: A Comparative Analysis for 2025*. (2025). URL: <https://pocketoption.com/blog/en/interesting/reviews/procter-and-gamble-vs-unilever/>.
5. *Asymmetric Vacillation in the FMCG Industry: A Case Comparison of «Procter & Gamble» and «Unilever»*. (2023). MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/8/187>.

АКТИВІЗАЦІЯ ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасному світі, де інформація має не менше значення, ніж економічні чи військові ресурси, роль маркетингових комунікацій різко зростає. Особливо це актуально для України, яка живе у стані війни. У таких умовах звичні способи взаємодії між владою, суспільством і медіа змінюються, а паблік рілейшнз (PR) перетворюються на один із головних інструментів підтримки довіри, національної єдності та психологічної стійкості.

Актуальність теми полягає в тому, що під час повномасштабного вторгнення інформаційний простір став окремим фронтом [1, с. 110]. Від ефективності комунікацій залежить не лише суспільний настрій, а й рівень міжнародної підтримки, економічна стабільність та репутація України. Україна вже стала прикладом того, як продумана PR-стратегія може зміцнити національну стійкість та допомогти у протидії дезінформації [1, с. 111-112]. Коли в суспільстві панує тривога, а простір переповнений фейками, чесна й оперативна комунікація стає основою довіри. Саме тому державні структури, військові й волонтерські організації активно користуються соціальними мережами, проводять регулярні брифінги та публічні звернення. Це не лише допомагає уникнути паніки, але й створює відчуття спільності та взаємної підтримки [1, с. 112].

Сьогодні змінився і характер комунікацій. Якщо раніше головним інструментом PR були раціональні аргументи, то тепер на перший план вийшли емоції. Через історії людей - військових, лікарів, волонтерів, переселенців - формується глибоке відчуття єдності та спільної боротьби. Гуманізація комунікацій стала ключовим трендом нового етапу розвитку PR під час війни [2, с. 130-131; 3].

Окремо варто відзначити міжнародний напрям. Україна змогла сформувати впізнаваний образ країни, що бореться за свободу та демократичні цінності [2, с. 128].

Не менш важливою є боротьба з дезінформацією. Війна ведеться не лише зброєю, а й словами [2, с. 130]. Кожен фейк може посіяти паніку, тому офіційні комунікації мають бути швидкими, перевіреними й зрозумілими. Вчасний і чесний коментар часто має більшу вагу, ніж найкраще спростування.

Важливу роль у період війни відіграє й бізнес-сектор. Багато компаній змінили фокус своїх комунікацій: замість суто комерційних повідомлень вони демонструють соціальну позицію, підтримують армію, допомагають переселенцям, створюють благодійні ініціативи [2, с. 130-131; 3]. Так бізнес стає частиною спільного інформаційного фронту та формує репутацію соціально відповідального учасника суспільства.

Не можна оминати й психологічний аспект PR. Добре продумані повідомлення, символи, гасла та єдині інформаційні меседжі допомагають людям почуватися частиною спільноти, знижують рівень тривоги й підтримують віру у перемогу. Фрази «Разом перемаємо» чи «Слава Україні!» стали не просто словами - це елементи національної ідентичності з глибоким емоційним змістом [3].

Активізація паблік рілейшнз у воєнний час - це не лише природна реакція на кризу, а й стратегічна необхідність. PR сьогодні - це не просто комунікаційний інструмент, а частина системи національної безпеки. Його завдання - зміцнювати моральний дух, формувати єдність і протидіяти маніпуляціям. Український досвід доводить, що ефективний PR у війні може бути зброєю - зброєю правди, єдності та гідності.

1. Ковальов А.В. Політичні PR в контексті розвитку військово-політичної комунікації. *Політичне життя*. (Вер 2025). С. 109-113. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.3.14>

2. Піддубна Н., Каретнікова І. Особливості підприємницької та PR діяльності у воєнний час. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. 2(87). С. 123-135. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-123-135>

3. Шевченко Ю. Стратегічне планування PR-компаній під час війни: 5 порад від Вікторії Штейнберг. URL: <https://fbz.biz.ua/news/dumki/strategichne-planuvannya-pr-kompanij-pid-chas-vijni-5-porad-vid-viktoriyi-shtejnberg/>

HR-МАРКЕТИНГ ТА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Ефективна діяльність будь-якої організації досягається через ефективну роботу її персоналу. По всьому світу ринки праці зазнають змін під впливом нових економічних, технологічних і соціальних умов, а організації стикаються із конкуренцією за кваліфікований й затребуваний персонал. Кандидати на ринку праці мають більше влади, аніж роботодавці (candidate-driven market) [1], що зумовлює зміни у підходах до пошуку, утримання й залучення персоналу, зокрема у сфері маркетингу за напрямом HR.

HR-маркетинг – це системна діяльність організацій, спрямована на ефективне управління наявними працівниками, на залучення потенційних та затребуваних спеціалістів на ринку праці. Він орієнтований на

відповідне позиціонування організації на ринку праці. Там, де маркетинг у його «традиційному» розумінні зорієнтований на пошук і залучення споживачів, підтримання їхнього інтересу до продукту - HR-маркетинг використовує схожі інструменти та принципи у площині діяльності із персоналом та потенційними кандидатами.

Реалізація заходів із HR-маркетингу відбувається через бренд роботодавця, рекрутинговий маркетинг та внутрішній HR-маркетинг [2], які базуються на ціннісній пропозиції **роботодавця** та спрямовані на залучення, утримання й розвиток персоналу.

Ціннісна пропозиція роботодавця (**EVP** - employee value proposition) – це комплекс матеріальних і нематеріальних переваг, які організація може запропонувати своїм працівникам та кандидатам на працевлаштування в обмін на їхні знання, навички, кваліфікацію та роботу [3]. EVP є стратегічним підходом до формування унікального робочого середовища, що мотивує працівників розвиватись та продовжувати працювати в організації, залучатись до корпоративного життя тощо.

Брендинг роботодавця є безперервним процесом становлення унікального статусу організації як роботодавця [1], переслідуючи мету створення хорошої репутації та покращення привабливості для потенційних кандидатів. Він охоплює не лише роботу над іміджем компанії у сфері трудових відносин, а й загальне формування її впізнаваності, діяльності на ринку та участі в соціальних ініціативах.

Рекрутинговий маркетинг фокусується на створенні ефективних комунікацій для залучення кваліфікованих кандидатів, які активно шукають роботу [2]. Сьогодні він реалізується завдяки різним каналам: участі у спеціальних заходах, діяльності у соціальних мережах та професійних спільнотах, ярмарках вакансій тощо.

Внутрішній HR-маркетинг є діяльністю, яка спрямована на підвищення рівня задоволеності від роботи та вищої залученості працівників [2]. Він передбачає створення сприятливих умов праці, формування позитивної корпоративної культури, ціннісних пропозицій від роботодавців серед наявних працівників, а також відображає можливість для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Відтак, HR-маркетинг є комплексом заходів, що здійснюється у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Зрештою, кінцева мета HR-маркетингу – формування позитивного іміджу організації та бренду роботодавця для залучення найкращих талантів, а також забезпечення позитивного досвіду працівників від роботи в організації як основне завдання внутрішнього HR-маркетингу [2] задля сприяння досягненню стратегічних цілей організації.

Водночас, інвестиції в HR-маркетинг та бренд роботодавця, EVP є доречними. В організаціях із продуманою ціннісною пропозицією плинність персоналу знижується на 70% (а відтак, і витрати на пошук і найм персоналу), а завдяки каналам поширення і бренду швидкість найму зростає на 30% [3]. Підтримування позитивного іміджу та бренду на ринку праці є важливим, адже близько 86% кандидатів ретельно вивчають наявну інформацію про потенційного роботодавця, а негативна репутація може збільшити витрати на найм на 10% [2].

Відтак, конкурентоспроможність організації залежить від її можливості утримати наявний персонал та залучити нових затребуваних фахівців, чітко діючи за принципами HR-маркетингу та розвитку бренду роботодавця, розвиваючи EVP. Адже для будь-якої організації найважливішою цінністю є її персонал, оскільки саме від людей залежить ефективність діяльності та досягнення стратегічних цілей.

1. *HR marketing : the ultimate guide for 2025. P2P marketing. URL: <https://peertopeermarketing.co/hr-marketing/> (дата звернення: 12.10.2025)*

2. *HR marketing. HRM Handbook. URL: <https://hrmhandbook.com/core/hr-marketing/> (дата звернення: 07.10.2025)*

3. *Як розробити та просувати EVP: покрокова інструкція для HR. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/yak-rozrobyty-evp> (дата звернення: 18.10.2025)*

Ю. Панас

Науковий керівник – к.е.н., доц. Н.С. Косар

ПСИХОЛОГІЯ ЦІН І ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА: ЧОМУ ЛЮДИ РЕАГУЮТЬ НА «-50 %», НАВІТЬ КОЛИ РІЧ ЇМ НЕ ПОТРІБНА

У сучасному маркетингу ціна є не лише економічним показником, а й потужним психологічним інструментом, що безпосередньо впливає на поведінку споживачів. Знижки, акції та спеціальні пропозиції формують у покупця емоційне ставлення до товару і можуть стимулювати купівлю навіть тоді, коли товар не є необхідним для нього. Розуміння механізмів сприйняття цін допомагає маркетологам розробляти ефективні стратегії продажів і підтримувати довіру до бренду.

Сприйняття цін сильно залежить від емоційного контексту купівлі. Під час імпульсивної закупівлі ціновий бар'єр суттєво падає, а бажання отримати товар непропорційно зростає. У таких ситуаціях людина може легко віддати \$100 за дизайнерський кейс для ноутбука, хоча функціонал у нього такий самий, як і в чохла за \$20. Компанії використовують цю особливість у своїх цінових стратегіях. Наприклад, преміальні бренди створюють відчуття привілейованості: реальної знижки немає, але є ранній VIP-доступ. За схожим принципом працює страх

втрати: коли ми бачимо примітку «Залишилось усього 3 товари на складі», це створює відчуття втрати, що пришвидшує ухвалення рішення про купівлю товару [1].

Психологія споживача - це напрям психології, який вивчає причини та механізми наших покупок: чому ми обираємо саме певний товар, які фактори впливають на наш вибір - від думки друзів і родини до впливу медіа та суспільних норм. Це надзвичайно цікава й значуща сфера, адже у сучасному світі споживання займає важливе місце в житті більшості людей. Сьогодні компанії інвестують значні ресурси у дослідження поведінки споживачів, щоб краще зрозуміти їхню мотивацію та ефективніше зацікавлювати їх своїми товарами й послугами [2].

Чому так складно утриматися від бажання купити за знижкою? Коли мозок оцінює ціну зі знижкою, то сам товар та його цінність відходять на другий план. Коли ціна товару невисока, це робить людину схильнішою до покупки, бо мозок у цей момент думає тільки про вартість [3]. Дехто сприймає знижки так само, як випадкову знахідку грошей на вулиці. У психології така поведінка має назву компульсивна - коли людина відчуває внутрішню потребу виконувати певні дії чи ритуали, щоб уникнути тривоги або неприємних думок. Саме тому відмовитися від спокуси скористатися знижкою буває надзвичайно важко. Сьогодні такі слова як «розпродаж» та «спеціальна пропозиція», «-50%» роблять товар ціннішим в очах покупця. Коли людина вважає, що знижка має тимчасовий характер, то вона може швидше купити товар. Цим активно користуються продавці у всьому світі.

Штучний ажіотаж і дефіцит, як під час знижок “чорної п’ятниці”, теж справляють величезний психологічний вплив на покупців. Додавання шуму тільки збільшує кількість покупок. Під час таких розпродажів емоції розпалюються по-справжньому, почуття схожі на азарт, мозок працює особливим чином, поза межами раціонального мислення [3]. Рішення приймаються швидко, на підсвідомому рівні. Це ж стосується відгуків і коментарів в інтернет-магазинах - що більше людей висловилося про товар, то вищий шанс його купівлі.

Психологія споживчої поведінки показує, що рішення про купівлю часто визначаються емоційними факторами, а не лише раціональним оцінюванням товару. Знижки, обмежена кількість товарів, акції та створення штучного ажіотажу стимулюють компульсивні покупки у споживачів, посилюють відчуття терміновості та задоволення від їх придбання. Підприємства активно використовують ці механізми, маніпулюючи сприйняттям цінності та викликаючи підсвідомі емоційні реакції, що робить споживачів більш схильними до швидких і необдуманих покупок.

1. Психологія ціноутворення. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/psychologiya-czinoutvorenniya/> (дата звернення 16.10.25).

2. Психологія споживача: як наші емоції впливають на вибір товарів і послуг. URL: <https://mentalzon.com/ru/post/802/психология-споживача-как-наши-эмоции-влияют-на-выбор-товаров-и-услуг> (дата звернення 17.10.25).

3. Психологія знижок: як це працює і чому люди люблять знижки. URL: <https://napensii.ua/uk/articles/144200-psychologiya-znyzhok-chomu-pid-chas-rozprodazhiv-vidklyuchayetsya-zdorovij-gluzd/> (дата звернення 18.10.25).

Х. Пирч

Науковий керівник – ст. викл. М.В. Кіндій

ПІДСВІДОМІЙ МАРКЕТИНГ: РЕАГУЄМО, НАВІТЬ КОЛИ НЕ УСВІДОМЛЮЄМО ЦЬОГО

У складному інформаційному середовищі багато повідомлень проходять повз - тому маркетологи звертають увагу на те, що впливає нижче рівня усвідомлення. Підсвідомий маркетинг - це використання сигналів, символів, образів, які сприймаються неусвідомлено, але впливають на емоції, рішення, поведінку споживачів. У маркетингу це може бути невербальна комунікація: кольори, шрифти, запахи, форми, архетипи, звуки, товар з'явився у фільмі чи ним користується популярний блогер, навіть не рекламуючи - усе, що “говорить” глибше, ніж слова. Ідея в тому, що багато рішень ми приймаємо автоматично, інтуїтивно - і маркетологи прагнуть достукатись до цих глибинних пластів психіки. [1]. Це дуже пов'язано з нейромаркетингом або ж нейробрендингом - вивченням того, як мозок реагує на сигнали брендів, як формуються емоційні асоціації з логотипами, слоганами чи рекламою. Також - із сенсорним брендингом: коли бренд звертається не лише до зору й слуху, а до всіх почуттів (запах, текстура, смак), щоб створити глибший емоційний зв'язок. Тому далі розглянемо, що саме впливає на те, чи звернемо ми увагу на товар ще до того, як ми встигнемо замислитися при купівлю.

Візуальні елементи мають ледве не найбільший вплив на людей - приблизно 70-90 % інформації про навколишній світ ми дізнаємося саме завдяки зору. Кольори мають сильний психологічний вплив: люди формують судження про продукт часто в перші 90 секунд, причому 62-90% цього судження базується лише на кольорі. Наприклад, у дослідженні “The psychology of color in brand packaging” показано, що асоціації кольорів (червоний - енергія, зелений - природа, синій - довіра) не випадкові, а глибинно вкорінені у психіку. [5]. Щодо шрифтів: типографіка передає настрій, чи то серйозність, легкість чи інноваційність, і це може підсвідомо впливати на рішення споживача.

Сенсорний брендинг - коли бренд комунікує не лише через текст або зображення, а через запахи, звуки, текстури - усе це діє на глибинному рівні. [2] Наприклад, музика чи джінгл у магазині чи рекламі створює емоційний фон, який підсвідомо налаштовує на споживання. Текстури упаковки чи поверхні продукту (гладка, матова, шорстка) формують відчуття якості, "преміальності" чи натякають на сенсорний досвід. У дослідженні "The Role of Color and Packaging Shape on Consumer Emotional Responses" показано, що форми упаковки й колір спільно впливають на емоції й готовність платити більше. [4]. Крім того, у харчовій індустрії було встановлено, що кольори упаковки (теплі чи холодні) впливають на очікування смаку і рішення купити.

Також бренди можуть "підлаштовуватися" під певні архетипи, щоб закріпити за собою асоціації та споживачі відразу розуміли, що вони тут знайдуть - які потреби закриває ця компанія, які цінності та образи, і загалом яка роль бренду у нашому житті. Усього швейцарський психолог Карл Густав Юнг виокремив 12 архетипів, які можна поділити на чотири групи: Свобода: дитина, мудрець, дослідник; Індивідуалізм: герой, маг, бунтар; Належність: хороший хлопець, блазень, коханець; Порядок: правитель, опікун, творець.

Архетип - це допоміжний інструмент, який дає змогу об'єднати цільову аудиторію бренду з його місією та меседжами, які він надалі транслюватиме споживачам. [3]

Хоча загалом оцінити для конкретного підприємства, на скільки одиниць продаж збільшився саме через впровадження підсвідомого маркетингу важко, проте це справді має дуже великий вплив. Головне правильно підібрати та поєднувати методи, щоб вони не були надто нав'язливі та маніпулятивні - це відштовхує покупців. Наше тіло та підсвідомість у цьому насиченому інформаційному середовищі вловлює дуже багато всього. Тому навіть незначні на перший погляд деталі, мов гачки зачіпають нашу увагу та створюють щось більше, ніж просто купівлю - можливість відчути емоційно та фізично насолоду від самого процесу купівлі та безпосередньо товару.

1. Підсвідома реклама. АЗБУКА. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/subliminal-advertising/> (дата звер.: 13.10.25)

2. Яланська А. Сенсорний маркетинг: що це, як працює емоційний маркетинг і сенсорний брендинг | Kukurudza. KUKURUDZA. URL: <https://kukurudza.com/blog/vse-pro-sensornyj-marketyng/> (дата звер.: 10.25)

3. 12 архетипів брендів: які вони і для чого потрібні в маркетингу - BazilikMedia. URL: <https://bazilik.media/12-arkhetypiv-brediv-iaki-vony-i-dlia-choho-potribni-v-marketynhu/> (дата звер.: 13.10.2025).

4. Nugroho D. A. The Role of Color and Packaging Shape on Consumer Emotional Responses: A Neuromarketing Study With Eeg. Eduvest - Journal of Universal Studies. 2025. Vol.5, no. 3. P.3319–3325. URL: <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i3.50961> (date of access: 13.10.2025).

5. Rendón Alín A., Escalante Vera C. The psychology of color in brand packaging. Journal of business and entrepreneurial studie. 2023. Vol. 7, no. 4. URL: <https://doi.org/10.37956/jbes.v7i4.353> (date of access: 13.10.2025).

І. Попіль

Науковий керівник – д.е.н., проф. І.О. Дейнега

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Вища освіта відіграє ключову роль у розвитку суспільства, формуючи професійні компетенції фахівців та забезпечуючи ефективне функціонування державних та бізнесових процесів. Українські науковці підкреслюють, що розвиток вищої освіти є пріоритетом державної політики, особливо в умовах воєнного стану [2]. Тому діяльність закладів вищої освіти перебуває у центрі уваги держави, громадськості та міжнародної спільноти.

Українська освіта нині проходить трансформацію, відходячи від радянських підходів і переорієнтуючись на міжнародні стандарти якості. Це потребує нових управлінських рішень, особливо в умовах воєнного стану. Основні завдання – адаптація освітніх процесів до викликів війни та забезпечення поступу у напрямі євроінтеграції відповідно до європейських стандартів [2].

Якісне перетворення вищої освіти в Україні ускладняється під впливом соціально-політичних чинників, передусім повномасштабної війни, розв'язаної рф. Війна призвела до руйнування інфраструктури, зниження якості освітнього процесу, відтоку студентів і викладачів через міграцію, а також до падіння платоспроможного попиту на освітні послуги в цілому. Ці проблеми лише поглибили тенденцію до зменшення кількості здобувачів вищої освіти, яка спостерігалася ще до початку повномасштабного вторгнення ворожої держави на територію України [1]. За свідченням компетентних джерел, зменшення кількості студентів у закладах вищої освіти України спостерігалось ще починаючи з 2014/2015 навчального року, насамперед за рахунок демографічних та соціально-політичних факторів, а також через міжнародну освітню міграцію [1].

Попри загальнонаціональні негативні тенденції, Львів залишається єдиним містом, де з 2000/2001 року зафіксовано зростання кількості студентів на 22,4 %. Хоч надалі цей показник дещо зменшився, на початку 2020/2021 навчального року у місті навчалось 100,5 тис. студентів, що є доволі значною цифрою. Дослідники пов'язують це з концентрацією у Львові провідних закладів вищої освіти, освітньою міграцією із сусідніх регіонів, формуванням образу Львова як освітньої столиці заходу України, а також загальносуспільними й демографічними чинниками [1].

Зі зменшенням кількості студентів закономірно скорочується і штат викладачів у закладах вищої освіти. Додатковими чинниками стали зниження набору іноземних студентів через пандемію COVID-19 та війну. Водночас у Львові, попри загальну тенденцію до скорочення студентства, кількість викладачів зросла, що пов'язують із відкриттям нових приватних вишів та збільшенням кількості іноземних студентів, що підвищило викладацьке навантаження [1].

Одним із ключових стратегічних орієнтирів розвитку вищої освіти в Україні є її інтеграція у європейський та світовий освітній простір шляхом продовження реформ, гармонізації стандартів та розвитку академічної мобільності. Водночас важливими залишаються забезпечення якості освіти, цифровізація навчального процесу, орієнтація на потреби ринку праці та зміцнення зв'язку з бізнесом. Серед пріоритетів розвитку вищої освіти є також створення інклюзивного та інноваційного освітнього середовища, що базується на академічній свободі, підтримці молодих науковців та розвитку університетської автономії. Усі ці напрями мають сприяти формуванню сучасної, конкурентоспроможної та стійкої системи вищої освіти в Україні.

Таким чином, стратегічні орієнтири розвитку вищої освіти в Україні мають поєднувати європейські цінності, національні інтереси та інноваційні підходи. Саме вища освіта здатна стати ключовим фактором відбудови та модернізації країни у повоєнний період.

1. Буданов В., Родіонов В. *Тенденції та проблеми вищої освіти в Україні в сучасних умовах. Часопис соціально-економічної географії*, 2023, Вип. 35. С. 37-51. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soccecongeo/article/view/24286/22034> (дата звернення: 21.09.2025)

2. Нестренко Г., Барабухастан Н. *Управління вищою освітою в Україні в контексті сучасних викликів. Координати державного управління*, 2024, 2. С. 394-407. URL: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.20> (дата звернення: 15.09.2025)

3. *Скільки студентів в Україні вступили до вишів цього року: дані МОН. Факти*. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250916-skilky-studentiv-v-ukrayini-vstupily-do-vyshiv-czogorich-dani-mon/> (дата звернення: 15.09.2025)

Х. Сагаль

Науковий керівник – ст. викл. М.В. Кіндій

BURGER KING: СКАНДАЛЬНІ КАМПАНІЇ ТА АНТИРЕКЛАМА

Burger King – міжнародна мережа швидкого харчування, заснована в 1953 році в Джексонвіллі, Флорида, під назвою Insta-Burger King. Пізніше компанія була перейменована в Burger King і зосередилася на приготуванні бургерів на відкритому вогні, що стало її фірмовою рисою та основою бренду [1]. Сьогодні бренд позиціонує себе як сміливий та інноваційний гравець на ринку, який активно використовує провокативний маркетинг, поєднуючи гумор, суперечливі меседжі та технологічні інновації для привернення уваги споживачів [2].

Однією з форм такого маркетингу є антиреклама – стратегія, в якій бренд свідомо відмовляється від типових підходів реклами і створює контент, який провокує споживачів на реакції, несподівані для звичайної реклами. Це можуть бути гумористичні чи провокаційні елементи, неочікувані повороти сюжету, або навіть використання образів антигероїв [3]. Саме завдяки таким підходам Burger King відомий не лише своїми бургерами, а й кампаніями, які викликають обурення, сміх і дискусії. Від скандальних рекламних роликів до сміливих соціальних заяв, бренд постійно перебуває в центрі уваги завдяки своїм провокативним маркетинговим ходам, що робить його цікавим об'єктом для дослідження ефективності провокаційних стратегій у сучасному маркетингу.

Однією з найбільш обговорюваних кампаній стала публікація в Twitter до Міжнародного жіночого дня 2021 року: «Жінки повинні бути на кухні». Цей пост викликав обурення серед користувачів, однак пізніше було пояснено, що це була частина кампанії, спрямованої на підтримку жінок у кулінарній сфері, зокрема через надання стипендій для навчання в кулінарних закладах. Незважаючи на пояснення, перший пост отримав значно більше уваги, що призвело до негативної реакції та видалення твітів [4].

Іншою провокативною кампанією стала «Moldy Whopper», де показували бургер, що покривається пліснявою через відсутність штучних консервантів. Це викликало суперечливі відгуки: одні сприйняли це як підтвердження натуральності продукту, інші – як неприязнь до споживачів [5].

Також варто згадати кампанію «Whopper Detour», де користувачі могли отримати бургер за 1 цент, перебуваючи поблизу ресторану McDonald's. Ця акція призвела до мільйонів завантажень додатку Burger King і значного підвищення його популярності [6].

Провокативні кампанії Burger King мають як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вони допомагають бренду виділятися на ринку, підвищують впізнаваність і роблять його вірусним у медіапросторі. Такі кампанії формують образ сміливого та нестандартного бренду, що готовий ризикувати і експериментувати, що позитивно сприймається певною частиною аудиторії і стимулює її зацікавленість у продукції. З іншого боку, подібні стратегії можуть нести серйозні репутаційні ризики. Провокативні та суперечливі меседжі іноді викликають обурення, критику в соціальних мережах і навіть негативні відгуки серед споживачів. Якщо не дотримуватися етичних меж, такі кампанії можуть підірвати довіру до бренду і зашкодити його іміджу, незважаючи на потенційний комерційний ефект.

У підсумку, можна стверджувати, що скандальні та провокативні кампанії є невід'ємною частиною маркетингової стратегії Burger King. Вони допомагають бренду виділятися, формують образ сміливого та нестандартного гравця на ринку, одночасно створюючи ризики для репутації. Провокаційні кампанії Burger King доводять, що у сучасному маркетингу успіх часто межує зі скандалом, і саме в балансі між креативністю та етикою лежить ефективність таких стратегій.

1. Contributors to Wikimedia projects. *History of Burger King* - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Burger_King (дата звернення: 14.10.2025).
2. *Burger King Marketing Strategy: Flame-Broiling Success*. Voy Media |. URL: https://voymedia.com/burger-king-marketing-strategy/?utm_source (дата звернення: 14.10.2025).
3. *Антиреклама в маркетингу - як привернути до себе увагу*. Outsourcing Team. URL: <https://outsourcing.team.ua/blog/smm-blog/antireklama-yak-strategiya-yak-privertati-do-sebe-uvagu-vidmovivshis-vid-tipovih-marketingovih-metodiv/> (дата звернення: 14.10.2025).
4. *'Women Belong In The Kitchen': Burger King's International Women's Day Tweet Goes Down In Flames*. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/suzannerowankelleher/2021/03/09/women-belong-in-the-kitchen-burger-kings-international-womens-day-tweet-goes-up-in-flames/?utm_source (дата звернення: 14.10.2025).
5. *Burger King: The Moldy Whopper • Ads of the World™ | Part of The Clío Network*. Ads of the World™. URL: <https://www.adsoftheworld.com/campaigns/the-moldy-whopper> (дата звернення: 14.10.2025).
6. Strauss S. *That Time Burger King Trolled McDonald's and Shot to #1. Notes To An Entrepreneur*. URL: https://news.planetmallbusiness.com/p/the-unexpected-move-that-turned-eileen-fisher-into-eileen-fisher-c64a726310f7a051?utm_source (дата звернення: 14.10.2025).

Л. Снак

Науковий керівник – к.е.н., доц. Н.С. Питуляк

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Аптечні заклади є важливою ланкою в системі забезпечення лікарськими засобами та медичними виробами. Індикаторами рівня конкуренції на аптечному ринку є наявність аптек у регіонах та кількість потенційних споживачів, що може обслуговувати одна аптека. Сьогодні в Україні здійснюють діяльність 8565 аптек, з яких у 2024 р. було відкрито 1395 аптечних закладів, а закрито 202 заклади, тобто чистий приріст на ринку аптечного ритейлу становив 1193 аптеки, що свідчить про високий рівень конкуренції. Аптеки здебільшого сконцентровані у великих містах, найбільше у м. Києві – 1839 закладів [1]. Більшість нових аптек припадає на п'ять аптечних мереж "Подорожник", АНЦ, 9-1-1, "Аптека 3І" та "Бажаємо здоров'я".

Наявність конкурентних переваг у аптечних закладів є однією з важливіших умов їх виживання, отримання ними прибутку та можливості подальшого розвитку на ринку. Організації зі стійкими конкурентними перевагами, які складно скопіювати, мають значні шанси на успіх у порівнянні з конкурентами. Зокрема, у [2] основними конкурентними перевагами аптек визначено зручність місця розташування аптек, широта та повнота асортименту, низькі ціни, використання системи знижок, пропозиція додаткових послуг, високий рівень оплати персоналу, швидкість та якість обслуговування, зручний графік роботи аптеки, привабливий інтер'єр аптеки, використання сучасних автоматизованих програм для збуту тощо.

Для того, щоб забезпечити конкурентні переваги аптечні заклади мають не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюється, а й застосовувати нові підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджувати сучасні технології, проводити маркетингові дослідження.

1. Каплан А. *Найбільший приріст у аптечних мереж: що показало дослідження про стан ритейлу*. URL: <https://thepage.ua/ua/ritejl/stan-ritejlu-u-2024-rosi> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Посилкіна О.В., Мала Ж.В. *Дослідження тенденцій розвитку аптечних мереж в Україні і факторів їх конкурентоспроможності*. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2018. № 892. С. 171-178.

Я. Солоненко

Науковий керівник – ст. викл. Н.Є. Кузьо

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Роздрібна торгівля – це один із найбільш прибуткових видів підприємницької діяльності, що забезпечує вагомий внесок у ВВП України, суттєво впливає на індекс інфляції та забезпечення населення усіма товарами, які необхідні їм для забезпечення нормальної життєдіяльності [1, с. 49-50]. Проте останніми роками ринок роздрібної торгівлі України характеризується новими тенденціями. Насамперед, це зростання величини онлайн закупівель,

посилення пріоритетності раціональності при закупівлі товарів покупцями, зростання ролі функціональності товарів, їх якісних характеристик при прийнятних цінах [2, с. 384]. У пошуку інформації про необхідні їм товари споживачі все більше звертаються до сайтів торговельних посередників, їх сторінок у соціальних мережах. Тому успішні продавці на ринку роздрібно́ї торгівлі України значну увагу приділяють розробленню інтерактивного і візуально привабливого контенту, який сприяє його швидкому поширенню, формують партнерства з відомими особистостями [3]. Одночасно воєнний стан актуалізує використання роздрібними торговельними посередниками омніканальності у збуті та просуванні товарів. Вони часто пропонують різноманітні варіанти придбання товарів через надання можливості клієнтам легкого їх переходу на різні платформи закупівлі, приділяють належну увагу розробленню гнучких варіантів щодо повернення товарів при необхідності. Використання ШІ, аналітики щодо продажу товарів полегшує інформаційне забезпечення підприємств роздрібно́ї торгівлі, дозволяє їм розробляти персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів, враховуючи їх звички та досвід попередніх закупівель.

Для покупців сьогодні є важливими і заходи соціально-відповідального бізнесу продавців. Тому останні приділяють значну увагу спонсорству у соціальній та воєнній сферах, реалізації заходів у напрямі матеріало- та енергозбереження.

1. *Городняк І.В., Гнатів Ю.П. Аналіз ринку роздрібно́ї торгівлі України. Економічний простір. 2023. № 187. С 49-54.*
2. *Косар Н.С., Демко М.Я., Сенів Л.О. Дослідження стану і перспектив розвитку роздрібно́ї торгівлі України та її суб'єктів. Науковий вісник Полісся. 2025. № 1 (30). С. 380–391.*
3. *12 прогнозів на 2025-й: основні тренди індустрії роздрібно́ї торгівлі від ритейлерів та експертів. URL: <https://rau.ua/novyni/12-prognoziv-2025-trendi> (дата звернення: 04.09.2025).*

Н. Долинська

Науковий керівник – к.п.н., доц. О.В. Барабаш

«THE POWER OF BRANDING: HOW BRANDS CREATE EMOTIONS»

The modern market is full of various goods and services, so it is important for companies not only to offer a quality product but also to build an emotional connection with the consumer. Branding becomes a powerful tool that allows companies to stand out from competitors and create a unique image in the minds of customers.

An emotional connection builds trust, loyalty, and increases the likelihood of repeat purchases.

Brands can create emotions in many ways:

Visual identity – The way a brand looks, including its colors, logo, fonts, and packaging, can create feelings even before a person uses the product. Visual identity is the first thing people notice, and it can make a big impression. For example, the green color in brands associated with nature and health creates a sense of calm and safety.

Brand stories and values. Through advertising and social media, companies share stories that reflect their values and mission. This allows consumers to identify themselves with the brand and feel an emotional connection.

Experiences and senses - Brands can use various sensory experiences such as events, music, smells, colors, and interactive technologies to create strong and positive emotions. These tools allow customers not only to see or use a product but to feel the brand on a deeper emotional level. When a brand stimulates our senses - what we see, hear, smell, touch, or even taste - it becomes more memorable and meaningful.

Social media and digital platforms. The use of Instagram, TikTok, YouTube, and mobile applications enables brands to communicate directly with their audience, respond quickly to feedback, and maintain constant contact. Digital platforms help create personalized messages and engage young consumers, which enhances the emotional connection.

Emotional branding is becoming a key element of success in today's market, as it not only influences product choice but also builds long-term relationships between a company and its consumers.

1. *Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson, 2016.*
2. *Fahy J., Jobber D. Foundations of Marketing. McGraw-Hill, 2015.*

К. Єзерницька

Науковий керівник – к.п.н., доц. О.В. Барабаш

MARKETING OF THE LEGO GROUP

In the modern world, where digital technologies and globalization transform various areas of life, companies must constantly adapt their communication and marketing strategies. One of the best examples of such successful adaptation is The LEGO Group – a company that has managed to combine creativity, innovation, and emotional engagement to build long-term relationships with its audience.

Founded in Denmark in 1932, the LEGO Group has evolved from a small toy manufacturer into a global leader in creative entertainment. The name “LEGO” originates from the Danish words “leg godt”, which mean “play well”. This phrase perfectly reflects the company’s philosophy – to inspire creativity and imagination through play.

LEGO’s marketing strategy is based on emotional storytelling, innovation, and community engagement. The brand positions itself not just as a toy producer, but as a creative platform that unites people of all ages around the idea of PLAY, creation, design, and imagination. Through its campaigns, LEGO appeals to emotions, encouraging both children and adults to express themselves through play. The company’s advertising often focuses on shared experiences – family time, collaboration, and discovery at the same time highlighting product benefits and advantages.

The LEGO Group uses a wide range of communication channels: traditional media, social networks, interactive websites, and digital applications. The LEGO Life App, for example, allows users to share their own creations, participate in challenges, and connect with other fans of the brand. This platform not only strengthens community engagement but also stimulates brand loyalty through active participation. A key element of company success is its ability to integrate innovation into every aspect of marketing. By organizing interactive events and temporary pop-up exhibitions in different cities, the LEGO Group brings the brand closer to people.

One notable example was the Free LEGO Botanical Pop-Up Event in New York – held from January 31 to February 2 which showcased LEGO as a brand for both children and adults. Visitors could walk through colorful installations made of LEGO flowers, participate in workshops, and receive exclusive gifts and discounts for online purchases. Such events illustrate how LEGO turns physical experiences into digital engagement and sales, combining creativity, user participation, and emotional connection. In recent years, the LEGO Group has actively promoted sustainability and digital transformation. The company invests in bioplastic materials, develops eco-friendly packaging, and explores digital tools to enhance interaction with customers. By integrating digital solutions with physical products, LEGO ensures a smooth connection between the real and virtual world of creativity.

Summarizing, marketing approach of the LEGO Group demonstrates how effective communication, innovation, and emotional engagement can turn a traditional product into a global lifestyle brand. Through creative campaigns, interactive experiences, and digital platforms, LEGO continues to strengthen its relationship with consumers while promoting values of imagination, learning, and sustainable development.

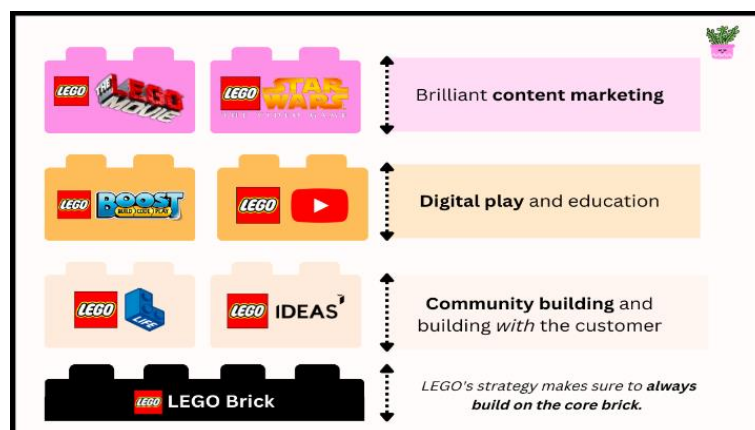


Figure 1. Example of branded content marketing

1. *Marketing Strategy: An analysis:* <https://ronntorossian.medium.com/legos-marketing-strategy-an-analysis-e06d7d625169>

2. *How LEGO Conquered the Adult Market* <https://segmentify.com/blog/lego-marketing-targeting-adults/>

С. Лазарчук

Науковий керівник – к.п.н., доц. І.С. Миськів

GUILT MARKETING

Have you ever seen an advertisement that made you feel bad? Maybe it made you think, "I am not spending enough time with my family," or "I should eat healthier food." This strong feeling is called guilt. When marketers use this feeling to sell things, it is called Guilt Marketing. This is a powerful tool because when people feel guilty, they often want to act right away to feel better.

1. How Marketers Create Guilt

Marketers try to show you a problem and then present their product as the simple and fast solution. They use two main kinds of guilt:

A. Guilt About Responsibility

This kind of guilt happens when you feel like you are not doing your duty or following your own rules.

For the Earth: An ad for a water bottle might show a lot of plastic trash. It says, "Stop the pollution" This makes you feel guilty about plastic. Buying the reusable bottle helps you feel better about the planet.

B. Guilt About Missing Out (FOMO)

Marketers also create a feeling of regret, or a fear of missing something good. We call this FOMO (Fear of Missing Out).

Limited Offers: When a company says, "Only 1 hour left!" or "Last 5 items!" it pushes you to buy quickly. You worry you will feel guilty if you miss the low price or the special item.

2. The Best example: duolingo

Duolingo is a great example of using guilt about missing a goal.

The Problem: You want to learn a new language, but you skip a lesson.

The Guilt Message: The Duolingo owl sends you messages that sound disappointed, like: "Don't let Duo down!" or "These reminders don't seem to be working. We'll stop sending them for now..." This makes you feel guilty for failing the app and the friendly owl.

The Solution: You open the app and do your lesson to stop the negative feeling and keep your learning streak(daily progr

3. Is It Right to Use Guilt?

Using guilt is often debated.

Good Outcomes (Positive Side)

Bad Outcomes (Negative Side)

It causes good actions. People recycle, donate, or start taking care of their health.

It can make people angry. If the guilt message is too strong, people get mad at the company.

It is easy to understand. The message is clear: "You have a problem, and we have the solution."

It is not always honest. Customers might think the company is just trying to trick them with emotions.

Because of the risk of making customers angry, many companies use only a small amount of guilt. The goal is to make you think, not to make you stressed or worried. Marketers must be very careful when they use this powerful emotion.

I. Markiv

Scientific supervisor - PhD in Pedagogical Sciences, Assoc. Prof. I.S. Myskiv

SUSTAINABILITY AS A MARKETING STRATEGY

Sustainability as a marketing strategy has transformed the way companies communicate with their customers. In the past, marketing was mainly focused on promoting products and increasing sales. However, the modern world has changed. Today's consumers care not only about what they buy, but also how it is made and what impact it has on the planet. As a result, sustainability has become one of the most important tools in modern marketing.

Sustainability in marketing means promoting products or services in a way that demonstrates social responsibility and environmental awareness. It is about balancing business success with care for people and the planet. Companies that use sustainable marketing aim to reduce waste, minimize carbon footprint, and use renewable materials.

Consumers today are increasingly concerned about global issues such as climate change and pollution. They expect companies to be responsible and protect the environment. Many customers choose to buy from brands that genuinely try to be sustainable, as they want their purchases to contribute to positive change.

A notable example is Patagonia, an outdoor clothing brand, which launched a campaign called "Don't Buy This Jacket", encouraging customers to repair their old clothes instead of buying new ones. This initiative demonstrated honesty and responsibility, strengthening trust in the brand.

However, sustainability marketing also faces challenges. Some companies practice *greenwashing*, claiming to be eco-friendly without taking real action to help the environment. Such practices can be easily recognized and can seriously damage a company's reputation.

Sustainability is not only a marketing concept, but also an integral part of modern business operations. It helps companies build trust, attract loyal customers, and differentiate themselves from competitors. At the same time, it encourages responsible consumer behaviour and environmental care.

1. Jin Yong Park, Sriram Veeraiya Perumal, Shouvik Sanyal, Binh Ah Nguyen, Samrat Ray, Ravishankar Krishnan, Ramakrishna Narasimhaiah & Dhanabalan Thangam (2022). *Sustainable Marketing Strategies as an Essential Tool of Business*. American Journal of Economics and Sociology. DOI:10.1111/ajes.12459.

2. Michael S. W. Lee, Miriam Seifert & Helene Cherrier (2017). *Anti-consumption and Governance in the Global Fashion Industry: Transparency is Key*. In book: *Governing Corporate Social Responsibility in the Apparel Industry after Rana Plaza* (pp.147-174), publisher: Palgrave Macmillan. Springer. DOI:10.1057/978-1-137-60179-7_5.

3. Jui-Che Tu, Yang Cui, Lixia Liu & Chun Yang (2024). *Perceived Greenwashing and Its Impact on the Green Image of Brands*. Sustainability MDPI. DOI:10.3390/su16209009.

GEN Z AND THE HANDMADE ECONOMY: IS ADDITIONAL INCOME BEING TRANSFORMED INTO A SUSTAINABLE BUSINESS?

Handmade (eng. «handmade» literally “made by hands”) has always existed, but more as a local phenomenon. In the digital world, small point markets have turned into a global one. Many people are engaged in selling homemade goods on the Internet. A large share of market participants is made up of Generation Z – people born between 1997 and 2012. This generation was the first to grow up with the Internet. The values, vision and attitude of these people towards the world were formed online.

In the US, about 54% of zoomers already have their own side income, and 16% own a full-fledged business, according to the World Economic Forum (2024). In Ukraine, according to a survey by the Kyiv School of Economics (2023), 47% of young people aged 18-27 have tried working for themselves, mainly in the field of handmade, digital design or content creation. In addition, 75% want to start their own business in the future. This statistic demonstrates the popularity of self-employment among Gen Z. The main reasons for this popularity include the growth of values, digitalization, new perspectives on work, and the emergence of the creative economy market. For example, according to the Deloitte Global 2024 Gen Z & Millennial Survey, 75% of this generation choose career paths that align with their personal values. Online platforms (Etsy, Instagram, Shopify, Ragon) have provided access to the global market without significant capital investments – 68% of zoomers consider online income a real path to financial independence (Shopify Future of Commerce Report, 2023). And the creative economy is expected to account for 6.1% of global GDP by 2024, according to a report by The Policy Circle. These statistics support the above statements. Etsy, an online platform for selling unique, handmade goods, confirms that the handmade segment is a popular business among zoomers. In 2023, the company reported that 73% of new sellers were Gen Z or young millennials, and 82% of them started without any start-up capital.

However, handmade businesses are often viewed by Generation Z as a side income. Only a small proportion consider it as the main. Self-employed young entrepreneurs face a number of problems: lack of knowledge in accounting, taxes and marketing, difficulties in accessing financing, high competition on global platforms, instability of online marketplace policies. But the potential for turning into a stable business in this area is quite large, if we consider the statistics of profits in various niches of handmade. For example, a business selling fabric bags and wallets after 8 years of operation received a net profit of \$1,133 per month, with expenses of \$389. And a business selling Waldorf toys after 21 years of operation had a net profit of \$20,000 per month, with expenses of \$30,000.

So, with a systematic approach and investment of time and knowledge in the business, side income in the handmade sector can become a sustainable business for Gen Z. Currently, this is an area that is actively developing, and profits from it are growing. It is inexpensive to start, and can be correlated with the interests and hobbies of the person who is engaged in this business. These realities make this area promising for entrepreneurs and enable the sustainability of such a business in the future.

1. *Creative Manufacturing and Handmade: A Sector Whose Time Has Come. Powered by People.* 02.2021. URL: <https://share.google/Zj50E8nLKMccMWJ7M>
2. Mark C. P. *Why Gen Z Is Thriving In The Entrepreneur Life.* Forbes. 18.06.2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/markcperna/2024/06/18/gen-z-thriving-entrepreneurship/>
3. *TOP 20 CRAFT MARKETING STATISTICS 2025: A Sector Whose Time Has Come.* Amra & Elma. 2025. URL: <https://www.amraandelma.com/craft-marketing-statistics/>

Підсекція «ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК»

А. Буцяк

Науковий керівник – к.е.н., доц. Леонова С. В.

ПРОГНОЗУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ЛОГІСТИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ

Прогнозування у логістиці охоплює широкий спектр показників, від яких залежить ефективність функціонування всієї логістичної системи. Найчастіше прогнозуванню підлягають: попит на продукцію та послуги, рівень та структура запасів, обсяги вантажопотоків, тривалість постачання, час обробки замовлення, оборотність запасів, ресурсні потреби.

Здатність передбачати попит у сучасних логістичних системах – це не просто перевага, а умова успішної діяльності будь-якого бізнесу. А завдяки економічно-статистичним моделям спрогнозувати попит стало значно простіше, оскільки саме вони дозволяють забезпечити точне планування поставок, оптимізувати запаси і знизити витрати. Найпоширенішими економіко-математичними моделями для прогнозування попиту в логістиці є моделі аналізу часових рядів та економетричні (каузальні) моделі. Вибір моделі дослідження залежить від багатьох аспектів, таких як тип отриманих даних або кількість спостережень чи інші показники [1].

Модель аналізу часових рядів застосовують для прогнозування попиту в логістичних системах на основі динаміки показників за попередні періоди без безпосереднього врахування зовнішніх факторів. До простіших моделей належать: метод ковзних середніх, що використовується для короткострокового оперативного прогнозування, коли немає тренду чи сезонної складової. Його перевагами є простота, швидкість та дешевизна. Недоліком є те, що не враховуються всі спостереження часового ряду, лише останні. Експоненціальне згладжування добре відображають пристосування до існуючої ситуації. При обчислення більшу вагу надають останнім спостереженням, а меншу – попереднім. Таким чином реалізовується постулат старіння інформації та використовується вся наявна інформація для прогнозу. Трохи складнішими є ARMA-моделі, що враховують автокореляцію, сезонність, тренди, але водночас є оптимальними методами прогнозування, оскільки гарантують досить високу точність отриманих прогнозів [2].

Важливими та репрезентативними є економетричні моделі, а саме регресійний аналіз, за допомогою якого прогнозують попит на основі статистичного аналізу взаємозв'язків між залежною змінною (попитом) та незалежними факторами, що на нього впливають: ціною, доходами споживачів, тощо. У логістиці такі моделі дозволяють оцінити вплив факторів на попит, планувати запаси та маршрути перевезень. До переваг можна віднести можливість визначення найвпливовіших змінних, моделювання сценаріїв. Недоліком є потреба якісних даних та лінійність моделі [3].

Етапи прогнозування основних показників логістики наведено на рис. 1. Саме така послідовність дозволяє сформувати необхідний масив вхідних даних, проаналізувати чинники впливу, обрати надійну прогнозну модель та отримати достовірні результати.

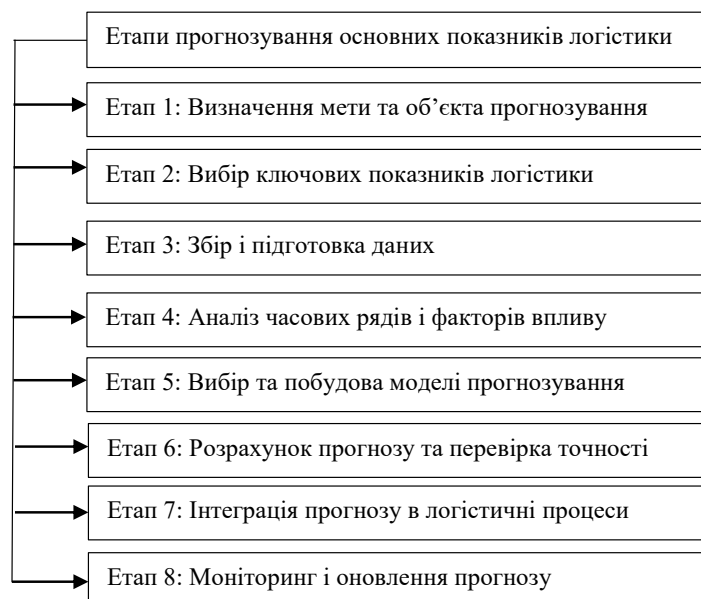


Рис. 1. Етапи прогнозування основних показників логістики

Економіко-математичні моделі прогнозування у логістиці дозволяють ефективно планувати поставки, керувати запасами та оптимізувати маршрути перевезень. Моделі часових рядів та регресійний аналіз допомагають точно оцінювати попит і зменшувати ризики надлишку або нестачі товарів. Використання цих моделей підвищує ефективність роботи логістичних систем, скорочує витрати та покращує обслуговування клієнтів. Ефективність використання моделей напряму залежить від чіткої послідовності етапів прогнозування, адже саме так можна забезпечити точність прогнозів та успішно впровадити їх у логістичні процеси.

1. Основні економіко-статистичні моделі прогнозування в логістиці. Електронне джерело: https://csc.knu.ua/media/study/asp/stoc_models_sys_analysis_voina/lecture/lec1.pdf (дата звернення 16.10.2025)

2. Яровий А.Т., Страхов Є.М. Аналіз часових рядів: навчально-методичний посібник. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2019. 56 с. Електронне джерело: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmfit/nachalni_materiali/navch_mat_111_mag/analiz_chasovykh_ryadiv.pdf (дата звернення 16.10.2025)

3. Диха М.В. Економетрика. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2016. 380 с. Електронне джерело: <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/133f29a8-f609-4338-848a-0fe2ef869be2/content> (дата звернення 16.10.2025)

О. Вітюк

Науковий керівник – к.е.н., доцент В. С. Леонова

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМИ ЗАПАСАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ПОПИТУ

Управління складськими запасами має забезпечувати баланс між доступністю товарів і мінімальними витратами на їх утримання. При непередбачуваному попиті це завдання значно ускладнюється [1, с. 6].

Саме тому застосовують стохастичні моделі, які враховують випадкові коливання попиту. Дослідження показують, що методичне визначення оптимальних параметрів стохастичної системи дозволяє швидко реагувати на флуктуації попиту і запобігати надмірному накопиченню запасів [2].

Наприклад, потреба впродовж певного часового відрізка має випадковий характер. Коли обсяг попиту не перевершує доступну кількість запасів, то накопичення та утримання зайвого товару тягне за собою додаткові витрати, які розраховуються на кожну одиницю продукції. У іншому випадку, якщо попит зростає вище наявного рівня запасів, це спричиняє нарахування штрафних санкцій за нестачу, що також відносяться до одиниці продукту.

У стохастичних моделях її аналіз здійснюють за допомогою імовірнісних характеристик. Зокрема, коли випадкова величина попиту є дискретною і відомий її закон розподілу, очікуване значення (математичне сподівання) функції загальних витрат розраховується наступним чином:

$$C_{(s)} = c_2 \sum_{r=0}^s (s-r)p(r) + c_3 \sum_{r=s+1}^{\infty} (r-s)p(r), (1)$$

де c_2 – витрати на зберігання надлишку продукту додаткових витрат на одиницю продукту; s – рівень запасу; r – попит; $p(r)$ – закон розподілу; c_3 – штраф за дефіцит на одиницю продукту.

Якщо випадковий попит є безперервною випадковою величиною, і його закон розподілу заданий щільністю розподілу ймовірностей, то математичне сподівання функції сумарних витрат визначається виразом:

$$C_{(s)} = c_2 \int_0^s (s-r)f(r)dr + c_3 \int_s^{\infty} (r-s)f(r)dr, (2)$$

де $f(r)$ – щільність розподілу ймовірностей.

Оптимізація управління запасами полягає у відшукуванні такого запасу s^* , за якого математичне сподівання сумарних витрат $C(s)$ приймає мінімальне значення.

При дискретному випадковому попиті функція сумарних витрат приймає мінімальне значення при такому s^* , при якому функція розподілу попиту $F(r) = P\{r \leq s\}$ задовольняє нерівностям:

$$F(s^*) < \rho < F(s^* + 1), (3)$$

При безперервному випадковому попиті ρ значення сумарних витрат $C(s)$ приймає мінімум при значенні s^* , де $F(s^*) = \rho$ (щільність збитків через незадоволений попит), що визначається за формулою:

$$\rho = \frac{c_3}{c_2 + c_1}, (4)$$

Щодо оптимального запасу s^* при безперервному попиті можна визначити графічно [2].

Також, при умовах нестабільного попиту можна використовувати детерміновану модель Вілсона (EOQ), за допомоги якої визначається оптимальний обсяг замовлення. Модель EOQ дає можливість оптимізувати пропорції між цими двома групами операційних витрат так, щоб їх сукупна сума була мінімальною [3, с. 102]. Формула моделі:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * 3 * C_1}{C_2}}, (5)$$

де 3 – обсяг виробничого споживання запасів у відповідному періоді; C_1 – середня вартість розміщення одного замовлення; C_2 – вартість утримання одиниці товару в цьому ж періоді.

Отже, ефективне управління запасами в умовах нестабільного попиту досягається поєднанням стохастичних методів з адаптованими EOQ-підходами. Стохастичні моделі та введення дозволяють контролювати рівень обслуговування і ризики дефіциту, тоді як класичний EOQ підхід формує мінімум витрат за заданого попиту.

1. Луценко І. С. *Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни. Репозитарій КПІ ім. Ігоря Сікорського*. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41161> (дата звернення: 17.10.2025).

2. Воронков О. О., Ачкасов А. Є. *Конспект лекцій з курсу «Вища та прикладна математика (Дослідження операцій 1)»*. Цифровий репозитарій ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/41418/> (дата звернення: 17.10.2025).

3. Селезньова Н. О., Казакова І. С. *Використання формули Вілсона для визначення економічного розміру замовлення на промислових підприємствах*. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 4. С. 100-106. URL: <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-4-2012/100-105.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

Є. Волкова

Науковий керівник - к.е.н., доц. Т. В. Наконечна

ЕКО-РІШЕННЯ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобальних екологічних викликів логістичний бізнес відіграє ключову роль у формуванні стійкої економіки. Сфера транспортування, складування та дистрибуції має значний вплив на навколишнє середовище – від викидів CO_2 до використання енергії та пакувальних матеріалів. Тому впровадження еко-рішень стає не лише етичним вибором, а й економічною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Екологічні проблеми, спровоковані логістикою[1]:

- Викиди парникових газів (CO_2 , SO_2). Транспорт – один із головних джерел викидів вуглецю у світі. Вантажні автомобілі, літаки, кораблі та потяги споживають великі обсяги палива, що призводить до підвищення концентрації CO_2 в атмосфері, утворення смогів у містах та негативного впливу на здоров'я людей і клімат. За даними Світового банку, транспорт відповідає за близько 25% загальних викидів парникових газів у світі.
- Споживання невідновлюваних енергоресурсів. Логістика значною мірою залежить від викопного палива – дизелю, бензину, мазуту. Це не лише виснажує природні ресурси, а й підсилює енергетичну залежність економік від нестабільних ринків.
- Проблема відходів і пакування. Великий обсяг пакувальних матеріалів – коробки, плівки, піддони, стрічки – створює величезну кількість твердих відходів, значна частина яких не переробляється. Також мають місце надлишкове пакування, використання пластику одноразового призначення, складність утилізації композитних матеріалів.
- Забруднення водних ресурсів. Морські та річкові перевезення можуть призводити до розливів нафтопродуктів, забруднення води хімікатами та відходами, втрати біорізноманіття у прибережних зонах.
- Хімічне забруднення. Велика кількість викидів шкідливих речовин (сажі, важких металів, вуглеводнів) у водойми, повітря та ґрунт забруднюють і занадто навантажують екологію. Також вони можуть нести незворотні наслідки для природи.
- Велика площа зайнятих територій. Будівництво складів, терміналів, автострад і залізничних колій призводить до знищення природних екосистем і зелених зон, що в свою чергу може вплинути на середовища існування тварин і рослин.

Ці та інші фактори зумовлюють необхідність зеленої логістики в умовах сучасної економіки.

Зелена логістика – це комплексний підхід до організації логістичних процесів, спрямований на мінімізацію шкоди для навколишнього середовища. Він включає оптимізацію транспортних маршрутів, використання екологічного транспорту, зменшення кількості пакувальних матеріалів та впровадження перероблюваних матеріалів. За даними Європейської федерації логістики, впровадження зелених практик дозволяє знизити викиди CO_2 у логістиці на 20-30% [2].

Однією з найефективніших практик є використання екологічного транспорту. Електромобілі, гібридні вантажівки та транспорт на альтернативних видах палива (наприклад, стиснутий природний газ) дозволяють значно знизити вуглецевий слід. Оптимізація маршрутів доставки за допомогою сучасних технологій – ще один важливий аспект зеленої логістики. Використання штучного інтелекту для планування маршрутів дозволяє скоротити пробіг транспорту на 15-20%, що безпосередньо впливає на зменшення викидів.

1. Дорош О.І., Огерчук Ю.В., Пліш Ю. Проблеми розвитку зеленої логістики / Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (12), 2024 URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37297/menedzhmentnadoi-286-295.pdf]

2. Зелена Логістика: Еко-Рішення для Стійкого Бізнесу / URL: https://midmoon.com.ua/zelena-logistyka-eko-rishennya-dlya-stijkogo-biznesu/

А. Гриневецька

Науковий керівник – к.е.н., доцент, Т.В. Наконечна

«ГІБРИДНА СТІЙКІСТЬ» ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК

Критична залежність сучасних ланцюгів поставок (ЛП) від централізованих хабів та філософії Just-in-Time зробила їх вкрай вразливими до екстремальних криз. Досвід повномасштабної війни в Україні довів, що для забезпечення неперервності постачання необхідно використовувати принципи, притаманні військовій логістиці (ВЛ), де стійкість має пріоритет над економічною ефективністю. Метою роботи є ідентифікація ключових механізмів ВЛ та пропозиції моделі їх інтеграції для підвищення стійкості цивільних ЛП (ЦЛП) згідно з концепцією сталого розвитку.

Військова логістика надає чіткі інструкції щодо функціонування в умовах постійної загрози, що формує модель "Гібридної стійкості" далі ЦЛП. Ця модель базується на децентралізації та надмірності. Після руйнувань інфраструктури цивільні логістичні компанії оперативно здійснили переорієнтацію маршрутів на західні регіони (Львів, Закарпаття) та створили нові транзитні хаби, замінюючи вразливі розподільчі центри [1]. Це є прямим впровадженням принципу розподіленого (децентралізованого) зберігання. Критичне значення також набули Дунайські порти, які стали ключовим резервним коридором після блокування морських шляхів і побили рекорди перевалки контейнерів у 2023 році [2], підтверджуючи необхідність надмірності критичної інфраструктури.

Інший ключовий принцип – гнучкість та адаптивність. Через закритий повітряний простір і морське сполучення українські експедитори масово перейшли на мультимодальні перевезення (поєднання залізничних, автомобільних та морських ланцюгів через порти ЄС) [3]. Це дозволило мінімізувати ризики, а зміна логістичної стратегії призвела до того, що деякі компанії, наприклад, перенаправили регулярні автомобільні потоки з терміналів у Польщі та Німеччині на менш вразливі коридори, зокрема, через Угорщину [1]. Крім того, нова паливна логістика була збудована з нуля після знищення вітчизняних НПЗ, демонструючи екстремальну адаптивність, яка дозволила позбутися дефіциту палива вже до середини 2023 року [4].

Для забезпечення такої стійкості критично важливою є цифрова трансформація та ситуаційна обізнаність. Збройні Сили України активно впроваджують логістичні IT-системи, такі як LOGFAS (стандарт НАТО) та пілотний проєкт з автоматизації транспортної логістики на базі SAP (Transportation Management System), що дозволяє підвищити ефективність використання транспорту та скоротити час доставлення вантажів [5, 6]. ЦЛП повинні імплементувати аналогічні хмарні платформи та GIS-аналіз для динамічного планування маршрутів та обходу небезпечних зон. Це також допомагає пом'якшити вплив гострого дефіциту кадрів (мобілізація, міграція), що є одним із головних викликів у логістичній галузі з 2023 року [7].

Таким чином, гібридна стійкість ЦЛП досягається через радикальну зміну філософії: від оптимізації витрат до оптимізації виживання. Інтеграція принципів ВЛ – децентралізації, надмірності та цифрової мобільності – є ключовою умовою для забезпечення соціальної та економічної неперервності та формування сталого управління ланцюгами поставок у нестабільному середовищі.

1. Мокряков, А. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. Logist.FM, 2023. <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku>

2. Грабовенська, С. В., Корецький, С. І., Лазаревич, О. О. Логістика під час війни та проблеми перевізників. Економічний розвиток, 2025. DOI: 10.59012/ed.2025.1.002.

3. Як українські експедитори адаптуються до нових викликів: досвід під час війни. Landlord, 2024. <https://landlord.ua/news/dymka/yak-ukrayinski-ekspedytory-adaptuyutsya-do-novyh-vyklykiv-dosvid-pid-chas-vijny/>

4. Волохова, І. С., Левченко, О. П. Вплив війни на логістичне забезпечення підприємств. УР КНТЕУ, 2025. <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/10836>

5. Міноборони та Сухопутні війська ЗСУ впроваджують пілот з автоматизації транспортної логістики. Новини МОУ, 2025. <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-ta-suhoputni-vijska-zsu-vprovadzhuyut-pilot-z-avtomatizacziyi-transportnoyi-logistiki>

6. Савенко, І. Г., Скрипченко, В. С. Цифрові логістичні інновації в ЗСУ. JNAS, 2024. DOI: 10.15673/fie.v16i3.2988.

7. Ключові проблеми транспорту та логістики під час війни в Україні. *Lardi.today*, 2024. https://logist.today/osoboe_mnenie-uk/2024-06-18/klyuchevye-problemy-v-sfere-transporta-i-logistiki-v-period-voyny-v-ukraine-2/

А. Климчук

Науковий керівник – к.е.н, доц. каф.МЛН. В. Чорнописька

ЧИ МОЖЕ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЗАМІНИТИ ЛОГІСТА?

Останніми роками логістика переживає глибоку цифрову трансформацію. За прогнозами експертів, до 2030 року більшість логістичних процесів буде автоматизовано за допомогою інтелектуальних систем. Уже сьогодні понад **85% компаній** у сфері логістики використовують штучний інтелект (ШІ) для **прогнозування попиту, управління запасами та оптимізації маршрутів** [1].

Великі міжнародні корпорації, такі як **Amazon, FedEx, Maersk**, активно впроваджують системи прогнозування затримок із точністю понад **90%**, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність логістичних операцій. ШІ може **аналізувати великі масиви даних**, обробляти замовлення в режимі реального часу, **автоматизувати склади** й навіть пропонувати оптимальні маршрути доставки.

Згідно зі звітом **Pando та JBF Consulting (2025)**:

1. **54%** компаній перебувають на етапі пошуку реальної цінності від упровадження ШІ у логістику;
2. **87%** збільшили інвестиції у цю сферу за останні 24 місяці;
3. **92%** учасників ринку вважають, що ШІ допомагає впоратися зі зростаючою складністю логістичної екосистеми [2].

Очевидно, що роль штучного інтелекту стрімко зростає з кожним роком. Отже, виникає логічне питання: **чи здатен він повністю замінити людину-логіста?**

Попри численні переваги, ШІ має суттєві **обмеження**. Він не здатен розуміти контекст, **не вміє імпровізувати**, не має **інтуїції та емоційного інтелекту**. У логістиці часто виникають непередбачувані ситуації: клієнт в останній момент змінює адресу, вантаж затримується на митниці, або кур'єр захворів, а доставка – термінова. У таких випадках лише **людина** здатна приймати рішення, керуючись досвідом, відповідальністю та розумінням ситуації.

Коли все йде не за планом – **рятує саме людина**. ШІ не може оцінити, наскільки важливий документ для клієнта, чи яку репутаційну шкоду може завдати затримка, як його дії можуть привести до збитків та втрату прибутку. Він не відчуває поняття «терміновості» або «довіри клієнта». Унікальністю людини є розвинені **soft skills**, якими штучний інтелект не володіє.

Доцільно говорити не про **заміну**, а про **партнерство людини і штучного інтелекту**. ШІ допомагає зменшити кількість помилок, прискорює процеси, знижує витрати та оптимізує ресурси. Але він не веде команду, не мотивує людей, не створює довірливих відносин із клієнтами [3]. Це залишається виключно людською функцією.

Найбільша загроза для сучасного логіста – не штучний інтелект, а **відсутність навичок роботи з ним**. Фахівець, який уміє ефективно застосовувати ШІ-технології, стає на крок попереду від конкурентів. Таким чином, ШІ **піднімає логістику на новий рівень розвитку**.

1. Market.us (2025). *AI in Logistics Market Report 2025: Global Growth, Trends, and Forecast*. <https://market.us/report/ai-in-logistics-market/>

2. Pando & JBF Consulting (2025). *The State of AI in Logistics Report 2025*. <https://pando.ai/company/press-release/pando-and-jbf-consulting-release-2025-report-on-the-state-of-ai-in-logistics>

3. GlobalPost.ua (2024). *Чому штучний інтелект не замінить логістів: адаптація до ери ШІ з вигодою для бізнесу*. <https://globalpost.ua/why-artificial-intelligence-will-not-replace-logisticians-adapting-to-the-ai-era-with-business-benefits/>

Х. Костишин

Науковий керівник – к.е.н., доц. С.В.Леоніова

ПЕРЕНЕСЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ НА ЗАХІД УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Війна в Україні призвела до суттєвих змін у логістичній системі країни. Руйнування інфраструктури на Сході та Півдні змусило бізнес перемішувати логістичні хаби на Захід - у Львівську, Тернопільську та Закарпатську області. Ці регіони стали новими центрами дистрибуції, через які проходять основні потоки товарів та забезпечується зв'язок з європейськими ринками. Перенесення хабів створює нові економічні можливості, але водночас потребує вдосконалення транспортної та складської інфраструктури.

У перший рік війни близько 30% логістичних і експедиторських компаній припинили діяльність через руйнування інфраструктури, перебої з паливом та ризики для вантажів. Блокада портів Одеси, через які раніше проходило понад 70% експорту, змусила шукати маршрути через інші країни. Багато компаній перемістили товари на Захід України, де брак сучасних складів і використання старих приміщень вплинуло на логістику та вартість операцій [1, 2].

Львів стає ключовим транспортно-логістичним хабом України, модернізуючи інфраструктуру та інтегруючи регіон у європейські системи. Після початку повномасштабного вторгнення попит на склади зріс на 25%. Логістичний комплекс PORT майже заповнений; нові об'єкти, такі як Port 2.0, Sparrow Park Lviv та M10 Lviv Industrial Park, додають близько 80 000 м², але потреба в площах усе ще перевищує пропозицію. На Заході країни сучасні термінали зміцнюють логістику: Західний контейнерний термінал у Тернополі забезпечує швидку доставку вантажів до портів та європейських терміналів, а закарпатський «Чорнотисів» став стратегічним вузлом транзиту товарів до ЄС, підтримуючи економічну стабільність та безперебійне постачання агропродукції та інших вантажів автомобільним і залізничним транспортом [3,4,5].

Перенесення логістичних хабів на Захід України обумовлене насамперед питаннями безпеки: східні та південні регіони країни підвищено ризиковані через бойові дії, тоді як західні області більш захищені. Це дозволяє зберегти вантажі та інфраструктуру від руйнувань, водночас задовольняючи зростаючий попит на логістичні послуги через блокаду портів і перебої з перевезеннями. Близькість до ЄС робить західні регіони стратегічно вигідними для транзиту товарів, а сучасні хаби легше інтегрувати в міжнародні ланцюги поставок. Перенесення логістики також сприяє економічній стабільності та розвитку регіону, стимулюючи інвестиції та створення робочих місць. Усе це робить захід України ключовим центром логістики під час війни.

Перенесення логістичних хабів на Захід України зумовило потребу у безпечних складах і терміналах, що стала ключовим фактором для забезпечення безперебійних операцій. Крім того, стратегічне розташування на Заході дозволяє ефективніше орієнтуватися на європейські ринки та оптимізувати експорт і імпорт. Це сприяє швидшому відновленню логістичних ланцюгів і розвитку нових центрів дистрибуції.

Мультимодальні термінали, або «сухі порти», дозволяють бізнесу обробляти, зберігати та перевантажувати вантажі на суші з усіма перевагами морських портів. Вони надають комплекс послуг, включно з митним оформленням, пакуванням, перевезенням і доставкою до кінцевого пункту. Завдяки цьому компанії можуть оптимізувати логістичні процеси та зменшити витрати на транспортування. Укрзалізниця активно підтримує створення таких терміналів на Заході країни, надаючи власну інфраструктуру для розвитку бізнесу. Це дає змогу перенести виробництва зі Сходу країни та забезпечити безперебійні поставки навіть в умовах війни. Подібні «сухі порти» вже працюють у Рівненській та Тернопільській областях, демонструючи ефективність нового підходу. Вони допомагають бізнесу залишатися конкурентоспроможним і швидко адаптуватися до змін логістичної географії України. Такий підхід сприяє розвитку нових регіональних логістичних хабів і поглибленню інтеграції з європейською транспортною системою [6].

Внаслідок війни в Україні формується нова модель логістичної мережі з орієнтацією на ЄС. Змінюються маршрути перевезень, що дозволяє обійти зруйновану інфраструктуру на сході та півдні країни. Перестановка логістичних центрів впливає на структуру складської логістики та потребує модернізації складів і терміналів. Це сприяє розвитку нових західних і центральних хабів та оптимізації експорту й імпорту. Така трансформація допомагає забезпечити безперебійні поставки та інтеграцію України у європейську транспортну систему.

Перенесення логістичних хабів на захід України стало вимушеним, але стратегічно вигідним кроком, що забезпечив безперервність постачання та інтеграцію з європейською логістичною системою. Попри наявні проблеми з інфраструктурою, цей процес сприяє економічному розвитку регіонів, формуючи нову модель національної логістики, орієнтовану на ЄС.

1. *Логістика України під час війни: виклики та перспективи*: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html>

2. *Як змінилася логістика під час війни?*:

https://devik.com.ua/blog/yak-zminilasya-logistika-pid-cas-viini?utm_source=chatgpt.com

3. *Львівського кластера транспорту та логістики*: https://lctl.com.ua/uk/?utm_source=chatgpt.com

4. *Велика війна перетворює Львів на головний логістичний хаб країни*: <https://allretail.ua/analytics/77973-velika-viyna-peretvoryuye-lviv-na-golovniy-logistichniy-hab-krajini>

5. *Термінал «Чорнотисів»: як сухий порт на Закарпатті допомагає державі відновлювати економіку*: https://rayon.in.ua/topics/761390-terminal-chornotisiv-yak-sukhiy-port-na-zakarpatti-dopomagaе-derzhavi-vidnovlyuvati-ekonomiku/amp?utm_source=chatgpt.com

6. *Як логістика та бізнес можуть «перезапуститись» в умовах війни за допомоги мультимодальних терміналів*: https://elevatorist.com/blog/read/766-yak-logistika-ta-biznes-mojut-perezapustitis-v-umovah-viyni-za-dopomogi-multimodalnih-terminaliv?utm_source=chatgpt.com

ОМНІКАНАЛЬНА ЛОГІСТИКА: ЯК БРЕНДИ ПОБІДУЮТЬ ОНЛАЙН І ОФЛАЙН ДОСТАВКУ

Оmnіканальна логістика – це нова інтеграція всіх каналів продажу та доставки для забезпечення єдиного, безшовного досвіду клієнта. Вона усуває розрив між онлайн- і офлайн-каналами, дозволяючи клієнту вибирати оптимальний спосіб отримання товару, як замовити онлайн та забрати в магазині, або навпаки. Згідно з дослідженнями, оmnіканальна стратегія підвищує лояльність клієнтів на 30% та збільшує продажі на 15-20%. Отже, важливо розглянути успішні приклади впровадження оmnіканальної логістики в ритейлі.

Яскравим прикладом є Amazon як майстер оmnіканальної доставки. Компанія ефективно поєднує онлайн-замовлення з фізичними ресурсами, використовуючи Ship-from-Store: товари з локальних магазинів (як Whole Foods) відправляються безпосередньо клієнтам для швидкої доставки. Пункти опції отримання: клієнти можуть обрати зручні точки, як Amazon Locker, що автоматизує процес і мінімізує контакт. Мережа функціонує: потік товарів з складських центрів стратегічно розподіляється для забезпечення доставки Prime за 1-2 дні. Це основа їхньої логістичної потужності, що підвищує задоволеність клієнтів та конкурентну перевагу [1, 2].

H&M з оmnіканальним фокусом на клієнта. Бренд успішно інтегрує свої фізичні магазини та цифрові канали, створюючи єдиний ланцюг з самовивозом для повернення. Синхронізація запасів: точна інформація про наявність товарів в магазинах, онлайн-каталогом та мобільним додатком, де клієнти бронюють товар. Мобільні подарунки: додаток використовується не лише для замовлень, а й для персоналізованих рекомендацій та сканування в магазині. Легкі повернення: можливість замовлення онлайн з наступним поверненням або обміном в будь-якому фізичному магазині. Це призводить до зростання продажів та лояльності через зручність [3].

Також Rozetka - лідер української оmnіканальності. Як найбільший маркетплейс України, демонструє, як можна досягти високої швидкості обслуговування. Мережа пунктів видачі: широка мережа фізичних точок по всій країні, кур'єрська експрес-доставка. Кур'єрська експрес-доставка: можливість отримати замовлення з кур'єром у день замовлення у великих містах, забезпечуючи високу швидкість. Інформаційна комунікація: активна інтеграція з популярними месенджерами (Viber, Telegram) для відстеження статусу, повідомлень та підтримки клієнтів у режимі 24/7. Це підвищує довіру та зручність для локального ринку [4].

Отже, оmnіканальна логістика являється ключем до успіху в сучасному ритейлі, перетворюючи доставку на конкурентну перевагу. Приклади Amazon, H&M та Rozetka показують, як інтеграція каналів, фокус на "останній милі" та технології (GPS, автоматизовані склади) підвищують ефективність, швидкість та задоволеність клієнтів. Дослідження прогнозують зростання ринку last mile delivery до \$300 млрд до 2032 року з CAGR 8.36%, підкреслюючи необхідність інвестицій у гнучкі системи. Однак успіх вимагає подолання викликів, як координація запасів та персоналізація, роблячи оmnіканальність must-have для брендів.

1. Flexe. 3 Ways to Master Omnichannel through Logistics and Why You.... URL: <https://www.flexe.com/articles/3-ways-master-omnichannel-logistics>

2. MoEngage. 4 Winning Omnichannel Marketing Lessons from Amazon. URL: <https://www.moengage.com/blog/4-major-omnichannel-marketing-lessons-you-can-learn-from-amazon/>

3. ContactPigeon. Omnichannel marketing examples by famous retailers. URL: <https://blog.contactpigeon.com/omnichannel-marketing-examples/>

4. BestPracticesEdu. How Retailers Use Omnichannel Strategies. URL: <https://www.bestpracticesedu.com/en/bog-news/yak-riteyli-vikoristovuyut-omnikanalni-strategiyi>

5. Interlake Mecalux. Omnichannel strategy: definition and how to implement it. URL: <https://www.interlakemecalux.com/blog/omnichannel-strategy>

РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОЇ ЛОГІСТИКИ: ДОСТУПНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ ВСІХ

Інклюзивна логістика – це система, яка забезпечує доступність логістичних послуг для людей з обмеженими можливостями. Вона враховує потреби людей з різними фізичними, сенсорними та когнітивними обмеженнями, роблячи логістичні процеси більш доступними та зручними.

У сучасному світі інклюзивність стає все більш важливим принципом у всіх сферах життя, включаючи логістику. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, близько 15% населення світу мають ті чи інші обмеження життєдіяльності. Це означає, що існує величезний попит на доступні логістичні послуги [1].

Різноманіття постачальників відкриває нові можливості для виходу на ринки та залучення нових клієнтських сегментів. Співпраця з постачальниками з різним досвідом, походженням та масштабом діяльності дозволяє компаніям краще розуміти потреби малопредставлених груп споживачів і адаптувати свої продукти чи послуги відповідно до цих потреб. Це, у свою чергу, створює конкурентну перевагу та зміцнює позиції компанії на ринку.

Крім того, багато урядів і великих корпорацій запроваджують політику підтримки різноманіття у своїх закупівлях. Підприємства, які впроваджують принципи D&I (різноманіття та інклюзія.) у свої ланцюги постачання, мають більше шансів отримати державні замовлення та контракти з глобальними компаніями, що додатково стимулює їхній розвиток і зміцнює репутацію як соціально відповідального бізнесу [2].

Приклади розвитку: Компанія DHL Express запустила програму "Особливий підхід", яка пропонує спеціальні послуги для людей з обмеженими можливостями. В рамках цієї програми DHL Express забезпечує доступне середовище у своїх офісах, пропонує допомогу в пакуванні та транспортуванні вантажів, а також надає інформаційні матеріали у доступних форматах. Компанія UPS також пропонує ряд послуг для людей з обмеженими можливостями. Зокрема, UPS пропонує допомогу у навантаженні та розвантаженні вантажів, доставку вантажів додому, а також можливість відстеження вантажів за допомогою спеціальних технологій.

Компанія FedEx також має ряд програм для людей з обмеженими можливостями. FedEx пропонує доступне середовище у своїх офісах, спеціальні ціни на доставку вантажів, а також можливість відстеження вантажів за допомогою спеціальних технологій.

Доступність є одним із найважливіших прав людини у боротьбі з дискримінацією. Забезпечення універсальної доступності досягається завдяки державним будівельним нормам, стандартам мобільності та адміністративним процедурам, які сприяють участі всіх груп населення в економічному та соціальному житті. Обговорення питань доступності нерозривно пов'язане з поняттями глобалізації, соціальної інтеграції та подолання бар'єрів для людей з інвалідністю. Як зазначають Buhalis і Darcy (2011), бар'єри в середовищі створюють «додаткову інвалідність», тобто обмеження, що перешкоджають участі людини у трудовій діяльності, навіть більше, ніж її фізичні чи когнітивні порушення [3].

Ринок інклюзивної логістики: Очікується, що до 2025 року ринок інклюзивної логістики сягне \$1,5 трильйона. Зростання ринку буде стимулюватися збільшенням кількості людей з обмеженими можливостями, а також зростанням попиту на доступні послуги. Розробляються нові технології, які допоможуть зробити логістику більш доступною. Наприклад, компанія IBM розробила програму, яка допомагає людям з порушеннями зору орієнтуватися в складських приміщеннях. Використання роботів та екзоскелетів може допомогти людям з обмеженими можливостями виконувати складські роботи.

Щодо законодавства, то у багатьох країнах існують закони, які вимагають від компаній робити свої послуги доступними для людей з обмеженими можливостями. Недотримання цих законів може призвести до штрафів та інших санкцій.

Наступною перевагою є побудова диверсифікованого ланцюга поставок починається з інклюзивного найму та просування по службі. Забезпечення рівноправності та відсутності упередженості у всіх процесах найму дозволяє компаніям залучати та утримувати таланти з різним досвідом [4]. Покращення доступності- інклюзивна логістика робить логістичні процеси доступнішими та зручнішими для всіх людей, незалежно від їхніх фізичних, сенсорних і когнітивних можливостей

Основною складністю є великі фінансові витрати. Розвиток інклюзивної логістики може потребувати додаткових фінансових витрат на навчання співробітників, адаптацію інфраструктури та розробку нових послуг. Також неготовність інфраструктури - інфраструктура (наприклад, склади, термінали) може бути не готова до використання людьми з обмеженими можливостями [1]

Перспективи: очікується, що інклюзивна логістика стане все більш важливою в майбутньому. Це пов'язано з ростом чисельності людей з обмеженими можливостями, а також з зростанням попиту на доступні послуги.

1. *інклюзивної логістики: доступне середовище для всіх* / URL: <https://glc.in.ua/uk/razvitie-inklyuzivnoy-logistiki-dost/>

2. *Різноманітність та інклюзія в ланцюзі постачання* / URL: https://www.researchgate.net/publication/384371387_Supply_Chain_Diversity_and_Inclusion?utm_source=chatgpt.com

3. *Інклюзивне робоче середовище* / URL: https://bibliotekanauki.pl/articles/2021496.pdf?utm_source=chatgpt.com

4. *Впровадження інклюзивних практик найму та просування по службі* / URL: https://www.allthingsupplychain.com/how-inclusion-equity-diversity-impact-supply-chains/?utm_source=chatgpt.com

В. Наконечна

Науковий керівник – к.е.н. доц. Н. В. Чорнописька

ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ СТАЛОГО ТРАНСПОРТУ

Сучасний глобальний логістичний сектор стикається з критичними викликами, пов'язаними із викидами парникових газів. За останніми дослідженнями, логістика та транспортний сектор відповідають за 25% глобальних викидів CO₂ [7]. Таким чином, ця проблема вимагає комплексної трансформації операційних підходів та впровадження новітніх технологій для досягнення цілей сталого розвитку.

Величина ринку зеленої логістики становила 1190,8 мільярдів доларів США у 2024 році з прогнозованою вартістю 2529,3 мільярдів доларів США до 2034 року при річному темпі зростання 7,9% [2]. Це свідчить не лише

про екологічну необхідність, але й економічну привабливість переходу на сталі логістичні практики. Слід зазначити, що глобальний попит на вантажні перевезення очікувано подвоїться з 2019 по 2050 рік, що робить проблему декарбонізації логістики однією з основних [1].

Згідно з дослідженнями, здійсненими компанією McKinsey, попит на зелені логістичні послуги у 2025 році становитиме приблизно 50 мільярдів доларів США (близько 2% від загального логістичного ринку) з прогнозованим зростанням до 350 мільярдів доларів США у 2030 році (15% від загального логістичного ринку) [3]. Це свідчить про активне впровадження компаніями стратегій декарбонізації в їхніх ланцюгах поставок.

Основні напрями розвитку зеленої логістики включають: електрифікацію транспорту, впровадження сталих альтернативних палив та оптимізацію маршрутів за допомогою штучного інтелекту та аналітики даних.

Електрифіковані транспортні засоби притягнули найбільше інвестицій у 2024 році, які сягнули 757 мільярдів доларів США, що становить частину рекордних 2,1 трильйонів доларів США глобальних інвестицій у енергетичний перехід [1]. Сталі авіаційні палива (SAF), виготовлені з відновлюваних джерел, таких як рослинні олії, тваринні жири, відходи та сільськогосподарські культури, можуть скоротити викиди на 80% порівняно з традиційним авіаційним газом [4]. DHL Express у листопаді 2024 року підписала річну угоду про постачання 25 тонн SAF для аеропорту Брюсселя, демонструючи практичне впровадження цих рішень [5]. Данська компанія Maersk, чий судна викинули 33 мільйони тонн CO₂ у 2020 році, замовила вісім нових суден, що працюють на вуглецево-нейтральному метанолі, щоб досягти своїх амбітних екологічних цілей [11].

Штучний інтелект та предиктивна аналітика дозволяють оптимізувати маршрути з метою скорочення споживання палива на 15-25% та зменшення надлишкових запасів на 30% [6]. Технологія екодрайвінгу та автономних вантажівок може забезпечити скорочення споживання палива на 4-10% [6].

Важливим фактором переходу компаній на сталий транспорт є регуляторні чинники. Існує багато регуляторних чинників, наприклад такі як: державні вимоги (норми Euro 6/ Euro 7), Європейський «зелений курс» (EU Green Deal) та «вуглецеві податки» (CBAM).

Одним з вагомих чинників є EU Green Deal. Мета - зробити економіку ЄС кліматично нейтральною до 2050 року.

Яскравим прикладом впровадження екологічних практик є компанії: Union Pacific, DHL, Uber Freight. Union Pacific досягнув зменшення абсолютних викидів парникових газів на 37% у 2024 році з метою досягти 50,4% зниження до 2030 року, а також планує використовувати 10% біопалива у 2025 році [5]. Компанія DHL спрямована на досягнення нульових викидів до 2050 року через впровадження електрифікації флоту, сталих авіаційних палив та циркулярних практик [5]. Uber Freight ставить за мету перевести 80% своїх глобальних брокерських перевезень на «чистий» транспорт до 2040 року [5].

Інвестування у розвиток інфраструктури для водневих палив та розширення зарядних станцій для електричних транспортних засобів розглядається як критичне для подальшого масштабування [1].

Перехід до зеленої логістики є не лише екологічною необхідністю, але й економічною можливістю для компаній та держав. Технологічні рішення доступні, інвестиції зростають, а регуляторний тиск посилюється. Однак суттєвим викликом залишається комерціалізація зелених логістичних послуг з забезпеченням їхньої рентабельності. До 2030 року вуглекислі викиди в транспортному секторі мають зменшуватися більш ніж на 3% щороку для досягнення цілі нульових викидів до 2050 року [8]. Успішна реалізація цих завдань залежить від скоординованих зусиль урядів, бізнесу та суспільства.

1. World Economic Forum. (2025). *Why emerging economies can lead on global green logistics*. <https://www.weforum.org/stories/2025/07/emerging-economies-global-green-logistics-development/>

2. InsightAce Analytic. (2025). *Green/Sustainable Logistics Market Size 2025-2034*. <https://www.insightaceanalytic.com/report/greensustainable-logistics-market/2399>

3. McKinsey & Company. (2024). *Making green logistics services profitable*. <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/making-green-logistics-services-profitable>

4. DHL Discover. (2024). *Sustainability Trends in Logistics for 2024*. <https://www.dhl.com/discover/en-us/global-logistics-advice/sustainability-and-green-logistics/sustainability-trends-in-logistics>

5. Sustainability Magazine. (2025). *Top 10: Sustainable Logistics Companies*. <https://sustainabilitymag.com/top10/top-10-sustainable-logistics-companies>

6. World Economic Forum. (2025). *Intelligent Transport, Greener Future: AI as a Catalyst to Decarbonize Global Logistics*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Intelligent_Transport_Greener_Future_2025.pdf

7. *Cars, planes, trains: where do CO₂ emissions from transport come from?* <https://ourworldindata.org/co2-emissions-from-transport>

8. *Transportation GHG emissions in the European Union - Statistics & Facts*

<https://www.statista.com/topics/7968/transportation-emissions-in-the-eu/#topicOverview>

9. *Чому водень – паливо майбутнього?* <https://ifarming.ua/itehnologii/biofarming/chomu-voden-palyvo-majbutnogo>

10. *Practical innovations of AI in transportation and logistics* <https://geniusee.com/single-blog/ai-innovations-in-transportation-logistics>

11. *Проблеми та перспективи розвитку зеленої логістики* <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37297/menedzhmentnadoi-286-295.pdf>

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Економічна стабільність держави залежить від багатьох чинників одним з основних є ефективна логістика, оскільки саме вона забезпечує ефективність переміщення товарів, ресурсів і послуг між виробниками та споживачами. З початком повномасштабного вторгнення в Україну транспортно-логістичний комплекс втратив багато важелів на яких тримається стабільність галузі: руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, зміна маршрутів постачання та загроза безпеці персоналу, тому для забезпечення стабільності потрібні були негайні зміни.

Воєнні дії призвели до переадресації західних прикордонних наземних переходів, оскільки до 2022 року порти Чорного моря брали на себе значну кількість експорту, після їх блокування більшість вантажів почали переміщуватися сухопутними маршрутами - залізничним і автомобільним транспортом.

Всі галузі зазнали значних втрат, дорожня інфраструктура не виняток, мости, вокзали, логістичні центри, склади та багато інших об'єкти стали ціллю для ворога. Критично-важливу роль набули залізничні перевезення, евакуація людей з Києва, Харкова, Дніпра, Запоріжжя та ще великої кількості міст відбувалась потягом, також забезпечення критично важливих вантажів, гуманітарної допомоги, сільськогосподарської продукції в великих обсягах було здійснено залізницею. Нестабільність енергопостачання також стала викликом для транспортних хабів і складів [1].

В не стабільних умовах війни логістика має бути гнучкою, стійкою та технологічною, саме на цих принципах базується оптимізація. Оскільки в умовах війни обмеження зв'язку або втрата документів є значною проблемою для підприємств, хорошим рішенням є цифрове управління перевезеннями (моніторинг руху вантажу, електронні накладні).

Експорт товарів теж займає важливу роль у стійкості економіки, тому важливо зменшити витрати на транспортування, простої та підвищити ефективність взаємодії з європейськими перевізниками. Вирішенням цієї проблеми стало будівництво логістичних хабів у західних регіонах країни. Таке рішення допомогло створити нові, сучасні центри перерозподілу вантажу та розвинути мультимодальні перевезення, оскільки стало більше можливостей для гнучкості маршрутів [2].

“Зелена логістика” не лише забезпечує мінімальний вплив на довкілля, а й частково вирішує проблеми недостачі пального для автомобілів, багато доставок здійснюється електротранспортом, що зменшує витрати та викиди в атмосферу. При цьому впровадження LED-освітлення та енергоощадних технологій рятують під час блекаутів [3].

Велика кількість українських компаній показують, що навіть в кризових умовах можливий розвиток інфраструктури за рахунок інновацій.

Оптимізація логістичних процесів у період війни є стратегічним завданням, від реалізації якого залежить не лише функціонування бізнесу, але й економічна безпека держави. Війна стала каталізатором для глибоких змін у транспортно-логістичній системі: вона прискорила цифровізацію, стимулювала розвиток регіональних логістичних вузлів і підштовхнула до впровадження принципів ресурсоефективності.

Загалом, досвід українських підприємств свідчить, що гнучкість, технологічність і готовність до співпраці є ключовими чинниками успішного функціонування логістики в умовах невизначеності. У перспективі післявоєнної відбудови країни саме оптимізовані, екологічно стійкі та цифрового інтегровані логістичні системи стануть основою нового етапу економічного розвитку України.

1. Григоренко Ю. Який вигляд має поточна логістична ситуація в українському URL: <https://gmk.center/ua/posts/iakyj-vyhlid-maie-potochna-lohistychna-sytuatsiia-v-ukrainskomu-hmk/> (дата звернення: 10.10.2025)

2. Інновації логістики: 7 сучасних тенденцій. eDilo. URL: <https://edilo.com.ua/blog/innovacziyi-v-logistyczi-7-suchasnyh-tendenczij/> (дата звернення: 10.10.2025)

3. Зелена логістика: від змін у ланцюгах постачання до зменшення викидів. Utec logistics. URL: <https://utec.ua/blog/zelena-logistika-vid-zmin-u-lantsyugah-postachannya-do-zmenshennya-vikidiv> (дата звернення: 10.10.2025)

T. Sabadosh

Scientific adviser – senior teacher Svitlana Kravets

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LOGISTICS

Artificial intelligence (AI) has become an integral part of modern society, influencing almost every field of human activity. With each passing year, its role in business processes expands, transforming the way industries operate. One of the areas where AI shows the greatest potential is logistics – the system responsible for the planning, organization, and

management of goods transportation and storage. To understand how artificial intelligence can transform logistics, it is first necessary to examine the structure and processes of the logistics system itself [1].

Logistics connects suppliers, intermediaries, and customers through a unified system of processes such as transportation, warehousing, and inventory management. As these processes grow more complex and data-driven, manual coordination becomes insufficient. This creates the need for artificial intelligence, which can optimize operations, automate tasks, and enhance decision-making. AI applications in logistics can be divided into several main areas. Warehouse automation allows robots to perform repetitive tasks such as sorting, packing, and moving goods [2].

Transportation and routing optimization uses AI algorithms to plan the most efficient routes and reduce fuel consumption. Demand forecasting relies on big data analysis to predict future needs and balance supply with demand [3]. Risk management tools monitor external factors such as weather, political instability, or production delays. Finally, AI-powered customer service enhances delivery tracking and communication through chatbots and intelligent support systems. The advantages of AI in logistics are numerous: increased efficiency, cost reduction, improved accuracy, and better sustainability through reduced emissions. Nevertheless, the introduction of AI also presents challenges – high implementation costs, data integration issues, cybersecurity risks, and the need for skilled specialists [4].

Small and medium enterprises often find it difficult to compete with large corporations that already possess advanced AI systems. Real-world examples demonstrate the technology's success. Amazon uses over 500,000 robots in its warehouses, improving order processing speed by 40% [5].

DHL applies AI-based sorting and routing systems that increase productivity by up to 180% [6]. Maersk employs predictive maintenance on vessels, saving millions of dollars and reducing emissions [7], while the Port of Rotterdam uses AI for ship traffic control and infrastructure monitoring. AI is used in Ukrainian army logistics to improve efficiency through predictive management, supply chain forecasting, and autonomous delivery systems like ground robots. AI helps anticipate supply and demand, identifies risks, optimizes warehouse management, and uses autonomous vehicles for resupply and casualty evacuation, compensating for manpower shortages and the challenges of a dynamic battlefield.

In conclusion, artificial intelligence is reshaping logistics by making global supply chains faster, smarter, and more sustainable. Despite existing challenges, AI is not replacing people – it is enhancing human capabilities, combining precision with experience. The future of logistics lies in the cooperation between humans and intelligent systems.

1. <https://www.ibm.com/think/topics/supply-chain-logistics?utm>
2. *AI in Warehouse Management: Impacts and Use Cases*. URL: <https://www.oracle.com/scm/ai-warehouse-management/?utm>
3. *AI in the Supply Chain*. URL: <https://www.ryder.com/en-us/insights/blogs/technology/ai-in-the-supply-chain?utm>
4. *The Pros and Cons of Using AI in the Supply Chain*. URL: https://www.interlogusa.com/answers/blog/technology-the-pros-and-cons-of-using-ai-in-the-supply-chain/?utm_source=chatgpt.com
5. <https://www.aboutamazon.com/about-us>
6. <https://group.dhl.com/en/about-us.html>
7. *Improving life for all by integrating the world*. URL: <https://www.maersk.com/about>

О. Трач

Науковий керівник – д. е. н., проф.. Глинський Н. Ю.

РОЛЬ ЛОГІСТИКИ В РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

В умовах глобальної цифровізації та активного використання інтернету електронна комерція стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу. За останні роки спостерігається стрімке зростання популярності онлайн-покупок як серед споживачів, так і серед компаній, що прагнуть розширити ринок збуту. Електронна комерція, або e-commerce - це сфера економіки, коли торгові і фінансові операції проводяться в інтернеті. Вона охоплює не лише процес онлайн-продажу, а й усю систему логістичних, фінансових, інформаційних та маркетингових операцій, які забезпечують функціонування цифрового бізнесу.

Описані переваги електронної комерції створюють взаємовигідні умови, поєднуючи інтереси бізнесу та споживача. Саме тому e-commerce забезпечує розширення ринку збуту – від локального до глобального, зменшення операційних витрат, цілодобовий доступ до клієнтів та автоматизацію бізнес-процесів. Компанії можуть оперативно аналізувати ринок, адаптувати асортимент, змінювати цінову політику та впроваджувати персоналізований маркетинг. Це допомагає компаніям виходити на нові ринки та швидше масштабуватись. Для фізичних осіб електронна комерція означає зручність, широкий вибір товарів, можливість швидкого порівняння цін, доступ до відгуків і персоналізований сервіс. Можливість легко замовити товар з іншої країни або ж відправити товар в іншу країну.

Таким чином, електронна торгівля створює взаємовигідні умови. Проте, успішний розвиток цього сектора неможливий без ефективної системи логістики, яка забезпечує безперервність руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Саме логістика є тим ключовим елементом, що поєднує онлайн-продажі з фізичним обслуговуванням клієнтів, формуючи ланцюг постачання «виробник – склад – маркетплейс – покупець». Однією

з основних тенденцій у розвитку логістики для електронної комерції є автоматизація. Автоматизація дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів, що є особливо важливим для електронної комерції, де великі обсяги товарів повинні бути доставлені швидко та надійно. Іншою тенденцією є зростання ролі технологій. Технології, такі як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та блокчейн, дозволяють логістичним компаніям оптимізувати свої процеси та підвищити якість обслуговування клієнтів [1].

Зростання вимог електронної комерції безпосередньо стимулює активний розвиток маркетплейсів. Це не лише основна бізнес-модель сьогодення, але й виклик для логістичних систем. У світі функціонує кілька основних типів маркетплейсів – B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-business) та C2C (consumer-to-consumer), кожен з яких має власну специфіку й логістичні вимоги. B2C – маркетплейси є найпоширенішою формою електронної торгівлі, де бізнес безпосередньо продає товари кінцевим споживачам. До цього сегменту належать глобальні платформи Amazon, AliExpress, eBay, Temu, Shopify, а також українські Rozetka, Epicentr Marketplace, Prom.ua, Allo.ua. Такі платформи приділяють особливу увагу швидкості доставки, точності комплектації замовлень та якості клієнтського сервісу. B2B-маркетплейси орієнтовані на співпрацю між компаніями, що закуповують або реалізують великі партії товарів, сировини, техніки чи комплектуючих. Найвідомішими платформами цього сегменту є Alibaba.com, Global Sources, ThomasNet, Made-in-China, а також українські Zakupka.com, TradeMaster.ua. Такі маркетплейси функціонують не лише як торгові майданчики, але й як інструменти для формування довгострокових партнерств, оптових контрактів і міжнародних поставок. C2C-маркетплейси дають змогу фізичним особам продавати товари або послуги іншим користувачам. Це сегмент, який активно розвивається завдяки простоті доступу й мінімальним бар'єрам для входу. До найвідоміших світових C2C-платформ належать eBay, Etsy, а в Україні – OLX, Shafa.ua, IZI.ua. Для таких платформ важливою логістичною складовою є зручність обміну та доставки, а також надійність платіжних і гарантійних сервісів.

Для забезпечення вимог усіх трьох типів платформ, активний розвиток маркетплейсів логічно супроводжується зростанням конкуренції, підвищенням вимог до швидкості обробки замовлень і появою нових логістичних рішень. Такі компанії як Amazon чи Rozetka інвестують у розвиток власних логістичних потужностей – будують власні логістичні потужності (склади, сортувальні центри з робототехнікою) та співпрацюють із зовнішніми операторами для забезпечення останньої милі доставки. «Остання миля доставки» – це термін який означає доставку товару з розподільного центру безпосередньо кінцевому споживачу, тобто як кур'єрська доставка додому.

Вирішення завдань «останньої милі» та швидкої обробки замовлень стало ключовим напрямом, що призвело до активного розвитку фулфілменту. Фулфілмент-послуги орієнтовані на інтернет-магазини та включають приймання товарів від постачальника, зберігання, комплектацію, пакування замовлень, доставку до клієнтів оптимальною кур'єрською службою, ведення звітності, обробку повернень, платіжний сервіс (приймання оплати від покупця) і фотопослуги. Основними перевагами фулфілменту є комплексний підхід, індивідуальні рішення, виділений менеджер для кожного проєкту, вигідні комерційні умови, низький рівень помилок (0,02%), зниження витрат на складські приміщення, комунікації та персонал. Замовники оплачують лише фактично отримані послуги, а також мають можливість відстежувати показники ефективності складу [2].

Фулфілмент-центри дозволяють підприємцям зосередитись на маркетингу та продажах, передавши логістичні процеси спеціалізованим компаніям. У світі це послуги, що надаються такими гігантами, як Amazon FBA (Fulfillment by Amazon) чи Shopify Fulfillment Network. В Україні також спостерігається активне зростання сектору електронної комерції. Компанії «Нова Пошта», «Укрпошта», «Meest» та інші активно розвивають власні логістичні сервіси, що включають складське зберігання, крос-докінг, автоматизовані поштомати та гнучкі системи відстеження відправлень. Це створює умови для швидшої доставки замовлень і підвищення якості обслуговування клієнтів. Більше того ця динаміка пов'язана з постійним впровадженням інноваційних технологій.

Інноваційні технології, згадані вище, відіграють важливу роль у логістиці електронної комерції. Це використання штучного інтелекту, big data, дронів, автоматизованих поштоматів, блокчейн-систем для відстеження відправлень. Сьогодні компанії впроваджують системи аналітики, що прогнозують попит і оптимізують маршрути доставки, що дозволяє скоротити витрати часу і зменшити логістичні витрати. Наприклад, в Amazon алгоритми прогнозують, який товар буде замовлений найближчим часом, і доставляють його на склад регіону заздалегідь, ще до фактичного замовлення клієнта.

Таким чином, логістика є невід'ємною частиною розвитку електронної комерції. Вона забезпечує ефективне функціонування інтернет-торгівлі, сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду та відкриває нові можливості для масштабування бізнесу в онлайн-середовищі.

1. Електронна комерція та логістика: взаємозв'язок та перспективи розвитку. [Електронний ресурс]. – <https://acris.com.ua/blog/elektronna-komerciya-ta-logistika-vzayemozvyazok-ta-perspektivi-rozvitku> (дата звернення: 11.10.2025).

2. ФУЛФІЛМЕНТ: СУЧАСНИЙ ТРЕНД ЛОГІСТИКИ. [Електронний ресурс]. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-41> (дата звернення: 11.10.2025).

3. ЛОГІСТИКА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ. [Електронний ресурс]. – <https://vlp.com.ua/files/73.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).

ЛОГІСТИКА КРІО-ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Світ швидко еволюціонує, і разом із цим розвивається сфера надання медичних послуг. Цей розвиток прокладає шлях до методів, які колись здавалися фантастикою, і одним із ключових проривів в даній сфері є збереження біологічного матеріалу для майбутнього. Для цієї технології використовують метод вітрифікації, що досягається шляхом охолодження біоматеріалу за допомогою азоту, температура якого складає -196°C . Не менш важливу роль в цьому процесі відіграє кріо-транспортування – це доставка клітин в спеціальних контейнерах та відповідній температурі до будь-якої клініки по всьому світу [1].

Одним із представників логістичної компанії, яка займається кріо-перевезеннями є BioCouriers. Як і всі інші логістичні компанії, вони контролюють абсолютно весь процес транспортування і відповідають за кожну деталь доставки. Перед початком перевезення біоматеріалів, компанія проводить перевірку цілісності контейнера та справності пристроїв для вимірювання температури, щоб уникнути непередбачуваних ситуацій. Також BioCouriers призначає кур'єра, який закріплений за відповідним замовленням, що контролюватиме увесь процес доставки. А при перевезенні вантажу авіатранспортом, він стежить, щоб контейнери не проходили рентгенівський контроль в аеропорту, оскільки це завдасть значної шкоди клітинам [2].

Чому транспортування репродуктивних клітин є такими популярними? Перш за все – не у всіх країнах світу можливо реалізувати асистовану репродукцію. Це метод, який допомагає людям стати батьками, коли природнє зачаття неможливе. Наступна причина – вибір статі дитини, однак для більшості країн потрібна вагома підстава така як : ймовірність важкої спадкової хвороби, щоб надати майбутнім батькам право вибору. Третій чинник - існування вікового обмеження для штучного запліднення. Тож якщо жінка перевищує цей ліміт, вона може обрати іншу державу, в якій це обмеження вище. Ну і звісно важливим критерієм є вартість самих послуг в репродуктивних клініках. Саме тому існують логістичні компанії, які займаються кріо-перевезеннями [3].

В Україні кріо-транспортування різко стало актуальним в 2022-2025 роки під час повномасштабної війни. В лавах Збройних сил України за даними 2024 року на службі перебувають близько 800 тис.осіб [4] і кожен, чи кожна з них, напевно, хотів/ла би залишити по собі продовження. Перебуваючи щодня в такій небезпеці, бажання мати дітей тільки збільшується та спонукає звертатися по допомогу до відповідних клінік, де вони зможуть зберегти свої репродуктивні клітини. Держава не залишила їх осторонь, та навіть зробила безкоштовною цю послугу. Але після того, як були внесені зміни в законопроект, що зобов'язують клініки утилізувати біоматеріал військових після їх загибелі, це значно вплинуло не тільки на демографію країни, але й на скорочення кріо-перевезення в цілому [5].

Отже, логістика кріо-перевезень виконує дуже важливу функцію. Вона допомагає людям втілити в життя свою мрію про батьківство, всупереч географічним кордонам, законодавчим обмеженням та навіть в повномасштабній війні.

1. Чи є безпечно транспортування заморожених клітин для ЕКЗ? URL: <https://www.biocouriers.com/ua/blog/407-2021-02-21-17-48-57#>

2. Процедура – BioCouriers. URL: <https://www.biocouriers.com/ua/procedura>

3. 5 найбільш поширених причин для транспортування репродуктивних клітин. URL: <https://www.biocouriers.com/ua/blog/247-5-naybil-sh-poshyrenykh-prychyn-dlya-transportuvannya-reproduktyvnykh-klityn>

4. Чисельність ЗСУ у 2025 році: скільки військових в Україні. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250604-yaka-chyselnist-zsu-u-2025-roczy-skilky-vijskovykh-perebuvaye-na-fronti/>

5. Вдові бійця ЗСУ відмовляють у праві народити: адвокатка розповіла про скандальний закон. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/vdovi-biytsya-zsu-vidmovlyayut-u-pravi-naroditi-advokatka-rozpovila-pro-skandalniy-zakon-2500900.html>

Є. Федорчук

Науковий керівник – ст. викл. О.Я. Кобилюх

ЗЕЛЕНА УПАКОВКА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК

Зростаюча увага споживачів до екологічних характеристик пакувальних матеріалів зумовлює необхідність переходу до використання екологічно безпечних, або так званих «зелених», видів упаковки. Під впливом цих тенденцій дедалі більше логістичних компаній інтегрують екологічно орієнтовані рішення у свої операційні процеси. Застосування екологічного пакування розглядається як важливий інструмент реалізації концепції

сталого розвитку ланцюгів постачання, сприяючи гармонізації економічних, екологічних та соціальних аспектів логістичної діяльності.

Ланцюг постачання - це комплексна система, що охоплює мережу організацій, процесів, ресурсів і заходів, спрямованих на створення, виробництво, розподіл і доставку товарів або послуг кінцевому споживачу [1]. Він виступає одним із ключових компонентів транспортної логістики, оскільки забезпечує повний цикл руху матеріальних потоків від постачальника до споживача. Ефективний розвиток ланцюгів постачання сприяє підвищенню авторитету та конкурентоспроможності компаній як на споживчому ринку, так і в партнерському середовищі. Важливим напрямом цього розвитку є впровадження концепції «зеленої» логістики, яка орієнтована на мінімізацію негативного впливу логістичних процесів на довкілля та формування сталих підходів до управління постачанням.

Зелена логістика – це концепція, що передбачає організацію логістичних процесів з мінімальним впливом на навколишнє середовище. У світі існує багато організацій та ініціатив, спрямованих на розробку екологічних підходів [2]. До заходів у сфері логістики, спрямованих на збереження екології, належать:

- використання тари повторного використання, що дозволяє зменшити витрати на упаковку, особливо у випадках, коли тара має великий об'єм.

- теплоізоляція складських приміщень, що є відносно економним заходом для підвищення тепловіддачі та зменшення витрат на енергію для опалення, тим самим зменшуючи негативний вплив на довкілля через зниження енергоспоживання.

- перехід від паперового документообігу, що сприяє економії на папері, картриджах, електроенергії, принтерах, архівуванні документів і стимулює впровадження сучасних систем управління на основі інтернет-технологій, що підвищує ефективність діяльності.

- зменшення викидів CO₂ в атмосферу шляхом оптимізації маршрутів, зменшення часу простою, консолідації вантажів та використання залізничного транспорту [3].

Як зазначалося раніше, “зелене” упакування є одним із головних факторів на який звертають споживачі. Оскільки це те що вони бачать, коли отримують свою доставку.

Зелена упаковка, яку також називають екологічною упаковкою, використовує матеріали та технології виробництва для зменшення споживання енергії та шкідливого впливу упаковки на навколишнє середовище [4]. Використання такого виду пакування дозволяє отримувати такі переваги: зменшення шкоди на навколишнє середовище, збільшення використання переробних продуктів і також зменшує кількість вуглецевих слідів. Використання “зеленого” упакування дозволить організаціям не тільки в майбутньому скоротити витрати на пакування, а привернути увагу більшої кількості покупців та нових партнерів.

Попри велику тенденцію на впровадження зелених технологій, не всі компанії можуть собі це дозволити, оскільки на початкових етапах це вимагає значних капітальних вкладень. Подолання цих проблем можливе завдяки державній підтримці, міжнародним грантам для підприємств, які впроваджують екологічні рішення.

Отже, “зелена” упаковка є важливим чинником сталого розвитку ланцюга поставок, оскільки вона поєднує екологічні, економічні та соціальні переваги. Вона сприяє скороченню відходів, зменшення шкоди для навколишнього середовища і підвищенню ефективності логістики. Використання “зеленої” упаковки не лише допомагає підприємствам підвищити конкурентоспроможність, але й робить вагомий внесок у досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

1. Що таке ланцюг поставок і управління ланцюгами поставок (SCM)? URL: <https://www.logos3pl.com/>

2. Сало, Я. (2023). «Зелена» логістика в Україні: Проблеми та перспективи. Економіка та суспільство, (47). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>

3. Сучасні тенденції впровадження «зеленої» логістики. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/34361/1/Margita.pdf;jsessionid=11F26B0C11F89784CEDE0F1B71DC5FF3>

4. Що означає зелена упаковка? URL: <https://yuschuk.voda.cx.ua/>

Д. Яців

Науковий керівник – к.е.н., доц. Н. В. Чорнописька

ЛОГІСТИКА ПОСТАЧАННЯ КВІТКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Квітковий ринок є однією з найдинамічніших галузей світової торгівлі, що поєднує у собі елементи сільського господарства, логістики та високих технологій. У 2023 році глобальний експорт квітів становив понад 35 мільярдів доларів США, значна частка яких припадала саме на логістичні витрати. Лише з Нідерландів до різних країн світу було експортовано близько 645 мільйонів кілограмів зрізаних квітів [7].

Станом на 2025 рік Україна забезпечує власні потреби у квітковій продукції лише на 25%, тоді як 75% продукції імпортується з-за кордону. Основними країнами-постачальниками є Нідерланди, Колумбія, Кенія, Ефіопія, а також у менших обсягах Італія, Австралія та Нова Зеландія [1]. Така залежність від імпорту формує потребу у високоточній системі транспортування, яка забезпечує збереження якості квітів протягом усього логістичного ланцюга.

Вирощування квітів є лише початковим етапом, після якого постає завдання доставити продукцію до торговельних точок у свіжому стані. Для цього необхідно дотримуватися чітких параметрів температури, вологості, пакування та швидкості перевезення [7]. Навіть незначні коливання цих показників можуть суттєво вплинути на зовнішній вигляд та тривалість зберігання рослин [5].

Кожен вид квітів має власну специфіку зберігання, що потребує використання спеціальних добавок для продовження терміну життя рослин і захисту від бактерій [1]. Крім того, деякі види не можна перевозити разом через несумісність умов зберігання. Зокрема, троянди та хризантеми потребують охолодження, нарциси виділяють токсичний для інших квітів сік, тому транспортуються окремо, а орхідеї чутливі до потрапляння вологи на суцвіття [2].

Важливою складовою логістичного процесу є пакування. Найчастіше використовується картонне або пластикове упакування, яке розміщується на піддонах для зручності транспортування [4]. Під час завантаження у рефрижератори коробки розташовують так, щоб уникнути тиску одна на одну, оскільки квіти є надзвичайно чутливою продукцією [2].

Основними видами транспорту для перевезення квіткової продукції є автомобільний, авіаційний та морський. Автомобільні рефрижератори застосовуються для доставки на короткі та середні відстані, забезпечуючи оптимальні умови зберігання. Саме цей спосіб найпоширеніший для перевезень між європейськими країнами, зокрема до Польщі, Чехії та України [3]. Авіаційний транспорт, переважно холодильні літаки, використовується для доставки швидкопсувних квітів на великі відстані, наприклад до Японії чи Швейцарії, хоча є значно дорожчим [4]. Морські контейнери менш придатні для свіжозрізаних квітів, проте ефективні для транспортування цибулин та рослин у горщиках із Кенії, Екватору та Колумбії до європейських хабів.

Визначальним елементом світової квіткової логістики є діяльність аукціону **Flora Holland**, розташованого в Нідерландах. Це найбільший у світі логістичний центр, через який здійснюється торгівля квітами між країнами. Щодня сюди надходять партії квітів з усього світу – зокрема з Кенії, Ефіопії, Екватору – а також продукція місцевих виробників. Після прибуття о 23:00 квіти сортуються, зберігаються у холодильниках до моменту аукціону, а потім пакуються та відправляються покупцям [2].

У середньому відстань, яку долає квітка від нідерландського хабу до споживача в країнах ЄС, становить 1 500–2 500 км, а для далеких напрямків, таких як США чи Швейцарія, цей показник може сягати 7 000–9 000 км. Збереження свіжості на такій відстані забезпечується завдяки технології «холодного ланцюга», яка підтримує стабільний температурний режим від місця вирощування до кінцевого пункту продажу [8].

Отже, транспортування квіткової продукції є складним процесом, що потребує злагодженої взаємодії між виробниками, логістичними операторами та торговельними мережами. Висока вартість імпортованих квітів зумовлена не лише особливостями вирощування, а й витратами на дотримання умов транспортування. Подальший розвиток логістичної інфраструктури та впровадження технологій «холодного ланцюга» сприятимуть підвищенню ефективності квіткової логістики в Україні.

1. Тхорик Д. Проблеми логістики на квітковому ринку // *Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (08 червня 2022 р.)*. – 2022. – С. 108–110. URL: <https://content.e-schools.info/tkhttp/library/%>

2. Засипають букетами: як і звідки Україна імпортує квіти. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/zasipaut-buketami-ak-i-zvidki-ukraina-importue-kviti>

3. Колесніков, А. Ринок квіткової продукції: теоретичні та методологічні аспекти // *Економічний дискурс*. – 2024. – Вип. 1–2. – С. 26–34. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/311920>

4. PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FLOWER MARKET OF UKRAINE BASED ON THE MODERN LOGISTICS APPROACH (2023). URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2023/VKNU-ES-2023-N2\(316\).pdf#page=97](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2023/VKNU-ES-2023-N2(316).pdf#page=97)

5. Правила перевезення квітів. (2024). URL: <https://trans-atlas.com.ua/ru/article/131>

6. Бахрамов М. (2024). «Flower Industry Logistics». *Cargo.Flowers* URL: <https://cargo.flowers/en/blog/post/flower-industry-logistics>

7. A Look Back and a Look Forward. (2024) *The Floral Industry*. URL: https://www.freshproduce.com/siteassets/files/floral/a-look-back-2025_floral.pdf

8. Бас Г. Холодний ланцюг як наша базова перевага. - 2024. URL: <https://raiflora.com.ua/holodny-lancyug/>

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підсекція «МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ»

Л. Арендарчук

Науковий керівник-к.е.н, доц. Л.П.Сай

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗАХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИХ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Сучасні транснаціональні корпорації (ТНК) автомобілебудівного сектору Західної Європи дедалі більше зосереджуються на питаннях корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

КСВ полягає в забезпеченні високих трудових стандартів, розвитку персоналу, підтримці освіти та забезпеченні рівних можливостей для всіх працівників.

Компанії приділяють особливу увагу створенню безпечних і гідних умов праці, дотриманню міжнародних норм, включно з вимогами Міжнародної організації праці щодо тривалості робочого часу, охорони праці та справедливої оплати. Наприклад, Volkswagen Group впровадила глобальний Кодекс поведінки, що зобов'язує дочірні підприємства та постачальників дотримуватися принципів соціальної справедливості, недискримінації та заборони примусової праці, а також проводить регулярні аудити умов праці на своїх заводах.

У сфері освіти та розвитку персоналу ТНК інвестують у професійне навчання, стажування та підвищення кваліфікації. BMW Group реалізує програму "BMW Group Academy", що охоплює підготовку молоді, внутрішнє навчання працівників та розвиток цифрових навичок. Компанія активно співпрацює з технічними університетами, сприяючи розвитку дуальної освіти.

Особливу увагу компанії приділяють гендерній рівності та інклюзивності. Mercedes-Benz впроваджує політику "Diversity & Inclusion", прагнучи досягти 30% жінок на керівних посадах до 2030 року, а також створює гнучкі графіки роботи та програми менторства. Stellantis реалізує стратегію "People First", що охоплює боротьбу з дискримінацією, повагу до культурного розмаїття та прозорість у публічній звітності щодо гендерного балансу.

Прозорість та етичні стандарти є важливими елементами КСВ. Автомобільні ТНК впроваджують кодекси корпоративної етики, процедури виявлення конфлікту інтересів, механізми внутрішнього контролю та канали повідомлень про порушення (whistleblowing).

Volkswagen Group після скандалу "дизельгейт" суттєво оновила політику корпоративної відповідальності через систему "Together Integrity", що включає навчання персоналу, аудит доброчесності та регулярну оцінку ризиків. Stellantis реалізує ініціативу "Drive Forward", поєднуючи етичне управління з соціальними проектами, зокрема освітніми та благодійними.

Усвідомлюючи наслідки традиційного автотранспорту для навколишнього середовища, ТНК запроваджують стратегії сталого розвитку. Одним із основних драйверів змін є Європейський зелений курс, ініційований Європейською комісією, згідно з яким до 2035 року має бути заборонено продаж нових автомобілів із двигунами внутрішнього згоряння в межах ЄС. Це стимулює автовиробників до швидкої електрифікації модельних лінійок та інвестування в екологічно чисті технології.

Volkswagen Group планує до 2030 року, щоб 70% продажів у Європі припадали на електромобілі, одночасно створюючи власні батареїні заводи (Gigafactory) для забезпечення сталого ланцюга постачання. В

BMW Group у стратегії сталого розвитку визначає "відповідальне управління" як ключовий пріоритет. Вона реалізує стратегію "Circular Economy", яка передбачає не лише електрифікацію, а й скорочення використання первинної сировини, повторне використання компонентів та досягнення вуглецевої нейтральності виробництва до 2030 року. Компанія також розробляє акумулятори нового покоління з нижчим екологічним навантаженням.

Mercedes-Benz щорічно публікує звіти про сталий розвиток відповідно до стандартів GRI. Ця корпорація у рамках програми "Ambition 2039" прагне досягти вуглецевої нейтральності в усьому ланцюзі створення вартості. Вже з 2022 року всі європейські заводи компанії працюють виключно на відновлюваній енергії, а бренд EQ активно розширює присутність на ринках США, Китаю та ЄС.

Stellantis планує до 2030 року електрифікувати весь модельний ряд у Європі, зосереджуючи виробництво в Франції, Німеччині, Італії та Іспанії, а також інвестує понад 30 млрд. євро у розвиток електромобілів та зарядної інфраструктури.

Комплексний підхід до екологічної відповідальності передбачає не лише внутрішні зміни у виробництві, а й активну співпрацю з урядами, науковими установами та екологічними ініціативами, що дозволяє компаніям формувати та дотримуватися високих екологічних стандартів.

Західноєвропейські автомобільні ТНК демонструють, що КСВ не є декларативним елементом їх стратегії, а реалізується через конкретні програми, інвестиції та прозору звітність. Поєднання сталого розвитку, дотримання трудових стандартів, інновацій та етичного управління дозволяє компаніям зміцнювати соціальний капітал, підвищувати репутацію та залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

1. Social Responsibility of the Volkswagen Concern. prezi.com. URL: <https://prezi.com/p/sriyolxgkz0l/social-responsibility-of-the-volkswagen-concern/>

2. Corporate sustainability and responsibility. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

3. Мазуренко В. П. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі/ Ефективна економіка - №6 2012 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>

А. Борис

Науковий керівник – к.е.н., доц. Л. Й. Гнилянська

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки та ринку праці ефективне управління персоналом є ключовим фактором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності приватних підприємств.

Одним із найважливіших інструментів мотивації співробітників є система матеріального стимулювання, яка спрямована на забезпечення зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей компанії.

Розвиток корпоративної культури, цифровізація бізнес-процесів та глобалізаційні впливи змінюють підходи до адміністрування системи стимулювання, вимагаючи інтеграції сучасних методів управління та аналітики.

Тенденції розвитку адміністрування системи матеріального стимулювання персоналу приватного підприємства характеризуються кількома ключовими напрямками.

По-перше, спостерігається зростання значення персоналізованого підходу до мотивації, який враховує індивідуальні потреби та очікування співробітників.

По-друге, активно впроваджуються цифрові інструменти аналітики та контролінгу, що дозволяють відстежувати ефективність стимулювальних заходів у реальному часі.

По-третє, особливу увагу приділяють збалансуванню короткострокових та довгострокових мотиваційних програм, поєднуючи фінансові й нефінансові методи стимулювання. Це формує більш прозору, адаптивну та ефективну систему управління персоналом, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його економічної ефективності.

Тенденції розвитку адміністрування стимулювання на приватному підприємстві полягає в переході від традиційної зарплатно-преміальної системи до більш комплексної моделі: **результативність + соціальна безпека + автоматизація + гнучкість**.

Ось ключові тенденції розвитку (табл. 1).

Таблиця 1.

Ключові тенденції розвитку адміністрування стимулювання персоналу

Тенденція	Її характеристика
Оптимізація структури фондів стимулювання	Підприємство поступово переходить від домінування фонду оплати праці до більш збалансованого розподілу: формуються фонди розвитку, соціального забезпечення, резерву. Спостерігається тенденція збільшення частки преміальних виплат , прив'язаних до виробничих і фінансових результатів.
Посилення ролі результативності (performance-based pay)	Зростає значення індивідуальних показників ефективності (виробіток, якість, економія ресурсів). Для адміністративно-управлінського персоналу застосовуються KPI та бонуси за досягнення стратегічних цілей. У робітничих підрозділах більш активно впроваджуються відрядні та змішані системи оплати , що напряду пов'язує заробіток з продуктивністю.
Соціально-орієнтовані стимули	Поряд із грошовими заохоченнями зростає роль соціальних виплат і гарантій : оплата відпусток, підтримка в кризових ситуаціях, допомога працівникам і їхнім сім'ям. Умови воєнного стану стимулюють підприємство формувати резервні фонди для стабільності виплат і захисту персоналу.
Інтеграція нематеріальних стимулів у систему адміністрування	Матеріальне стимулювання все частіше доповнюється корпоративними програмами розвитку, навчання і підвищення кваліфікації . Адміністрування стимулювання набуває комплексного характеру: поєднання зарплати, премій, соцпакету та нематеріальних мотиваторів (визнання, кар'єрні перспективи).
Автоматизація процесів адміністрування	Зростає роль електронних систем обліку праці, нарахування зарплат та премій . Це забезпечує прозорість, швидкість і зменшує ризики помилок чи суб'єктивного підходу.
Гнучкість та адаптивність стимулювання	Система матеріального стимулювання стає більш гнучкою до змін зовнішнього середовища : враховуються інфляційні процеси, воєнні ризики, зміна попиту. Для ключових працівників передбачаються довгострокові стимули (наприклад, участь у прибутках, бонуси за лояльність).

Примітки: сформовано за даними підприємства

Отже, адміністрування системи матеріального стимулювання персоналу приватного підприємства розвивається у напрямку персоналізації, цифровізації та інтеграції стратегічних цілей компанії.

Використання сучасних аналітичних та контролінгових інструментів підвищує прозорість управлінських рішень і ефективність мотиваційних програм.

Комплексний підхід до стимулювання, що поєднує фінансові та нефінансові методи, дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, залучати та утримувати кваліфікованих працівників і зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Ю. Волчецька
студ. групи ЕВ-33

Науковий керівник – к. е. н., доц. Н. І. Кара

TRIPS В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (TRIPS) - є найобширнішою багатосторонньою угодою з інтелектуальної власності (ІВ), яка встановлює мінімальні стандарти її захисту на глобальному рівні. Вона підкреслює роль інновацій і передачі технологій у світовій торгівлі, закладаючи ідею збалансованої системи ІВ, що одночасно сприяє інтересам виробників і користувачів технологічних знань. Положення TRIPS визначають мінімальні вимоги до патентного, авторського та торговельно-маркового захисту, залишаючи при цьому країнам можливість застосовувати гнучкі інструменти (перехідні періоди, примусове ліцензування тощо) для охорони національних інтересів [1].

Цифрова економіка суттєво трансформувала міжнародну торгівлю: нематеріальні продукти - програмне забезпечення, музика, фільми, бази даних, наукова інформація - дедалі більше стають предметом транскордонних обмінів. TRIPS, будучи технологічно нейтральною, застосовується також до цифрових товарів і послуг, адже багато цифрових транзакцій базується на ліцензіях інтелектуальної власності. Водночас характер цифрових об'єктів і форми їхнього обігу створюють нові виклики: легкість копіювання, миттєве розповсюдження і постійна доступність контенту ставлять під сумнів ефективність традиційних механізмів захисту авторських прав [2].

Глобальність цифрової торгівлі змиває звичні юрисдикційні межі та ускладнює правозастосування. Цифровий продукт може бути доступний одночасно в багатьох юрисдикціях, що породжує питання про компетенцію судів, застосування національних норм і міжнародну співпрацю у боротьбі з порушеннями. Масштабне піратство як наслідок цифровізації - ще одна серйозна проблема: цифрові копії не зношуються і можуть поширюватись без значних витрат, а традиційні інструменти контролю і санкцій часто виявляються неадекватними для онлайн-середовища. Крім того, технологічне прискорення породжує нові об'єкти інтелектуальної власності й складні питання правозахисту: алгоритми штучного інтелекту, твори, створені ШІ, великі дані, хмарні платформи та NFT не завжди підпадають під усталені категорії правової охорони, що вимагає перегляду тлумачень та підходів у національних і міжнародних рамках. Нарешті, цифровізація ставить підвищений акцент на балансі між правами правовласників і суспільними інтересами: доступ до знань, освіти й медичних технологій має поєднуватися зі стимулюванням інновацій та забезпеченням винагороди авторам.

Попри ці виклики, TRIPS зберігає потенціал для адаптації: її технологічна нейтральність дозволяє застосовувати існуючі норми до онлайн-торгівлі, водночас міжнародне співтовариство визнає потребу в додаткових правилах і механізмах. На багатосторонньому рівні розгортаються переговори та ініціативи, спрямовані на регулювання електронної комерції, електронних підписів, захисту прав споживачів в інтернеті й цифрової документації; обговорюються також питання оподаткування електронних передач і регулювання потоків даних, з урахуванням спеціальних потреб країн, що розвиваються. Паралельно з цим міжнародні організації й донори розгортали програми з підвищення цифрової спроможності держав, що дозволяє меншим економікам краще імплементувати міжнародні стандарти і брати участь у перемовинах [3].

На національному рівні країнам варто активніше використовувати гнучкі механізми TRIPS, а саме: перехідні періоди, примусове ліцензування та обґрунтовані виключення з авторського права для задоволення суспільних потреб. Паралельно необхідно оновлювати законодавство про інтелектуальну власність відповідно до цифрових реалій, зокрема щодо баз даних і програмного забезпечення, а також долучатися до міжнародних угод про цифрову торгівлю. Технічна допомога від COT і BOIB має сприяти формуванню сучасної правової бази та інтеграції країн у глобальну цифрову економіку.

Отже, хоча TRIPS була створена до активного розвитку цифрових технологій, її принципи залишаються основою для адаптації системи захисту інтелектуальної власності у цифрову добу. Поєднання положень TRIPS із сучасними правилами електронної торгівлі дає змогу підтримати інновації, забезпечити справедливий винагорода правовласникам і водночас розширити доступ до знань у глобальній економіці.

1. *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS)*. World Trade Organization. 2024. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm

2. *Intellectual Property in the Digital Economy*. International Telecommunication Union (ITU). 2023. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Economy/Pages/IP.aspx>

3. *World Trade Organization. E-commerce and Digital Trade Initiatives*. WTO, 2024. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/ecom_e.htm

СУЧАСНІ ТRENДИ ОЦІНЮВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Сфера ресторанного бізнесу є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей економіки, де людський фактор відіграє вирішальну роль. Якість обслуговування, культура сервісу, швидкість реагування на запити клієнтів та інноваційність продукту безпосередньо залежать від професійного рівня персоналу. Тому оцінювання кадрів у ресторанній індустрії стає ключовим інструментом управління, розвитку корпоративної культури та підвищення лояльності клієнтів. В умовах цифровізації, воєнних викликів та зміни споживчих пріоритетів актуальним є пошук сучасних підходів до оцінки персоналу, орієнтованих на результативність, мотивацію та командну ефективність.

Сучасні тренди оцінювання персоналу в ресторанному бізнесі зумовлені необхідністю гнучкого реагування на зміни ринку праці, автоматизацією процесів і підвищенням стандартів сервісу. Основним напрямом трансформації є цифровізація HR-процесів, що передбачає використання спеціалізованих систем для моніторингу результатів працівників – від офіціантів до шеф-кухарів. Програми типу *PeopleForce*, *BambooHR*, *iikoStaff* або *RestOn HR* дозволяють вести онлайн-оцінювання, відстежувати ключові показники ефективності (KPI) і формувати персональні карти компетенцій.

Другим важливим трендом є використання моделей оцінювання 360°, які передбачають отримання зворотного зв'язку від керівництва, колег і клієнтів. Для ресторанного бізнесу такий підхід особливо важливий, адже якість взаємодії у команді безпосередньо впливає на задоволеність гостей. У багатьох мережах, зокрема *McDonald's*, *KFC* та українських *!FEST* чи *Salateira*, 360°-оцінка поєднується з елементами гейміфікації – працівники отримують бали, рейтинги та бонуси за командну роботу і креативність.

Поширення набуває аналітичне оцінювання персоналу (*people analytics*), яке дозволяє приймати кадрові рішення на основі даних. Наприклад, аналізуючи продуктивність змін, рівень скарг клієнтів або середній чек, менеджери можуть об'єктивно оцінити вплив кожного працівника на бізнес-результати. Це дає змогу не лише підвищувати ефективність, а й формувати обґрунтовану систему мотивації.

Ще одним сучасним напрямом є оцінка “soft skills” – м'яких навичок, зокрема комунікабельності, емоційного інтелекту, здатності до командної роботи. У ресторанному бізнесі ці якості стають критичними для забезпечення позитивного клієнтського досвіду. Компанії активно впроваджують інтерв'ю за компетенціями, психологічне тестування, короткі анкетування клієнтів і внутрішні тренінгові програми.

Після 2022 року особливого значення набуває оцінювання стресостійкості та адаптивності персоналу. Воєнні події, релокація підприємств і нестабільність ринку праці змусили рестораторів переосмислити роль емоційної стабільності у команді. Оцінювання тепер охоплює не лише професійні показники, а й здатність працівників діяти в кризових умовах, підтримувати сервісний стандарт і командний дух.

Крім того, у провідних закладах ресторанного бізнесу України впроваджується культура безперервного зворотного зв'язку (*continuous feedback*). Менеджери щотижня проводять короткі зустрічі з персоналом, обговорюють успіхи та проблеми, визначають індивідуальні цілі. Це дозволяє утримувати працівників, зменшувати плинність кадрів і підтримувати високу якість обслуговування навіть за умов кадрового дефіциту.

Отже, сучасні тренди оцінювання персоналу в ресторанному бізнесі характеризуються поєднанням цифрових технологій, аналітичного підходу та гуманізації управління. Система оцінки поступово трансформується з контролюючого механізму у стратегічний інструмент розвитку людського капіталу. Вона охоплює вимірювання не лише результатів, а й компетенцій, поведінкових моделей і здатності до адаптації. Ресторанні компанії, що впроваджують комплексні моделі оцінювання, отримують стійкі конкурентні переваги – зростання продуктивності, лояльності персоналу та задоволеності клієнтів.

1. Артюшина М. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 412 с.
2. Кравченко С. С. *Інноваційні технології управління персоналом у ресторанному бізнесі*. Вісник економіки, управління і права. 2023. № 2. С. 88–94.
3. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2024: The Great Reconnection*. London : Deloitte Insights, 2024.
4. PwC. *Hospitality and Leisure: Workforce Transformation 2023*. London : PwC, 2023.
5. Сгорова О. В. *Управління людськими ресурсами у сфері гостинності: сучасні виклики та напрями розвитку*. Економічний вісник університету. 2022. № 4. С. 55–60.

ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна є одним із найсерйозніших чинників, які змінюють глобальні економічні процеси, структуру міжнародної торгівлі та умови ведення бізнесу. У сучасних умовах військової агресії міжнародні компанії та підприємства, що працюють у глобальних ланцюгах постачання, стикаються з безпрецедентними викликами. У

таких умовах міжнародний бізнес змушений переосмислювати стратегії, шукати нові ринки, партнерів та логістичні маршрути, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Російське вторгнення в Україну у 2022 році не лише підірвало світову економіку, але й поставило під сумнів роль бізнесу в зонах бойових дій. Основними проблемами ведення бізнесу під час війни є руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, порушення транспортних шляхів і комунікацій, а також підвищений рівень фінансової невизначеності [1].

В перші тижні війни ЄДР не працював – нові бізнеси не реєструвалися. З моменту відкриття реєстру кількість нових компаній та ФОП почала зростати. За перші тижні було зареєстровано більше 10 тисяч ФОП та понад 1,2 тис. компаній. Згідно з даними Opendatabot, 763759 нових ФОП відкрилось в Україні від початку війни. Водночас 684995 підприємців вирішили закритись за останні 3 роки (рис. 1) [2].

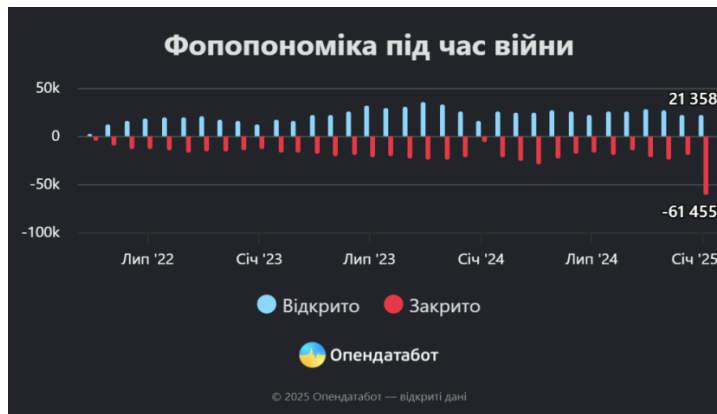


Рис. 1. Структура реєстрації підприємств в Україні за 2022-2025 рр.

Фінансова сфера також зазнала суттєвих змін: банки обмежують кредитування, іноземні інвестори демонструють обережність, а підприємства шукають альтернативні джерела фінансування. Підприємці вимушено переходять до самофінансування або співпраці з міжнародними фондами підтримки. Водночас, для багатьох європейських компаній війна стала джерелом як ризиків, так і нових можливостей – від диверсифікації постачальників до створення альтернативних ринків. [2]

Водночас навіть у таких складних обставинах бізнес може знаходити нові можливості. Наприклад, у сфері туризму, за даними дослідження, війна хоч і створила численні бар'єри, проте дала поштовх до розвитку внутрішнього туризму та нових форматів обслуговування. Згідно з даними ДАРТ, найбільший приріст (у понад 100%) демонструють Волинська, Львівська, Закарпатська, Чернівецька, а також Київська області. [3, 4].

Таким чином, особливості ведення міжнародного бізнесу в період війни визначаються поєднанням значних ризиків і потенційних можливостей. Компанії, які зуміли адаптуватися до нової реальності, зберегти мобільність та гнучкість управлінських рішень, можуть не лише вижити, але й закласти основи для подальшого розвитку. Для цього міжнародний бізнес має орієнтуватися на диверсифікацію ринків, зміцнення фінансової стійкості, впровадження інновацій та партнерство з державними й міжнародними інституціями. Війна є каталізатором глибоких трансформацій, і саме здатність до швидкої адаптації та стратегічного мислення визначатиме успіх підприємств у глобальному масштабі.

1. *Війна та міжнародний бізнес: погляди з політології:*
2. <https://insights.aib.world/article/68323-war-and-international-business-insights-from-political-science>
3. *Тренди української фопономіки під час великої війни. Як вплинули на малий та середній бізнес 3 роки повномасштабної війни.* URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foponomics-2024> <https://opendatabot.ua/analytics/business-in-war>
4. *Як український бізнес працює під час війни* URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-in-war>
5. *Динаміка податкових надходжень по областях за перше півріччя 2024 року* URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-oblastyah-za-pershe-pivrichchya-2024-roku>

О. Івановський

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ММП Кара Н. І.

САВТ І УКРАЇНА: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасному світі економічні союзи формують глобальну торговельну систему. Вони можуть стати як рушійною силою розвитку, так і джерелом економічних суперечностей між країнами. Така ситуація спонукає держави шукати альтернативні моделі інтеграції, що базуються на рівноправному партнерстві та свободі вибору економічної політики.

Одним із прикладів такої моделі є Європейська асоціація вільної торгівлі (ЄАВТ) - це зона вільної торгівлі, що об'єднує митні території чотирьох європейських країн, які не є членами Європейського Союзу: Ісландії, Ліхтенштейну, Норвегії та Швейцарії. Метою є сприяння розвитку торгівлі між країнами-учасницями шляхом ліквідації торговельних бар'єрів, забезпечення вільного руху товарів і послуг, а також гарантування свободи переміщення капіталів і фізичних осіб. Завдяки цьому асоціація сприяє формуванню стабільного економічного простору, що ґрунтується на принципах відкритості, взаємної вигоди та партнерства. Окрім цього, три країни ЄАВТ - Ісландія, Ліхтенштейн та Норвегія - входять до Європейського економічного простору (ЄЕП), створеного у 1992 році. Це об'єднання поєднує ринки країн ЄС та ЄАВТ у спільний економічний простір із понад 470 мільйонами споживачів, що робить його одним із найбільших у світі. Така політика забезпечує країнам ЄАВТ широкі можливості для міжнародної торгівлі та доступ до ринків із загальним населенням близько 850 мільйонів споживачів [1]

Можемо сказати що це об'єднання, наче «альтернативою» для ЄС однак постає питання чи може Україна мати зиск з відносин з ЄАВТ. До прикладу нещодавно було підписано модернізована угода про вільну торгівлю між Україною та країнами ЄАВТ (Ісландією, Ліхтенштейном, Норвегією та Швейцарією) 8 квітня 2025 року, де Україна отримує такі преференції, а саме: повністю скасовані мита на промислову продукцію. **Зокрема, Ісландія:** повністю скасовано мита на **142 товари** (овочі, пшениця, продукти харчування тощо); частково знижено мита на **5 товарів**; кількість товарів без мита зросла на **9,8%**, а з частковим зниженням - у **3,5 рази** порівняно з угодою 2010 року. **Щодо Норвегії:** повне скасування мита на **107 товарів** (овочі, ягоди, олії, соки тощо); часткове зниження мита на **78 товарів** (йогурти, масло, яйця, консервовані плоди тощо); кількість товарів без мита зросла на **11,4%**, із частковим зниженням - на **2,7%**. **Стосовно Швейцарії та Ліхтенштейну:** повністю скасовано мита на **427 товарів** (свинина, молочна продукція, мед, овочі, борошно, фрукти тощо); частково знижено мита на **163 товари** (живі тварини, м'ясо, яйця, боби, ягоди тощо) [2].

На рис. 1 зображено динаміку торгівлі ЄАВТ з Україною:

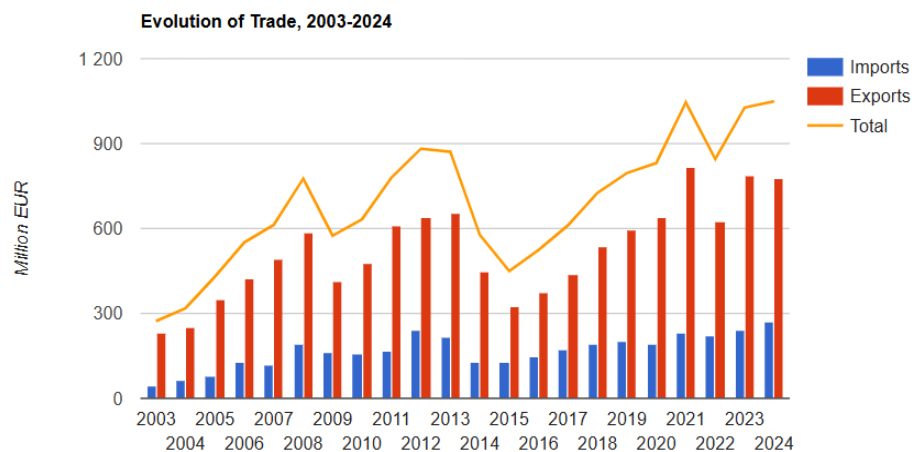


Рис. 1 Динаміка торгівлі ЄАВТ з Україною за 2003 – 2024 рр., млн.євро [3]

Базуючись на статистиці торгівлі ЄАВТ з Україною, можемо виділити кілька пріоритетних напрямків співпраці: 1) розширення експорту сільськогосподарської продукції, адже тепер торгівля є безмитною на відміну від ринку ЄС. Так як наявне повне або часткове скасування мит, що робить українські товари більш привабливими на ринках ЄАВТ. Це дозволяє збільшити поставки зернових, овочів, ягід, меду, м'яса та переробленої продукції, розширюючи присутність України у високорентабельному сегменті аграрної торгівлі; 2) збільшення імпорту технологій та електротехніки. Використання цих технологій у виробництві сприятиме зростанню доданої вартості продукції всередині України, модернізації промислових підприємств і розвитку нових галузей, орієнтованих на експорт; 3) експортування оборонних технологій та створення спільних підприємств для збільшення обороноздатності України та передачі досвіду ЄАВТ, обмін інженерними розробками та досвідом у сфері кібербезпеки, оборонних систем і виробництва озброєння. Це буде ситуація “win-win”, зокрема для Норвегії; 4) створення спільних фондів взаємного інвестування з метою поглиблення співпраці у сфері фін-теху та створення нових «єдинорогів», що покращить конкурентоспроможність України на міжнародних ринках

Отже, можемо сказати що співпраця України з ЄАВТ несе передусім стратегічне значення. Модернізована угода створює нові можливості для розвитку експорту, розширення доступу до інноваційних технологій та формування спільних інвестиційних ініціатив. Країни ЄАВТ демонструють приклад збалансованої економічної інтеграції без втрати національного суверенітету, що є цінним досвідом для України. Поглиблення співробітництва у сфері торгівлі, фінансів, технологій і безпеки сприятиме подальшому економічному зростанню та зміцненню позицій України в європейському і глобальному економічному просторі

2. *Україна та держави ЄАВТ підписали нову модернізовану угоду про вільну торгівлю. Кабінет Міністрів України.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-derzhavy-ieavt-pidpysaly-novu-modernizovanu-uhodu-pro-vilnu-torhivliu>

3. *EFTA–Ukraine Free Trade Agreement. European Free Trade Association.* URL: <https://www.efta.int/trade-relations/free-trade-network/ukraine>

Х. Ізьо

Науковий керівник – к.е.н., проф. Скибінський О.С..

АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація вже не є опцією – це вимога часу для утримання конкурентоспроможності та оперативності бізнесу. Вона означає не просто впровадження нових ІТ-інструментів, а зміну бізнес-моделей, процесів і управлінських практик: цифрові технології стають рушійною силою стратегічних змін у компанії.

Адміністрування в нових умовах має поєднувати три взаємопов'язані складові: стратегічну, технологічну й людську. По-перше, управлінська стратегія повинна визначати місію цифрових ініціатив – не впроваджувати інструменти заради інструментів, а формувати цифрову бізнес-стратегію, що інтегрує ІТ-можливості з цілями підприємства. Такий підхід підкреслюють провідні дослідження у сфері цифрової стратегії.

По-друге, технологічний блок – вибір CRM, ERP, BI, хмарних платформ, автоматизації робочих місць і аналітики – повинен бути орієнтований на простоту інтеграції, масштабованість і кібербезпеку. Практичні кейси показують, що успіх трансформації залежить від того, куди саме інвестує компанія (в інфраструктуру, дані, клієнтський досвід) і як організовано процес впровадження.

По-третє, людський чинник – управління змінами, навчання персоналу, формування цифрової культури – є критично важливим. Дослідження MIT Sloan доводять: технологія сама по собі не гарантує успіху; лідерство, культура і чітка стратегія – головні драйвери. Тому адміністратор бізнес-структури має одночасно бути координатором ІТ-проектів, фасилітатором навчання й контролером якості бізнес-процесів.

У практичній площині адміністрування охоплює: аудит процесів і цифрової зрілості, пріоритизацію ініціатив (quick wins vs. long-term), управління проектами (Agile/DevOps), встановлення KPI для цифрових сервісів, забезпечення інтеграції даних і політик доступу. Для українських компаній корисними є національні програми підтримки цифрової зрілості та освітні ініціативи, які надають інструменти і методичні матеріали для малого й середнього бізнесу.

Серед ключових ризиків – опір співробітників, недостатність компетенцій, фрагментація даних, відсутність єдиної архітектури та загрози кібербезпеці. Адміністратор має проактивно працювати з оцінкою ризиків, планами резервування та політиками конфіденційності, а також вимірювати вплив цифрових ініціатив на бізнес-результати.

Адміністрування бізнес-структури в умовах цифрової трансформації – це багатовимірний процес, у якому стратегія, технології та люди взаємодіють у єдиній системі. Успіх залежить від того, наскільки керівництво вміє поєднати довгострокове бачення з оперативним управлінням і розвитком компетенцій персоналу. Для практиків корисно спиратись на доказову академічну базу й національні програми підтримки цифрової зрілості, поступово виводячи компанію на стійкий цифровий рівень.

1. Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems.* (ScienceDirect)

2. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. (MISq)

3. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.* Harvard Business Review Press. (Harvard Business Review)

4. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation.* MIT Sloan Management Review and Deloitte. (MIT Sloan Management Review)

5. *Офіційний портал Міністерства цифрової трансформації України – аналітика та документи щодо цифровізації бізнесу (Diia, TheDigital).* (Мінцифри України)

А. Кіндрацька

Науковий керівник – к.е.н., доц. Дуляба Н.І.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ, ПЛАНУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації міжнародний бізнес зазнає суттєвих змін у формах управління, планування та контролю. Висока динаміка світових ринків, розвиток електронної комерції, штучного інтелекту (ШІ), аналітики даних і цифрових платформ вимагають нових інструментів координації

діяльності компаній, розташованих у різних країнах. Цифрові технології стають не лише засобом підвищення ефективності, але й стратегічним ресурсом розвитку конкурентних переваг у міжнародному бізнесі.

Управління міжнародними компаніями традиційно спиралося на централізовані механізми контролю, багаторівневу структуру планування та складну систему комунікацій. Проте цифровізація радикально змінила ці процеси. За спостереженнями К. Schwab (2017), цифрова економіка формує нову індустріальну логіку, у якій дані є головним ресурсом управління. Замість паперових звітів і ручного контролю сьогодні використовуються інтегровані інформаційні системи, що забезпечують оперативний моніторинг бізнес-процесів у режимі реального часу.

Одним із найпоширеніших інструментів цифрового контролю є системи ERP (Enterprise Resource Planning), які об'єднують фінансові, виробничі, логістичні та маркетингові дані компанії. Вони дозволяють автоматизувати облік і звітність, контролювати рух матеріальних і фінансових потоків, аналізувати витрати та прибутковість підрозділів. У міжнародному бізнесі ERP-системи (зокрема SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) допомагають уніфікувати управлінські процеси в різних країнах, забезпечуючи прозорість і єдність стандартів.

Іншою важливою групою є CRM-системи (Customer Relationship Management), що дають змогу управляти взаєминами з клієнтами на глобальному рівні. Вони дозволяють компаніям збирати дані про споживачів, формувати персоналізовані пропозиції, контролювати якість обслуговування. Згідно з дослідженнями D. Chaffey (2022), застосування CRM підвищує ефективність маркетингових кампаній на 20–30% завдяки кращому розумінню поведінки клієнтів.

Для планування міжнародної діяльності активно використовуються цифрові аналітичні платформи – Power BI, Tableau, Google Data Studio – які інтегрують великі масиви даних (Big Data) і допомагають ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Цифрова аналітика дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати логістику та розподіл ресурсів. Застосування алгоритмів машинного навчання сприяє більш точному плануванню виробництва й постачання.

У сфері комунікації ключову роль відіграють цифрові платформи колаборації – Slack, Microsoft Teams, Zoom, Asana, Trello. Вони забезпечують миттєву взаємодію команд, незалежно від країни перебування, сприяють прозорості прийняття рішень і підтримують корпоративну культуру. Як зазначає Tapscott (2016), мережеві моделі співпраці, засновані на цифрових платформах, створюють передумови для появи “розумних організацій”, де знання стають спільним активом.

Загалом цифрові інструменти контролю, планування та комунікації формують нову управлінську парадигму в міжнародному бізнесі. Вони не лише підвищують ефективність операцій, але й змінюють роль менеджера – із контролера процесів на аналітика, який ухвалює рішення на основі даних. Разом із тим цифровізація потребує уваги до питань інформаційної безпеки, етики даних та кіберзахисту, що стають невід’ємною частиною корпоративної політики глобальних компаній.

Цифрові технології суттєво підвищують ефективність управління міжнародним бізнесом, забезпечуючи інтеграцію процесів контролю, планування та комунікації. ERP- і CRM-системи, аналітичні платформи та інструменти онлайн-комунікації створюють єдиний цифровий простір для взаємодії персоналу й управління ресурсами. Вони сприяють гнучкості, прозорості та швидкому реагуванню на зміни у глобальному середовищі. Успіх компаній у XXI столітті залежить від того, наскільки ефективно вони зможуть інтегрувати цифрові інструменти у свою бізнес-модель і використати потенціал цифрової трансформації для сталого розвитку.

1. Chaffey, D. (2022). *Digital Business and E-Commerce Management* (8th ed.). Pearson Education.
2. Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
3. Tapscott, D. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin.
4. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson.
5. OECD. (2021). *Digital Transformation in Business and Society: Theory and Cases*. OECD Publishing.

К. Кірсанова

Науковий керівник – к.е.н., доц. Н. І. Дуляба

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Розвиток міжнародного бізнесу в Україні є одним із ключових напрямів економічного оновлення та інтеграції країни у глобальний простір. У сучасних умовах цей процес відбувається в надзвичайно складному середовищі – під впливом військової агресії, глобальної нестабільності, логістичних розривів і структурних трансформацій економіки. Водночас саме виклики воєнного часу створюють нові імпульси для пошуку партнерів, диверсифікації ринків і залучення іноземних інвестицій у стратегічні сектори. Таким чином, розвиток міжнародного бізнесу в Україні набуває не лише економічного, а й національно-відновлювального значення.

Сучасний етап розвитку міжнародного бізнесу в Україні характеризується поєднанням кризових факторів і потужного інноваційного потенціалу. З одного боку, війна призвела до втрати частини промислових потужностей, обмеження логістичних маршрутів і підвищення ризиків для інвесторів. З іншого боку, вона стала каталізатором переформатування економічних зв'язків, стимулювала цифровізацію бізнесу, поширення дистанційних форм співпраці та зміцнення зв'язків із партнерами в ЄС, США, Канаді та країнах Азії.

Розвиток міжнародного бізнесу нині зосереджується у сферах, здатних забезпечити швидку інтеграцію в європейський ринок – IT, агропромислового комплексу, переробній промисловості, логістиці та зеленій енергетиці. Значну роль відіграють державні ініціативи підтримки експорту та реінтеграції підприємств, переміщених із прифронтових регіонів. У межах програм *Made in Ukraine* та *UkraineInvest* формується новий бренд економічної стійкості, що підкреслює здатність українського бізнесу розвиватися навіть в умовах воєнних загроз.

Попри позитивні тенденції, існує низка системних перешкод, що стримують розвиток міжнародного бізнесу. Серед них – валютні обмеження, ускладнені логістичні маршрути, дефіцит страхових механізмів для зовнішньоекономічних контрактів, а також брак довгострокових інвестицій. Важливим викликом залишається відтік кваліфікованих кадрів за кордон, що знижує кадровий потенціал підприємств, орієнтованих на міжнародну співпрацю.

Водночас, український бізнес демонструє високу гнучкість і готовність до адаптації. Значна кількість компаній релокувала виробництво до безпечних регіонів, впровадила цифрові інструменти управління та почала виходити на нові ринки завдяки платформам електронної комерції. Партнерство з ЄС у межах Угоди про асоціацію створює сприятливі умови для розширення торгівлі, гармонізації стандартів і поступової інтеграції у спільний економічний простір.

Розвиток міжнародного бізнесу в Україні має також соціальний вимір. Він сприяє створенню робочих місць, збереженню людського потенціалу та залученню інвестицій для відбудови інфраструктури. Особливе значення мають ініціативи, спрямовані на залучення діаспори до інноваційних проєктів та відновлення промисловості. Таким чином, розвиток міжнародного бізнесу стає невід'ємною складовою економічної стійкості та післявоєнного відродження країни.

Отже, розвиток міжнародного бізнесу в Україні є багатовекторним процесом, що поєднує економічне зростання, відновлення інфраструктури та зміцнення міжнародного партнерства. Війна, попри значні втрати, стала поштовхом до переосмислення стратегій управління, формування нових бізнес-моделей і розширення глобальної присутності українських компаній. Подальший розвиток залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, доступу до фінансових ресурсів, підтримки інновацій та ефективної інтеграції у ринки Європейського Союзу. Стійкість, відкритість до технологій і партнерська взаємодія залишаються ключовими передумовами формування конкурентоспроможного міжнародного бізнесу в Україні.

1. Дергачова В. В. *Міжнародний бізнес : підручник*. Київ : КНЕУ, 2020. 420 с.
2. Гриценко О. А. *Глобальні тенденції розвитку міжнародного бізнесу в умовах цифрової економіки. Економіка і держава*. 2022. № 3. С. 10–15.
3. World Bank. *Ukraine Country Economic Memorandum 2023: Restoring Prosperity*. Washington, DC : World Bank Group, 2023.
4. OECD. *Economic Policy Reforms 2023: Going for Growth*. Paris : OECD Publishing, 2023.
5. *UkraineInvest. Annual Report 2024: Investment Resilience and Recovery*. Kyiv : UkraineInvest, 2024.

А.В. Кішак

Науковий керівник – ст. викл. С.П. Чапран

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті розглянуто сучасні тенденції притоку прямих іноземних інвестицій в Україну, проаналізовано чинники, що впливають на їхній обсяг, а також визначено перспективи залучення капіталу в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Прямі іноземні інвестиції є важливим джерелом економічного зростання, створення робочих місць та впровадження інновацій. В умовах війни Україна зазнала значного скорочення інвестиційних потоків, проте у період післявоєнного відновлення очікується активізація міжнародної економічної співпраці, що потребує глибокого аналізу інвестиційного клімату.

За даними Національного банку України, у 2023 році обсяг прямих іноземних інвестицій становив близько 3,2 млрд. дол. США, що на 26% більше, ніж у 2022 році, коли притік капіталу різко скоротився через воєнні дії. Основними країнами-інвесторами залишаються Кіпр, Нідерланди, Німеччина, Польща, Велика Британія та США. За галузевою структурою найбільші обсяги інвестицій надходять у фінансову діяльність (25-27%), промисловість і перероблення (20%), інформаційні технології (15%), енергетику (10-12%), а також у сільське господарство та логістику. Після початку війни зросла роль інвестицій у сфері відновлення енергетичної інфраструктури, *зеленої* енергетики, будівництва та цифрових технологій. Інвестиційний Потенціал України зростає завдяки укладенню міжнародних угод, програм співпраці з ЄБРР, Світового банку, ЄІБ, а також активному розвитку партнерства з Європейським Союзом у рамках післявоєнної політики [1]

Серед ключових проблем залучення іноземного капіталу можна виділити: високий рівень воєнних ризиків та невизначеність безпекової ситуації, Недосконалість судової системи та захисту прав інвесторів, Бюрократичні бар'єри та податкові обмеження, Нестача державних гарантій для стратегічних проєктів [2]

Перспективи розвитку ПІІ у післявоєнний період.

Після завершення активної фази війни Україна матиме унікальний шанс для масштабного відновлення економіки за рахунок іноземних інвестицій. Уже сьогодні міжнародні партнери готують інвестиційні програми у сфері інфраструктури, будівництва житла, енергетики, сільського господарства, IT-технологій. Особливу увагу буде приділено проектам з реконструкції транспортних мереж, модернізації виробництва та відновлення промислових центрів.[3]

Важливим інструментом стане участь України у реалізації “Плану Маршалла для післявоєнного відновлення”, який передбачає багатостороннє фінансування реконструкційних і соціальних проектів за підтримки ЄС, G7, Світового банку та МВФ.

Для підвищення інвестиційної привабливості Україна має реалізувати комплекс реформ: створити державну систему гарантій інвестиційних ризиків (спільно з MIGA, DFC); забезпечити прозорість судової системи та ефективну боротьбу з корупцією; запровадити податкові стимули для інвесторів у стратегічні галузі; розвивати публічно-приватне партнерство (PPP) у великих проектах; створити спеціальні економічні зони для виробництва, експорту та інновацій.

У перспективі серед найпривабливіших напрямів для ПП визначаються відновлювана енергетика, агропереробка, цифрова інфраструктура, логістика та високотехнологічне машинобудування. Ці галузі можуть стати драйверами сталого економічного зростання.[4]

Прямі іноземні інвестиції є стратегічною складовою економічного відновлення України. Вони забезпечують приплив капіталу, сучасних технологій та управлінських практик, що сприяють модернізації національної економіки. Для залучення значних обсягів ПП необхідно створити стабільне правове поле, гарантувати безпеку бізнесу, реформувати судову систему та забезпечити ефективну взаємодію держави з міжнародними партнерами.

Успішне залучення іноземного капіталу стане одним із головних факторів інтеграції України у європейський та світовий економічний простір, сприятиме зміцненню фінансової стабільності й відновленню конкурентоспроможності держави у післявоєнний період.

1. Національний банк України. Прямі іноземні інвестиції в Україну (офіційна статистика).
2. Міністерство економіки України. “Investment activity in Ukraine (2022)”.
3. World Bank Group. “World Bank Group Support to Ukraine – Relief, Recovery, Reconstruction and Reform”.
4. European Commission. “The Ukraine Facility – EU support to Ukraine’s recovery, reconstruction and modernisation”

А. Ключак

Науковий керівник – д.е.н., проф. І.Б. Олексів

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

У сучасному світі діджиталізація виступає одним із головних чинників зростання конкурентоспроможності підприємств. Вона охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності – від внутрішнього документообігу до управління клієнтським досвідом [1]. Діджиталізація не лише трансформує традиційні підходи до ведення бізнесу, а й формує нові моделі управління бізнес-процесами, що забезпечують оперативність, прозорість і підвищення ефективності управлінських рішень.

Завдяки цифровим технологіям компанії мають змогу автоматизувати рутинні операції, підвищувати продуктивність праці, скорочувати витрати та вдосконалювати аналітичну діяльність. Хмарні платформи, ERP- і CRM-системи, великі дані (Big Data), аналітичні інструменти та штучний інтелект стають невід’ємними елементами сучасного управління [1].

В Україні з кожним роком зростає кількість підприємств, які активно інтегрують цифрові рішення у свої бізнес-моделі. Серед них – Rozetka, Нова пошта, Kernel, DTEK та інші. Ці компанії демонструють успішний досвід використання діджитал-технологій для вдосконалення операційних процесів, оптимізації логістики, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності енергоменеджменту. Порівняльний аналіз процесів діджиталізації цих компаній наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз процесів діджиталізації у діяльності бізнесу

№	Елементи діджиталізації	Підприємства			
		Rozetka	Nova Poshta	Kerel	DTEK
1.	Інформаційна безпека	+	+	+	+
2.	Інформаційна доступність	+	+	+	+
3.	Наявність онлайн сторінки	+	+	+	+
4.	Наявність соціальних мереж	+	+	+	+
5.	Онлайн продажі	+	+	-	-
6.	Онлайн оплата	+	+	-	-

*сформовано автором на основі [2-5].

Зокрема, Rozetka активно застосовує засоби електронної комерції, автоматизовані системи контролю запасів та аналітику даних для оперативного реагування на запити клієнтів [2]. Nova Poshta реалізувала цифрові сервіси для відстеження посилок, онлайн-платформи самообслуговування та інтелектуальні логістичні рішення, що підвищують результативність управління ланцюгами постачання [3]. У свою чергу, Kernel [4] впроваджує сучасні цифрові інструменти для моніторингу виробництва та контролю якості, тоді як DTEK використовує технології «розумної» енергетики, аналіз великих даних і хмарні сервіси для ефективного управління енергетичними ресурсами [5].

Діджиталізація забезпечує бізнесу відчутні конкурентні переваги – від зменшення витрат часу й ресурсів до підвищення точності управлінських процесів і покращення клієнтського досвіду. Проте, як і будь-які трансформаційні зміни, цей процес супроводжується низкою викликів: браком цифрових навичок у персоналі, потребою в значних інвестиціях у IT-інфраструктуру та ризиками, пов'язаними з кібербезпекою.

Отже, діджиталізація управління бізнес-процесами є не просто сучасною тенденцією, а необхідною умовою підвищення ефективності українських підприємств. Для досягнення довгострокових результатів важливо впроваджувати системний підхід, розвивати цифрову культуру в колективах та орієнтуватися на передовий міжнародний досвід управління в умовах цифрової економіки.

1. Романюк, І. (2024). Діджиталізація бізнес-процесів в Україні: можливості та бар'єри. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-15>
2. Офіційний сайт Rozetka – <https://rozetka.com.ua>
3. Офіційний сайт Nova Poshta – <https://novaposhta.ua>
4. Офіційний сайт Kernel – <https://www.kernel.ua>

А. Ковальчук

Науковий керівник - к.е.н., доц. В. В. Адамик

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНСЬКОЇ ІТ ГАЛУЗІ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТОРІВ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Попри виклики, спричинені повномасштабною війною, українська ІТ-галузь демонструє високу стійкість та зберігає інвестиційну привабливість для іноземних партнерів.

Динаміка експорту ІТ-послуг свідчить про адаптивність галузі до кризових умов. Загалом за вісім місяців 2025 р. обсяг ІТ-експорту становив \$4,305 млрд., що перевищує показники аналогічного періоду 2024 р. (\$4,259 млрд.), обсяг експорту ІТ-послуг з України у 2024 р. становив \$6,45 млрд., що лише на 4% менше, ніж у 2023 р. Однак рекордним був 2022 р., коли українська ІТ-індустрія забезпечила 7,34 млрд. дол. валютних надходжень, що перевищує довоєнні показники 2021 р. на \$400 млн.. Таким чином, галузь продемонструвала здатність не лише втримати позиції, а й розвиватися в умовах війни, що свідчить про її стратегічну стійкість та довіру іноземних партнерів [1; 2].

У 2022-2024 рр. найбільші іноземні інвестиції в українську сферу ІТ та комунікацій здійснили такі компанії: Veon (Київстар, Нідерланди); NEQSOL (Vodafone, Азербайджан); Lifecell (Туреччина); Raiffeisen Bank International AG (Австрія). У 2024 р. сектор ІТ посів провідне місце за кількістю угод – 41 угода на суму \$496 млн., що становить близько 35% усіх інвестиційних угод в Україні. Технологічний сектор України поступово формує окрему нішу – defense-tech, яка активно розвивається в умовах війни. У 2024 р. було зафіксовано зростання кількості угод у цій сфері, навіть попри обмежену публічність більшості проєктів. Найбільший інтерес інвесторів зосереджується на напрямках БПЛА, РЕБ, кібербезпеки, military-tech та ШІ. Серед відкритих угод можна назвати: Bavorpa.AI – \$2,7 млн. на розробку автономної навігації для БПЛА; Swarmer – \$2,7 млн. на створення ШІ-рішень для управління роями дронів. Паралельно зростає кількість іноземних компаній, які відкривають спільні підприємства в оборонній сфері [3].

Крім того, з початку повномасштабної війни в Польщі відкрилися 610 українських ІТ-компаній. Для порівняння, за п'ять років до війни в середньому створювалося лише 76 таких компаній на рік, тоді як у 2022-2024 рр. – уже 195 щороку. Це свідчить про гнучкість українського бізнесу, його здатність масштабуватися та виходити на зовнішні ринки [2]. Ключовими аргументами для іноземних інвесторів є: наявність гарантій та страхування від G7, ЄС, EBRD, MIGA; очікування масштабної відбудови, потенціал якої перевищує \$500 млрд.; розвиток defense-tech як галузі з величезним інноваційним і комерційним потенціалом [3].

Важливою складовою інвестиційної привабливості України є правовий режим «Дія City», розроблений для стимулювання розвитку ІТ-екосистеми. Для іноземних компаній він передбачає низку переваг: зниження податкового навантаження – 5% податку на доходи працівників замість традиційного ПДФО та ЄСВ; податок на виведений капітал зі ставкою 9% замість податку на прибуток; гнучкі трудові відносини та захист інтелектуальної власності; спрощене адміністрування і прозоре регуляторне середовище. Таким чином, «Дія City» – це не лише фіскальний стимул, а й символ відкритості українського ІТ-ринку до інновацій та партнерства з міжнародними інвесторами [4].

У 2025 р. уряд планує запровадити низку нових або продовжити чинні податкові ініціативи, спрямовані на стимулювання притоку ІІІ, серед яких: прискорена амортизація обладнання для нових підприємств; мораторій на перевірки та спрощення податкового адміністрування у прифронтових регіонах; податкові пільги для компаній, що беруть участь у відновленні критичної інфраструктури [6].

1. Сабадишина, Ю. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. DOU. 12 лютого 2024 р. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/>. 2. Муравський, А. У серпні українські ІТ-компанії зменшили експорт послуг. Економічна правда. 1 жовтня 2025 р. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/u-serpni-ukrajinski-it-kompaniji-zmenshili-eksport-poslug-812304/>. 3. Кисляк, Р. Як іноземні мільяртери вкладаються в Україну під час війни і що буде далі. Delo.ua. 18 лютого 2025 р. URL: <https://delo.ua/economy/yak-inozemni-milyarder-vkladayutsya-v-ukrayinu-pid-cas-viini-i-shho-bude-dali-441828/>. Податкові пільги для іноземних інвесторів в Україні у 2025 році: як вкласти капітали вигідно? Visit Ukraine. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/6048/tax-incentives-for-foreign-investors-in-ukraine-in-2025-how-to-invest-profitably>.

А. Курсанова

Науковий керівник - к.е.н., доц. І.І. Пасінович

УКРАЇНСЬКІ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИХ ФОНДОВИХ РИНКАХ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

Найбільшими фондовими ринками у світі є Нью-Йоркська фондова біржа (NYSE), NASDAQ, Лондонська фондова біржа, Франкфуртська біржа, Шанхайська біржа і ін. Серед європейських відомою є Варшавська фондова біржа (Warsaw Stock Exchange), яка активно залучає іноземні компанії, зокрема й українські. Завдяки ліберальним правилам для учасників, зручній процедурі лістингу та стабільній економічній системі, Варшавська біржа стала регіональним інвестиційним хабом для компаній з Центральної та Східної Європи. Одним із чинників, що сприяв розвитку Варшавської біржі, стало членство Польщі в Євросоюзі (2004), відтак цей майданчик працює згідно з директивами ЄС. Всі фондові біржі в ЄС мають уніфіковане фінансове законодавство і будь-який інвестор, учасник фондового ринку в межах ЄС розуміє, які правила там діють.

Українські компанії, акції яких на даний час торгуються на Варшавській фондовій біржі: ПАТ МХП (Миронівський хлібопродукт), ТОВ «МІЛКІЛЕНД-УКРАЇНА» (це міжнародна група компаній), найбільший в країні виробник цукру "Астарта", агрохолдинги ТОВ "КЕРНЕЛ" ТОВ KSG-Agro та ПАТ "АГРОТОН". WIG-Ukraine (фондовий індекс, який відображає динаміку цін на акції українських компаній, що котируються на Варшавській фондовій біржі) в перший день повномасштабної війни 24 лютого 2024 року провалився з 574,37 пунктів до 361,98 пунктів, а в травні 2024 року опустився нижче 200 пунктів [1].

На Лондонській фондовій біржі (London Stock Exchange) торгуються акції біржі Ferrexpo (ТОВ "ФЕРРЕКСПО СЕРВІС") – гірничодобувної компанії, яка займається виробництвом залізничних котунів, котрі експортуються на європейські ринки.

Є прецедент виходу української компанії на американську фондову біржу NASDAQ. Акції Kyivstar Group Ltd. (материнська компанія «Київстар») почали торгуватися на фондовій біржі NASDAQ під тикером KYIV (з 15 серпня 2025 року). На даний час це перша та єдина українська компанія, яка вийшла на одну з найбільших фондових бірж США. Лістинг на NASDAQ підвищує міжнародну впізнаваність компанії, демонструє інноваційність, конкурентоздатність та стійкість українського бізнесу.

Українські компанії Megogo та Ajax Systems планують вийти на міжнародні IPO (первинне публічне розміщення акцій) [2].

Для виходу українських компаній на міжнародні фондові біржі необхідно дотримуватися умов лістингу, які зазвичай передбачають відкритість фінансової звітності, прозорість управління, відповідність корпоративному та звітному стандартам обраної біржі, а також процедуру проходження IPO [3]. Водночас компанія мусить дотримуватися суворих стандартів звітності та управління, що забезпечує довіру інвесторам.

Вихід на міжнародні майданчики стимулює прозорість та корпоративну відповідальність, забезпечує репутацію компаній на світовому рівні. Це створює умови для масштабування бізнесу, залучення глобальних інвесторів і технологічного оновлення. Присутність українських компаній на міжнародних фондових біржах – підтвердження інвестиційної привабливості країни, важливий сигнал для міжнародних інвесторів, що в Україні працюють ефективно керовані, високо результативні компанії.

Альтернативним механізмом залучення капіталу від іноземних інвесторів, є випуск і продаж на міжнародному ринку корпоративних цінних паперів – єврооблігацій. Через випуск єврооблігацій, а не через лістинг акцій на фондових біржах, залучають капітал ДТЕК та МЕТІНВЕСТ. Також Нафтогаз (компанія, що займається видобутком та постачанням газу) випускав облігації в євро та доларах США (єврооблігації) на міжнародних ринках, зокрема на Лондонській фондовій біржі, і таким чином залучав кошти для своїх проєктів та операційної діяльності.

1. Forbes. Олександр Пикало. Індекс WIG-Ukraine наблизився до максимуму з початку війни на тлі переговорів в Саудівській Аравії URL: <https://forbes.ua/news/indeks-wig-ukraine-nablizivsyia-do-maksimumu-z-pochatku-viyni-na-tli-peregovoriv-v-sauidivskiy-aravii-24032025-28230>

2. Forbes. Віктор Кіцак. Український стрімінг Megogo планує IPO на біржy Nasdaq – співвласник URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-striming-megogo-planue-ipo-na-birzhu-nasdaq-spivvlasnik-01082023-15152>

3. І. В. Новойтенко, К. В. Нечипоренко. Досвід та перспективи українських компаній на фондових біржах
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/87.pdf

В. Лищишин

Науковий керівник - к.е.н., доц. М. Б. Найчук-Хруц

ЗОЛОТО ЯК ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВ У ХХІ СТОЛІТТІ

У сучасній глобальній економіці золото відіграє роль не лише дорогоцінного металу, а й стратегічного резервного активу держав. Країни з розвинутою економікою зберігають коштовний метал у резерві. Чим більша часта золота у ЗВР тим вищий рівень фінансової стабільності, вища довіра до національної валюти. Золото – це потужний «страховий запас».

Тому зараз розглянемо статистику країн найбільшим резервами золота. Верхівку списку очолює США – 8,133.46 тонн, що складає 77.85 % ЗВР. Ця спадщина ще з часів золотого стандарту, коли долар був прив'язаний до золота. Навіть після краху Бреттон-Вудської системи в 1971 році США не поспішали розлучатися зі своїм скарбом.

Європейський лідер із запасами золота – Німеччина. 3,350.25 тонн, що становить 77.5% ЗВР. Через побоювання Холодної війни Німеччина зберігала золото у Нью – Йорку, Лондоні, Парижі. Але у 2013 почала репатріація золота назад до Франкфурта.

Після Німеччини практично на одному рівні знаходяться Італія (2,451,8 тонн; 74.23% ЗВР) і Франція (2,437 тонн; 74.96% ЗВР). Обидві країни тримають стабільні резерви, не продаючи золото з 2009 року, що свідчить про консервативний підхід до економічної безпеки.

Країнами з найбільшими резервами золота в Азії є Росія (2335,9 тонн) і Китай (2298,3 тонн). Обидві країни активно нарощують запаси. З 2006 року росія закупила сотні тонн. Її золото – це злитки 995 проби вагою 10–14 кг, що зберігаються в захищених сховищах. А Китай збільшив резерви з 400 тонн у 2001 році до 2298,3 тонн у 2025 році. Проте частка золота в ЗВР Китаю лише 6,7%, що вказує на його величезні валютні резерви.

Ще одною країною із значними запасами золота є Швейцарія, адже з 1040 тоннами золота має найбільше золота на одного мешканця – близько 120 грамів на людину!

Хоча золото має великий вплив на економіку, але не всі країни однаково на нього покладаються. Наприклад, Японія (845,9 тонн, 5,1% ЗВР) чи Південна Корея (1,3% ЗВР) більше інвестують у валюту та цінні папери, тому що їхня економіка більше залежить від торгівлі і нагромаджувати золото для них немає сенсу.

Є такі країни, які продають золото, щоб покрити бюджетні витрати, як от Узбекистан (339 тонн після продажу 22 тонн у 2022 році) чи Казахстан (зменшив резерви на 5 тонн).

Канада взагалі не накопчує золота, весь видобуток йде на продаж, та не зважаючи на це, валюта й економіка країни доволі стійкі. Також причина у тому, що більшість шахт у Канаді приватні. Для них це товар, а не політичний інструмент, як от для США чи Китаю.

Розібравшись з найважливішим показником, який визначає кількість золота в країні коротко розглянемо поклади та видобуток золота, який теж відіграє свою роль і показує ширшу картину впливу золота на економіку.

До країн з найбільшим показником видобутку золота належить Китай, який і очолює перше місце у цьому списку, з 380 тоннами на рік. Далі йде Росія (320 тонн), Австралія (315 тонн), Канада (200 тонн) і США (170 тонн). Раніше лідером була Південна Африка. Країна втратила свою позицію через те що родовища були виснажені, шахти стали дуже глибокими, для продовження видобування золота важливою стала технічна забезпеченість на що Південна Африка не мала коштів.

Розглянувши дану статистику можна зробити висновки, що не зважаючи на великі поклади золота, Китай все одно скуповує золото, як резервний актив. Це зроблено для того, щоб зменшити купівлю американських облігацій. Адаже станом на сьогодні Китай та Росія прагнуть до дедоларизації. Тому і не дивно, що ціна на золото вперше перевищила 4000\$ за унцію, і це не просто рекорд – це геополітичний сигнал. Питання про створення альтернативної валюти в BRICS є відкритим і, можливо, якраз золото приведе до цього. Тому якщо нинішній тренд із закупівлі золота Китаєм збережеться, світова система має шанси стати менш однополюсною, ніж була останні десятиліття.

1. Володимир Левчин, « Які країни мають найбільші запаси золота: рейтинг та аналіз», Kokl.Ua (7 вересня 2025) [Електронний ресурс], URL: <https://kokl.ua/yaki-krayiny-mayut-najbilshi-zapasy-zolota-rejtyng-ta-analiz/>

2. Юрій Шевченко, «Золото проти долара: Китай використовує рекордне зростання цін, щоб кинути виклик США», Перший бізнесовий, (10 жовтня 2025), [Електронний ресурс], URL: <https://fbz.biz.ua/news/ekonomika-uk/zoloto-proti-dolara-kitaj-vikoristovuye-rekordne-zrostantnya-tsin-shhob-kinuti-viklik-ssha/>

3. World Gold Council, Gold reserves by Country, (October 3, 2025), [Електронний ресурс], URL: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-reserves-by-country>

4. «Видобуток і запас золота в світі: рейтинг найбільших країн-золотошукачів, глобальні золоті запаси на 2023 рік», WBank, [Електронний ресурс], URL: <https://worldbank.org.ua/4431-vidobutok-i-zapas-zolota-v-sviti.html>

ОСОБЛИВОСТІ РЕКРУТИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Рекрутинг у міжнародному бізнесі стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній. Глобалізація економічних процесів, розвиток цифрових технологій і зростання мобільності трудових ресурсів створюють нові виклики для організацій, що працюють на різних континентах і в мультикультурних середовищах. Пошук, відбір і залучення кваліфікованих фахівців на міжнародному рівні потребують не лише розуміння професійних компетенцій, а й глибокого усвідомлення культурних, правових і соціально-економічних особливостей різних країн. Саме тому рекрутинг у міжнародному бізнесі розглядається як комплексна діяльність, що інтегрує управління талантами, юридичну комплаєнс-функцію та міжкультурну взаємодію.

Міжнародний рекрутинг охоплює весь спектр процесів – від стратегічного планування персоналу до його адаптації в новому середовищі. На етапі планування компанії визначають потребу у спеціалістах з урахуванням особливостей локальних ринків праці та стратегічних цілей глобальної присутності. У цьому контексті важливе місце займає управління талантами, яке передбачає ідентифікацію, залучення та розвиток працівників із високим потенціалом. Як зазначають Коллінгс і Меллахі, стратегічне управління талантами спрямоване на формування сталих конкурентних переваг компанії шляхом ефективного використання людського капіталу [1].

Успішні стратегії залучення кадрів у міжнародному бізнесі базуються на поєднанні цифрових каналів комунікації, використанні систем аналітики даних і створенні позитивного бренду роботодавця. Соціальні мережі, професійні платформи та спеціалізовані вебресурси дозволяють компаніям охоплювати значно ширшу аудиторію кандидатів, формувати базу талантів і скорочувати час закриття вакансій. Водночас, як підкреслюють Банкс та Кепес, ефективність глобального рекрутингу зростає за умов інтеграції HR-технологій і стандартизації процедур оцінювання кандидатів [4].

Важливою складовою є врахування культурних і регуляторних відмінностей. Рекрутери повинні орієнтуватися в особливостях трудового законодавства різних країн, системах оподаткування, імміграційних вимогах і правилах сертифікації кваліфікацій. Юридична комплаєнс-функція виступає гарантією дотримання прав працівників і мінімізації ризиків для роботодавця. Крім того, міжнародний підбір кадрів передбачає урахування культурних норм і цінностей, які впливають на процес спілкування, оцінювання та адаптації персоналу. Як зазначає Брюстер, міжкультурна компетентність стає ключовим фактором успішної інтеграції працівників у корпоративну культуру компанії [3].

Окремою уваги заслуговує питання вартості рекрутингу. Міжнародний підбір кадрів часто пов'язаний із додатковими витратами на релокацію, візову підтримку, компенсаційні пакети та програми адаптації. За підходом Каліг'юрі та співавторів, комплексна оцінка таких витрат дає змогу визначити економічну доцільність найму і розробити ефективні моделі управління людським капіталом [6]. Ретельне планування витрат, інвестиції в навчання і підтримку працівників під час релокації сприяють довгостроковій стабільності кадрової політики компанії.

Рекрутинг у міжнародному бізнесі є багатогранним процесом, що поєднує стратегічне управління талантами, дотримання правових норм і розвиток міжкультурних відносин. Успішні стратегії залучення персоналу базуються на комплексному використанні цифрових технологій, формуванні позитивного іміджу роботодавця та впровадженні ефективних програм адаптації працівників. Важливо, щоб компанії враховували регуляторні вимоги, здійснювали оцінку повних витрат на підбір персоналу та інвестували в створення сприятливого робочого середовища. Такий системний підхід дозволяє зменшити ризики, підвищити рівень залученості персоналу й забезпечити довгострокову ефективність управління людськими ресурсами в умовах глобальної конкуренції.

1. Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., Houldsworth, E. *International Human Resource Management*. – 3rd ed. – London : Chartered Institute of Personnel and Development, Routledge, 2016. – 415 p.

2. Banks, G. C., Kepes, S., Banks, K. P. *Strategic recruitment across borders: An investigation of recruitment activities in multinational firms* // *Journal of Management Studies*. – 2019. – Vol. 56, № 3. – С. 530–555.

3. Martins, D. *Expatriates recruitment and selection for long-term assignments* // *Journal of International Studies*. – 2014. – Vol. 7, № 2. – С. 95–102.

4. Caligiuri, P. M., Bonache, J., Brewster, C., Suutari, V. *Global talent management: A critical review and agenda for future research* // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. – 2024. – Vol. 11, № 1. – С. 1–27.

5. Allen, D. G., Bryant, P. C., Vardaman, J. M. *Recruitment, retention, and turnover across cultures: A review* // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. – 2017. – Vol. 4. – С. 105–132.

6. Міжнародна організація праці. *Global Employment Trends 2024* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ilo.org/global/publications>.

ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС

Інвестиційна діяльність є ключовим фактором розвитку національних економік, інтеграції у світовий фінансовий простір та підтримки бізнесу в цілому. Залучення іноземного капіталу дозволяє модернізувати технологічну базу організацій, розширювати виробництво, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність малого і середнього бізнесу (МСБ). Саме банківські установи відіграють центральну роль у забезпеченні руху інвестиційного капіталу, виступаючи посередниками між внутрішніми та зовнішніми інвесторами.

Термін «інвестиції» походить від лат. invest – «вкладення». За визначенням В. Селезньова, інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу в різні галузі народного господарства з метою отримання прибутку. Проте сучасне трактування включає не лише фінансову, а й соціальну, екологічну та інноваційну складові. У міжнародній практиці інвестування трактується ширше, охоплюючи не лише капітальні вкладення, а й операції з фінансовими активами. Так, зарубіжні економісти вважають, що фінансові інвестиції – це основна форма вкладень у розвинених країнах, тоді як реальні інвестиції переважають у країнах з менш розвинутою економікою [3].

У сучасних умовах саме банки почали виступати ключовими посередниками в трансфері міжнародного капіталу до реального сектора економіки України. Особливо актуальною інвестиційна підтримка є для малого та середнього бізнесу. Адже саме йому, на даний час, відведена ключова роль у підтриманні національної економіки, через виробництво товарів найпершої необхідності, техніко-технологічну модернізацію, створення нових робочих місць тощо. Європейський досвід підтверджує цю тезу: малі та середні підприємства забезпечують 2/3 зайнятості в ЄС і аж понад 60% доданої вартості [2]. Водночас український МСБ стикається з обмеженим доступом до капіталу, регіональною нерівномірністю розвитку та високими ризиками в умовах війни. Тому варто розглянути інструменти міжнародного інвестування, які на сьогодні доступні для малого та середнього бізнесу (рисунк 1). Здійснюючи інвестування у МСБ важливо пам'ятати, про потенційні ризики, з якими можуть стикнутись банки в процесі такого інвестування (рисунк 1).

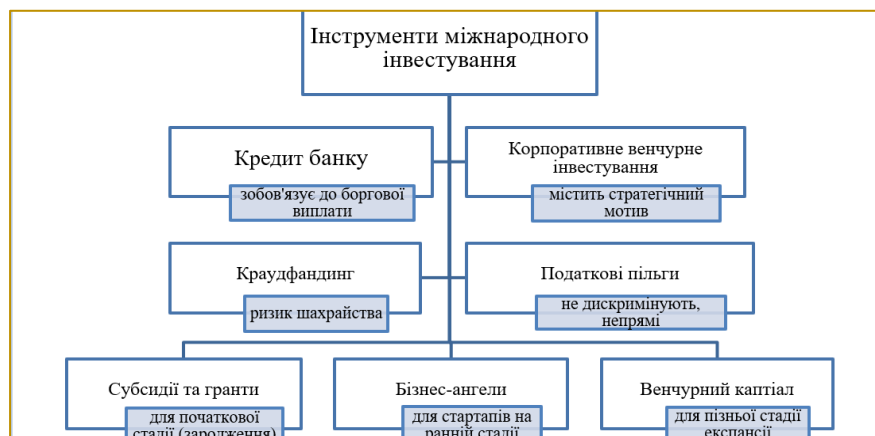


Рис. 1. Основні інструменти міжнародного інвестування у малий та середній бізнес [5]

Законодавча база України щодо інвестиційної діяльності сформована відповідно до міжнародних стандартів і передбачає захист прав інвесторів. Україна також має широку мережу міжнародних угод. Ці документи формують правове поле, яке наближене до європейських стандартів і створює основу для залучення іноземного капіталу в банківський сектор та МСБ.

Отже, інвестування банківського сектору у малий та середній бізнес – це важливий чинник економічного зростання, інноваційного розвитку та інтеграції у світову фінансову систему. Теоретичні моделі міжнародного інвестування пояснюють поведінку капіталу, тоді як законодавча база України створює умови для його ефективного залучення, особливо в післявоєнний період.

1. Селезньов, В. В., 2006. *Основи ринкової економіки*. 2-ге вид. Київ: А.С.К.
2. Бутук, А. І., 2000. *Економічна теорія*. 3-є видання. Київ: Знання.
3. Гітман, Л. Дж. та Джонс М. Д., 1997. *Основи інвестування: переклад з англійської*. 3-є видання. Київ: Знання.
4. Pidru4niki, 2024. *Теорії міжнародного руху капіталу*. [online] Доступно: <https://www.pidru4niki.com/18480514/ekonomika/teoriyi_mizhnarodnogo_ruhu_kapitalu> [Дата звернення 14 Травень 2024].
5. Бутко, Б. О., 2019. *Інструменти фінансування малого та середнього бізнесу*. Науковий вісник УжНУ: Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 26 (1). – С. 29-34.

МІСЦЕ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ У СТРУКТУРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Відповідно до національних та міжнародних правових актів, а також праць науковців під торговельною маркою прийнято розуміти позначення товарів та послуг, які можуть набувати словесної, зображувальної, об'ємної та інших форм та слугують для вирізнення продукції конкретного виробника (продавця) від товарів та послуг конкурентів. Торговельна марка виконує низку функцій, ключовими з яких є: індивідуалізація товарів та послуг виробника, юридичний захист прав виробника на позначення для своїх товарів, рекламування товарів та інші. Разом з тим, торговельна марка підприємства здатна уособлювати у собі ставлення споживачів до продукції промислового підприємства, репутацію останнього, а тому є важливим об'єктом інтелектуальної власності підприємства та може бути економічно оцінена.

Вивчення літературних джерел засвідчило існування таких трьох складових інтелектуального капіталу підприємства, як: людський, структурний та споживчий (або клієнтський) капітал. Характеристики торговельної марки (її відомість на ринку, лояльність до неї споживачів та ін.) є складовими споживчого капіталу.

За даними дослідження, проведеного у 2024 році, сформовано рейтинг найдорожчих світових торговельних марок. Рейтинг складено на основі опитування 4,3 млн споживачів про 21000 торговельних марок. Лідерами рейтингу стали такі бренди [1]: Apple (вартість бренду перевищує 1 трлн доларів завдяки інноваційним продуктам), Google (вартість бренду 753,5 млрд доларів сформована завдяки домінуванню в пошукових системах, онлайн-рекламі та хмарних обчисленнях), Microsoft (вартість бренду 712,9 млрд доларів завдяки широкому портфолію якісних інноваційних продуктів), Amazon (вартість бренду 576,6 млрд доларів завдяки лідерству в галузі електронної комерції та хмарних обчислень).

Аналізуючи дані наведеного рейтингу, можна сформулювати основні чинники вартості бренду:

- інноваційність товарів та послуг;
- популярність на ринку продукції підприємства;
- впізнаваність торговельної марки серед споживачів;
- успішність маркетингових кампаній;
- репутація підприємства, довіра до нього споживачів;
- реєстрація торговельної марки.

Таким чином, у сучасних умовах ведення господарської діяльності, що характеризуються орієнтованістю на споживача, торговельна марка є нематеріальним активом, який відіграє ключову роль у формуванні вартості підприємства. Створення та розвиток торговельної марки є умовою успішної діяльності підприємства у сучасному глобалізованому та динамічному ринковому середовищі.

1. *Ant Media (2024). Ton 10 найдорожчих брендів 2024. URL: <https://www.theantmedia.com/news/top-10-naydorozhchih-brediv-2024#> (дата звернення 15.10.2025).*

РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО КООПЕРАТИВНОГО АЛЬЯНСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасному світі, де соціальна нерівність та економічна нестабільність залишаються гострими проблемами, кооперативна модель ведення бізнесу набуває особливої актуальності. Міжнародний кооперативний альянс (МКА), створений 1895 року, став унікальною платформою об'єднання людей на засадах солідарності та взаємодопомоги. Ця організація довела, що економіка, орієнтована на людину, може бути не лише життєздатною, але й надзвичайно успішною.

МКА виник у Лондоні в період стрімкої індустріалізації, коли кооперативи стали для багатьох людей засобом виживання та боротьби з бідністю. Заснований представниками кооперативів з Великобританії, Франції, Німеччини, Італії та інших країн, Альянс з самого початку проголосив гасло "Співпраця заради співпраці". Першим президентом організації став Вільям Максвелл, директор Шотландського кооперативного товариства [1].

Важливою віхою в історії організації стало отримання у 1946 році консультативного статусу при Економічній і соціальній раді ООН, що значно посилило її міжнародний вплив. Протягом своєї історії МКА не припиняв діяльність навіть під час світових воєн, надаючи гуманітарну допомогу через свою мережу кооперативів.

Основним надбанням МКА стало формування семи кооперативних принципів, які сьогодні є своєрідною "конституцією" для кооперативів усього світу. Ці принципи були офіційно прийняті на Конгресі МКА в

Манчестері у 1995 році: добровільне і відкрите членство - кооперативи відкриті для всіх, хто може скористатися їхніми послугами. Демократичний контроль членів - принцип "один член - один голос" гарантує рівні права. Економічна участь членів - справедливий внесок у капітал і демократичний контроль. Автономія і незалежність - самостійність організацій, керованих членами. Освіта, навчання і інформування - інвестування в розвиток членів і працівників. Співпраця між кооперативами - посилення через місцеві, національні та міжнародні структури. Турбота про суспільство - робота для сталого розвитку громад [2]

Організаційна структура МКА відображає його демократичну природу. Найвищим органом є Генеральна асамблея, яка збирається раз на два роки. Для оперативного управління діяльністю створено Раду та Виконавчий комітет. Особливістю Альянсу є наявність регіональних офісів для Африки, Європи, Азії та Америки, а також спеціалізованих галузевих організацій: Міжнародна організація сільськогосподарської кооперації (ICAO), Міжнародна рада кооперативних банків (ICBA), Глобальна кооперативна платформа з охорони здоров'я (GCHP).

МКА об'єднує понад мільярд людей з більш ніж 100 країн світу. Економічна потужність цього руху вражає: 300 найбільших кооперативів генерують щорічний оборот понад 2 трильйони доларів США [3].

Однак ще важливішою є соціальна роль організації. Під час світової фінансової кризи 2008 року саме кооперативні банки (такі як французький *Crédit Agricole* або німецький *DZ Bank*) продемонстрували найбільшу стійкість, не потребуючи державної допомоги [4].

Сьогодні МКА зосереджений на вирішенні сучасних глобальних викликів. Серед пріоритетних напрямів: цифровізація - розвиток кооперативних платформ як альтернативи комерційним технологічним гігантам, "Зелена" енергетика - підтримка відновлюваних джерел енергії через створення енергетичних кооперативів, освіта - розширення програм підготовки молодих лідерів кооперативного руху, міжнародна співпраця - створення міцних міжкооперативних ланцюгів доданої вартості.

Міжнародний кооперативний альянс - це не просто організація, а живий доказ того, що економіка може бути справедливою та соціально орієнтованою. Протягом більш ніж 125 років він демонструє стійкість, адаптивність і здатність відповідати на глобальні виклики. Для України, яка сьогодні стоїть перед складними завданнями відбудови, досвід МКА може стати цінним ресурсом. Інтеграція в міжнародний кооперативний рух відкриває можливості для розвитку сільських територій, підтримки малого бізнесу та створення стійкої, соціально зорієнтованої економіки.

1. *International Cooperative Alliance | ICA. ICA. URL: <https://ica.coop/en>*

2. *Facts and figures | ICA. ICA. URL: <https://ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>*

3. *ICBA | Home. ICBA | Home. URL: <https://www.icba.coop>*

4. *United Nations DESA Programme on Cooperatives | Division for Inclusive Social Development (DISD). United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) - Division for Inclusive Social Development (DISD). URL: <https://social.desa.un.org/issues/cooperatives>*

С. Новосад

Науковий керівник – к.е.н., доцент Л. Й. Гнилянська

ДЕТЕРМІНАНТИ І ДИНАМІКА ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ ТЕКСТИЛЬНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ТА КАНАДИ

Міжнародна торгівля текстильною продукцією є важливою складовою глобальних виробничих ланцюгів, що формують значну частку світового експорту товарів з високою трудоемністю. Україна та Канада, незважаючи на суттєві відмінності в економічній структурі, географії та індустріальній спеціалізації, беруть участь у міжнародній торгівлі текстильним сектором, хоча з різними стратегічними акцентами. У 2024 році в Україні зареєстровано 2219 підприємства і 13005 фізичні особи підприємці із КВЕД-2010 13 «Текстильне виробництво», 14 «Виробництво одягу» і 15 «Виробництво шкіри», які наймають у сукупності 90915 осіб, з них 69,7% зайняті на підприємствах. Структурно, найбільша частка підприємств належить до швейного виробництва (61,5%), а решта до текстильного (26%) і шкіряного (12,5%) виробництв [2]. У порівнянні, у 2024 році в Канаді активно вело діяльність 5524 підприємств текстильного сектору, а саме NAICS 313 «Текстильні фабрики» (10,8%), 314 «Текстильні фабрики продукції» (18,3%), 315 «Виробництво одягу» (62,1%) і 316 «Виробництво шкіри» (8,8%), які у 2022 році наймали 36320 осіб [3]. Текстильні сектори України і Канади займають незначні частки в промисловості відповідних країни, а саме коливаються межах 0,9%-1,1%. Проте, впродовж 2022-2024 років спостерігаються значні зміни, а саме в той час як частка українського текстильного сектору зростає, частка канадського спадає. Тенденція динаміки обсягу реалізації текстильної продукції України зростаюча впродовж всього періоду, а Канади коливається, відповідно, у 2017, 2021-2023 роках зростаюча й у 2018-2020 роках спадна.

З точки зору міжнародної торгівлі, Україна і Канада не є основними торговими партнерами, але у географічній структурі Канада стоїть на другому місці, після США, серед країн Північної і Південної Америки. Загалом, у 2024 році обидві країни – чисті імпортери, обсяги торгівлі товарами і послугами Канади в 9,6 разів вищі, ніж в Україні. Частка текстильного сектору в товарообороті обох країн незначна, а саме 1,94% в Канаді (22,18 млрд. USD) та 2,39% в Україні (3,62 млрд. USD) [1]. Аналогічно, у 2024 році частка взаємної торгівлі текстилю незначна у товарообороті з України в Канаду – 2,9%. В основному, Канада фокусується на ринки збуту

США та інших розвинених країн з імпортом сировини із Китаю, Бангладеш та інших азійських країн, а Україна на ринки ЄС [2]. Проте, взаємна торгівля текстильного сектору України з Канадою активізується через укладення угоди про зону вільної торгівлі (CUFTA) 11 липня 2016 року. Через географічну віддаленість України і Канади та відповідні логістичні ускладнення обидві країни торгують текстильними виробами із вищою часткою доданої вартості або технологічною складністю виробництва. Загалом, у 2023 році обсяг експорту текстильної сировини і матеріалів складав лише 297,9 тис. USD (8,3%), що на 182,7 тис. USD більше ніж у 2017 році (приріст на 158,4%). Аналогічно, обсяг імпорту складав 68,7 тис. USD (7,4) та 47,5 тис. USD (0,7%) у 2017 та 2023 роках. Загальна структура експорту текстилем з України в Канаду значно не змінилася у 2023 році, порівнюючи із 2017 роком, а саме основні напрямки – це продукція груп HS «Нев’язаний одяг» (1375 тис. USD) і HS «В’язаний одяг» (1270,9 тис. USD), хоча частка першого спала на 20 в.п. (з 58% до 38%). Додатково, станом на 31.12.2023 рік Україна експортує більше трикотажних тканин (232,5 тис. USD), іншої готової текстильної продукції (240,4 тис. USD) та взуття (232,5 тис. USD). З іншого боку, структура імпорту текстильної продукції в Україну з Канади значно змінилася. Частка товарів групи HS 63 «Інші готові текстильні вироби» (4733,5 тис. USD) спала до 1% у структурі у 2023 році, порівняно із 41% у 2017 році (380,4 тис. USD) через приріст обсягів на 1144,5%. Крім того, відбувся значний приріст обсягів імпорту в’язаного одягу на 4844,8% (з 95,7 тис. USD до 4733,5 тис. USD), нев’язаного одягу на 346,7% (з 278,5 тис. USD до 1243,9 тис. USD) і головних уборів на 1226,7% (з 59,1 тис. USD до 784 тис. USD).

Отже, аналізування міжнародної торгівлі текстильним сектором України і Канади продемонструвало, що обсяги взаємної торгівлі залишаються порівняно низькими, проте потенціал для їхнього розширення є значним через значні конкурентні переваги України. Відповідно, Україна може посилити свої позиції як постачальник готових текстильних виробів, сировини і матеріалів та виробництва за стратегією давальницької сировини, а Канада, як імпортер із платоспроможним попитом та експортер технологій і smart-текстилю.

1. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025)

2. Trade Over Time. The Atlas of Economics Complexity. URL: <https://atlas.hks.harvard.edu/explore/overtime> (date of access: 03.10.2025)

3. Summary – Canadian Industry Statistics. Innovation, Science and Economic Development Canada. URL: <https://ised-isde.canada.ca/app/ixb/cis/summary-sommaire/31-33> (date of access: 03.10.2025)

Т. Оліховська

Науковий керівник - к.е.н, доц. Т.Ю. Лісович

ФІНАНСОВА ДИНАМІКА ТА СТІЙКІСТЬ КОМПАНІЇ AIRBNB

Airbnb, Inc. - американська компанія-платформа, що надає послуги у сфері короткотермінової оренди житла та організації супутніх туристичних послуг. Компанія не виробляє продукцію в звичному розумінні, натомість функціонує як посередник між господарями житла. Наприклад, у звіті 2025 р. зазначено, що в першому кварталі гості витратили близько 25 млрд. дол. США через платформу Airbnb. [1]

У 2021–2024 рр. спостерігається поступове зростання активів компанії: від 13,7 млрд дол. США у 2021 р. до 19,6 млрд дол. у 2024 р. (рис. 1). Основну частину становлять поточні активи, частка яких у загальній структурі перевищує 70 %. Це свідчить про високу ліквідність компанії, здатність оперативно покривати короткострокові зобов’язання та підтримувати фінансову гнучкість. Довгострокові активи протягом періоду залишалися відносно невеликими, що є типовим для цифрових платформ, де основна вартість створюється нематеріальними активами, а не фізичними потужностями.

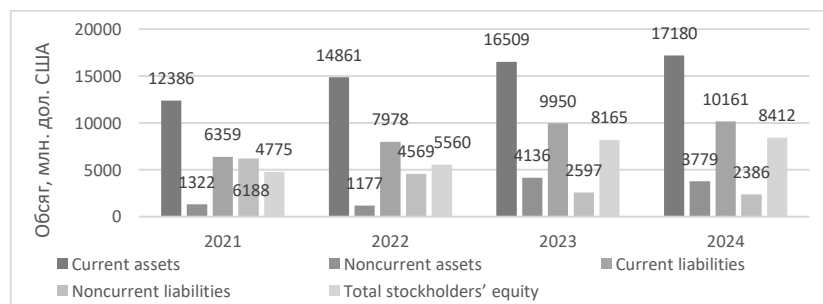


Рис. 1. Активи та пасиви Airbnb за 2021–2024 рр. [1–2]

Пасиви Airbnb також зростали, однак більш помірними темпами. Поточні зобов’язання збільшилися з 6,3 млрд дол. у 2021 р. до 10,2 млрд дол. у 2024 р. Зростання боргових зобов’язань пояснюється розширенням операційної діяльності та інвестиціями в технологічну інфраструктуру, однак співвідношення між активами та

зобов'язаннями залишалося стабільним. Це підтверджується і показником власного капіталу, який зріс із 4,8 млрд дол. у 2021 р. до 8,4 млрд дол. у 2024 р., що свідчить про посилення фінансової стійкості та накопичення нерозподіленого прибутку.

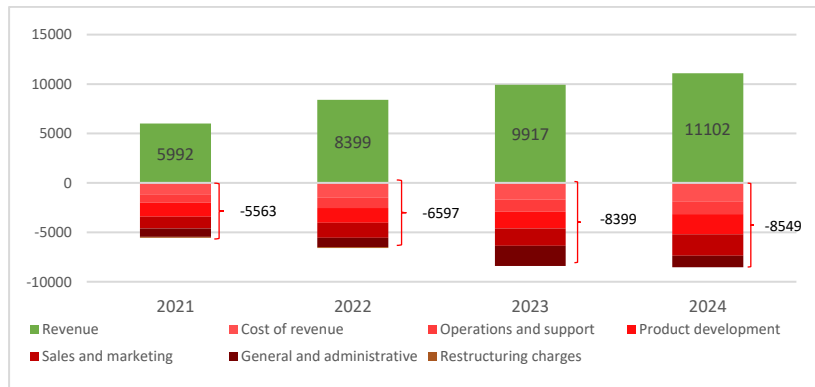


Рис. 2. Доходи та витрати Airbnb за 2021-2024 pp., млн дол. США [1-2]

На рисунку 2 видно, що доходи компанії зросли майже вдвічі - із 5,99 млрд дол. у 2021 р. до 11,1 млрд дол. у 2024 р. Таке зростання зумовлене відновленням міжнародних подорожей після пандемії, розширенням географії послуг і підвищенням кількості активних користувачів. Окрім того, найвищий дохід компанія отримує з Північної Америки (45%), Європи, Близького Сходу та Африки (37%), Південна Америка (9%) та Азія, Океанія (9%). Водночас витрати також збільшилися з 5,56 млрд дол. до 8,55 млрд дол. Найбільшу частку становлять операційні витрати та витрати на підтримку, що відображає масштабну інфраструктуру платформи й витрати на забезпечення кібербезпеки, маркетинг та обслуговування клієнтів.

Отже, проведена оцінка фінансової динаміки Airbnb за 2021–2024 роки показала зростання доходів, активів і власного капіталу, що свідчить про посилення фінансової стійкості компанії. У результаті дослідження встановлено, що ефективна бізнес-модель та висока ліквідність забезпечують конкурентоспроможність Airbnb. Така оцінка дає змогу зробити висновок, що компанія має стабільне фінансове підґрунтя для подальшого розвитку, однак потребує оптимізації витрат для збереження прибутковості в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

1. *Investor Relations. Airbnb.* URL: <https://investors.airbnb.com/home/default.aspx> (дата звернення: 28.10.2025).

2. *Airbnb, Inc (Form 10-K). Annual Reports.* URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_ABNB_2024.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

О. Павлючик

Науковий керівник – д.е.н., проф. М. Ф. Гончар

АДМІНІСТРАТИВНІ ПЕРЕШКОДИ В ОПОДАТКУВАННІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Міжнародний бізнес відіграє ключову роль у розвитку глобальної економіки, забезпечуючи інтеграцію ринків, обмін технологіями та підвищення ефективності виробництва. Проте важливою проблемою залишається податкове регулювання, що має забезпечити справедливий розподіл податкового навантаження між державами й уникнути надмірних адміністративних бар'єрів для підприємств. Саме адміністративні перешкоди в оподаткуванні стають чинником, який стримує інвестиційну активність і ускладнює ведення зовнішньо-економічної діяльності.

Актуальність теми зумовлена зростанням кількості міжнародних компаній, які одночасно підпадають під дію податкових режимів кількох країн. Це породжує проблеми подвійного оподаткування, розбіжності у тлумаченні норм і значні бюрократичні труднощі. Вивчення адміністративних бар'єрів є важливим для гармонізації податкових систем і створення сприятливого середовища для міжнародного бізнесу.

Адміністративні перешкоди у сфері міжнародного оподаткування охоплюють складність законодавства, надмірну звітність, неузгодженість між податковими органами та нестабільність нормативної бази (Mason, 2020). Однією з найпоширеніших проблем є подвійне оподаткування, коли один і той самий дохід обкладається податком у двох країнах. Хоча двосторонні угоди про уникнення подвійного оподаткування частково вирішують цю проблему, їх реалізація вимагає численних документів і тривалого погодження між державами.

Інша суттєва перешкода – бюрократичне ускладнення податкової звітності. Кожна країна має власні формати декларацій, вимоги до аудиту й бухгалтерського обліку. Для міжнародних корпорацій це означає додаткові витрати на адаптацію систем, переклад документів і юридичний супровід (Avi-Yonah, 2023).

Не менш значущою є нестабільність податкового законодавства, що створює непередбачуваність і підвищує ризики для інвесторів. Часті зміни норм змушують компанії коригувати стратегії оподаткування, що знижує їхню гнучкість і конкурентоспроможність.

Також варто виділити низький рівень координації між податковими адміністраціями різних країн. Попри міжнародні ініціативи, як-от План BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), обмін інформацією залишається обмеженим і нерідко затримується (Stewart, 2024). Це ускладнює визначення податкової резиденції та призводить до суперечок між державами щодо оподаткування прибутків транснаціональних компаній.

Сучасним шляхом подолання цих бар'єрів є цифровізація податкового адміністрування, яка дозволяє автоматизувати обмін інформацією та зменшити кількість паперових процедур. Проте різний рівень цифрової зрілості податкових систем та відсутність єдиних міжнародних стандартів обмежують її ефективність.

В Україні питання податкової адміністрації у міжнародному бізнесі набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграції. Попри певні успіхи в електронізації податкових сервісів, бізнес усе ще стикається з бюрократичними труднощами, складністю повернення ПДВ і частими змінами нормативних актів. Удосконалення цифрових інструментів, підвищення прозорості й гармонізація з європейськими стандартами можуть суттєво скоротити адміністративні бар'єри для підприємств, що працюють на міжнародних ринках.

Адміністративні перешкоди в оподаткуванні міжнародного бізнесу істотно впливають на інвестиційну привабливість та ефективність компаній. Серед ключових проблем – подвійне оподаткування, складність звітності, нестабільність законодавства та слабка координація між податковими органами.

Подолання цих бар'єрів можливе через цифровізацію адміністрування, спрощення процедур звітності, розширення міжнародного співробітництва в межах ОЕСР і запровадження стабільної податкової політики. Для України пріоритетом має стати створення прозорого та прогнозованого податкового середовища, що стимулюватиме інтеграцію у світову економіку та підвищить довіру іноземних інвесторів.

1. -Yonah, R. S. (2023). *International Taxation, Globalization, and the Economic Digital Divide*. *Journal of International Economic Law*, 26(1), 101–109. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgad002>

2. Mason, R. (2020). *The Transformation of International Tax*. *American Journal of International Law*, 114(3), 353–402. <https://doi.org/10.1017/ajil.2020.26>

3. Stewart, M. (2024). *International Institutions in Global Tax Governance*. *Journal of International Economic Law*, 27(4), 618–623. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgae033>

Н. Панас

Науковий керівник – к.е.н., доц. Т. В. Ясінська

АНАЛІЗ ВПЛИВУ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ НА СТРУКТУРУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на зовнішньоекономічну діяльність, спричинивши зміну обсягів експорту й імпорту, а також трансформацію їхньої географічної та товарної структури. Головними проблемами стали скорочення торговельних операцій через руйнування транспортної інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів та блокаду портів, а також обмеження торгівлі з боку окремих європейських партнерів.

За даними Міжнародного торгового центру, у 2019–2024 роках зовнішня торгівля України зазнала суттєвих коливань, що відображають економічні наслідки воєнних подій та зміну торговельних пріоритетів держави.

У 2019 році експорт становив 50 054,4 млн дол. США, а у 2020 році знизився до 49 191,6 млн дол. США. У 2021 році він зріс до 68 072,1 млн дол. США завдяки підвищеному попиту на аграрну та металургійну продукцію.

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році призвів до падіння експорту до 44 443,2 млн дол. США, а у 2023 році – до 36 185,5 млн дол. США. У 2024 році спостерігається відновлення до 40 409,5 млн дол. США, що свідчить про поступову адаптацію економіки та розширення торговельних зв'язків із країнами ЄС.

Динаміка імпорту України у 2019–2024 роках також зазнала коливань. У 2019 році він становив 60 799,7 млн дол. США, а у 2020 році знизився до 54 335,7 млн дол. США через пандемію. У 2021 році імпорт зріс до 72 842,5 млн дол. США на тлі економічного відновлення.

Початок широкомасштабної війни у 2022 році призвів до зниження імпорту до 55 224,1 млн дол. США, тоді як у 2023 році він зріс до 63 561,9 млн дол. США через потреби оборони, гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури. У 2024 році імпорт досяг 70 495,6 млн дол. США, що свідчить про стабілізацію економіки та розширення торговельних зв'язків із європейськими партнерами.

Проаналізуємо структуру експорту України на прикладі 2021 та 2023 років. Загальний обсяг експорту скоротився майже удвічі – з 68 072,1 млн дол. США у 2021 році до 36 185,5 млн дол. США у 2023 році через воєнні дії, руйнування промислових потужностей та блокаду портів.

Аграрний сектор залишився провідним у зовнішній торгівлі. Експорт злакових культур знизився з 12,3 до 8,3 млрд дол. США, а олійного насіння та плодів зріс із 2,4 до 2,8 млрд дол. США. Жири й рослинні олії скоротилися з 7,0 до 5,6 млрд дол. США, залишаючись важливою категорією.

Найбільших втрат зазнав металургійний сектор: експорт заліза та сталі впав із 13,9 до 2,6 млрд дол. США, руд і шлаків – із 7,1 до 1,9 млрд дол. США. Знизився також експорт електричних машин і обладнання (з 3,1 до 1,7 млрд дол. США) та деревини й виробів із неї (з 2,0 до 1,5 млрд дол. США). Водночас експорт м'яса та м'ясних субпродуктів залишився стабільним, трохи зрісши – із 845,5 до 892,3 млн дол. США.

Для аналізу імпорту України порівняно 2021 та 2023 роки. Загальний обсяг імпорту зменшився з 72 842,5 до 63 561,9 млн дол. США (майже на 13 %) через руйнування виробничої бази, зниження купівельної спроможності та проблеми з логістикою.

Найбільшу частку займають мінеральні палива та олії – їх імпорт скоротився з 14,3 до 10,4 млрд дол. США через руйнування енергетичної інфраструктури та переорієнтацію на альтернативні джерела. Імпорт транспортних засобів залишився стабільним (7,07 → 6,97 млрд дол. США), а електричних машин і обладнання – незначно зменшився (6,21 → 5,96 млрд дол. США), що свідчить про підтримку критичної інфраструктури.

Суттєво скоротився імпорт ядерних реакторів і механічних пристроїв (8,0 → 5,3 млрд дол. США), пластмас (3,6 → 2,8 млрд дол. США), фармацевтики (3,1 → 2,1 млрд дол. США) та заліза і сталі (1,3 млрд дол. США). Імпорт оптичних і медичних приладів залишився відносно стабільним (1,48 → 1,43 млрд дол. США).

Водночас різко зріс імпорт товарів «не зазначених в іншому місці» (291 → 4,9 млрд дол. США) та літаків і космічних апаратів (355 → 776 млн дол. США), що пояснюється гуманітарною допомогою та потребами оборонного сектору.

Таким чином, структура імпорту України зазнала значних змін під впливом війни, при цьому зберігається стабільність критично важливих категорій, а водночас відбувається переорієнтація на товари, необхідні для оборони та відновлення економіки.

1. *Міжнародний торговий центр (International Trade Centre) [електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx*

Л. Парникоза

Науковий керівник – к.е.н., доц. Адамик В.В.

ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Повномасштабна агресія Росії зробила залучення прямих іноземних інвестицій ключовим чинником відновлення України. Реконструкція інфраструктури, модернізація промисловості та розвиток енергетики потребують зовнішніх ресурсів. За оцінками Світового банку, на повоєнне відновлення потрібно близько 486 млрд дол. США, що відкриває значний потенціал для залучення приватного іноземного капіталу [1].

Прямі іноземні інвестиції можуть стати рушієм відновлення після збройних конфліктів, якщо держава створює сприятливе інституційне та правове середовище. Прикладом є післявоєнна Європа, де реалізація Плану Маршалла сприяла стабілізації макроекономічної ситуації, зростанню виробництва та підвищенню довіри інвесторів. Подібний досвід мають країни Південно-Східної Європи, зокрема Хорватія та Боснія і Герцеговина, де після завершення воєнних дій у було запроваджено системи гарантій безпеки для бізнесу, проведено прозору приватизацію та створено спеціальні економічні зони.

Україна поступово повертається на інвестиційну карту світу. За даними Національного банку України (НБУ, 2024), обсяг прямих іноземних інвестицій у 2023 майже удвічі перевищив показники 2022 року [3]. Основними країнами-інвесторами залишаються Нідерланди, Німеччина, Кіпр, Велика Британія та Польща. Найбільше іноземних вкладень спрямовується у сферу інформаційних технологій, агропромисловий комплекс та енергетику, зокрема відновлювану. Ці тенденції свідчать про зміщення інвестиційних пріоритетів у бік секторів, що демонструють високу стійкість до воєнних ризиків і здатність швидко відновлюватися.

Для забезпечення стійкого припливу інвестицій необхідне створення комплексної системи гарантій і стимулів. Одним із дієвих інструментів є страхування воєнних ризиків, що здійснюється через міжнародні структури, зокрема MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) та OPIC (U.S. International Development Finance Corporation). Такі механізми дозволяють компенсувати потенційні втрати бізнесу, що знижує бар'єри для входу іноземного капіталу. У 2024 р. за ініціатииви уряду Великої Британії було створено платформу Ukraine Business Compact, яка об'єднала понад 500 міжнародних компаній, зацікавлених у майбутній участі у відновленні України [2].

Інтеграція України до ринку ЄС створює умови для більшої довіри інвесторів. Перспективним напрямом є розвиток «зелених» інвестицій у відновлювану енергетику та енергоефективні технології.

Залучення прямих іноземних інвестицій є інституційним викликом. Для успішного відновлення Україна має забезпечити передбачуваність регуляторної політики, прозорість процедур та ефективну судову систему. Не менш важливо посилити партнерство з міжнародними фінансовими організаціями, створювати умови для розвитку державно-приватного партнерства та регіональних інвестиційних хабів.

Міжнародний досвід показує, що успішна реконструкція можлива лише за умови поєднання внутрішніх реформ, макроекономічної стабільності та зовнішньої довіри інвесторів. Україна має унікальний шанс відновити економіку й здійснити структурну модернізацію, перетворившись на привабливий інвестиційний центр Східної Європи.

1. World Bank Group. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 05.11.2025).

2. Понад 500 компаній з усього світу готові інвестувати в Україну: інтерв'ю з очільницею Глобального договору ООН в Україні Тетяною Сахарук. UA.NEWS. URL: <https://ua.news/ua/money/bolee-500-kompanyj-so-vsego-myra-gotovy-ynvestyrovat-v-ukraynu> (дата звернення: 05.11.2025).

3. Зіник О. Б. Залучення прямих іноземних інвестицій як умова формування безпекового середовища під час війни. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 13. С. 215–221. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.215> (дата звернення: 05.11.2025).

В. Пунько

Науковий керівник – д.е.н., проф. В.Ю. Харчук

ВПЛИВ МИТНИХ ПРОЦЕДУР НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

На сьогодні дедалі більше підприємств здійснюють міжнародну співпрацю. Здійснюючи певний вид діяльності будь-який керівник має на меті співпрацювати із закордонними партнерами. Відповідно, така співпраця вимагає експорту та імпорту товарів. З метою ефективного та швидкого розвитку власного бізнесу, який приносить би позитивні фінансові вигоди, більшість експортерів та імпортерів хотіли б якісно співпрацювати також з митними органами. Тому більшість бізнесів очікують прозорості та автоматизації митних процедур, зниження корупційного тиску та забезпечення сприятливого середовища для розвитку міжнародного бізнесу [2, 3].

Проте, на сьогодні, як експортери, так і імпортери зіштовхуються з низкою проблем, які негативно відображаються на їх роботі. Аналізування опитувань бізнесу, які представлені у звітах Державної Митної служби України показало, що основними проблемами для бізнес одиниць є: рівень корупції, великий час обслуговування при проходженні митних процедур, незадовільний стан технічного оснащення митниць, додаткові фінансові витрати тощо [1, 4]. Таким чином, з метою якісної взаємодії митниці та бізнесу, необхідним є проведення реформ. Результати очікування бізнес одиниць відповідно до розміру підприємства від реформ митниці наведені на рис. 1.

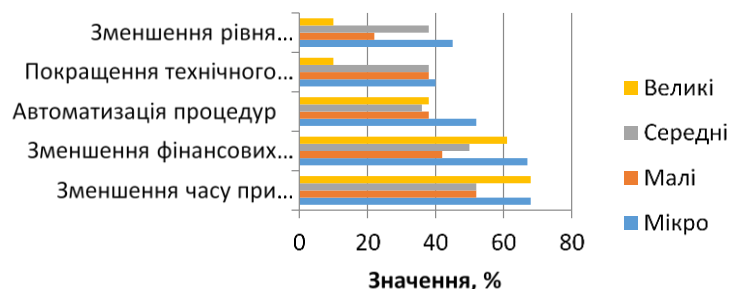


Рис. 1. Результати очікування бізнес одиниць (за розміром підприємства) від реформи митниці

Таким чином, **мікропідприємства** демонструють найвищий рівень очікувань від митної реформи у всіх напрямках, що свідчить про більшу залежність від ефективності митних процедур. **Великі підприємства**, хоч і менш критично ставляться до питань корупції, все ж очікують значного зменшення часу та витрат. Це підкреслює важливість врахування потреб бізнесу різного масштабу при реалізації реформ, зокрема – акцент на цифровізацію, спрощення процедур і підвищення прозорості [3, 4].

Отже, результати дослідження підтверджують, що для бізнесу будь-якого масштабу критично важливими є зменшення часу та фінансових витрат при проходженні митних процедур, однак мікропідприємства виявляють найбільшу чутливість до всіх аспектів митної реформи, включно з корупцією та технічним оснащенням. Це свідчить про необхідність проведення комплексної митної реформи з акцентом на цифровізацію, автоматизацію процесів, посилення прозорості, технічне оновлення митних пунктів та створення адаптованих умов для малих і мікропідприємств, що дозволить забезпечити ефективну взаємодію митниці з бізнесом і сприятиме розвитку міжнародної торгівлі.

1. Скибінський О.С., Сивохін П.С. Особливості митного регулювання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-108>

2. Кузьмін О.Є., Будз О.Ф. Теоретико-прикладні засади побудови системи митного обслуговування підприємств в умовах європейської інтеграції України. *Бізнес Інформ*. 2017. №10. С.94-98.

3. Борса В., Теребейчик Ю. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2024. №2(14), с. 355-367. <https://doi.org/10.32750/2024-0232>

4. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>

ВИКОНАННЯ МІЖНАРОДНИХ ТРУДОВИХ СТАНДАРТІВ У ПРОЦЕСІ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО ЄС: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

У сучасних умовах євроінтеграції виконання міжнародних трудових стандартів стає неодмінною вимогою для забезпечення економічної і соціальної стійкості України та наближення до вступу в ЄС [1]. Тому важливо проаналізувати відповідність українського трудового законодавства й практик основним конвенціям Міжнародної організації праці, оцінити виклики, що виникають у період воєнного стану та подальшої відбудови, а також визначити пріоритетні заходи для подальшої гармонізації з європейськими вимогами [1; 2].

Україна ратифікувала значну кількість конвенцій МОП, серед яких базові акти щодо заборони примусової праці, свободи асоціації, колективних переговорів, рівної оплати та охорони праці; водночас існує розрив між формальною ратифікацією та повномасштабною імплементацією норм у національну практику [1; 3]. Міжнародна технічна допомога у формі Transitional Cooperation Strategy (2024–2026) від МОП і ЄС спрямована на стабілізацію ринку праці, підтримку соціального діалогу та підвищення інституційної спроможності, що вже дозволило зберегти значну кількість робочих місць та надати програми перекваліфікації для вразливих груп [2].

Водночас нові європейські регламенти, зокрема заборона ввезення товарів, вироблених із використанням примусової праці, накладають додаткові зобов'язання на українські експортні підприємства; для збереження доступу до спільного ринку та уникнення торговельних ризиків компаніям необхідно впроваджувати системи прозорості в ланцюгах постачання, процедури due diligence та політики корпоративної соціальної відповідальності [4].

Однією з ключових перешкод на шляху імплементації стандартів є зростання неформальної зайнятості й скорочення інспекційної діяльності в умовах воєнного стану: доступність інспекторів та ресурсів для контролю зменшилась, а частка працівників у неформальному секторі зросла, що підвищує ризики порушень трудових прав; паралельно реформування трудового законодавства з акцентом на гнучкість праці потребує чіткого балансу між правами працівників та потребами роботодавців, аби уникнути послаблення свободи асоціації і механізмів колективних переговорів [3].

Позитивною зміною стало запровадження норм протидії насильству й харасменту на роботі (Конвенція №190) і прийняття відповідних національних механізмів скарг та превентивних заходів; відомі дані свідчать про зниження кількості офіційних звернень у частині сексуальних домагань та про прийняття політик гендерної рівності в значній кількості компаній, однак для системної трансформації необхідна комплексна робота на рівні інституцій, бізнесу та суспільства [1; 3].

На основі аналізу пріоритетними є завершення імплементації ключових конвенцій, посилення інспекцій через цифровізацію та ризик-орієнтований моніторинг, інтеграція вимог ЄС про заборону товарів, вироблених примусовою працею, у експортну політику (через шаблони due-diligence і підтримку МСП), а також відновлення соціального діалогу і масштабування програм перекваліфікації для відбудови критичних секторів. [2; 4].

У контексті воєнного стану і відбудови питання дотримання міжнародних трудових стандартів набуває підвищеного значення не лише як нормативної вимоги, а й як елементу соціальної згуртованості й довгострокової стійкості; поєднання міжнародної технічної допомоги, внутрішніх інституційних реформ, стимулів для бізнесу та активного соціального діалогу створює реальні передумови для переходу від формального наближення стандартів до їх практичного виконання, що знизить торговельні ризики та підвищить інвестиційну привабливість України [2; 3; 4].

1. International Labour Organization (ILO) (n.d.). Ratifications of ILO Conventions. Geneva: ILO. <https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11300:0::NO::>

2. Rosa Luxemburg Stiftung (2025). *Ukraine's Labour Reforms Are Bad for Workers*. Berlin. <https://www.rosalux.de/en/news/53637-ukraines-labour-reforms-are-bad-for-workers>

3. International Labour Organization (ILO) (n.d.). C190 - Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190). Geneva: ILO. https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

4. International Employment Lawyer (2025). *ILO Announces Support for Ukraine's Labour Law War-Time Efforts*. <https://www.internationalemploymentlawyer.com/news/ilo-announces-support-ukraines-labour-law-war-time-efforts>

ДОСВІД СЦЕНАРІЇВ «ЧОРНОГО ЛЕБЕДЯ» НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ MONDELEZ INTERNATIONAL

Mondelez International належить до провідних транснаціональних компаній у сфері виробництва продуктів харчування. Вона спеціалізується на виробництві шоколаду, печива та інших солодких і солоних снеків. Її портфель брендів включає такі відомі марки, як Milka, Oreo, Toblerone, Cadbury та інші. Компанія представлена на більш ніж 150 ринках, тому її діяльність істотно залежить від стабільності глобальних ланцюгів постачання, цін на сировину та макроекономічної ситуації [2].

У наш час важливості набуває аналіз так званих «чорних лебедів» – подій, які складно передбачити, але які здатні суттєво вплинути на фінансову та операційну стійкість підприємства. Для Mondelez International основними джерелами потенційних «чорних лебедів» є сировинні ризики (передусім зміни у вартості та доступності какао й пшениці – двох ключових видів сировини) та кіберзагрози, які пов'язані з цифровізацією виробничих і логістичних процесів.

Одним із головних ризиків для компанії є волатильність цін та пропозиції на ключові інгредієнти – какао-боби та пшеницю. На глобальному ринку пшениці спостерігається змішана динаміка і серйозні коливання зазвичай пов'язані з підвищеною невизначеністю в ключових регіонах [4]. Наприклад, після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році ціни на пшеницю різко зросли до рекордних рівнів у березні, що стало найвищим показником за більше ніж 10 років. Це було спричинено блокуванням чорноморських портів, через які експортувалася переважна частина українського зерна. Що стосується какао – ціни на нього мають стійку зростаючу тенденцію [1]. Паралельно із ціною зростає й ризик серйозних втрат врожаю через хвороби какао-дерев [3]. Зокрема, вірусна хвороба Cocoa Swollen Shoot Virus Disease (CSSVD) у Гані вже охопила понад 500 000 га фермерських плантацій і спричиняє втрати врожаю до 50 % в уражених зонах. Інша складна хвороба, Black Pod Disease – здатна завдати втрат до 20-25 % і більше.

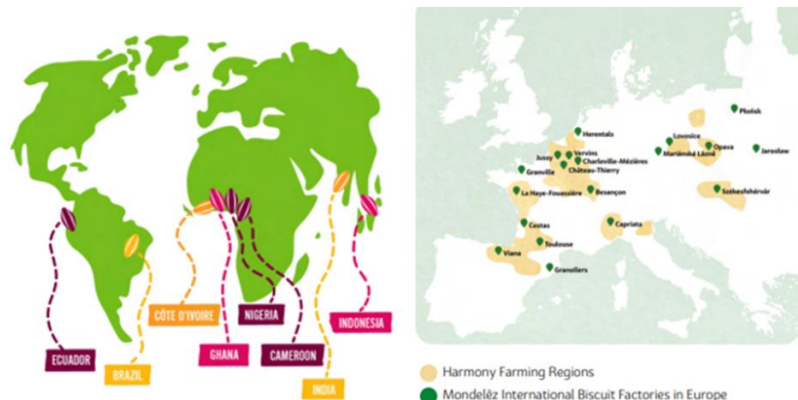


Рисунок 1: Cocoa Life та Harmony Wheat Program на карті [2].

З метою мінімізації ризиків Mondelez International активно впроваджує ініціативи сталого розвитку. Ключовими є програми Cocoa Life та Harmony Wheat, що забезпечують підтримку постачальників та диверсифікацію регіонів вирощування сировини (Рис.1). Таким чином, у разі виникнення сировинних криз Mondelez International має диверсифіковану систему постачання, що підвищує її стійкість до зовнішніх «чорних лебедів».

Іншим потенційним «чорним лебедем» для Mondelez International є кіберризик. Як глобальна корпорація з великою кількістю дочірніх структур, складних логістичних ланцюгів і високим рівнем автоматизації, компанія є потенційною мішенню для кібератак. Яскравим прикладом є атака 2017 року, коли Mondelez стала жертвою кібератаки NotPetya і зазнала збитків на 188 млн \$ [5]. Сьогодні компанія впроваджує політику «Zero Trust» для корпоративних систем, проводить навчання персоналу щодо інформаційної безпеки та співпрацює з провідними ІТ-компаніями у сфері кіберзахисту. Ці кроки мінімізують ризик операційних збоїв і підвищують довіру партнерів та інвесторів.

1. Cocoa price – Trading Economics; URL: <https://surl.li/mmimli>
2. ESG datasheet | Mondelez International; URL: <https://surl.li/bczgrx>
3. Viral disease CSSVD - Food Business. URL: <https://surl.lu/jjflju>
4. Wheat price – Trading Economics; URL: <https://surl.li/fbatmw>
5. Історія віпусу NotPetya: blog.imena.ua URL: <https://surl.li/zpjmxx>

М. Тютюнник

Науковий керівник – асист. каф. ММІП Н.П. Гродзевиц

ЯК УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС ВИХОДИТЬ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК: ПЕРШІ КРОКИ ТА ВИКЛИКИ

Сьогодні український бізнес активно шукає нові можливості за межами країни. Вихід на міжнародний ринок-це не лише питання прибутку, а й доказ того, що українські компанії можуть конкурувати на глобальному рівні. Зовнішня торгівля, співпраця з іноземними партнерами та відкритість до інновацій стали ключовими тенденціями української економіки останніх років. Вихід на зовнішні ринки є не лише способом збільшення прибутку, але й показником того, що українські підприємства здатні конкурувати на світовому рівні, підвищуючи престиж і впізнаваність українського бізнесу у світі [1].

Основними причинами виходу українських компаній на зовнішній ринок є пошук нових клієнтів та партнерів, адже внутрішній ринок часто обмежений, тоді як світовий відкриває значно ширші перспективи для розвитку [3]. Крім того, міжнародна експансія дозволяє підприємствам отримувати валютний дохід, що сприяє стабільності фінансових потоків та підвищенню прибутковості компанії. Важливим фактором є й розвиток українського бренду, адже багато компаній прагнуть зробити марку «Made in Ukraine» [2] символом високої якості, надійності та інноваційності. Вихід на міжнародні ринки також стимулює технологічний розвиток підприємств, впровадження сучасних технологій, підвищення стандартів управління та покращення виробничих процесів.

Перші кроки на шляху до міжнародного ринку потребують ретельного планування та системного підходу. Одним із ключових етапів є проведення маркетингового дослідження, що включає вивчення попиту на продукцію або послуги, аналіз конкурентів, оцінку потенційних ринків збуту та ознайомлення з законодавчими вимогами обраних країн [3]. Важливим аспектом є формування надійного бренду, створення чіткого позиціонування та репутації, які будуть зрозумілі закордонному споживачу. Для презентації продукту, встановлення контактів і пошуку партнерів українські компанії активно беруть участь у міжнародних виставках, форумах та ярмарках, що дозволяє не лише демонструвати власну продукцію, а й отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та партнерів, а також знаходити нові бізнес-можливості [1].

Водночас вихід на міжнародну арену пов'язаний із певними викликами та ризиками. Висока конкуренція є однією з головних проблем, оскільки на світовому ринку вже представлені великі міжнародні гравці з добре відомими брендами та налагодженою системою збуту [1]. Брак досвіду у сфері міжнародної торгівлі у багатьох українських компаній також створює труднощі при пошуку партнерів, розумінні вимог ринку та адаптації продукту до нових умов. Значними є й фінансові витрати, пов'язані з логістикою, сертифікацією продукції, рекламою та просуванням бренду. Додатковими перешкодами стають бюрократичні бар'єри, включаючи митні обмеження, ліцензування та різні юридичні норми, які відрізняються від національних стандартів [3]. Не менш важливим є формування довіри у закордонних партнерів, адже нові компанії з України не завжди можуть швидко здобути репутацію надійного постачальника або сервісного партнера [4].

Попри ці труднощі, українські компанії вже демонструють значні успіхи на міжнародній арені. Прикладами є логістична компанія «Нова Пошта», яка активно розвиває мережу у Польщі, Німеччині, Чехії та Італії, надаючи послуги українцям за кордоном та зміцнюючи позиції бренду у Європі [4]. Онлайн-сервіс Grammarly вийшов на світовий ринок завдяки англомовному продукту, сучасним технологіям та залученню інвестицій від американських фондів, працюючи у США, Канаді та Австралії. Український бренд одягу Frolov розширив присутність на ринках Європи та США завдяки участі у міжнародних модних показах та виставках, а також колабораціям з відомими брендами [4]. Ці приклади демонструють, що українські компанії можуть успішно інтегруватися у глобальний ринок, здобувати конкурентні переваги та підвищувати впізнаваність на світовому рівні.

Вихід на міжнародний ринок – це стратегічний крок для зростання українських компаній. Перші етапи потребують глибокого аналізу, гнучкості та рішучості. Незважаючи на труднощі, український бізнес вже демонструє значні успіхи. Майбутнє належить тим, хто не боїться виходити за межі звичного та мислить глобально.

1. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки. https://euromaidanpress.com/2021/07/29/five-ukrainian-startups-that-really-went-global/?utm_source=chatgpt.com

2. Made in Ukraine: IP офіс взяв участь у заході, присвяченому дослідженню щодо впізнаваності українських брендів у світі. URL: <https://nipo.gov.ua/made-in-ukraine-brend-u-sviti/>

3. Офіс з розвитку підприємництва та експорту / Дія. Бізнес. (2024). Дослідження стану та потреб українського бізнесу в Україні в грудні 2024 року. URL: <https://business.dia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>

4. Five Ukrainian startups that really went global. URL: https://euromaidanpress.com/2021/07/29/five-ukrainian-startups-that-really-went-global/?utm_source=chatgpt.com

Г. Фабріцій

Науковий керівник – д.е.н., проф. І.М. Крупка

РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН КАНАДИ ТА УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

Російська агресія проти України, що триває з 2014 року та набула повномасштабного характеру у 2022 році, суттєво змінила геополітичну та економічну ситуацію в країні. В умовах війни міжнародна підтримка стала критично важливою для збереження макроекономічної стабільності в Україні. Канада – одна із важливих партнерів, що надає не лише політичну і гуманітарну, а й економічну допомогу.

Торговельні зв'язки між Україною та Канадою почали активно розвиватися після здобуття Україною незалежності у 1991 році [1]. Важливим кроком у цьому напрямі стало підписання Угоди про вільну торгівлю між Україною та Канадою ([англ.](#) *Canada–Ukraine Free Trade Agreement, CUFTA*), яка набула чинності у 2017 році.

Згідно з Угодою було ліквідовано більшість мит та створено правові умови для розширення обсягів двосторонньої торгівлі. До початку повномасштабного вторгнення обсяг торговельного обороту країн поступово зростав та досяг максимуму у 2021 році – близько 447 млн канадських доларів (357 млн доларів США).

Після початку російської агресії у 2022 році двостороння торгівля зазнала незначного скорочення. Так, за підсумками 2022 року обсяг взаємної торгівлі знизився до 422 млн канадських доларів (324 млн доларів США), однак вже у 2023 році показники значно покращилися і досягли 695 млн канадських доларів (515 млн доларів США) [5]. У 2024 році експорт товарів з Канади до України склав 487,6 млн доларів США, а імпорт товарів з України – 295,5 млн доларів США [4]. Це стало можливим завдяки посиленню економічної підтримки України з боку Канади, у тому числі через постачання військової техніки, обладнання та гуманітарної допомоги. Канада активно долучилася до програм фінансової допомоги, а також розширила економічну співпрацю, підтримуючи українських виробників в умовах війни.

З 1 липня 2024 року набула чинності модернізована версія Угоди про вільну торгівлю між Україною та Канадою, яку було підписано у 2023 році. Оновлений документ значно розширив сферу співробітництва, охопивши торгівлю послугами, інвестиції, цифрову торгівлю, стандарти праці, екологічні зобов'язання та антикорупційні положення, а також питання сталого розвитку і гендерної рівності [3]. Це дало змогу створити сучасну договірну базу, що відповідає новим економічним реаліям і сприяє інтеграції України у світові ринки, розширює можливості для українських компаній. Крім того, Канада продовжила дію спеціального режиму звільнення від митних зборів, який набув чинності 9 червня 2022 року, для українських товарів до 9 червня 2026 року, що стало додатковим стимулом для українського експорту [2].

Серед основних викликів двосторонньої співпраці залишаються логістичні труднощі, проблеми сертифікації продукції відповідно до канадських стандартів, а також висока конкуренція на внутрішньому ринку Канади. Станом на середину 2025 року двостороння торгівля демонструє позитивну динаміку. Основними статтями українського експорту до Канади є аграрна продукція, IT-послуги, текстиль, а імпорту – обладнання, медичні товари, технології. Канада надає Україні гуманітарну, фінансову та технічну допомогу, підтримує розвиток малого і середнього бізнесу.

Отже, торгівельні відносини між Канадою та Україною в умовах російської агресії демонструють не лише стійкість, а й значний потенціал для подальшого розвитку. Підтримка Канади у вигляді фінансових, гуманітарних та технічних ресурсів, а також модернізована Угода про вільну торгівлю створюють сприятливі умови для розширення експорту українських товарів, залучення інвестицій і розвитку інноваційних секторів економіки. Попри наявні виклики двостороннє співробітництво сприяє інтеграції України у світову економіку, зміцненню макроекономічної стабільності та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних компаній на міжнародному ринку.

1. Валяренко Є. Україна – Канада: Стратегічне партнерство воєнного часу. URL: <https://prismua.org/ukraine-canada/>

2. Канада продовжила пільговий режим для імпорту українських товарів. URL: <https://tinyurl.com/48ejkhec>

3. BDO в Україні висвітлює основні аспекти оновленої угоди між Канадою та Україною про вільну торгівлю – Modernised CUFTA. URL: <https://chamber.ua/ua/news/bdo-v-ukraini-vysvitluie-osnovni-aspekty-onovlenoi-uhody-mizh-kanadoiu-ta-ukrainoiu-pro-vilnu-torhivliu-modernised-cufta/>

4. Canada-Ukraine relations. URL: <https://tinyurl.com/yfk9x3x2>

5. Joint statement on the entry into force of the modernized Canada-Ukraine Free Trade Agreement. URL: https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ukraine/2024-06-28-statement-declaration.aspx?lang=eng&utm_source=chatgpt.com

Я. Шабан

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ММП Кара Н. І.

УКРАЇНА У СВІТОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ: ЗДОБУТКИ ТА ВИКЛИКИ ЧЛЕНСТВА

Набуття Україною членства у Світовій організації торгівлі 16 травня 2008 року стало стратегічним кроком у напрямі інтеграції до глобальної економічної системи. Вступ до СОТ забезпечив країні доступ до механізмів регулювання міжнародної торгівлі, створив передбачувані умови для експорту та імпорту, а також сприяв залученню іноземних інвестицій. Однією з ключових переваг стало запровадження режиму недискримінаційної торгівлі для українських товарів і послуг. Це дало виробникам можливість конкурувати на світових ринках на основі єдиних правил. [1]

Важливим результатом членства стало суттєве зростання експорту у перший рік: у 2008 році він збільшився на 36% - з 49,3 до 67 млрд. доларів США. Особливо динамічно розвивалися галузі аграрного сектору та харчової промисловості: експорт їхньої продукції зріс із 5,2 млрд. доларів (2008) до 27,7 млрд. доларів (2021). Зростання імпорту відбувалося паралельно, що свідчило про відкритість економіки та розширення споживчих ринків. Загальний експорт у 2021 році досяг 79,3 млрд. доларів, а імпорт - 80,6 млрд, що є співставними показниками. [2]

Україна активно долучилася до переговорів у межах СОТ за такими напрямками, як сільське господарство, електронна торгівля, регулювання ринку послуг, скасування субсидій у рибальстві та підтримка мікро-, малих і середніх підприємств. Окрему увагу країна приділяє питанням гендерної рівності в міжнародній торгівлі та участі у спеціалізованих ініціативах організації.

Попри позитивні здобутки, членство супроводжувалося й викликами. У 2018 році Україна вперше програла суперечку росії щодо антидемпінгових мит на аміачну селітру (справа DS493). СОТ визнала порушення процедурного характеру під час проведення розслідування. Хоча митні обмеження залишилися чинними на час перегляду справи, це рішення послабило позиції України в інших торговельних спорах.

Серед інших резонансних випадків варто відзначити спір із Японією щодо захисних заходів на імпорту легкових автомобілів (DS468). Після консультацій сторони дійшли взаємоприйнятного рішення, що відповідає практиці СОТ. Окремої уваги заслуговує суперечка 2023 року щодо односторонніх заборон імпорту української агропродукції з боку Польщі, Угорщини та Словаччини. Такі дії Київ розцінив як порушення правил СОТ, оскільки торговельні рішення мають ухвалюватися на рівні Європейського Союзу. [4]

Значним досягненням України є набуття у лютому 2024 року повноправного членства в Кернській групі - об'єднанні провідних експортерів сільськогосподарської продукції в межах СОТ. Це посилює переговорні позиції держави та відкриває нові можливості для лібералізації торгівлі аграрними товарами. [3]

Таким чином, участь у СОТ стала для України важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та включення до глобальних ринків. Однак ефективність реалізації переваг залежить від здатності держави адаптувати внутрішнє законодавство до міжнародних стандартів, захищати національні інтереси в рамках торговельних спорів та використовувати потенціал співпраці з країнами-членами.

1. Світова організація торгівлі (СОТ). Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/svitova-organizaciya-torgivli-sot>

2. Експорт в рамках СОТ. Дія.Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/export/export-sot>

3. Україна отримала нові преференції в СОТ. Євроінтеграція. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2024/02/27/7180625/>

4. Документи та інформація щодо СОТ. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=306813d2-01e0-433e-aceb-0df8c6006032&title=sot>

А. Шаповалова

Науковий керівник – к.е.н, доц. Л.П.Сай

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У НАФТОВІЙ ГАЛУЗІ

Нафтова галузь є однією з найважливіших і водночас найскладніших з точки зору впливу на економіку, політику, довкілля та суспільство. Видобуток, транспортування, переробка та реалізація нафти мають стратегічне значення для більшості країн світу, оскільки забезпечують енергетичну безпеку, наповнення державного бюджету та розвиток промисловості. У цій сфері ключову роль відіграють транснаціональні корпорації (ТНК), які володіють величезними фінансовими ресурсами, передовими технологіями, міжнародними зв'язками та досвідом. Вони діють у багатьох державах одночасно, маючи змогу впливати на економіку цілих регіонів, що робить їх не лише комерційними структурами, а й впливовими глобальними гравцями.

ТНК нафтової галузі, такі як **Shell, BP, ExxonMobil, Chevron, TotalEnergies, Eni, Petrobras** та інші, ведуть діяльність у десятках країн, включаючи як високорозвинені, так і країни, що розвиваються. Їхня присутність у державах з нестабільною політичною ситуацією або слабким екологічним контролем часто викликає суперечності та конфлікти. З одного боку, ці компанії створюють робочі місця, наповнюють бюджети, будують інфраструктуру. З іншого – їхня діяльність супроводжується значними ризиками: витоками нафти, забрудненням води й ґрунтів, вирубкою лісів, негативним впливом на здоров'я населення та знищенням традиційного укладу життя корінних народів.

Однією з ключових особливостей діяльності нафтових ТНК є **висока технічна та екологічна складність** процесів. Видобуток нафти часто ведеться в екологічно вразливих зонах – наприклад, у Північному Льодовитому океані, джунглях Амазонії, пустелях Близького Сходу або поблизу населених пунктів. Це вимагає використання сучасного обладнання, систем моніторингу, технологій очищення, що в свою чергу потребує значних капіталовкладень. Проте не всі компанії готові дотримуватися високих стандартів, особливо у країнах, де екологічне законодавство є слабким або корумпованим.

Ще однією характерною рисою є **значний політичний вплив нафтових ТНК**. Через масштаб діяльності, геополітичні інтереси й економічну вагу, ці компанії можуть впливати на прийняття рішень як на національному, так і на міжнародному рівні. Часто вони виступають не лише економічними, а й політичними партнерами урядів, що може призводити до лобіювання інтересів бізнесу на шкоду екології чи правам людини. У минулому мали місце випадки, коли ТНК підтримували авторитарні режими в обмін на вигідні умови видобутку або ігнорували порушення прав місцевого населення.

Серед соціальних наслідків діяльності нафтових корпорацій – **вимушене переселення населення, втрата традиційних способів життя, зростання нерівності, конфлікти із місцевими громадами**. Наприклад, у Нігерії, де веде активну діяльність Shell, протягом десятиліть тривають протести проти забруднення територій і недотримання прав корінного народу огоні. Подібні ситуації виникали в Еквадорі, Колумбії, Канаді та інших країнах, де компанії стикалися з обвинуваченнями у нехтуванні соціальною відповідальністю.

Також слід зазначити, що діяльність ТНК у цій сфері напряму пов'язана з глобальними екологічними викликами – **зміною клімату, парниковими викидами, виснаженням природних ресурсів**. Нафтова промисловість є одним із найбільших джерел викидів вуглецю в атмосферу, що значною мірою сприяє глобальному потеплінню. Внаслідок цього, до нафтових ТНК пред'являються дедалі вищі вимоги щодо прозорості, скорочення викидів, переходу на альтернативні джерела енергії та впровадження принципів сталого розвитку.

Проте варто зазначити, що зростає кількість ТНК, які починають переорієнтовувати свою діяльність, інвестуючи у "зелені" технології, вуглецеву нейтральність, біоенергетику, водень та інші альтернативні джерела. Водночас критики часто зазначають, що подібні ініціативи є недостатніми або використовуються лише як елемент PR-кампаній – тобто «greenwashing».

Таким чином, діяльність транснаціональних нафтових корпорацій має складний, суперечливий характер. З одного боку, ці компанії забезпечують світ енергією, створюють економічні вигоди, сприяють розвитку технологій. З іншого – вони несуть серйозну відповідальність за екологічні та соціальні наслідки своєї роботи. Саме тому в умовах глобальних викликів роль СКВ у їхній діяльності стає ключовим критерієм відповідального бізнесу та довгострокового існування.

1. Швидкий О. Стратегії нафтогазових ТНК на глобальному інвестиційному ринку / О. Швидкий, І. Дзебих // Міжнародна економічна політика. - 2011. - Вип. 1-2. - С. 142-169. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2011_1-2_8

2. Скороход І. С., Миронюк І. М. Діяльність ТНК на світовому нафтовому ринку. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Вип. 1. С. 45-48. URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/49_2/49_45-48.pdf

3. Рейтинг 100 найкрупніших нефінансових світових ТНК за рівнем зарубіжних активів та індексом TNI-транснаціональності // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://businessforecast.by/partners/ratings/492>

Підсекція «ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»

М. Андрусишин

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ММП Л. Я. Ванькович

РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО СЕКТОР ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ПРОТИСТОЯННЯ МОСКОВСЬКІЙ АГРЕСІЇ

Українська ІТ-індустрія стала однією з найбільш стійких галузей національної економіки в умовах повномасштабної московської агресії. Попри ризики, релокацію працівників та загрози безпеці, компанії змогли зберегти робочу здатність і навіть забезпечити зростання експорту цифрових послуг. Гнучка структура, віддалений формат роботи та висока частка міжнародних клієнтів стали ключовими чинниками живучості галузі.

Релокація та забезпечення безперервності роботи. З початку вторгнення ІТ-компанії швидко перемістили персонал у більш безпечні регіони України або за кордон. Це дало змогу забезпечити неперервність виконання контрактів, уникнути тривалих простоїв та зберегти довіру іноземних замовників. Для підтримки стабільної роботи компанії інвестували в автономні системи живлення, резервні сервери та кіберзахист, а також організували психологічну підтримку для працівників.

Роль ІТ-індустрії у зміцненні обороноздатності. Український ІТ-сектор активно долучився до технологічного фронту, забезпечуючи підтримку армії, волонтерських організацій та сил безпеки. Компанії та окремі спеціалісти беруть участь у розробці рішень для систем зв'язку, програмного забезпечення для дронів, аналітичних платформ і застосунків для обробки даних. Велике значення має участь ІТ-фахівців у волонтерських та державних цифрових ініціативах, таких як проекти з кібероборони, інформаційної протидії та захисту критичної інфраструктури.

Кібербезпека та протидія московським кібератакам. З початком війни кількість кібератак на українські державні інституції, військові системи та бізнеси різко зросла. ІТ-компанії спільно з державними структурами створили мережу кібероборони, яка захищає державні ресурси та забезпечує стабільність цифрового простору України. Розвиток команд реагування на інциденти, вдосконалення SOC-центрів і міжнародна співпраця з партнерами стали частиною щоденної реальності. Український ІТ-сектор довів здатність ефективно протистояти глобально організованим кібератакам.

Зросла роль державних цифрових сервісів. Сервіси на кшталт «Дія», цифрових реєстрів, електронних документів та онлайн-послуг стали важливою основою роботи держави у воєнний період. Українські ІТ-фахівці продовжують вдосконалювати державні платформи, одночасно забезпечуючи їхню безпеку та доступність у період постійних загроз. Держава та приватний сектор демонструють високий рівень координації, що дозволяє швидко запускати нові функції, необхідні військовим і цивільним.

Міжнародна співпраця та збереження довіри партнерів. Попри війну, ІТ-компанії зберегли стабільні контракти з клієнтами з США, Європи та Азії. Більше того, багато іноземних компаній посилили співпрацю з Україною, оцінивши професійність та надійність українських фахівців. Збільшення присутності на глобальних ринках і участь у міжнародних інноваційних проєктах сприяють створенню позитивного іміджу України як технологічно розвиненої держави.

Розвиток інновацій і стартап-екосистеми. Війна не зупинила розвиток українських стартапів, а в деяких випадках навіть прискорила інноваційні процеси. Значна частина нових проєктів орієнтована на оборонні технології, логістику, безпілотні системи, медичні рішення та гуманітарні платформи. Стартап-екосистема отримує підтримку від міжнародних фондів, донорів та інвестиційних програм, що стимулює розвиток технологій навіть у кризових умовах.

Соціальна відповідальність ІТ-компаній. Компанії інвестують значні ресурси у волонтерські проєкти, гуманітарні ініціативи, допомогу військовим і підтримку постраждалих громад. Багато ІТ-фірм створюють власні фонди підтримки ЗСУ або системно перераховують кошти на оборонні потреби. Соціальна активність стала невіддільною частиною корпоративної культури українського ІТ-сектору.

Українська ІТ-індустрія продемонструвала унікальну стійкість, адаптивність та здатність розвиватися навіть у найбільш екстремальних умовах війни. Вона стала стратегічною опорою держави, забезпечуючи цифрову інфраструктуру, кіберзахист та технологічні рішення для оборони. ІТ-сектор зберіг довіру міжнародних партнерів і водночас відіграє ключову роль у формуванні майбутньої інноваційної економіки України. У перспективі його потенціал стане одним із фундаментів післявоєнного відновлення та глобальної конкурентоспроможності держави.

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення спричинило колосальні економічні втрати, зокрема зниження ВВП, руйнування інфраструктури, втрату найбільших промислових підприємств, знищення цілих регіонів, скорочення виробництва, зменшення інвестиційної активності, тощо. За даними Світового Банку, загальні збитки України через війну складають \$589 мільярдів [1]. Відбудова країни потребує значних фінансових ресурсів, яких держава не може забезпечити самостійно. У цьому контексті важливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, такі, як МВФ, Світовий банк, ЄІБ та ЄБРР, які надають фінансування, експертну підтримку, сприяють впровадженню реформ та зміцненню інституційної спроможності держави.

Міжнародні фінансові організації матимуть ключову роль у післявоєнному відновленні України. Зокрема, Світовий банк активно підтримує відновлення інфраструктури України, так у 2025 році було надано Україні \$7,9 млрд [2] і оцінено загальну потребу у відновленні до 2027 року у \$524 млрд [3]. ЄБРР та МВФ реалізують масштабні програми підтримки України, понад €6,2 млрд [4] та \$15,5 млрд [5] відповідно, спрямовані на розвиток бізнесу, енергетики й стабілізацію фінансів. Загалом з початку війни в 2022 р. міжнародні фінансові організації надали Україні понад \$81 млрд у вигляді кредитів, грантів та інвестицій [6]. Попри значну підтримку, процес співпраці має низку викликів, які можуть вплинути на ефективність післявоєнного відновлення, зокрема залежність від зовнішнього фінансування, умов кредитування та реформ, бюрократичні та адміністративні труднощі, ризики прозорості та контролю, координація між донорами та інші. Подолання цих викликів є критично важливим для швидкого та сталого відновлення економіки та інфраструктури.

Післявоєнне відновлення України залишається стратегічним завданням для найближчих десятиліть. В Україні є перспектива щодо збільшення обсягів інвестицій, очікується, що після завершення активної фази війни, МФО спрямовуватимуть фінансування не лише на відновлення, а й на модернізацію економіки - розумну енергетику, цифрову інфраструктуру, зелені технології, також завдяки гарантійним механізмам ЄБРР, ЄІБ та IFC, іноземні інвестори зможуть безпечно вкладати контроль в український бізнес. З метою побудови успішної співпраці українському уряду, варто посилити прозорість управління фінансами, розвивати державно-приватне партнерство, забезпечити стабільність податкової та валютної, інвестувати у людський капітал, також потрібна ефективна координація між міністерствами, регіональними та міжнародними донорами.

Роль міжнародних фінансових організацій у післявоєнному відновленні України є визначальною. Завдяки співпраці з МВФ, Світовим банком, ЄБРР, ЄІБ та IFC Україна отримала понад \$100 млрд підтримки, що сприяло стабілізації економіки. Для сталого розвитку держава має перейти від зовнішньої залежності до моделі самодостатності через ефективне управління ресурсами та продовження реформ.

1. Непрямі фінансові втрати України внаслідок вторгнення РФ наблизилися до \$590 мільярдів – Світовий Банк, 26.02.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3964593-neprami-finansovi-vtrati-ukraini-vnaslidok-vtorgnenna-rf-nablizilisa-do-590-milardiv-svitovij-bank.html> (Дата звернення: 17.10.2025)

2. 3 2022 року Україна отримала понад 55,8 мільярда доларів бюджетної підтримки через проект Світового банку. 16.10.2025 URL: <https://odessa-journal.com/since-2022-ukraine-has-received-over-558-billion-in-budgetary-support-through-world-bank-project?utm> (Дата звернення: 17.10.2025)

3. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 25.02.2025 URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (Дата звернення: 17.10.2025)

4. EBRD President reaffirms Bank's support on fifth wartime visit to Ukraine 07.02.2025 URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/EBRD-President-reaffirms-Bank-s-support-on-fifth-wartime-visit-to-Ukraine.html> (Дата звернення: 17.10.2025)

5. IMF Executive Board Completes the Eighth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/06/30/pr-25227-ukraine-imf-completes-8th-rev-of-ext-arrang-under-eff> 30.06.2025 (Дата звернення: 17.10.2025)

6. Financing for Ukraine since February 24, 2022 URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine> 30.09.2025 (Дата звернення: 17.10.2025)

«ШВИДКА МОДА» ТА ЇЇ МІСЦЕ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Швидка мода процвітає завдяки попиту споживачів на кількість, а не на якість: на стиль, а не на довговічність. Швидка мода - це бізнес-модель у сфері легкої промисловості, що характеризується скороченим виробничим циклом, високою частотою зміни колекцій та орієнтацією на масове споживання. З вибухом

цифрових технологій і поширенням глобалізації масова мода проникає на ринки, стаючи альтернативою «унікальним» способам самовираження і прокладаючи шлях до механізмів формування трендів і одноманітності серед споживачів.

У цьому контексті важливим стає поняття сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального добробуту та екологічної рівноваги. Саме тому швидка мода, попри свої економічні переваги, має бути розглянута через призму її довгострокових наслідків для суспільства і планети.

Економіка, траєкторії соціального зростання та соціальні медіа впливають на передові тенденції та попит на товари, які зараз популярні серед населення. Вони диктують, що купувати. Якщо раніше до цифровізації мода мультидисциплінарною галуззю, що охоплювала широке коло тем, пов'язаних з модою, від гендеру, сексуальності та сприйняття тіла, то зараз вона базується на споживчій поведінці, творчому процесі, культурній історії та бізнесі.

Швидка мода в першу чергу впливає на економічний сектор, сприяючи економічному зростанню. Вона створює робочі місця, стимулює розвиток підприємництва та міжнародної торгівлі. Щоб утримати низькі ціни для споживачів, виробники одягу знижують виробничі витрати шляхом аутсорсингу в країни, що розвиваються. Це сприяє глобалізації, розширенню міжнародних ринків та розвитку ділових партнерств. Наприклад, такі фірми, як Zara, перенесли частину своїх постачальників до частково індустріалізованих країн – Марокко, Індії, Туреччини – де сформувалися компетентні виробничі бази.

Крім того, швидка мода стимулює створення складних логістичних і інформаційних ланцюгів постачання, що забезпечують гнучкість, швидкість і конкурентоспроможність бізнесу. Це, своєю чергою, сприяє культурному обміну, міжнародній співпраці та розширенню економічних горизонтів.

Попри економічні переваги, швидка мода має значні екологічні та гуманітарні наслідки. Її модель передбачає постійне оновлення асортименту – «сезони» змінюються щотижня, що створює небезпеку для відновлення природних ресурсів. Виробництво дешевих синтетичних тканин супроводжується використанням нафти та природного газу, що призводить до викидів вуглецю та шкодить атмосфері.

Окрім цього, швидка мода може викликати надмірне споживання і «іраціональні» рішення покупців, а також нестабільність цін на сировину. Проте багато компаній прагнуть зменшити шкоду, використовуючи перероблені матеріали, органічно вирощену бавовну або впроваджуючи програми обміну старого одягу. Однак шлях до справжньої сталості ще далекий від завершення.

Вплив швидкої моди на національні економіки є подвійним. З одного боку, вона сприяє зростанню ВВП, створенню робочих місць і розвитку суміжних галузей (логістики, маркетингу, ІТ). З іншого – викликає залежність економік країн, що розвиваються, від зовнішніх замовлень і створює ризик експлуатації дешевої робочої сили.

Для розвинених країн швидка мода є джерелом прибутків і розширення бізнес-альянсів. Наприклад, Сполучені Штати Америки, передаючи виробництво в інші країни, відкривають нові ринки, будують ділові партнерства та посилюють свої дипломатичні позиції.

Таким чином, швидка мода, незважаючи на суперечливий характер, залишається рушійною силою глобалізації, яка водночас потребує реформування для узгодження з принципами сталого розвитку.

1. Hemphill, C. S., & Suk, J. (2009). *The Law, Culture, and Economics of Fashion*. *Stanford Law Review*, 61(5), 1147–1199. URL: <http://www.jstor.org/stable/40379706> (дата доступу 17.10.2025)

2. Mackinney-Valentin, M. (2013). *Trend Mechanisms in Contemporary Fashion*. *Design Issues*, 29(1), 67–78. URL: <http://www.jstor.org/stable/24267103> (дата доступу 17.10.2025)

3. Tokatli, N. (2008). *Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry – the Case of Zara, a Fast Fashion Retailer*. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21–38. URL: <http://www.jstor.org/stable/26161238> (дата доступу 17.10.2025)

С. Борисевич

Науковий керівник – к.е.н., доц. В.В. Лакіза

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

Глобалізація стимулювала активні міграційні потоки, які суттєво впливають на структуру світового господарства. За даними ООН, кількість міжнародних мігрантів у світі перевищує 300 млн осіб і щороку зростає, що робить міграцію важливим чинником економічних трансформацій. Міграційні процеси відкривають нові можливості для країн, які приймають мігрантів, забезпечуючи трудові ресурси та підтримуючи економічний розвиток, водночас поглиблюючи проблеми відтоку кадрів та соціальної нерівності у країнах, з яких мігранти виїжджають.

Міжнародна трудова міграція виникає як під впливом внутрішніх умов розвитку економіки кожної окремої країни, так і під дією зовнішніх факторів, до прикладу, загального стану світової економіки та взаємовідносин

між державами. Якщо колись головними причинами виїзду населення за кордон були переважно етнічні мотиви, то на сьогодні активізацію міграційних процесів насамперед пояснюють економічними, соціально-політичними та екологічними факторами.

Отже, одним з найголовніших чинників виступає економіка. Люди їдуть туди, де вищі зарплати, можливості професійного розвитку та відчуття стабільності. Наприклад, українські спеціалісти все частіше їдуть працювати до країн Європи за вищою оплатою та кращими умовами. У країнах з ризиками, безробіттям чи бідністю міграція стає способом виживання.

До соціально-політичних причин належать війни, політична нестабільність, переслідування за релігійними чи етнічними ознаками, обмежені міські послуги та інфраструктура. У світі можемо бачити багато таких прикладів, серед яких те, що війна в Україні змусила мільйони українців шукати притулку у Європі. Натомість, у багатьох розвинених країнах, через старіння населення і дефіцит робочої сили, створюються умови для залучення мігрантів.

Наступне це екологічні фактори. До них відносять: фактори навколишнього середовища, такі як зміна клімату та наявність природних ресурсів, які змушують людей мігрувати у пошуках більш сприятливих екологічних умов [1, с.14]. Переселення фермерів із посушливих районів Африки в більш сприятливі регіони є одним з прикладів впливу екологічних чинників.

Отже, міжнародна трудова міграція зумовлена поєднанням економічних, соціально-політичних та екологічних чинників. Люди шукають кращі умови життя, безпеку та можливості для розвитку. Наступним важливим аспектом є вплив цих міграційних процесів на світове господарство та економічну трансформацію країн.

Міжнародна міграція має як позитивні, так і негативні наслідки для країн-експортерів та імпортерів робочої сили. У країнах-експортерах часто спостерігається відтік кваліфікованих кадрів, що призводить до так званого *brain drain* та тимчасового скорочення робочої сили. Водночас грошові перекази від мігрантів підтримують економіку та рівень життя родин. Наприклад, в Україні мільйони заробітчан працюють у Польщі та інших країнах ЄС, надсилаючи кошти додому.

Для країн-імпортерів робочої сили міграція дозволяє заповнити дефіцит робочої сили та залучити спеціалістів у різні галузі економіки. Наприклад, Німеччина приймає іноземних інженерів і медичних працівників для підтримки секторів високих технологій та охорони здоров'я. Водночас виникають виклики інтеграції: зростає конкуренція на ринку праці, можливі культурні та соціальні напруження, що потребує продуманих політик адаптації мігрантів.

Отже міжнародна міграція має комплексний характер і впливає на економіку, демографію та соціальну сферу як країн-експортерів, так і для країн-імпортерів робочої сили. Вона створює нові можливості для розвитку, але водночас ставить перед урядами та суспільством завдання інтеграції та регулювання.

1. Іващук І. О., Стахова Н. В., Живко М. А. *Міжнародні міграційні процеси : навчальний посібник* / І. О. Іващук, Н. В. Стахова, М. А. Живко. – Тернопіль : ЗУНУ, 2022. – С. 11–15.

2. Кравчик Ю. В. *Позитивні та негативні наслідки сучасних міжнародних міграційних процесів та регулювання міжнародних міграційних процесів в Україні [Електронний ресурс] // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2009. – № 4. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=66> (дата звернення: 04.10.2025).*

Ю. Волчецька

Науковий керівник – к. е. н., доц. Р. Б. Вільгуцька

РОЛЬ ФАКТОРНИХ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ДЕТЕРМІНАНТ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ, НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ ТА НОВОЇ ЗЕЛАНДІЇ

У сучасній глобальній економіці порівняльний аналіз конкурентоспроможності країн є важливим інструментом формування ефективної економічної політики. За допомогою моделі ромба Портера слід здійснити комплексне порівняння конкурентоспроможності України та Нової Зеландії, яка покаже їхні переваги в окремих галузях.

Саме тому на основі статистичних даних за період 2020-2024 роки проведено для обох країн аналіз чотирьох базових детермінантів, а саме факторні умови, суміжні та обслуговуючі галузі, умови внутрішнього попиту і стратегію та структуру фірм. У таблиці 1 наведено ключові макроекономічні показники країн за 2024 рік [1; 4].

Як видно з даної таблиці, Нова Зеландія демонструє свою стабільність, зокрема високий ВВП на душу (48,74 тис. дол. США), низьке безробіття (3,7%), інфляція – 2,9%, експорт майже зрівноважує імпорт. Сильні її сторони - кваліфікована робоча сила, освіта, інфраструктура, аграрно-логістичні кластери. Вимогливий попит компенсує малий ринок. У свою чергу, макроекономічні показники України стабілізуються після спаду 2022 р., а саме ВВП зріс до 190,7 млрд. дол.США, безробіття впало до 14,3%, але інфляція – 6%, імпорту (70,7 млрд.дол. США) значно перевищує експорт (41,7 млрд.дол. США). В Україні зберігається залежність від імпорту енергоносіїв та технологій, проте ключовими драйверами стають такі сектори, як аграрний сектор та ІТ [2; 4].

Ключові макроекономічні показники України та Нової Зеландії у 2024 році

Показник	Нова Зеландія	Україна
ВВП на душу населення (тис. дол. США)	48,74	5,39
Інфляція (%)	2,9	6,5
Населення (млн. ос)	5,33	37,86
Рівень безробіття (%)	3,7	14,3
Загальна вартість імпорту (млрд. дол. США)	56,7	70,7
Загальна вартість експорту (млрд. дол. США)	43,8	41,7

Проведений аналіз конкурентних переваг, на основі Ромба Портера (рис. 1), показує контраст між країнами, зокрема у Новій Зеландії детермінанти збалансовані й взаємопосилюються, створюючи стійку перевагу, у свою чергу в Україні ромб деформований – сильні базові фактори (ресурси, людський капітал) та експортні галузі (аграрний сектор, ІТ) контрастують зі слабкими «створеними» факторами (наука, R&D, інфраструктура), низьким попитом і слабкою інтеграцією фірм.

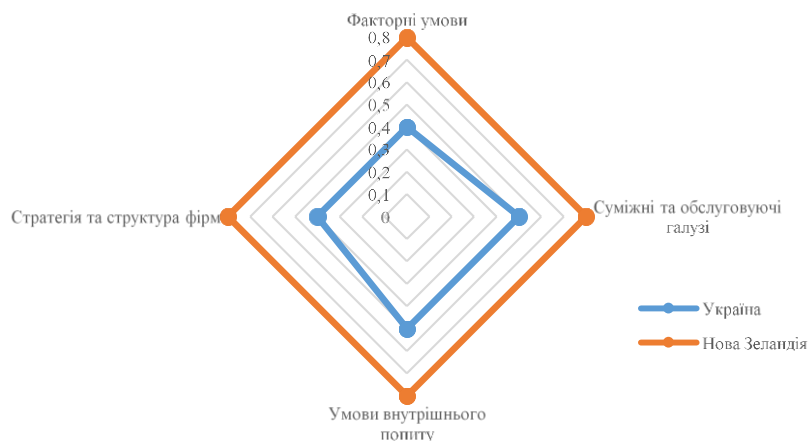


Рис 1. Аналіз конкурентних переваг: України з Новою Зеландією (Ромб Портера)

Враховуючи це Україні слід здійснити трансформаційні зміни, зокрема інвестувати в «створені» фактори (наука, освіта, інфраструктура) для переходу до інноваційної моделі. Необхідно також розвивати кластери високої доданої вартості, а саме аграрно-переробні, ІТ, зелену енергетику та стимулювати попит через зростання доходів і державні закупівлі. Для України доцільно буде підтримувати бізнес через доступ до капіталу, страхування ризиків та експортні стимули. Держава повинна координувати інноваційну політику та забезпечувати стабільність, що дозволить їй перетворити потенціал на стійку перевагу та наблизитися до рівня Нової Зеландії [3].

Отже, Україна може досягти стану Нової Зеландії, трансформувавши ресурсний потенціал у інноваційну конкурентну перевагу через цілеспрямований розвиток створених факторів, кластеризацію та державну підтримку.

1. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org>
2. Macrotrends. New Zealand – Unemployment Rate (1991–2024). URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/nzl/new-zealand/unemployment-rate>
3. Macrotrends. Ukraine – GDP per capita and growth rate (2010–2024). URL: <https://www.macrotrends.net/countries/UKR/ukraine>
4. Stats NZ – Tauranga Aotearoa. Key Economic Indicators and Trade Statistics (2020–2024). URL: <https://www.stats.govt.nz>

Ю. Волчецька

Науковий керівник – к. е. н., доц. І. С. Процик

ІНЖИНІРИНГ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТЕРІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ

Війна радикально трансформувала умови міжнародної торгівлі й логістики, виявивши критичні уразливості традиційних ланцюгів постачання. Світові підходи до підвищення стійкості ланцюгів – диверсифікація постачальників і ринків, nearshoring/friendshoring, мультимодальна логістика та цифрова

трансформація – стали орієнтирами для українських експортерів [3]. Водночас український контекст вимагає адаптованих, практично орієнтованих рішень, які поєднують державну координацію, цифрові інструменти та мережеву кооперацію бізнесу [1].

В українських реаліях вже відбулися суттєві зміни: активізація залізничних і автомобільних коридорів через західний кордон, інтенсифікація річкових перевезень, формування логістичних хабів у безпечніших регіонах та поступове впровадження ERP/WMS/TMS-системи (комплексні цифрові рішення для управління ресурсами підприємства) і аналітичних рішень. Ці заходи допомогли пом'якшити перебої в експорті, проте залишаються системні обмеження: фрагментованість логістичного ринку, висока вартість страхування ризиків, брак координації між операторами та обмежена видимість у режимі реального часу для малих і середніх підприємств (МСП) [1; 2].

Щоб заповнити ці прогалини, пропонується нове практичне рішення – Інтегрована платформа резильєнтності ланцюгів постачання (IPRLS) [2]. IPRLS – це публічно-приватна цифрово-фізична система, спрямована на підвищення оперативної стійкості експортерів шляхом поєднання чотирьох взаємопов'язаних компонентів:

1. Національна цифрова платформа (ядро) – єдина інтегрована система з функціоналом TMS/WMS-системами, реєстром доступних потужностей (склади, вагони, траки), модулем AI для динамічного маршрутування з урахуванням ризиків і часу доставки та блокчейн-модулем для безпечного обміну контрактами й митними документами.

2. Мережа мобільних модульних хабів – стандартизовані контейнерні модулі та тимчасові термінали, розміщені у західних регіонах України та на ключових річкових/портових вузлах. Хаби призначені для швидкого прийому, тимчасового зберігання, консолідації тощо.

3. Фінансово-страховий пул – механізм співфінансування (державні гранти + внески приватного сектору + міжнародна допомога) для субсидування страхових премій, створення гарантійних фондів і зниження вартості покриття політичних та логістичних ризиків для експортерів, особливо МСП.

4. Попередньо погоджені коридори і SME-консорціуми – правовий і організаційний механізм для прискореного митного та кордонного оформлення, групових відправлень і кооперації малих і середніх експортерів [3].

Практична реалізація IPRLS передбачає два етапи. Перший – пілотний (6–9 місяців), який включає створення мінімально життєздатної версії платформи (MVP) та запуск 1–2 мобільних хабів. Другий – етап розширення (12–24 місяці), коли підключаються митні, банківські та страхові сервіси, а також розширюється коло експортерів [4]. Очікувані переваги IPRLS:

- зниження часу оформлення та логістичних витрат;
- підвищення відновлюваності ланцюгів;
- розширення доступу МСП.

Для оцінки запропонованої IPRLS доцільно застосувати сценарне моделювання (що-якщо) з імітацією шоків (закриття портів, пошкодження інфраструктури) і порівняти ключові показники: час доставки, логістичні витрати, частота зривів.

Поєднання міжнародних практик стійкості з впровадженням IPRLS дозволить забезпечити вищий рівень резильєнтності українських ланцюгів постачання в умовах війни. Рекомендації: ініціювати державний пілот платформи у співпраці з логістичними операторами і донорськими організаціями; законодавче закріплення механізму «попередньо погоджених коридорів»; створення фінансово-страхового пулу та стимулювання участі МСП у кооперативних відправленнях [4].

1. *Ukraine's Transport and Logistics System. The World Bank. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf>*

2. *Black Sea Grain Initiative. United Nations / Joint Coordination Centre. 2022-2023. URL: <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative>*

3. *Ukraine Grain Transportation. United States Department of Agriculture (USDA). 2023. URL: <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/UkraineJune2023.pdf>*

4. *First Ukrainian companies take advantage of new war risk insurance. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/first-ukrainian-companies-take-advantage-of-new-war-risk-insuran.html>*

Д. Гецянин

Науковий керівник – к.е.н., доц. В. В. Лакіза

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі, коли економічні бар'єри дедалі більше зникають, деякі приватні суб'єкти здобули вплив, що може перевищувати можливості певних держав. Транснаціональні корпорації, з їхніми глобальними виробничими потужностями та багатомільярдними оборотами, є основними «архітекторами» нашої нової економічної реальності. Їхня діяльність здатна формувати ринок праці, впливати на політичні рішення та

визначати напрямок економічного розвитку. Транснаціональна корпорація (ТНК) – це компанія, яка здійснює діяльність принаймні в одній країні, окрім країни свого походження, та отримує дохід за її межами [1].

Вплив транснаціональних корпорацій на світову економіку є безсумнівним, незважаючи на відсутність конкретних цифр їхньої частки у світовому ВВП. Проте, за даними ЮНКТАД, ТНК контролюють близько одної третини всесвітньої торгівлі товарами та послугами, що й підкреслює їхню домінуючу позицію в побудові економічних відносин. Попри те, що вони є фундаментом фінансової системи, ТНК мають свої переваги та недоліки в країнах, де вони поширюються. Серед переваг слід виділити: економічний розвиток, що сприяє створенню нових робочих місць та стимулювання економіки інвестованої країни; впровадження нових технологій та практик; покращення інфраструктури та задоволення зростаючих потреб споживачів [2]. Недоліків, які можуть стримувати країну в поширенні іноземної компанії на своїй території, також є чимало. Зокрема: витіснення місцевих виробників, що призведе до зростання безробіття, залежності від іноземних інвестицій, рішень про часткове перенаправлення прибутків ТНК за кордон; ризик монополізації; екологічні проблеми, спричиненні перенесенням екологічно небезпечних виробництв у країни з послабленими екологічними стандартами. З метою мінімізування негативного впливу на країну, в якій поширюється ТНК, використовується міжнародне регулювання, котре ґрунтується на правових, екологічних та соціальних стандартах.

Внаслідок зростання викликів, спричинених геополітичною нестабільністю, цифровою трансформацією та екологічними нормами на момент сьогодення спостерігаються певні тенденції, що визначають майбутні вектори розвитку ТНК, причому однією із головних є значне посилення регуляторного контролю.

З метою захисту національних інтересів, уникнення можливих ризиків, пов'язаних із надмірною зовнішньою залежністю уряди держав посилюють перевірки іноземних інвестицій, особливо у стратегічно важливих галузях – таких як енергетика, оборона, високі технології. Заразом, ТНК змушені брати до уваги кліматичні умови, вплив на довкілля, дотримання прав працівників тієї чи іншої країни. До того ж, спостерігається переміщення інвестицій у країни, що розвиваються, зокрема це напряму стосується ринків Азії, Африки та Латинської Америки, оскільки саме вони приваблюють іноземні корпорації нижчими витратами на виробництво, нарощуванням попиту та урядовими стимулами. Незважаючи на привабливі умови країн, що розвиваються, перевага залишається у країн із розвинутою інфраструктурою, стабільною політичною системою, що забезпечить безперебійну діяльність підприємства. Також спостерігається значна зміна у напрямі сектору послуг, оскільки частка інвестицій у сфері торгівлі, інформаційних технологій, фінансів, логістики та електронної комерції, порівняно з традиційними галузями виробництвом чи видобутком сировини, невідмінно зростає. Ця динаміка зумовлена стрімкою цифровізацією, поширенням дистанційної роботи, відносно нижчими капітальними витратами та швидшим виходом на ринок.

Що стосується України, то завдяки вигідному географічному розташуванню між Європою та Азією, вона демонструє значний потенціал для залучення транснаціональних корпорацій. Високий рівень технічної освіти та активний ІТ-сектор роблять країну перспективною у сферах технологій, агробізнесу, логістики та виробництва. Надзвичайно важливим фактором, який стимулюватиме економічний розвиток України, є закінчення війни, адже після її завершення очікується стрімке зростання іноземних інвестицій, збільшення кількості міжнародних програм відбудови та модернізації інфраструктури. Попри це, ваговими чинниками ризику залишаються безпекова ситуація та бюрократія, але якщо ці проблеми будуть подолані, Україна стане новим виробничим і технологічним осередком Європи, привабливим для ТНК.

1. Peter Gratton. *Multinational Corporation: History, Characteristics, and Types*. 2025 URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp> (Дата звернення 14.10.2025)

2. What Are Multinational Corporations (MNCs)? 2025. URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/mncs> (Дата звернення 15.10.2024)

Н. Гіна

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ММП В. В. Адамик

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше трансформує глобальні економічні процеси, зокрема міжнародну торгівлю, створюючи нові можливості для оптимізації логістики, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності компаній. Одним із ключових напрямів розвитку ШІ в міжнародній торгівлі є автоматизація аналітичних процедур, що дозволяє підприємствам оперативно обробляти великі масиви даних про ринки, ціни, попит і пропозицію та ухвалювати стратегічні рішення на основі точних прогнозів. Системи машинного навчання здатні аналізувати тенденції в реальному часі, виявляти приховані закономірності та пропонувати оптимальні торговельні стратегії, що зменшує ймовірність економічних помилок і сприяє підвищенню ефективності міжнародних операцій [1].

Важливим напрямом застосування ШІ є цифровізація логістики. На основі інтелектуальних алгоритмів компанії можуть оптимізувати маршрути доставки, прогнозувати затримки, скорочувати витрати на транспортування та знижувати вплив людського фактору. ШІ допомагає у створенні «розумних» ланцюгів постачання, які швидко адаптуються до зовнішніх змін, таких як коливання валют, геополітичні ризики та

порушення глобальних постачальних мереж. У свою чергу, оптимізація логістичних процесів через ІІІ зменшує витрати та підвищує швидкість міжнародних торговельних операцій, що є особливо цінним у періоди глобальної нестабільності.

Додатково штучний інтелект істотно впливає на сферу митного контролю та регуляторних процедур. Алгоритми можуть автоматично перевіряти документи, виявляти потенційні порушення, аналізувати ризикові фактори та прискорювати процес оформлення вантажів. Використання ІІІ на митницях сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищує прозорість міжнародних торговельних відносин. Застосування інтелектуальних технологій у митних системах також підсилює безпекові механізми, забезпечуючи ефективнішу боротьбу з контрабандою та незаконним переміщенням товарів.

Одним із перспективних напрямів використання ІІІ є розвиток персоналізованої міжнародної електронної комерції. Завдяки алгоритмам рекомендацій підприємства можуть точніше визначати потенційні сегменти міжнародних ринків та адаптувати торговельні пропозиції під конкретні країни або споживацькі групи. Це сприяє збільшенню обсягів експорту, формуванню стійких конкурентних позицій та розширенню доступу малих і середніх підприємств до глобальних ринків. Такі інструменти особливо важливі в умовах зростання цифрової глобалізації та розвитку транснаціональних електронних платформ [2].

Штучний інтелект також відіграє ключову роль у прогнозуванні торговельних ризиків та поведінки ринків. Системи прогнозової аналітики допомагають компаніям передбачати зміни міжнародних цін, вплив коливань валют, можливі політичні кризи або зміни регуляторних норм. Це дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати портфоліо контрактів та адаптувати стратегії міжнародної діяльності відповідно до актуальних глобальних тенденцій. Таким чином, ІІІ стає невіддільним інструментом стратегічного планування в сфері міжнародної торгівлі.

У довгостроковій перспективі застосування штучного інтелекту сприятиме формуванню нових моделей глобального економічного співробітництва, підвищенню ефективності торговельних систем і посиленню інтеграційних процесів. Розвиток технологій забезпечить прозорість і передбачуваність міжнародних операцій, що зробить глобальні ринки більш сталими та інклюзивними. ІІІ також відкриває потенціал для створення нових цифрових сервісів, які можуть радикально змінити роль держав, корпорацій та споживачів у глобальній торговельній екосистемі [2].

Штучний інтелект створює значні можливості для підвищення ефективності, прозорості та безпеки міжнародної торгівлі. Він сприяє більш точному прогнозуванню ринкових змін, оптимізації логістичних процесів і зменшенню торговельних ризиків. Завдяки ІІІ підприємства отримують доступ до інноваційних інструментів стратегічного планування та персоналізації торговельних операцій. У сукупності ці фактори визначають АІ як ключовий драйвер модернізації та цифрової трансформації глобальної торговельної системи.

1. *Ukrainian Didgital Community, 2025. ІІІ та революція в digital: як штучний інтелект змінює гру.* URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-yak-stvoryty-vlasne-onlayn-navchannia-strong/>.

2. *World Trade Organization, 2025. World Trade Report 2025.* URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr25_e.pdf#:~:text=Data%20centres%20already%20consume%201,5%20per%20cent.

Б. Гонтар

Науковий керівник – к.е.н., доц. Л.П.Сай

ДІЯЛЬНІСТЬ КИТАЙСЬКИХ ТНК НА АФРИКАНСЬКОМУ КОНТИНЕНТІ

У сучасних умовах трансформації світової економіки Китайська Народна Республіка перетворилася на одну з ключових сил, що формують нову архітектуру глобалізації. Одним із головних інструментів зовнішньоекономічної експансії Китаю стали транснаціональні корпорації, які, починаючи з початку 2000-х років, стрімко нарощують свою присутність на ринках різних країн світу, зокрема в регіонах, що розвиваються.

Особливе місце у зовнішньоекономічній політиці Китаю займає співпраця з країнами Глобального Півдня, зокрема з африканськими державами. Геоекономічна присутність КНР в Африці розглядається як невід’ємна частина реалізації її глобальної стратегії «Один пояс – один шлях», спрямованої на зміцнення економічної інтеграції, розширення торгівлі, доступу до ринків і ресурсів.

Африка для китайських ТНК є стратегічним регіоном з кількох причин. По-перше, континент володіє величезними запасами природних ресурсів – нафти, газу, міді, кобальту, марганцю, рідкоземельних металів. По-друге, місцева інфраструктура потребує модернізації, що створює високий попит на будівельні та інженерні послуги. По-третє, політичні режими в багатьох африканських країнах позитивно ставляться до китайської моделі співпраці, яка не передбачає жорстких вимог щодо демократії, прав людини або прозорості управління. По-четверте, Захід поступово втрачає інтерес до Африки, що відкриває для Китаю вікно можливостей [1].

У відповідь на ці умови китайські ТНК реалізують на Африканському континенті десятки масштабних проєктів. Наприклад, корпорація China Road and Bridge Corporation збудувала швидкісну залізницю між столицею Кенії Найробі та портом Момбаса. Huawei та ZTE забезпечили телекомунікаційну інфраструктуру в понад 30 африканських країнах. Sinohydro побудувала кілька гідроелектростанцій у Камеруні, Гані, Ефіопії та

Замбії. Усі ці проекти супроводжуються фінансуванням від китайських банків, технічним супроводом, поставками обладнання та навчанням місцевого персоналу.

Китайські ТНК часто застосовують унікальні для глобальної практики підходи на кшталт «ресурси в обмін на інфраструктуру», які передбачають надання Китаєм кредитів на будівництво інфраструктурних об'єктів в обмін на доступ до природних ресурсів. Яскравим прикладом є співпраця з Анголою, де китайські компанії будують дороги, аеропорти та лікарні в обмін на довгострокові поставки нафти.

Китайські ТНК стали інструментом «м'якої сили», одночасно забезпечуючи інвестиційний вплив, освітні ініціативи, культурний обмін та політичну підтримку на міжнародному рівні.

Попри успіхи, діяльність китайських ТНК супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем слід назвати недовіру з боку місцевих спільнот, занепокоєння щодо нових форм неокolonіалізму, використання китайської робочої сили замість місцевої, відсутність прозорості у контрактах, а також недостатній рівень екологічної відповідальності. У деяких випадках китайські компанії критикують за недотримання трудових стандартів, недостатню адаптацію до культурного середовища, низьку якість проєктів або надмірну заборгованість країн-реципієнтів перед Китаєм. Усе це створює ризики для іміджу КНР у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що китайські транснаціональні корпорації за останні два десятиліття перетворилися на потужний інструмент глобального впливу. Вони не лише реалізують комерційні завдання, а й виконують функцію гео економічної інтеграції країн у сферу впливу КНР. Їх активна діяльність, особливо в Африці, є свідченням нової моделі глобалізації, яка дедалі менше базується на західних принципах і дедалі більше орієнтується на китайське бачення світового порядку. У найближчому десятилітті саме від подальшої еволюції китайських ТНК залежатиме баланс економічних і політичних сил у світі[2].

1. Бєленький, В. М. Китайські транснаціональні корпорації: структура, стратегія та роль у глобальній економіці / В. М. Бєленький // *Світова економіка і міжнародні відносини*. – 2020. – № 9. – С. 24–32.

2. Левченко, А. В. Сучасні тенденції розвитку китайсько-африканських відносин / А. В. Левченко // *Геополітика і екогеодинаміка регіонів*. – 2023. – Т. 19, № 1. – С. 80–87.

3. World Bank. *Africa's Pulse, April 2023: Leveraging Resource Wealth during the Low Carbon Transition* URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 01.05.2025).

В. Данилишин

Науковий керівник – к.е.н., доц. Л. Й. Гнилянська

ІНВЕСТИЦІЙНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄС: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Війна, економічна невизначеність та відсутність державного фінансування спонукають підприємства залучати іноземні інвестиції, які в першу чергу зміцнюють їхні фінансові можливості, а в наступну – сприяють економічному відновленню країни. Власне іноземні інвестиції є ключовим драйвером економічного розвитку не тільки отримуючої компанії, але й країни, в якій знаходиться ця країна [1]. Саме в цьому контексті і пропонується окреслити ключові стратегічні орієнтири українського бізнесу, в напрямки якого доцільно залучати європейські інвестиції. Отже, для початку пропонується провести оцінку потоків ПІІ країн-членів ЄС в Україну за останні кілька років (рис. 1).



Рис.1. Динаміка ПІІ країн-членів ЄС в Україну за період 2016-2024 рр., млн. дол. США

Джерело: побудовано за [2]

Аналізуючи дані рис. 1., слід відзначити, що попри економічні кризи, пандемію та повномасштабну війну, саме ЄС залишався головним джерелом капіталовкладень в українську економіку. Частка ПІІ з країн ЄС у загальному обсязі інвестицій стабільно перевищувала 70 %, а в окремі роки навіть більше 80 %, що підтверджує статус ЄС як ключового інвестиційного та стратегічного партнера України. Власне значна частка інвестицій від країн-членів ЄС засвідчує важливість даного партнерства для українського бізнесу, який в умовах триваючої

війни потребує фінансової підтримки. Саме в цьому контексті наведено характеристику основних напрямків стратегічного співробітництва, які мають високий інвестиційний потенціал (рис. 2).

Слід відзначити, Україна є привабливою для європейських інвесторів в першу чергу завдяки наявності освіченої та порівняно дешевої робочої сили, а також потенціалу у сферах відновлювальної енергетики, ІТ, оборонно-промислового комплексу та аграрного сектору, що власне створює перспективні напрямки залучення іноземних інвестицій в українські підприємства.

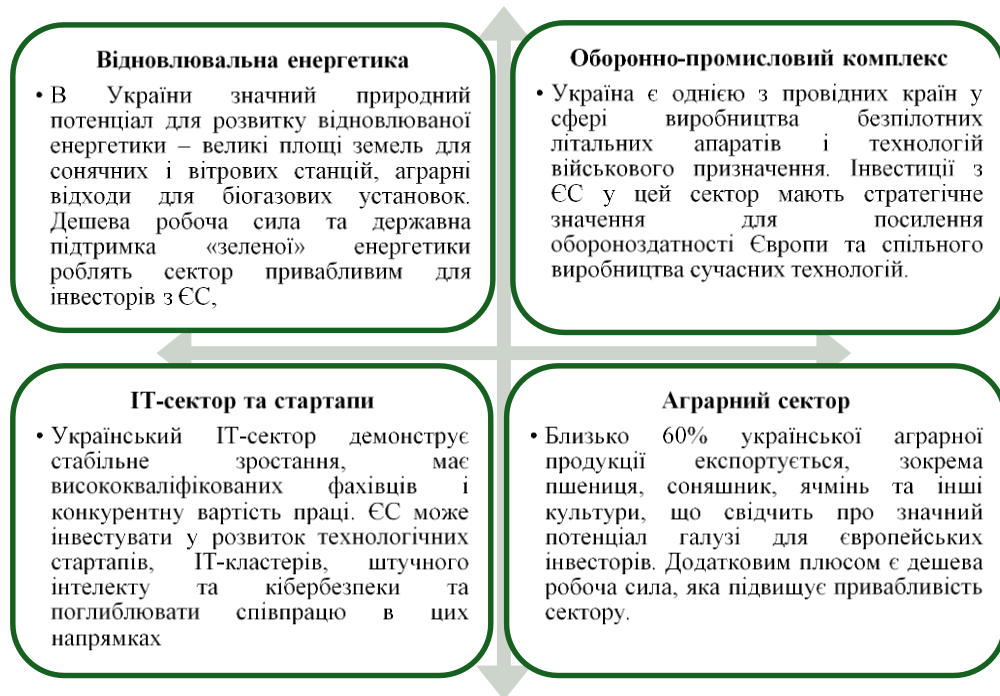


Рис. 2. Характеристика ключових напрямків інвестування країн-членів ЄС в українські підприємства

Джерело: побудовано за [3]

Залучення європейських інвестицій дозволить українським компаніям посилити позиції на міжнародних ринках, зміцнити свій фінансовий потенціал та сприяти економічному відновленню економіки України в умовах повоєнного розвитку.

1. Кравченко, М., Павленко, Т. (2022). Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*, № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1887/1817>
2. Національний банк України. (2025). Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
3. Гуцан, Т., Мельникова, О. (2024). Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*, (2(87)). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02

О. Дацко

Науковий керівник – к.е.н., доц. Р. Б. Вільгуцька

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СУЧАСНУ ЕКОНОМІКУ КРАЇН

Глобалізація економіки стала одним із ключових чинників сучасного розвитку світу, формуючи нову систему розподілу влади, ресурсів та доходів між державами, корпораціями й суспільствами. Різні дослідження показують, що глобалізація зменшила нерівність у розвинених країнах, тоді як у країнах із низьким рівнем доходу вона часто має протилежний ефект.

Торгівля та прямі іноземні інвестиції впливають на розподіл доходів по-різному, зокрема торгівля здебільшого погіршує його, а прямі іноземні інвестиції приносять користь усім країнам і сприяють зменшенню нерівності [3]. Дослідження Philipp Heimberger підтверджують дані тенденції на кількісному рівні. Проведений аналіз даних, показує, що економічна глобалізація має слабкий-до-помірного позитивний ефект на нерівність доходів як у розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються. При цьому торговельна глобалізація впливає на нерівність не суттєво порівняно із фінансовою, вплив якої є суттєвішим, оскільки капітали концентруються саме у фінансових центрах і корпораціях [2].

На сьогоднішній час можна спостерігати за протистоянням двох економічних центрів – США та Китаю. США домінують у таких сферах, як технології та фінанси, тоді як Китай контролює значну частину світового виробництва. Разом ці держави забезпечують понад половину глобального обороту транснаціональних корпорацій. США здійснює також значний вплив на світову економіку через МВФ, Світовий банк та інші міжнародні інституції, формуючи глобальні правила гри.

Значну роль у глобалізаційних процесах відіграють транснаціональні корпорації, а саме Apple, Amazon, Walmart, Google. За масштабами своєї діяльності вони перевищують окремі держави, а їхні рішення впливають на світову економіку навіть більше, ніж дії національних урядів. Враховуючи це, ми спостерігаємо за формуванням нової форми економічної влади, де держави поступово втрачають монополію на управління економічними процесами.

Одну із ключових ролей у світовій економіці відіграють великі інвестиційні фонди та компанії – BlackRock, Vanguard Group і State Street Global Advisors. Вони володіють акціями майже всіх провідних транснаціональних компаній, контролюючи десятки трильйонів доларів. Перехресне володіння цими фондами створює замкнену систему фінансової влади – фактично невидимий центр контролю над світовою економікою, або ту саму ринкову монополію.

Якщо розглянути Україну, то вона була на етапі співпраці з міжнародною інвестиційною компанією BlackRock щодо створення фонду післявоєнного відновлення. Дана співпраця могла дати економічні можливості, проте існували і ризики надмірної залежності, неоколоніалізму та втрати контролю над національними активами. На даний момент дані переговори призупинені після перемоги Д.Трампа на виборах. В Україні надра формально належать народу, але фактично контроль над ними зосереджений у руках окремих компаній, які отримують ліцензії через складну бюрократичну систему. У 2018 році держава отримала близько 45 млрд. грн. ренти, що становило близько 5% бюджету, проте реального впливу цих коштів на добробут громадян не відбулося. Надмірна участь олігархів і транснаціональних компаній у видобувній сфері призводить до того, що прибутки від національних ресурсів осідають у приватних та зовнішніх структурах, і держава часто виступає не власником, а лише агентом, який надає доступ до ресурсів [1].

Отже, глобалізація, яка колись розглядалася як інструмент об'єднання економік, сьогодні дедалі більше демонструє негативні наслідки. Вона призводить до зростання нерівності, посилення конкуренції та залежності країн, що розвиваються, від економічно потужних держав. Ключову роль у згладжуванні цих диспропорцій відіграють інституційні фактори, рівень освіти та технологічний розвиток: держави з потужними інституціями та розвинутою освітою здатні перетворювати глобалізацію на рушій розвитку, тоді як слабкі економіки стають більш залежними від зовнішнього капіталу. Таким чином, глобалізація одночасно, як стимулює економічне зростання, так і породжує соціальну, економічну нерівність, адже вигоди від інтеграції у світові ринки розподіляються нерівномірно.

1. Семенченко, Н. (2024) Чия власність надра України? . YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Y-j54-7KYws>

2. Heimberger, P. (2023) Does Economic Globalisation Affect Income Inequality? A Meta-analysis. Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw). URL: <https://wiiw.ac.at/does-economic-globalisation-affect-income-inequality-a-meta-analysis-dlp-5044.pdf>

3. Milner, H. (2023) Globalization, Governance, and Inequality. Social Development Issues (SDI), University of Michigan Press. URL: <https://journals.publishing.umich.edu/sdi/article/id/4486/>

Р. Дубас

Науковий керівник – к.е.н., проф. каф. ММП О. С. Скибінський

ФІНАНСОВІ ІНСТИТУЦІЇ У СВІТОВІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ: РОЛЬ І ФУНКЦІЇ

Фінансові інституції є фундаментальним елементом глобальної економічної архітектури, забезпечуючи ефективне функціонування міжнародних фінансових ринків та сприяючи глобальній економічній стабільності. Їхня ключова роль полягає у мобілізації фінансових ресурсів, перерозподілі капіталу між секторами та країнами, а також у створенні умов для сталого економічного розвитку. Банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, міжнародні фінансові організації та інші інституції формують складну мережу, що забезпечує взаємодію різних учасників світових фінансових процесів. Їх діяльність дозволяє встановлювати баланс між фінансовими потребами економічних суб'єктів і доступністю ресурсів на глобальних ринках [1].

Однією з найважливіших функцій фінансових інституцій є посередництво між заощадниками та інвесторами. Завдяки цьому вони забезпечують перетворення заощаджень у довгострокові інвестиції, підтримують розвиток бізнесу, інновацій і технологічного прогресу. Банківські установи надають кредити, забезпечують платіжні операції та сприяють стабільності фінансових потоків у міжнародному вимірі. Інвестиційні та пенсійні фонди, у свою чергу, здійснюють акумуляцію коштів та їх ефективне розміщення на світових ринках, формуючи диверсифіковані портфелі активів і знижуючи інвестиційні ризики.

Фінансові інституції виконують також функції управління ризиками. Страхові компанії забезпечують захист від фінансових втрат, що виникають через непередбачувані події, сприяючи стабільності підприємницької

та інвестиційної діяльності. Важливу роль у зниженні ризиків відіграють рейтингові агентства, які оцінюють кредитоспроможність компаній і держав, надаючи учасникам ринку інформацію для зважених фінансових рішень. Міжнародні фінансові організації, такі як МВФ чи Світовий банк, пропонують антикризові програми, підтримку макрофінансової стабільності та допомогу країнам у випадку економічних потрясінь [3].

У глобальній фінансовій системі значну роль відіграють інституції, що забезпечують регулювання та нагляд. Центральні банки здійснюють монетарну політику, контролюють інфляцію, регулюють валютні курси та забезпечують стабільність банківського сектору. Міжнародні регуляторні органи розробляють стандарти та норми для запобігання фінансовим кризам, зокрема ті, що стосуються банківського капіталу, ліквідності та прозорості операцій. Таке регулювання є критично важливим у глобалізованому світі, де фінансові ризики легко перетинають кордони й можуть швидко поширюватися між країнами.

Фінансові інституції також сприяють інноваціям у світовій економіці. Вони підтримують розвиток фінтеху, електронних платежів, цифрових валют і нових фінансових інструментів, які підвищують ефективність глобальної фінансової системи. Інновації створюють нові можливості для доступу до фінансових послуг, особливо для країн, що розвиваються, і сприяють фінансовій інклюзії. Завдяки цьому міжнародна фінансова система стає більш гнучкою, прозорою та орієнтованою на потреби різних груп економічних учасників.

Важливою функцією фінансових інституцій є забезпечення працездатності міжнародних платіжних систем. Вони обслуговують транскордонні платежі, міжнародні розрахунки та валютні операції, підтримуючи безперервність глобальних торговельних потоків. Ефективна робота таких систем зменшує транзакційні витрати, підвищує швидкість і безпеку фінансових операцій та сприяє зміцненню економічної інтеграції між країнами. Таким чином, фінансові інституції є ключовими гарантіями стабільності міжнародних фінансових взаємодій [2].

Фінансові інституції відіграють центральну роль у функціонуванні світової фінансової системи, забезпечуючи стабільність, розвиток і взаємодію глобальних ринків. Вони виконують широкий спектр функцій – від посередництва в русі капіталів до регулювання та управління ризиками. Завдяки їхній діяльності можливе ефективне перерозподілення ресурсів, підтримка економічної рівноваги та розвиток міжнародної торговельно-фінансової інфраструктури. У комплексі ці елементи роблять фінансові інституції незамінними для забезпечення стійкості та передбачуваності глобальної економіки.

1. *International Monetary Fund, 2024. Global Financial Stability Report. Washington, D.C.: IMF.*
2. *World Bank, 2023. Global Financial Development Report. Washington, D.C.: World Bank.*
3. *International Monetary Fund and World Bank, 2022. Financial Sector Assessment Program (FSAP): Handbook for Financial Sector Assessment. Washington, D.C.: IMF & World Bank*

В. Довга

Науковий керівник – к.е.н., доц. Л. Й. Гнилянська

ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛЮВАННЯ ВИТРАТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ З ЯПОНІЄЮ

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів та активного розвитку міжнародної торгівлі питання ефективного контролю витрат операційної діяльності набуває особливого значення для українських підприємств. Посилення співпраці з країнами, що мають високий рівень технологічного розвитку, зокрема з Японією, створює додаткові виклики та можливості для оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Аналіз особливостей контролю витрат у таких умовах дозволяє виявити ключові механізми управління, адаптовані до інтеграції міжнародних стандартів фінансової звітності та практик корпоративного управління.

Для прогнозування розвитку міжнародних економічних відносин України та Японії важливо виділити основні напрямки співпраці. Історично економічна співпраця між Україною та Японією мала перспективу для розвитку та зміцнення. Після повномасштабного вторгнення РФ співпраця з Японією та надавання нею допомоги стала невід'ємною частиною функціонування України.

Таблиця 1

Особливості та рекомендації контролювання витрат операційної діяльності українських підприємств в умовах посилення міжнародної співпраці з Японією

Особливість	Рекомендації
1	2
Впровадження системи фінансового контролінгу	Розробити та інтегрувати систему фінансового контролінгу, яка дозволить підприємству оптимізувати витрати, своєчасно реагувати на фінансові ризики та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Така система сприяє ефективному плануванню та контролю фінансових ресурсів.
Тісна співпраця між учасниками ринку	Посилити співпрацю між учасниками ринку, за допомогою створення кластерів чи об'єднань підприємств, постачальників, дистриб'юторів та фінансових установ, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність.

1	2
Використання сучасних методів аналізу витрат	Застосувати такі методи, як факторний аналіз, маржинальний аналіз та бенчмаркінг, що дозволить глибоко досліджувати структуру та динаміку витрат, виявляти основні чинники їх зміни та знаходити резерви для зниження собівартості продукції.
Оптимізація бізнес-процесів	Провести реінжиніринг бізнес-процесів, що сприятиме усуненню неефективних операцій, зменшенню дублювання функцій та підвищенню продуктивності праці. Це, в свою чергу, веде до зниження операційних витрат та покращення якості продукції чи послуг
Використання аутсорсингу та централізації функцій	Передати окремі функції на аутсорсинг або їх централізацію, що дозволить зосередити ресурси на ключових напрямках діяльності, зменшити витрати та підвищити ефективність управління.
Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI)	Розробка та використання KPI для оцінки діяльності підрозділів та окремих працівників сприяє підвищенню відповідальності, мотивації та орієнтації на досягнення стратегічних цілей підприємства.
Регулярний моніторинг та аудит витрат	Запровадити постійне контролювання за витратами через внутрішній та зовнішній аудит, що дозволить своєчасно виявляти відхилення від планових показників та приймати коригувальні заходи для їх усунення.

Примітки: згруповано автором.

Можемо чітко сказати, що ефективне контролювання витрат є ключовим елементом управління підприємством, що сприяє підвищенню його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. В (табл.1). особливості та рекомендації контролювання витрат операційної діяльності українських підприємств в умовах посилення міжнародної співпраці з Японією.

Впровадження цих заходів у комплексі сприятиме підвищенню ефективності контролювання над витратами операційної діяльності українських підприємств та забезпечить стійкий їх розвиток.

Контролювання витрат операційної діяльності в умовах посилення співпраці з Японією потребує комплексного підходу, що поєднує адаптацію міжнародних стандартів, підвищення ефективності внутрішніх процесів та застосування сучасних цифрових інструментів. Українські підприємства, які впроваджують такі механізми, отримують можливість не лише оптимізувати витрати, а й зміцнити конкурентні позиції на світовому ринку, підвищити прозорість управлінських рішень і залучити іноземні інвестиції.

Р. Ільченко

Науковий керівник – д.е.н., проф. Н. Г. Георгіаді

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Штучний інтелект (далі – ШІ) – це система, що функціонує на основі поєднання великих обсягів даних та інтелектуальних алгоритмів їх обробки [1]. Актуальність теми зумовлена динамічним розвитком технологій ШІ та їхнім впливом на глобальні економічні процеси, зокрема на структуру, механізми й ефективність міжнародної торгівлі.

Згідно з World Trade Report 2025 Світової організації торгівлі (далі – СОТ), впровадження технологій ШІ може забезпечити зростання обсягів глобальної торгівлі на 34–37% до 2040 р., залежно від сценаріїв технологічного розвитку економік із різним рівнем доходу. При цьому прогнозується збільшення світового ВВП на 12–13% у різних моделях розвитку [2].

ШІ трансформує міжнародні економічні відносини через кілька ключових механізмів. По-перше, технології ШІ знижують торговельні витрати та підвищують ефективність операцій. Їх використання дає змогу оптимізувати ланцюги постачання, автоматизувати митні процедури та документальний контроль.

По-друге, ШІ стимулює розвиток нових форм міжнародної торгівлі послугами. Цифрові сервіси, створені на основі ШІ, відзначаються масштабованістю та доступністю для малих і середніх підприємств, що дозволяє їм виходити на глобальні ринки з мінімальними витратами. У доповіді СОТ підкреслюється, що застосування ШІ у таких сферах, як генерація контенту, телемедицина чи аналітика даних, дає змогу компаніям розширювати діяльність і конкурувати на міжнародному рівні [2].

По-третє, ШІ змінює географію виробництва та структуру світової торгівлі. Великі корпорації використовують ШІ переважно для автоматизації аналітики контрактів, управління ризиками та оптимізації торговельного фінансування, тоді як малі підприємства – для збору ринкової інформації та підвищення якості клієнтської аналітики [2].

Прикладом успішної інтеграції технологій ШІ є діяльність компанії Maersk, яка впровадила платформу Maersk Trade & Tariff Studio та суміжні ШІ-модулі. Система поєднує предиктивну аналітику для прогнозування затримок і попиту, алгоритми оптимізації маршрутів із урахуванням погодних та енергетичних обмежень, а також інструменти обробки природної мови (NLP) для автоматичної класифікації товарів і тарифного аналізу. Поєднання даних від суден, IoT-пристроїв, митних баз і комерційних реєстрів дозволяє компанії отримувати точні прогнози часу проходження ланцюга постачання, зменшувати кількість помилкових декларацій і виявляти можливості для оптимізації митних платежів [3].

Попри значний потенціал, впровадження ШІ залишається нерівномірним, що поглиблює цифрову нерівність і створює ризики асиметричного розподілу вигод від глобальної торгівлі. Тому державна політика має бути спрямована на розвиток інфраструктури, доступу до даних і підтримку малих та середніх підприємств у використанні ШІ-рішень.

До перспективних напрямів використання ШІ в міжнародній торгівлі можна віднести:

- розвиток “розумних” торговельних платформ з автоматизованим узгодженням контрактів та прогнозуванням ризиків.
- інтеграцію ШІ в митне адміністрування та створення глобальних електронних баз для прозорості верифікації походження товарів.
- використання ШІ для сталого розвитку, зокрема оптимізації енергоспоживання в логістиці та контролю за “зеленими” ланцюгами постачання.
- гармонізацію міжнародних стандартів з етики та безпеки ШІ у торгівлі, що сприятиме довірі між учасниками ринку.
- підтримку програм цифрової освіти та обміну даними, спрямованих на підвищення компетентності малих експортерів і створення інклюзивної глобальної економіки.

1. *Ukrainian Didgital Community «ШІ та революція в digital: як штучний інтелект змінює гру»* URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-yak-stvoryty-vlasne-onlayn-navchannia-strong/> (занум 20.10.2025)

2. *World Trade Organization «World Trade Report 2025»* URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr25_e.pdf#:~:text=Data%20centres%20already%20consume%201,5%20per%20cent (занум 20.10.2025)

3. *Maersk. «Прогнозна аналітика: підготовка вашого ланцюга поставок до подолання збоїв»* URL: <https://www.maersk.com/insights/digitalisation/2024/07/09/predictive-analytics-preparing-your-supply-chain-to-overcome-disruptions> (занум 22.10.2025)

О. Казмірук

Науковий керівник – д.е.н., проф. І.М. Крук

МІЖНАРОДНІ САНКЦІЇ НАКЛАДЕНІ НА РОСІЮ ЗА АГРЕСІЮ ПРОТИ УКРАЇНИ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Одним із ключових інструментів сучасної зовнішньої та безпекової політики є санкції – комплекс примусових, переважно економічних, фінансових або торговельних заходів, які застосовують держави чи міжнародні організації проти іншої країни, щоб змусити її змінити поведінку. Метою санкцій є припинення дій, що порушують міжнародне право або становлять загрозу світовій безпеці. Яскравим прикладом їхнього застосування є російсько-українська війна, у межах якої санкції стали головним інструментом міжнародного тиску на агресора.

Станом на жовтень 2025 року санкції проти росії продовжують посилюватися. 18 липня Рада ЄС ухвалила 18-й пакет економічних та індивідуальних обмежувальних заходів, які суттєво вдарили по енергетичному, банківському та військово-промисловому комплексах РФ, а також запровадила додаткові санкції проти Білорусі[1]. У вересні президентка Єврокомісії Урсула фон дер Ляєн повідомила про розроблення 19-го пакета санкцій, що передбачає заборону імпорту російського зрідженого газу, операцій із криптовалютою, блокування системи «Мир» та замороження активів низки компаній. Під санкціями вже перебуває понад 560 суден, зокрема 118 суден “тіньового флоту”, які допомагають росії обходити обмеження на експорт нафти. Також введено нові заборони на експорт технологій подвійного призначення, особливо тих, що можуть бути використані у виробництві дронів і військової техніки[2].

Єврокомісія зазначає, що санкції вже суттєво вплинули на економіку РФ: облікова ставка підвищилася до 17%, інфляція залишається високою, а доступ до фінансування практично заблокований. Водночас росія демонструє здатність адаптуватися, спрямовуючи ресурси на військові потреби та створюючи альтернативні канали торгівлі через треті країни.

Попри значний тиск, ефективність санкцій залишається обмеженою через низку системних причин. Насамперед це завищені очікування – західні держави часто переоцінюють швидкість та силу впливу санкцій. Відсутність реалістичних умов для їх зняття змушує лідерів авторитарних країн обирати шлях довгострокової адаптації. Також суттєвим чинником є відсутність глобального консенсусу: Китай, Індія, Туреччина, ОАЕ та інші держави не приєднуються до західних обмежень, що дає росії можливість створювати обхідні механізми, включно з розвитком “тіньового флоту” і переходом на альтернативні фінансові системи.

Додатково ефективність санкцій знижує зменшення частки Заходу у світовому ВВП. Зростання ролі країн Глобального Півдня призводить до того, що підсанкційні держави отримують нові можливості для торгівлі та технологічного співробітництва. Росія, маючи велику ресурсну базу, активно розвиває партнерство з КНР, Іраном і Північною Кореєю, що дає змогу їй частково компенсувати втрати від санкцій.

Перспективи санкційної політики проти РФ сьогодні зосереджені на посиленні тиску, боротьбі з обходом обмежень та використанні заморожених активів. ЄС і країни G7 планують продовжити обмеження в енергетичному секторі – зниження цінової стелі на нафту, можливу заборону імпорту зрідженого газу – а також у військово-промисловій сфері, зокрема через заборону експорту мікročипів, електроніки та компонентів для безпілотників. Основна увага приділяється перекриттю шляхів обходу санкцій, посиленню контролю за “тіньовим флотом” і запровадженню вторинних санкцій проти іноземних банків і компаній, що сприяють росії.

Одним із ключових питань залишається використання заморожених активів Центробанку РФ, обсяг яких становить близько €300 млрд. ЄС розглядає ці кошти як потенційне джерело фінансування довгострокової допомоги Україні у 2026–2027 роках, зокрема для відбудови та підтримки обороноздатності. Очікується, що вплив санкцій стане критично відчутним для російської економіки з середини 2026 року, коли ресурси для військової мобілізації почнуть вичерпуватися, а технологічна ізоляція посилиться.

Отже, санкції є одним із головних інструментів тиску на агресивні режими. Їхня ефективність залежить від єдності міжнародної спільноти та здатності перекривати шляхи обходу обмежень. Мета санкційної політики – виснажити російську економіку й обмежити її можливості фінансувати війну проти України.

1. Санкції проти РФ. URL: <https://mfa.gov.ua/protidiya-agresiyi-rf/sankciyi-proti-rf>.

2. Свиридюк Ю., Пашко. Єврокомісія представила 19-й пакет санкцій проти РФ. URL: <https://suspilne.media/1119096-evrokomisia-predstavila-19-tij-paket-sankcij-proti-rf/>.

3. Спиридонов І., Морозов О. Переваги і недоліки санкцій: приклад російсько-української війни. URL: <https://adastra.org.ua/blog/perevagi-i-nedoliki-sankcij-priklad-rosijsko-ukrayinskoyi-vijni>.

Д. Карчевська

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ММП Л. Я. Ванькович

ВПЛИВ ВІЙНИ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Повномасштабна війна, розпочата Московією проти України у 2022 році, стала одним із найпотужніших чинників трансформації українського бізнес-середовища. Збройна агресія призвела до знищення частини промислових потужностей, порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та тимчасової окупації окремих територій. Водночас вона активізувала процеси переорієнтації українських компаній на зовнішні ринки, стимулювала розвиток інновацій та зміцнила прагнення до інтеграції в європейську економічну спільноту.

Можна виділити такі основні зміни у сфері міжнародного бізнесу:

1. Логістичні виклики. Одним із найпомітніших наслідків війни стали ускладнення транспортних і логістичних шляхів. Блокада морських портів, руйнування інфраструктури та мінування територій обмежили можливості експорту, особливо аграрної продукції, металів і хімічної сировини. Бізнес був змушений шукати альтернативні маршрути через західні кордони та використовувати залізничне та автомобільне сполучення. Це призвело до підвищення вартості транспортування, збільшення термінів доставки й зменшення конкурентоспроможності деяких товарів на світових ринках.

2. Перенесення бізнесу за кордон. В умовах воєнної невизначеності частина українських підприємств прийняла рішення про тимчасову або постійну релокацію бізнесу до країн ЄС. Такий крок дозволив зберегти виробничі потужності, отримати доступ до нових клієнтів та залучити європейські інвестиції. Польща, Чехія, Німеччина та Румунія стали основними напрямками для відновлення діяльності українських компаній. Однак релокація часто супроводжується юридичними труднощами, мовними бар'єрами та потребою адаптації.

3. Нові можливості для експорту. Попри кризу, війна стимулювала український бізнес до пошуку нових партнерів і ринків. Європейський Союз, США, Канада та Велика Британія скасували або значно знизили митні бар'єри для українських товарів. Це створило сприятливі умови для експорту аграрної продукції, ІТ-послуг, меблів, текстилю та харчових виробів. Українські компанії активно беруть участь у міжнародних виставках, торговельних форумах і програмах підтримки експорту.

4. Розвиток ІТ-сектору та цифрових послуг. Сфера інформаційних технологій стала одним із ключових драйверів міжнародної присутності України. ІТ-компанії змогли швидко адаптуватися до умов війни завдяки віддаленій роботі та наявності клієнтів у всьому світі. Багато з них зміцнили свої позиції на глобальному ринку, залучаючи нових партнерів і контракти з ЄС та США. Крім того, ІТ-галузь активно підтримує державу через податкові надходження, донати та технологічні рішення для сектору безпеки.

5. Фінансові обмеження та інвестиційні ризики. Війна призвела до суттєвого скорочення інвестицій, підвищення ризиків для іноземних партнерів та ускладнення доступу до міжнародного фінансування. Українські компанії стикаються з труднощами в отриманні кредитів, страхуванні експортних операцій і залученні інвесторів. Разом із тим, активізація міжнародних фінансових організацій, таких як ЄБРР, Світовий банк та USAID, частково компенсує цей дефіцит, пропонуючи гранти, пільгові кредити й програми підтримки малого бізнесу.

6. Інституційна підтримка та міжнародна співпраця. Україна отримала значну політичну та економічну підтримку від країн-партнерів. Європейська інтеграція, підписання нових угод про співпрацю, розвиток спільних проєктів у сфері енергетики, ІТ, транспорту та агробізнесу створюють умови для сталого розвитку післявоєнної економіки. Війна також сприяла формуванню позитивного іміджу України як держави, здатної вистояти в умовах кризи та продовжувати економічну діяльність.

7. Трансформація бізнес-моделей і корпоративної культури. Багато компаній змушені були переосмислити свої стратегії, зробивши акцент на гнучкості, цифровізації та соціальній відповідальності. Українські підприємці активно підтримують армію, внутрішньо переміщених осіб та волонтерські ініціативи. Така взаємодія бізнесу й суспільства підвищує рівень довіри та формує нові стандарти ведення міжнародної діяльності, орієнтовані не лише на прибуток.

Війна стала потужним каталізатором змін у міжнародній діяльності українського бізнесу. Попри колосальні втрати, українські компанії продемонстрували гнучкість, адаптивність і здатність до швидкого переорієнтування. Відбулася структурна перебудова зовнішньоекономічних зв'язків у напрямі європейської інтеграції. Нові умови стимулюють розвиток інновацій, технологічних рішень та міжнародних партнерств. У перспективі післявоєнного відновлення цей досвід стане основою для формування більш стійкої, конкурентоспроможної та глобально орієнтованої української економіки.

С. Кириченко

Науковий керівник - к.е.н., доц. В.В. Адамик

КОНКУРЕНЦІЯ ЗА ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО МІЖ США ТА КИТАЄМ: НАСЛІДКИ ДЛЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі технології стають ключовим чинником формування політичної, економічної та військової могутності держав. Саме тому боротьба за технологічне лідерство між США та КНР є не просто економічним змаганням, а глобальним протистоянням, яке визначає нові правила гри у світовій економіці. Якщо протягом кількох десятиліть Сполучені Штати залишалися беззаперечним центром інновацій, то Китай, спираючись на державну стратегію розвитку науки та технологій, стрімко скорочує цей розрив.

За даними **OECD (2024 р.)**, витрати Китаю на науково-дослідні роботи досягли 2,6% ВВП, що наближає країну до рівня США, де цей показник становить близько 3,5%. У 2023 р. витрати Китаю на дослідження та розробки зросли на **8,7%**, тоді як у США – лише на **1,7%** [1]. Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO) повідомляє, що Китай став лідером за кількістю міжнародних патентних заявок: понад **70 тисяч заявок** у 2023 році проти приблизно **54 тисяч** у США [2]. Така динаміка демонструє стратегічний намір Китаю посилити свою роль у глобальному інноваційному середовищі.

Підсилення Китаю у сфері інновацій призводить до змін у світових виробничих ланцюгах. США намагаються обмежити доступ Китаю до критичних технологій – передусім до сучасних мікрочипів і обладнання для їх виробництва. Це змушує транснаціональні компанії переносити частину виробництва в інші країни, такі як В'єтнам, Малайзія чи Індія. Відповідно, глобальні ланцюги постачання стають більш сегментованими, а витрати підприємств зростають.

Наслідком цього процесу є те, що світ рухається до "технологічної поляризації". США і Китай створюють власні стандарти, технологічні екосистеми, цифрові платформи і мережеву інфраструктуру. Наприклад, американські компанії домінують у галузях програмного забезпечення та хмарних рішень, тоді як Китай активно розвиває цифрові комунікаційні мережі та електронну комерцію.

Для країн, що розвиваються, включно з Україною, така ситуація створює як можливості, так і ризики. З одного боку, відкривається перспектива залучення інвестицій у високотехнологічні проєкти, доступ до сучасних технологічних рішень і розширення участі у міжнародних інноваційних програмах. З іншого – існує небезпека надмірної залежності від одного технологічного партнера, складність інтеграції у виробничі ланцюги різних технологічних блоків та вразливість до санкцій чи експортних обмежень.

Україна може отримати користь від цієї конкуренції, якщо розвиватиме власні R&D-центри, стимулюватиме інноваційні стартапи та підтримуватиме співпрацю з міжнародними університетами та науковими програмами. Аналітичні українські публікації акцентують, що Україні важливо не лише споживати технології, а й створювати власні.

Отже, технологічне суперництво між США та Китаєм впливає на структуру світової економіки, формує нові виробничі ланцюги та стандарти, змінює характер міжнародної торгівлі. З одного боку, воно стимулює інновації та створення нових ринків, з іншого – поглиблює технологічну нерівність між країнами. Держави, що прагнуть скористатися новими можливостями, повинні інвестувати в освіту, науку та інновації. Для України це шанс інтегруватися в глобальні технологічні процеси, формувати партнерства, диверсифікувати джерела технологій та створювати власні продукти з високою доданою вартістю.

1. *OECD. R&D spending growth slows in OECD, surges in China; government support for energy and defence R&D rises sharply. OECD Statistical Release. URL: <https://www.oecd.org/en/data/insights/statistical-releases/2025/03/rd-spending-growth-slows-in-oecd-surges-in-china-government-support-for-energy-and-defence-rd-rises-sharply.html> (дата звернення: 05.11.2025).*

2. *Use of WIPO's Global IP Registries for Patents, Trademarks and Designs Grew in 2024*. WIPO - World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2025/article_0003.html (дата звернення: 05.11.2025).

3. Кудирко Л., Цип'ячук А. Економічне суперництво між США та КНР у технологічній сфері. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2023. Т. 128, № 3. С. 14–29. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(128\)02](https://doi.org/10.31617/3.2023(128)02) (дата звернення: 05.11.2025).

І. Комарницький

Науковий керівник – д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ФОРМ СПІВПРАЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ПАРТНЕРАМИ

Розвиток міжнародного співробітництва з європейськими партнерами є важливим чинником забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки та інтеграції України в європейський і глобальний простір. Європейський вектор є одним із ключових напрямків зовнішньої політики держави, оскільки європейські держави є провідними партнерами у сфері торгівлі, інвестицій, обміну технологій, науки, освіти та безпеки.

Однією з найважливіших форм співпраці є торговельно-економічне партнерство. Європейські компанії виступають основними торговельними партнерами вітчизняних підприємницьких структур, на які припадає значна частка експорту та імпорту (приблизно 60%) [1-2]. Важливе значення мають відносини з компаніями такими країнами, як Польща, Німеччина, Франція, Італія, Чехія та Румунія. Експорт з України до країн ЄС переважно включає продукцію агропромислового комплексу, металургії, деревини та виробів з неї, мінеральних продуктів, машинобудування та хімічної продукції. Водночас імпорт з ЄС сприяє модернізації українського виробництва завдяки постачанню новітніх технологій та обладнання [1-2].

Однією з ключових особливостей міжнародного співробітництва є різноманітність його організаційних форм. Українські підприємницькі структури беруть участь у таких формах співпраці, як [1]:

- здійснення експортно-імпортних операцій;
- створення спільних підприємств на основі залучення капіталу європейських інвесторів;
- укладення ліцензійних угод та франчайзингові відносини, що дозволяють адаптувати європейські бренди та бізнес-моделі до українського ринку;
- виробнича співпраця та субпідрядні відносини, що сприяють залученню українських компаній до європейських ланцюгів створення вартості;
- спільні інвестиційні та інноваційні проєкти, зокрема в галузях енергетики, будівництва, ІТ, агробізнесу, логістики тощо.

Наступною важливою особливістю є посилення ролі європейських стандартів у діяльності українських підприємств. Для ефективної взаємодії з європейськими партнерами вітчизняні компанії повинні впроваджувати сучасні системи управління якістю, екологічні інновації, системи управління технікою безпеки тощо та адаптувати свою продукцію до вимог технічних регламентів і стандартів ЄС. Це не лише відкриває доступ до європейського ринку, але й підвищує рівень конкурентоспроможності української продукції.

Іншою особливістю є зростаюча роль інновацій та технологічного співробітництва. Українські підприємства беруть участь у європейських програмах, таких як Horizon Europe, COSME та інші, що сприяє впровадженню нових технологій, цифровізації бізнес-процесів, енергоефективності. Це дозволяє Україні поєднувати свій науковий потенціал із фінансовими та технологічними ресурсами європейських партнерів.

Важливим є розвиток цифрових форм співпраці: електронна комерція, онлайн-платформи для B2B-комунікацій тощо. Цифровізація зменшує бар'єри для виходу на європейський ринок, підвищує ефективність логістики та забезпечує прозорість і швидкість бізнес-процесів.

Ще однією характерною рисою є активізація транснаціональної співпраці – участь українських підприємств у міжнародних консорціумах, альянсах та кластерах. Це дозволяє розширити ринки збуту, залучити інвестиції та отримати доступ до нових технологій і знань.

Таким чином, міжнародне співробітництво України з європейськими партнерами полягає у комплексності, багатонаправленості та взаємовигідності цих відносин. Дане співробітництво має стратегічне значення для модернізації української економіки, зміцнення її позицій у глобальній економічній системі та формування умов для поглиблення інтеграції у європейське співтовариство.

1. Ерфан, Є., Швед, Л. (2024). Дослідження основних викликів та можливостей міжнародного бізнесу України та країн-членів ЄС. *Економіка та суспільство*, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-98>.

2. Ус І. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. 2025. Національний інститут стратегічних досліджень. Центр зовнішньополітичних досліджень.

РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ У СВІТОВІЙ ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ

Світова фінансова система – це сукупність грошових взаємовідносин як приватних фондів, капіталів, інвестиційних фірм, так і державних та міждержавних інституцій. Важливими складовими міжнародної світової системи є такі організації, як: Міжнародний Валютний Фонд (МВФ), Світовий банк (СБ), також Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський центральний банк (ЄЦБ) та головні банки кожної країни, як наприклад Національний банк України (НБУ), у нашому випадку.

Міжнародний Валютний Фонд (International Monetary Found, IMF) – недержавна валютно-кредитна організація, що є інституційною основою сучасної світової валютної системи, основною функцією діяльності якої є об'єднання країн для ефективного вирішення світових фінансових проблем. МВФ засновано 29 - ма державами після II світової війни з метою регулювання валютно - кредитних відносин країн членів і надання їм допомоги при дефіциті платіжного балансу за рахунок коротко- і довгострокових кредитів у іноземній валюті. МВФ відіграє ключову роль у світовій фінансовій системі, адже його завдання й цілі спрямовані на підтримку стабільності та розвиток глобальної економіки. Фонд сприяє міжнародній співпраці у валютно-фінансовій сфері, розширенню й збалансованому зростанню світової торгівлі, що дозволяє країнам розвивати виробничі ресурси, підвищувати зайнятість і рівень доходів. МВФ виступає гарантом упорядкованих фінансових відносин між країнами й забезпеченням економічної стабільності на міжнародному рівні.

Світовий банк - це кредитно-фінансова установа, яка надає позики країнам, що розвиваються, проводить консультації й розробляє програми для покращення рівня життя населення. Наразі членами Всесвітнього банку є 187 країн, зокрема: США, Японія, Німеччина, Франція, Велика Британія, Китай, Італія, Бразилія та інші. Світовий банк підтримує зусилля країн, спрямовані на інвестування капіталу в людські ресурси шляхом будівництва шкіл, оздоровчих центрів, постачання питної води та електроенергії, формування орієнтованих на розвиток урядів та захисту довкілля. Банк надає консультації та позики для впровадження конкретних проєктів. Загальна мета банку полягає в скороченні бідності в усьому світу шляхом зміцнення економіки бідних країн.

На відміну від світового банку, МВФ зосереджена на відносно короткострокових макроекономічних кризах. СБ надає кредити тільки бідним країнам, МВФ ж може кредитувати будь - яку країну-члена.

Регіональні фінансові інститути – це міжнародні організації, створені групою країн певного регіону задля підтримки економічного розвитку, фінансової стабільності й співпраці між державами цього регіону. Основними прикладами регіональних фінансових інститутів є:

- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР);
- Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) ;
- Азійський банк розвитку (ADB);
- Африканський банк розвитку (AfDB);
- Ісламський банк розвитку (IsDB).

Вони виконують функції, подібні до функцій МВФ і СБ, проте зосереджуються на конкретному географічному регіоні, фінансуючи інфраструктурні, соціальні та інвестиційні проєкти, а також допомагаючи країнам подолати економічні труднощі. Регіональні фінансові інститути надають кредити та інвестиції для реалізації інфраструктурних, соціальних і промислових проєктів, сприяють інтеграції країн регіону в світову економіку й зменшенню нерівності між ними.

В цілому світова фінансова система - складний і взаємопов'язаний механізм, у якому діяльність МВФ, Світового банку та регіональних фінансових інститутів відіграє вирішальну роль. Вони створені для того, щоби запобігати кризам, підтримувати країни в складні періоди й сприяти сталому розвитку. Завдяки їх роботі забезпечується стабільність валют, розвиток міжнародної торгівлі та співпраці між державами. У сучасному світі жодна країна не може існувати ізольовано – фінансові події в одній точці планети миттєво впливають на інші, і саме тому для глобальної економічної рівноваги роль фінансових інституцій залишається ключовою.

1. *Світова фінансова система. Як все влаштовано. УНІВЕР, Інвестиційна група. 2025. URL: https://www.univer.ua/invest-map/svitova-finansova-sistema-yak-vse-vlashtovano?srsId=AfmBOoqipuZfWaeCu5GjFGSF1E76Di8cylumM28QCgljvX7e_RNdx2Uq (Дата звернення 17.10.2025)*

2. *Що таке Світовий банк? URL: <https://hneu.edu.ua/shho-take-svitoviy-bank> (Дата звернення 18.10.2025)*

ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА МІЖНАРОДНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗВ'ЯЗКИ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році стало одним із найпотужніших геоекономічних шоків ХХІ століття. Події призвели до масштабних структурних змін у міжнародно-економічних зв'язках, світовій торгівлі, енергетичних ринках та глобальній безпеці постачань.

Європейський Союз суттєво зменшив залежність від російських енергоресурсів, диверсифікувавши імпорту через LNG-термінали, збільшення постачань з Норвегії, США та Близького Сходу. Війна спричинила енергетичну кризу 2022 року, яка прискорила перехід до відновлюваної енергетики та посилила стратегічне значення енергетичної безпеки у міжнародній політиці. Відбулось порушення ланцюгів постачання.

Руйнування української інфраструктури та блокування морських шляхів у Чорному морі призвели до затримок у поставках зерна, металу та інших товарів. Глобальні ланцюги постачань зазнали дестабілізації, особливо в аграрному секторі, металургії, енергетиці та транспорті. Зернова угода під егідою ООН і Туреччини частково стабілізувала світовий ринок продовольства, але її призупинення у 2023 році знову посилює дефіцит і зростання цін. Санкційна політика проти Росії стала безпрецедентною: обмеження на експорт високотехнологічних товарів, замороження активів, відключення банків від SWIFT. У результаті світ зустрівся з новими схемами обходу санкцій, посиленням ролі «сірих зон» торгівлі. Фінансові ринки відреагували зростанням волатильності, зниженням інвестицій у ризикові регіони та посиленням контролю над капіталом у Європі.

Зміцнення трансатлантичного співробітництва, активізація економічної підтримки України з боку ЄС і США, створення нових фондів допомоги, кредитних програм, грантів є ще однією яскравою рисою у новій системі міжнародних економічних зв'язків. Відбулося формування нових центрів впливу: посилення ролі Китаю, Індії, Туреччини та країн Глобального Півдня як посередників у торгівлі енергоресурсами. Переосмислено концепцію економічної безпеки: відбувся перехід від глобалізації до «фрагментованої глобалізації» з регіональними блоками впливу.

Наслідки російського вторгнення для економіки України були болючими: різке скорочення ВВП у 2022 р. (понад 30%) через втрату території, робочої сили та інфраструктури, зміна структури експорту, переорієнтація з морських на сухопутні маршрути.

Водночас мало місце зростання обсягів міжнародної фінансової допомоги, відновлення торгівлі та розвитку військово-промислового комплексу як нової галузі співпраці.

Війна в Україні докорінно трансформувала міжнародні економічні зв'язки, прискоривши відхід від моделі глобальної взаємозалежності до системи стратегічних союзів. Вона стала каталізатором для енергетичного переходу, перегляду політики безпеки постачань і диверсифікації торгових потоків. Подальше відновлення України може стати точкою зростання для міжнародної економіки, якщо буде забезпечено стале фінансування, гарантії інвестицій та інтеграцію до європейського ринку.

1. World Bank – Ukraine Overview: Development news, research, data. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> Всесвітній банк+2Всесвітній банк+2

2. World Bank – Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment (25 Feb 2025) URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> Всесвітній банк

3. International Monetary Fund (IMF) – Regional Economic Outlook: Europe (Nov 2023): URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/book/9798400254116/CH001.xml> elibrary.imf.org+1

4. OECD – OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 2 (Nov 2023). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-economic-outlook-volume-2023-issue-2_6c587ffd/7a5f73ce-en.pdf OECD

А. Курсанова

Науковий керівник – к.е.н., доц. Л.Й. Гнилянська

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО УКРАЇНИ ТА ІЗРАЇЛЮ: АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ДО ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується посиленою взаємозалежністю країн, прискоренням глобалізаційних процесів та зростанням нестабільності економічного середовища. Екстремальні умови, спричинені геополітичними кризами, військовими конфліктами, різкими коливаннями світових ринків та технологічними трансформаціями, ставлять перед державами нові виклики щодо забезпечення економічної безпеки та стійкості їхніх економічних систем. В таких умовах стратегічне партнерство між Україною та Ізраїлем набуває особливого значення, оскільки дозволяє обома країнам не лише зміцнити взаємну економічну співпрацю, а й підвищити адаптивність національних економік до глобальних потрясінь. Спільні ініціативи у сфері інновацій, цифрових технологій, науково-технічного розвитку та інвестиційного співробітництва створюють умови для ефективної інтеграції в міжнародні ринки та підвищення конкурентоспроможності обох країн.

Крім того, партнерство сприяє формуванню нових моделей управління економічними системами, здатних оперативно реагувати на зовнішні шоки, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стабільне економічне зростання навіть у нестабільних глобальних умовах. Дослідження міжнародних економічних відносин між Україною та Ізраїлем у сучасних екстремальних умовах показує, що військовий конфлікт в Україні суттєво вплинув на економіку країни, спричинивши падіння ВВП до 160 млрд доларів у 2023 році, що становить близько 28% ВВП Ізраїлю, який у 2023 році сягнув 564 млрд доларів. Водночас ВВП на душу населення в Україні значно нижчий – це зумовлено відмінностями у структурі економіки та впливом воєнних дій. Інфляція в Україні в 2023 році перевищувала 10,5%, тоді як в Ізраїлі залишалася стабільною на рівні близько 4%, що свідчить про вищу стійкість ізраїльської економіки до зовнішніх шоків.

Зростання державного боргу в Україні було значним унаслідок потреби фінансування оборони та відновлення інфраструктури, що відрізняється від більш контрольованого боргового навантаження в Ізраїлі. Обсяг двосторонньої торгівлі у 2022 році становив приблизно 1,2 млрд доларів, залишаючись потенційно низьким, враховуючи можливості обох країн. Україна має великий потенціал для імплементації ізраїльських технологій у сільському господарстві, зокрема в сфері краплинного зрошення та точного землеробства, що дозволить підвищити продуктивність. Крім того, співпраця у сфері інновацій, кібербезпеки, штучного інтелекту та медичних технологій відкриває нові можливості для розвитку обох країн.

Важливим аспектом є міграційні потоки: трудова міграція українців до Ізраїлю зумовлена високим попитом на кваліфіковану робочу силу, зокрема у будівництві, що підсилює соціально-економічні зв'язки між країнами. Глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, змусили Україну збільшити частку відновлюваної енергетики з 5% у 2019 до 12% у 2023 році. Ізраїль, сам маючи обмежені природні ресурси, очолює розробки водозберігаючих технологій і сонячної енергетики, які можуть бути ефективно застосовані в Україні. Розвиток міжнародної науково-технічної співпраці, зокрема угода 2015 року, а також активізація спільних проектів у 2022-2023 роках створюють фундамент для технологічного прориву обох країн. В цілому, адаптація до екстремальних умов у світовій економіці у поєднанні з розвитком стратегічного партнерства між Україною і Ізраїлем є важливою передумовою для успішного розвитку у глобалізованому світі.

Стратегічне партнерство України та Ізраїлю створює передумови для підвищення стійкості економічних систем обох країн у умовах глобальних ризиків та екстремальних зовнішніх факторів. Адаптація економіки передбачає впровадження інноваційних технологій, цифрових інструментів управління та інтеграцію міжнародних стандартів. Співпраця сприяє зміцненню інвестиційного потенціалу, оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку, що є ключовим чинником ефективного реагування на глобальні виклики.

1. Гнилянська, Л.Й., Курсанова, А.Г. (2025). *Особливості українсько-ізраїльського міжнародного співробітництва в екстремальних умовах сьогодення [Електронний ресурс] //Економіка і суспільство, Вип. 72.*

2. Гнилянська Л.Й., Курсанова А.Г. *Особливості міжнародної кооперації у виробничих відносинах між Україною та Ізраїлем. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, бухгалтерського обліку, фінансів та менеджменту: Збірник тез додаткової міжнародної науково-практичної конференції, Житомир, 22 березня 2025 року. Житомир, 2025. С. 5–6.*

С. Малай

Науковий керівник – к.е.н., доц. М.Б. Найчук-Хруц

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Штучний інтелект (ШІ) набуває все більшого значення у глобальній економіці, відкриваючи нові можливості та виклики для міжнародної торгівлі. За даними OECD [1] та інших міжнародних організацій, ШІ має потенціал суттєво збільшити обсяги торгівлі та сприяти зростанню ВВП завдяки підвищенню продуктивності й розвитку інновацій. Проте реалізація цього потенціалу залежить від розвитку цифрової інфраструктури, регуляторних норм і міжнародної співпраці.

За даними McKinsey [2], до 2030 року впровадження ШІ може збільшити світову економіку на близько 13 трильйонів доларів, підвищивши ВВП приблизно на 1,2% щороку, що підтверджує його потенціал як рушійної сили розвитку. Нині ці прогнози справджуються: компанії Google, Microsoft і Baidu активно впроваджують ШІ, підтверджуючи його стратегічну роль у глобальній економіці та міжнародній торгівлі.

За даними World Economic Forum (2024), штучний інтелект трансформує міжнародну торгівлю, створюючи “цифрові товари” – контент, ПЗ, моделі та дані, що стають об’єктом експорту. До 2030 року їхня частка може перевищити 20% у торгівлі послугами, започатковуючи епоху конкуренції інтелектуальними продуктами.

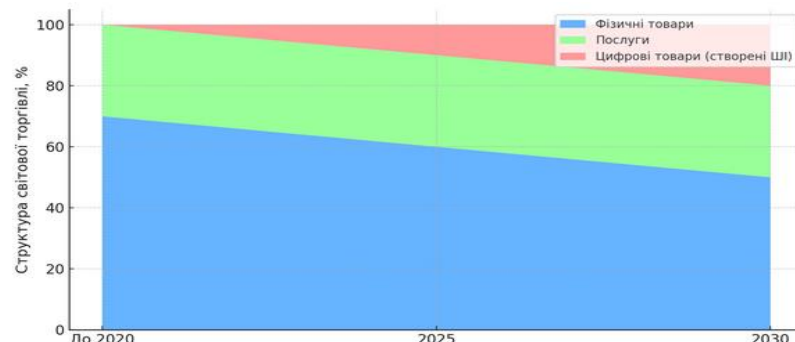


Рис. 1. Еволюція міжнародної торгівлі під впливом ШІ

Джерело: створено на основі [5]

Розвиток цифрових технологій помітно впливає на міжнародну торгівлю: зростання продуктивності, зумовлене інноваціями, стимулює економічне зростання та поглиблює зовнішньоекономічні зв'язки між країнами [3].

Використання інтелектуальних технологій суттєво трансформує цифрову торгівлю, сприяючи появі нових бізнес-моделей і зменшенню географічних бар'єрів. Хоч цифрова торгівля не є новим явищем, сьогодні вона набуває нової якості, особливо для малого та середнього бізнесу. Онлайн-платформи на основі інноваційних технологій забезпечують нижчі витрати та ширше охоплення ринків, підвищуючи ефективність і привабливість торгівлі.

Цифрові технології також вдосконалюють дотримання правил міжнародної торгівлі, покращують якість угод і спрощують доступ до фінансових ресурсів. Застосування штучного інтелекту у цій сфері охоплює ключові напрями, що підвищують ефективність, знижують витрати та оптимізують бізнес-процеси (табл. 1).

Активне використання штучного інтелекту супроводжується низкою викликів [4], зокрема потребою поєднання конфіденційності даних із доступом до них, узгодження міжнародних стандартів, захисту вихідних кодів, врегулювання питань зайнятості та проведення багатосторонніх переговорів щодо правил застосування ШІ.

Таблиця 1

Основні напрями застосування ШІ у міжнародній торгівлі

Напрямок застосування	Очікуваний ефект для міжнародної торгівлі
Автоматизація логістики	Зменшення витрат, скорочення часу доставки, підвищення надійності постачання
Аналіз ринків і попиту	Точніші прогнози попиту, адаптація продукції до локальних ринків
Управління ризиками	Мінімізація фінансових втрат, обґрунтоване прийняття рішень
Персоналізація пропозицій	Збільшення продажів, підвищення задоволеності клієнтів

Штучний інтелект змінює міжнародну торгівлю, формуючи нові бізнес-моделі та підвищуючи ефективність завдяки аналітиці, автоматизації й прогнозуванню попиту. Він стає ключовим чинником економічних і технологічних трансформацій у світовій економіці.

1. Filippucci, F. et al. (2024), "The impact of Artificial Intelligence on productivity, distribution and growth: Key mechanisms, initial evidence and policy challenges", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 15, OECD Publishing, Paris [Електронний ресурс], URL: <https://doi.org/10.1787/8d900037-en>.

2. Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. [Електронний ресурс], URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>

3. The impact of artificial intelligence on international trade. [Електронний ресурс], URL: <https://www.brookings.edu/articles/the-impact-of-artificial-intelligence-on-international-trade/>

4. Каушуба О. А., Гронь О. В. Вплив штучного інтелекту на розвиток міжнародної торгівлі. *Digital Transformations of Modernity: Proceedings of the Multidisciplinary International Scientific-Practical Conference (January 24, 2022. Coimbra, Portugal)*. Cernihiv: REICST, 2022. С. 49–52. [Електронний ресурс], URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28176/1/11-42-PB.pdf>

5. World Economic Forum. (2024). *AI and the Future of Global Trade. WEF Insight Report*. [Електронний ресурс], URL: <https://www.weforum.org>

К. Мацях

Науковий керівник – асист. каф. ММП І. В. Ткаченко

ВПЛИВ САНКЦІЙ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ ЄС НА МОСКОВІЮ

Після початку повномасштабної агресії Москвії проти України Європейський Союз запровадив наймасштабніший санкційний пакет за всю свою історію. Обмеження поширилися на фінансовий сектор, енергетичну сферу, промисловість, технології, торгівлю, логістику та персонально на російських чиновників, бізнесменів і пропагандистів. Санкції не є одноразовими – вони постійно доповнюються новими пакетами, що посилює накопичувальний ефект і знижує адаптивну здатність російської економіки.

Можна виділити такі основні напрями санкцій ЄС проти Москвії. 1. Обмеження фінансового сектору. ЄС заборонив операції з низкою російських банків, включно з їх відключенням від SWIFT. Це ускладнило міжнародні розрахунки, скоротило доступ до світових фінансових ринків і унеможливило повноцінне залучення інвестицій. Санкції також заборонили операції з резервами Центрального банку Москвії, заморозивши значну частину валютних активів. Як результат, Московія була змушена збільшити частку «тіньових» схем та переорієнтуватися на ризиковані фінансові інструменти.

2. Технологічна ізоляція. Одним із найбільш відчутних ударів для російської економіки стало запровадження експортного контролю на високотехнологічні товари. ЄС заборонив постачання електроніки, обладнання для аерокосмічної галузі, мікрочипів, програмного забезпечення, матеріалів подвійного призначення.

Це спричинило деградацію технологічних секторів, особливо машинобудування, авіаційної та оборонної промисловості. Нemoжливiсть отримувати сучасні технології змушує Росію використовувати старе обладнання та нелегальні канали імпорту.

3. Вплив на енергетичний сектор. ЄС поступово відмовився від російського вугілля та нафти, запровадивши ембарго та цінову стелю на нафту. Це спричинило падіння бюджетних доходів Московії, особливо у частині надходжень від експорту вуглеводнів. Зміна логістики постачання нафти до Азії збільшила витрати Московії і зменшила прибутковість. Енергетичний сектор втратив статус ключового важеля впливу на Європу, що знижує політичні можливості Кремля.

4. Обмеження торгівлі та промислові наслідки. Заборона імпорту російської сталі, золота, цементу, хімічної продукції та низки промислових товарів скоротила експортні можливості Московії. ЄС також ввів обмеження на ввезення товарів, що можуть бути використані у виробництві військової техніки. Це призвело до значного звуження промислових ланцюгів, зменшення виробництва та зниження якості продукції. Багато підприємств Московії зазнали дефіциту комплектуючих, що спричинило зупинку або часткову консервацію виробництв.

5. Залишення ринку Московії європейським бізнесом. Близько тисячі європейських компаній скоротили свою діяльність у Московії або повністю залишили ринок. Це позбавило російських споживачів якісних товарів і послуг, а економіку – високих стандартів менеджменту, інновацій та інвестицій. Відхід великих корпорацій спричинив втрату робочих місць і падіння конкуренції, що негативно вплинуло на внутрішній ринок і прискорило монополізацію економіки під державні структури.

6. Логістичні та транспортні обмеження. ЄС заборонив російським суднам заходити до своїх портів, а російським авіакомпаніям – користуватися повітряним простором. Це істотно ускладнило імпорт товарів, збільшило витрати на логістику і посилило економічну ізоляцію Московії. Транспортні обмеження стали додатковим чинником зростання цін на внутрішньому ринку та зниження доступності іноземних товарів.

7. Структурні наслідки для російської економіки. Через санкційний тиск Московія опинилася в умовах тривалої стагнації, скорочення ВВП у високотехнологічних галузях, падіння продуктивності праці та відтоку кваліфікованих кадрів. Залежність від сировинного експорту зросла, а можливості модернізації стали вкрай обмеженими. Санкції також сприяли зростанню бюджетного дефіциту, інфляції та витрат на війну, що підриває фінансову стабільність Московії у довгостроковій перспективі.

Санкції ЄС суттєво обмежили економічні та технологічні можливості Московії, створивши накопичувальний ефект структурної деградації. Обмеження у фінансовій, енергетичній та технологічній сферах підривають здатність Московії підтримувати стабільне виробництво та фінансувати військову агресію. Відхід європейського бізнесу та логістична ізоляція посилюють внутрішню кризу і зменшили потенціал для відновлення. У довгостроковій перспективі ці фактори формують основу для поступового послаблення російської економіки та її відставання від глобальних стандартів.

Я. Мельник

Науковий керівник – к.е.н., доц. В.П. Далик

ІМПОРТ ФІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОГО БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ

Проблематика енергоефективності посідає провідне місце у сучасній економічній політиці України. Зростання цін на енергоресурси, зношеність інфраструктури та потреба у відновленні житлового фонду після війни зумовлюють необхідність застосування сучасних технологій енергозбереження. У цьому контексті актуальним є досвід та технологічні рішення Фінляндії – країни, яка входить до п'ятірки світових лідерів у сфері сталого будівництва, утилізації енергії та використання відновлюваних ресурсів (Energy Efficiency in Finland, 2023).

Українсько-фінляндська співпраця в галузі будівництва базується не лише на торгівлі матеріалами чи обладнанням, але й на обміні ноу-хау, цифрових технологіях управління енергією та модернізації нормативно-технічних стандартів. Таким чином, імпорт фінських технологій може розглядатися як стратегічний напрям інтеграції України у європейський простір сталого розвитку (Ministry for Foreign Affairs of Finland, 2024).

Фінляндія має унікальний досвід формування енергоефективного сектору будівництва, заснованого на принципах низьковуглецевих технологій, модульного домобудівництва та цифрового моніторингу споживання енергії. Згідно з даними Business Finland (2024), у країні впроваджено понад 200 проєктів у сфері “Smart Buildings”, а технології енергоощадності є складовою державної стратегії «Carbon Neutral Finland 2035».

В Україні основними напрямками застосування фінських технологій є:

Модульне будівництво – використання збірних конструкцій із високими показниками теплоізоляції та довговічності. Фінські компанії, такі як *Honkarakenne* та *Kontiotuote Oy*, пропонують рішення для швидкого зведення житла та громадських будівель із натуральних матеріалів, адаптованих до холодного клімату.

Енергозберігаючі системи опалення та вентиляції – застосування рекуператорів, теплових насосів і «розумних» систем управління мікрокліматом (*smart HVAC*). Такі технології успішно імпортуються та встановлюються українськими забудовниками у Києві, Львові та Харкові (EU4Energy Programme, 2023).

Цифрові рішення моніторингу енергоспоживання – технології фінських компаній *Granlund Oy* та *Kiwa Inspec* дозволяють контролювати в реальному часі споживання енергії будівлею, що забезпечує скорочення витрат до 20–30% (Granlund, 2023).

Співпраця між Україною та Фінляндією в цьому напрямі інституційно підтримується низкою ініціатив. У 2022 р. між Міністерством розвитку громад та територій України та Міністерством економіки Фінляндії було підписано меморандум про взаєморозуміння щодо сталого відновлення та використання фінських технологій у житлово-комунальному секторі (Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland, 2022). Фінський уряд також спрямовує технічну допомогу на розробку дорожньої карти енергоефективності українських міст, а програма Finland-Ukraine Energy Partnership (FUEP) передбачає обмін інженерними рішеннями, фінансовими інструментами та кадрами (FUEP, 2024).

Водночас існують і проблемні аспекти. Основними бар'єрами для розширення імпорту є висока вартість технологій, бюрократичні процедури імпорту та сертифікації, нестача фахівців із проєктування енергоефективних об'єктів, а також низька обізнаність місцевих громад щодо переваг таких інновацій (IEA, 2023). Для усунення цих бар'єрів експерти рекомендують поєднувати фінські технології з місцевими матеріалами, запроваджувати спільні навчальні програми з енергоменеджменту, а також залучати фінські інвестиції через грантові інструменти Business Finland та Європейського банку реконструкції і розвитку.

Імпорт фінських технологій у сфері енергоефективного будівництва відкриває нові можливості для України у післявоєнному відновленні та досягненні цілей сталого розвитку. Фінляндія пропонує перевірені рішення, що поєднують технологічну інноваційність і високу якість, а партнерство між двома країнами поступово переходить від епізодичного співробітництва до системного технологічного обміну.

Для підвищення ефективності цієї співпраці доцільно:

- створити державну програму підтримки імпорту «зелених» технологій із країн Північної Європи;
- розвивати спільні центри навчання фахівців з енергоефективного проєктування;
- забезпечити спрощення процедур сертифікації імпортного обладнання;
- стимулювати українських забудовників до інтеграції фінських рішень через податкові пільги.

Таким чином, українсько-фінляндське партнерство в енергоефективному будівництві може стати одним із флагманських напрямів технологічного відновлення України.

1. Business Finland. (2024). *Smart Buildings and Energy Efficiency Solutions*. Retrieved from <https://www.businessfinland.fi>

2. Energy Efficiency in Finland. (2023). Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland. Retrieved from <https://tem.fi/en/energy-efficiency>

3. EU4Energy Programme. (2023). *Energy Efficiency and Renewable Energy Projects in Ukraine*. Retrieved from <https://eu4energy.iea.org>

4. Finland-Ukraine Energy Partnership (FUEP). (2024). *Programme Overview*. Ministry for Foreign Affairs of Finland. Retrieved from <https://um.fi>

5. Granlund Oy. (2023). *Digital Building Energy Management Systems*. Retrieved from <https://www.granlund.fi>

6. International Energy Agency (IEA). (2023). *Energy Policy Review: Ukraine 2023*. Paris: OECD/IEA.

7. Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland. (2022). *Memorandum of Understanding with Ukraine on Sustainable Reconstruction*. Retrieved from <https://tem.fi/en>

8. Ministry for Foreign Affairs of Finland. (2024). *Finland's Support for Ukraine's Green Transition*. Retrieved from <https://um.fi>

І. Михальо

Науковий керівник - к.е.н., доц. І.С. Процик

ЕЛЕКТРОННІ АУКЦІОНИ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДЖНОГО БІЗНЕСУ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ PROZORRO.ПРОДАЖІ

Міжнародний бізнес сьогодні формується під впливом глобалізаційних процесів, поглиблення економічної взаємодії країн та розвитку цифрових технологій. Компанії, незалежно від масштабу їх діяльності, дедалі частіше орієнтуються не лише на внутрішній, а й на зовнішній ринок, що вимагає адаптації до різних правових систем, комерційних традицій та інституційних умов. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності в такому середовищі стає **прозорість і відкритість бізнес-процесів**.

У зв'язку з цим у багатьох країнах активного поширення набули **електронні платформи аукціонного типу**, які дозволяють проводити продаж активів, майна чи прав користування через онлайн-середовище. Такі системи уможливають ширший доступ учасників до ринку, зменшують вплив посередницьких структур і суттєво знижують корупційні ризики.

В Україні реалізація майна на електронних аукціонах реалізуються через електронні платформи, а саме АТ Prozorro.Продажі та SETAM.

AT Prozorro.Продажі - це національна електронна платформа для продажу державного та комунального майна, оренди землі, нерухомості, автомобілів тощо.

SETAM (Система електронних торгів арештованим майном) – це платформа для продажу майна, конфіскованого державою, або іншого активу, що підлягає реалізації за рішенням суду.

Міжнародні аукціонні платформи:

1. eBay – це одна з найбільших всесвітньо відомих платформ для аукціонів, що орієнтується на продаж товарів приватними особами чи компаніями. Малі підприємства часто використовують eBay для виходу на міжнародний ринок.

2. GovDeals (США) – це платформа для продажу зайвого або списаного державного майна, яка обслуговує державні установи США.

3. SAP Ariba – це корпоративна платформа для управління закупівлями, яка включає функціонал аукціонів.

4. OpenAuction (Канада)- це платформа для організації як відкритих, так і закритих аукціонів, орієнтована на державні й приватні організації.

Порівняльна характеристика локальних (українських) та зарубіжних платформ для проведення аукціонів приведена в таблиці 1.1.

У Сполучених Штатах функціонує низка державних та приватних електронних аукціонів, зокрема під управлінням Агентства загальних послуг (GSA). Основною для проведення електронних торгів на світовому ринку є концентрація на **реалізації надлишкового та арештованого майна**, що дозволяє державі швидко повертати частину ресурсів в економіку. Попри відкритий доступ, такі системи переважно мають **сегментований характер**: відповідні аукціони адмініструють різні відомства, а дані про процедури розподілені між кількома платформами.

Таблиця 1.1

Порівняння платформ для проведення аукціонів

Платформа	Цільова аудиторія	Ключові особливості	Переваги
Prozorro.Продажі	Державні й приватні учасники	Блокчейн, публічний доступ, прозорість	Довіра, широкий вибір лотів
SETAM	Державні й приватні особи	Реєстрація арештованого майна	Унікальні лоти, простота використання
eBay	Приватні особи, бізнес	Глобальний ринок, аналітика продажів	Доступність для малого бізнесу
GovDeals	Державні установи	Продаж списаного державного майна	Прозорість, низькі ціни
SAP Ariba	Великі корпорації	Reverse auction, інтеграція з ERP	Оптимізація витрат

Українська система **Prozorro.Продажі** вирізняється більш цілісною структурою. Вона побудована за принципом: **єдина державна база даних у взаємодії з мережею акредитованих електронних майданчиків**, які забезпечують доступ до торгів. Така модель сприяє конкуренції між майданчиками і водночас гарантує однакові правила для всіх учасників. Важливою характеристикою є повна відкритість даних – від оголошення аукціону до остаточного договору. Це створює ефект «прозорої вітрини» і забезпечує більший рівень довіри з боку бізнесу та громадськості.

Порівняно з американськими практиками, українська модель демонструє **вищий рівень стандартизації та публічності процесів**. Водночас ринок Prozorro.Продажі поки що має нижчу глибину конкуренції, насамперед через обмежений доступ іноземних учасників та нерівномірність цифрової готовності в різних регіонах.

Структура доходів у Prozorro.Продажі свідчить, що український ринок електронних аукціонів формується за логікою, близькою до світових практик: найбільш ліквідні активи (нерухомість, земельні ресурси та права вимоги) забезпечують основний фінансовий результат. Порівняно з американськими та європейськими електронними аукціонами, де переважають торги надлишковим майном державних структур, українська система демонструє ширший склад активів та більшу частку приватного сектора в обсягах продажів. Це підтверджує універсальність моделі Prozorro.Продажі та її здатність інтегруватися у міжнародні стандарти відкритості й ринкової конкуренції.

Розподіл доходу по групах товарів

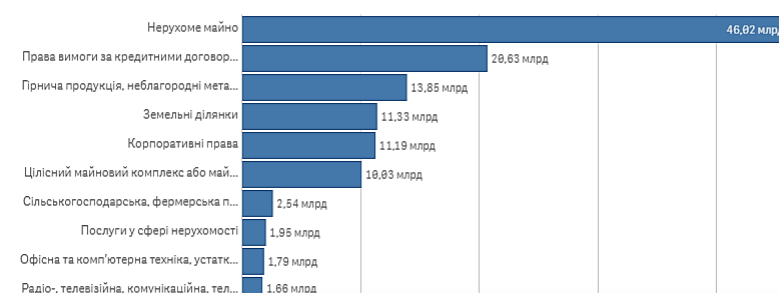


Рис. 1.1. Структура доходів у Prozorro.Продажі

Таким чином, система Prozorro.Продажі може розглядатися як приклад адаптації світових підходів до прозорих електронних торгів із урахуванням національних потреб. Її досвід демонструє, що **ефективність управління активами в умовах міжнародної економічної діяльності залежить не лише від нормативного забезпечення, а й від здатності інституцій створювати механізми довіри та передбачуваності для всіх учасників ринку.**

1. Гладченко Т. А. Електронні платформи в міжнародній торгівлі: сучасні тенденції та перспективи розвитку. // Журнал "Економіка та держава", №4, 2023. (дата звернення: 24.10.2025)
2. Transparency International Ukraine. Звіт про діяльність системи Prozorro.Продажі: результати та вплив на економіку України. – Київ, 2024. (дата звернення: 24.10.2025)
3. United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL). Model Law on Electronic Commerce. – New York, 2020. (дата звернення: 24.10.2025)

Ю. –І. Муринець

Науковий керівник – к.е.н., доц. Р. Б. Вільгуцька

ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Повномасштабна війна в Україні спричинила та продовжує спричиняти радикальні зміни у способах функціонування міжнародного бізнесу, створюючи нову економічну реальність, у якій компанії змушені знаходити баланс між ризиком, адаптивністю та соціальною відповідальністю. Воєнний стан є випробуванням для глобальних ланцюгів поставок, інвестиційних потоків, логістики, а також міждержавних партнерств [1]. Враховуючи сучасні виклики, з якими стикаються міжнародні компанії під час ведення бізнесу, їм слід впроваджувати у свою діяльність сучасні інноваційні технології, які сприятимуть оптимізації їх витрат та забезпечать конкурентоспроможність. Саме трансформаційні процеси, які пронизують усі сфери діяльності, дозволяють швидко адаптуватись до сучасних умов функціонування на обраному ринку.

Незважаючи на безпекову ситуацію, міжнародні компанії демонструють готовність зберігати присутність на українському ринку, що свідчить про довіру до його довгострокового потенціалу. Як приклад, компанія Nestle у 2025 році запустила виробництво на новій фабриці у Волинській області з інвестиціями близько 40 млн. швейцарських франків. Підприємство виробляє вермішель під брендами Maggi та Мівіна, до 75 % продукції експортується до ЄС, а 75 % сировини постачається від українських виробників. Після запуску всіх потужностей кількість працівників зростає до 1500 осіб, що забезпечить стабільність в аграрному секторі та локалізації виробничих ланцюгів [2]. Використовуючи стратегічний підхід до ведення бізнесу компанія не лише зберігає економічну присутність, а й посилює локалізацію виробництва, зменшуючи залежність від імпорту.

Також слід розглянути професійні сервісні компанії, такі як KPMG, Deloitte та Ernst & Young. Вони продовжують операційну діяльність в Україні, зосереджуючись на дистанційному аудиті, податковому консалтингу та управлінні ризиками. Зокрема, KPMG провела внутрішній аудит Міністерства оборони України, який отримав найвищу оцінку за міжнародними стандартами [3]. Це свідчить про високий рівень прозорості та ефективності управлінських процесів у державному секторі навіть в умовах воєнного стану. Компанії активно впроваджують антикризові рішення, зокрема цифрові сервіси для моніторингу фінансової звітності, що допомагає українським клієнтам залишатися прозорими та відповідати міжнародним стандартам.

У складних умовах воєнного стану українські компанії та міжнародні партнери демонструють здатність зберігати ефективність і довіру до ринку. Вони змушені швидко реагувати на економічні та логістичні виклики, що виникають унаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури та невизначеності на ринку. Особливої уваги заслуговує ІТ-сектор, який став одним із найстійкіших елементів економіки. У першому півріччі 2025 року експорт комп'ютерних послуг склав 3,21 млрд. доларів США, що на 0,1 % більше, ніж за аналогічний період 2024 року. Частка телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг у структурі експорту зросла з 38,5 % до 43 %, що свідчить про відносну стійкість галузі навіть в умовах загального спаду експорту послуг на 10,9 % [4]. Компанії швидко адаптуються, переміщують працівників у безпечні регіони, впроваджують віддалену роботу та цифрові інструменти, зберігаючи конкурентоспроможність на міжнародному ринку. ІТ-сектор демонструє здатність українського бізнесу зберігати стабільність і ефективність навіть у кризових умовах. Він зберіг значну частину доходів і контрактів із клієнтами з понад 100 країн, демонструючи, що цифрова адаптація є ключовим чинником підтримки операційної ефективності та конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародній арені.

Як показують дослідження, компанії, які своєчасно впровадили цифрові технології, дистанційні сервіси та онлайн-платформи, змогли підтримувати взаємодію з міжнародними клієнтами та забезпечити стабільність бізнес-процесів навіть у складних умовах [5].

Міжнародні корпорації та фінансові інституції продовжують інвестувати та підтримувати український ринок, що свідчить про довгостроковий стратегічний інтерес до країни. Співпраця з такими партнерами дозволяє забезпечувати відновлення критичної інфраструктури, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати ефективність виробництва. Завдяки цьому міжнародний бізнес демонструє не лише адаптивність і здатність до

інновацій, а й соціальну відповідальність, закладаючи основу для відбудови економіки. Україна стає прикладом того, як у надзвичайних умовах війни можна підтримувати інтеграцію в глобальні економічні процеси та створювати передумови для сталого розвитку.

1. Міністерство фінансів України. *Ukraine Economic Update, Spring 2024*. Доступно: <https://mof.gov.ua/storage/files/1ukrea2024004-print-pdf.pdf>
2. Nestle Україна. *Виробництво на новій фабриці*. Доступно: <https://www.nestle.ua/media/newsandfeatures/vyrobnytstvo-na-novii-fabrytsi>
3. Міністерство оборони України. *Внутрішній аудит Міноборони України отримав найвищу оцінку від компанії KPMG*. Доступно: <https://mod.gov.ua/news/vnutrishnij-audit-minoboroni-ukraini-otrimav-najvishhu-ocinku-vid-kompanii-kpmg>
4. IT Ukraine. *Український експорт IT-послуг: мінімальне зростання надходжень, однак суттєве зростання частки в загальній структурі*. Доступно: <https://itukraine.org.ua/ukrayinskij-eksport-it-poslug-minimalne-zrostannya-nadhodzhen-odnak-suttyeve-zrostannya-chastki-v-zagalnij-strukturi/>
5. *Economic resilience and digital adaptation during wartime in Ukraine*. Доступно: <https://arxiv.org/pdf/2303.02773>

А. Ногас

Науковий керівник – к.е.н., доц. В. В. Лакіза

ЕКОНОМІКА МАЙБУТНЬОГО: ГІБРИДНА ВЗАЄМОДІЯ ЛЮДИНИ І МАШИНИ ЯК НОВА ФОРМА ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН

Сучасні технологічні тренди від «розумних» фабрик до штучного інтелекту стимулюють компанії планувати масову роботизацію. Наприклад, Amazon готується автоматизувати 75% всіх своїх операцій і сподівається замінити більш як 600 000 робочих місць у США до 2033 р.. Подібні процеси відбуваються у виробництві, логістиці, сфері послуг і фінансах. Основна мета - підвищення продуктивності, зниження витрат і мінімізація людських помилок [2].

Однак це породжує фундаментальну проблематику щодо можливих сфер використання праці людей, замінених машинами. Гроші, як феномен світової економіки, не зникнуть, вони залишаться основою обміну, незалежно від того, чи це буде традиційна валюта, чи цифрові активи. Проте, якщо більшість населення втратить можливість заробляти, система втрачатиме економічну рівновагу: споживчий попит, на якому ґрунтується капіталізм, почне згасати.

У цьому контексті варто звернутися до концепції творчої деструкції. В ній технологічний прогрес розглядається, як рушійна сила капіталізму, де старі форми виробництва неминуче знищуються новими, більш ефективними. Водночас вважається, що цей процес приносить користь лише за наявності інклюзивних інститутів, здатних забезпечити справедливий розподіл вигод від інновацій. Якщо ж інститути залишаються екстрактивними, технологічна деструкція не оновлює суспільство, а лише поглиблює нерівність, концентруючи ресурси у вузькій еліті. У цьому сенсі нинішня хвиля автоматизації може повторити ті ж ризики: нові технології створюють колосальну ефективність, але без належних механізмів участі людей у цьому процесі вони здатні зруйнувати економічний баланс і соціальну стабільність в цілому[1].

Формується своєрідна «петля розвитку»: для того щоби світова економіка продовжувала зростати, необхідно підвищувати ефективність використання наявних ресурсів - завдання, з яким успішно справляються роботи та штучний інтелект. Проте виникає ключова дилема: що робити з людьми, чию працю можна замінити, адже повна заміна людського капіталу неможлива. Економічна система залишається залежною від купівельної спроможності населення, оскільки саме споживачі забезпечують доходи великим технологічним компаніям. Якщо ж значна частина людей втратить роботу, зникне й джерело цих доходів. Щоби не допустити такого розвитку подій, на етапах масової автоматизації неминуче виникатиме суспільний спротив, протести проти «прогресивних» політиків, які просувають інновації. Як наслідок, світ може опинитися у своєрідній спіралі: прагнення підвищити ефективність (забезпечити розвиток) водночас створює передумови для його стримання.

На мою думку, чи не єдиним справді переконливим аргументом на користь впровадження високих технологій у сферу праці є історичний досвід. Так, винахід автомобіля свого часу зруйнував ремісничі галузі, пов'язані з кінним транспортом, але водночас створив тисячі нових робочих місць - на заводах, у будівництві доріг, сфері обслуговування та логістиці. Механізація ткацтва у XIX ст. спричинила хвилю луддистських протестів, проте по підсумку стала основою для розвитку масового виробництва й формування нових секторів зайнятості. Проте навіть цей історичний аргумент має свої межі: «старий» світ не мав «стелі розвитку»-потенціал для розширення ринків, виробництва та споживання здавався майже безмежним. Сьогодні ж ситуація принципово інша: темпи автоматизації перевищують здатність економіки створювати нові робочі місця, а глобальний ринок поступово наближається до межі насичення.

Шлях до збалансованого майбутнього полягає не у протиставленні людини та машини, а в створенні їх гібридної взаємодії. Роботи й штучний інтелект здатні виконувати рутинні чи аналітичні завдання, тоді як люди залишаються носіями креативності, емоційного інтелекту й здатності приймати етичні рішення. Однак темпи

прогресу сьогодні настільки високі, що існує ризик руйнування соціально-економічної системи швидше, ніж вона зможе адаптуватися. Світові варто взяти приклад із досвіду Великої Британії, яка під час промислової революції технологічні зміни запроваджувала поступово, дозволяючи суспільству й інституціям адаптуватися. Йдеться не про примусове гальмування інновацій, адже це гарантовано лише зашкодить економіці, а про усвідомлене сповільнення впровадження кардинально нових технологій у сферу людського капіталу, щоби розвиток залишався сталим і не втратив свою людську основу.

1. Acemoglu D., Robinson J. *Чому нації занепадають?: Походження влади, багатства і бідності*. 2016.
2. Amazon Plans to Replace More Than Half a Million Jobs With Robots. *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/> (date of access: 23.10.2025)

К. Олійник

Науковий керівник – к.е.н, доц. В.П. Далик

ЕСТОНСЬКА МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОРІЄНТИР ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій та викликів, пов'язаних із війною, енергетичною кризою та необхідністю післявоєнного відновлення, Україна потребує переосмислення своїх підходів до формування економічної політики. Одним із потенційних орієнтирів для нашої держави є досвід Естонії – країни, що зуміла за три десятиліття побудувати ефективну модель сталого розвитку, поєднавши цифровізацію, екологічну відповідальність та інноваційність. Естонська модель демонструє, що невелика держава з обмеженими природними ресурсами може досягти високих соціально-економічних результатів завдяки правильному управлінню, технологічним інноваціям і сталому використанню ресурсів.

Основою сталого розвитку Естонії є синергія між цифровими технологіями, екологічними ініціативами та ефективним урядуванням. Згідно з даними Європейської комісії (European Commission, 2024), Естонія стабільно входить до першої десятки країн ЄС за рівнем цифрової економіки та суспільства (DESI Index). Цифрова держава, електронне врядування (e-Governance), е-резидентство та системи відкритих даних сприяли прозорості управлінських процесів і створили сприятливі умови для розвитку бізнесу.

Важливою складовою естонської моделі є зелений перехід. Стратегія «Eesti 2035» визначає пріоритетами скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності будівель та розвиток відновлюваної енергетики. Як зазначає Естонський центр екологічних досліджень (Estonian Environment Agency, 2023), частка відновлюваних джерел у загальному енергоспоживанні країни перевищує 30%, а мета до 2030 року – 50%. Це стало можливим завдяки ефективному поєднанню державної підтримки, приватних інвестицій та європейських грантів.

Для України естонський досвід є надзвичайно цінним у контексті післявоєнного відновлення. По-перше, цифровізація публічного управління може стати ключовим інструментом підвищення прозорості та ефективності державних рішень. Естонська система X-Road, що забезпечує взаємодію між базами даних різних відомств, може бути адаптована для українських реалій з метою інтеграції державних сервісів та зниження корупційних ризиків.

По-друге, енергоефективна трансформація будівельної сфери за фінсько-естонським зразком дозволить Україні зменшити залежність від імпорту енергоносіїв. Використання «розумних» технологій обліку енергії, утеплення та автоматизації будівельного сектору, як це реалізовано в Естонії (OECD, 2022), сприяє не лише економії ресурсів, а й підвищенню якості життя населення.

По-третє, інституційна стабільність і високий рівень довіри громадян до влади – ще один важливий аспект естонського успіху. Згідно з дослідженням Transparency International (2023), Естонія посідає 14 місце у світі за Індексом сприйняття корупції, тоді як Україна – 104. Отже, ефективна комунікація між державою, бізнесом і суспільством є передумовою для впровадження сталих політик.

Естонська модель сталого розвитку демонструє, що технологічна модернізація, екологічна відповідальність і соціальна довіра можуть взаємодіяти як єдина система. Для України цей досвід є дороговказом у розбудові економічної політики, спрямованої на довгострокову стабільність, інноваційність і європейську інтеграцію. Використання естонських підходів до цифрового врядування, зеленої енергетики та підзвітності влади може прискорити модернізацію української економіки та забезпечити її сталий розвиток у післявоєнний період.

1. European Commission. (2024). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2024: Estonia Country Report*. Brussels: EU Publications.
2. Estonian Environment Agency. (2023). *Environmental Review of Estonia 2023*. Tallinn.
3. OECD. (2022). *Green Growth and Energy Efficiency Policies in Estonia*. Paris: OECD Publishing.
4. Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. Berlin.
5. Government of Estonia. (2020). *Estonia 2035: Development Strategy*. Tallinn.
6. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). *Ukraine's Post-war Recovery Strategy: Green and Digital Future*. Kyiv.

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКІВ У СИСТЕМІ УКРАЇНСЬКО-СЛОВАЦЬКОГО ПАРТНЕРСТВА

Розвиток міжнародних економічних зв'язків України з країнами Європейського Союзу зумовлює необхідність удосконалення фінансових механізмів, які забезпечують стабільність і передбачуваність розрахунків між контрагентами. Серед найближчих партнерів нашої держави важливе місце посідає Словачка Республіка, з якою Україна підтримує активну торгівлю товарами, послугами та інвестиційними проектами. Ефективна організація міжнародних фінансових розрахунків між українськими та словацькими підприємствами сприяє підвищенню рівня довіри, мінімізації ризиків і скороченню витрат.

Проблематика вибору інструментів міжнародних розрахунків залишається актуальною, адже в умовах зростання валютних коливань і зміни регуляторних вимог підприємства мають шукати найоптимальніші рішення, які б поєднували безпеку, швидкість і економічну доцільність. Метою цього дослідження є визначення ефективних механізмів проведення міжнародних фінансових розрахунків у системі українсько-словацького партнерства, а також формування практичних рекомендацій щодо їх оптимізації.

Міжнародні фінансові розрахунки є ключовим елементом будь-якої зовнішньоекономічної діяльності. Вони охоплюють операції, пов'язані з передачею грошових коштів між суб'єктами, що належать до різних державних юрисдикцій. Серед основних форм таких розрахунків можна виокремити банківські перекази через систему SWIFT, документарні акредитиви, інкасування, а також використання сучасних електронних платіжних систем[1].

Традиційним і найбільш поширеним інструментом залишаються міжнародні банківські перекази через мережу SWIFT. Вони забезпечують високий рівень безпеки та контроль за транзакціями, але водночас характеризуються тривалішими термінами проведення платежів і значними банківськими комісіями. У співпраці українських і словацьких підприємств цей інструмент часто застосовується для розрахунків за великими контрактами, коли важлива юридична прозорість і гарантії оплати.

Іншим поширеним механізмом є документарний акредитив, який гарантує продавцеві отримання коштів після виконання умов контракту. Такий підхід зменшує ризик неплатежу, але вимагає додаткових банківських процедур і витрат. У відносинах українських експортерів зі словацькими покупцями акредитив може бути ефективним у разі відсутності тривалої історії співпраці або потреби у захисті інтересів сторін. У свою чергу, інкасова форма розрахунків є дешевшою, але не гарантує своєчасного отримання коштів. Тому вона доцільна лише тоді, коли сторони мають стабільну ділову репутацію та високий рівень довіри.

Сучасні технології стимулюють поширення електронних платіжних платформ і мультивалютних рахунків, які забезпечують швидке здійснення транскордонних платежів із мінімальними комісіями. Такі сервіси, як Wise або Revolut, дозволяють українським компаніям проводити розрахунки в євро з контрагентами Словаччини без значних валютних витрат і з повною прозорістю обмінних курсів. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який прагне зменшити операційні витрати.

Важливим аспектом є також хеджування валютних ризиків. Як зазначає Galbis (1989), використання форвардних і ф'ючерсних контрактів у міжнародних розрахунках дає змогу захистити підприємства від коливань валютних курсів, що особливо актуально для економік із нестабільною національною валютою.

Міжнародні стандарти, розроблені Банком міжнародних розрахунків (BIS) і Комітетом з платіжних і розрахункових систем (CPSS), визначають ключові принципи безпеки та ефективності фінансових ринкових інфраструктур (CPSS-IOSCO, 2012). Дотримання цих принципів сприяє зниженню операційних ризиків і забезпечує прозорість у міжнародних розрахунках.

У контексті українсько-словацької співпраці оптимізація розрахункових механізмів має ґрунтуватися на комбінації традиційних банківських та інноваційних фінтех-інструментів. Для великих контрактів доцільно застосовувати акредитиви або SWIFT-перекази, тоді як для дрібних операцій – електронні платформи та мультивалютні сервіси (NBU, 2024).. Рациональний вибір інструменту залежить від обсягів операцій, рівня довіри між партнерами та прийнятого рівня ризику.

Проведене дослідження засвідчило, що ефективність міжнародних фінансових розрахунків між українськими та словацькими контрагентами значною мірою визначається збалансованістю між безпекою, швидкістю і вартістю проведення операцій. Оптимізація цих процесів передбачає поєднання класичних банківських механізмів із сучасними цифровими рішеннями. Застосування документарних акредитивів і системи SWIFT є доцільним для великих контрактів, тоді як платформи на кшталт Wise забезпечують гнучкість і доступність для малого бізнесу.

Важливим напрямом подальшого розвитку є впровадження міжнародних стандартів платіжних систем, підвищення фінансової грамотності учасників зовнішньоекономічних операцій та формування стабільного правового середовища. Такі заходи сприятимуть посиленню конкурентних позицій українських підприємств і поглибленню співпраці зі словацькими партнерами.

2. Galbis, V. (1989). *New financial instruments and the balance of payments. In IMF Occasional Papers (No. 63). International Monetary Fund.* <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781557751591/ch013.xml>

3. *National Bank of Ukraine. (2024). Regulation on the implementation of cross-border transfers and foreign exchange supervision.* <https://bank.gov.ua>.

В. Оренчук

Науковий керівник – к.е.н., доц. Л.П. Сай

ПРИСУТНІСТЬ КИТАЙСЬКИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У США: ВПЛИВ І СУПЕРЕЧНОСТІ

У другій половині XX століття США стали одним із найбільш привабливих ринків для міжнародного бізнесу, зокрема для транснаціональних корпорацій (ТНК) з Китаю. У XXI столітті цей тренд лише посилюється. На тлі стрімкої економічної модернізації, технологічного прогресу та політики «Go Global», яку уряд КНР активно стимулює з 2000-х років, китайські компанії почали масово виходити на зовнішні ринки. Серед ключових напрямів міжнародної експансії – ринок США, який є не лише економічно потужним, але й стратегічно важливим для зміцнення позицій китайських брендів у глобальному середовищі.

Попри жорстку конкуренцію та геополітичні суперечності, китайські ТНК продовжують активно діяти в США, інвестуючи у виробництво, технології, логістику, сферу обслуговування, цифрові платформи та інфраструктуру. Їхня присутність має багатовимірний і суперечливий характер: компанії не лише беруть участь у різних сегментах американської економіки, а й формують соціальні, політичні та культурні контексти, що супроводжуються як значними вигодами, так і ризиками.

З економічного погляду, китайські ТНК є важливим джерелом прямих іноземних інвестицій, які стимулюють розвиток окремих галузей і створюють робочі місця. Серед найяскравіших прикладів – діяльність BYD, що інвестувала у виробництво електробусів у Каліфорнії, та Haier, яка придбала американський бренд GE Appliances і зберегла його виробничу базу. Такі проекти сприяють модернізації виробничих потужностей і підвищенню конкурентоспроможності американської промисловості. Значні інвестиції спрямовуються також у нерухомість, логістику, агросектор і сферу послуг.

До середини 2010-х років китайські інвестиції в США демонстрували стрімке зростання – за даними аналітичного центру Rhodium Group, їхній обсяг сягав понад 45 млрд доларів на рік. Це свідчить про стратегічне прагнення китайських корпорацій закріпитися на розвиненому американському ринку та інтегруватися в місцеві економічні екосистеми.

Водночас успіх китайських ТНК супроводжується зростанням напруження у сфері національної безпеки. Американська влада дедалі частіше розглядає участь китайських компаній у стратегічно важливих галузях як потенційну загрозу. Особливо це стосується секторів штучного інтелекту, напівпровідників, обробки даних, телекомунікацій (4G/5G) та кібербезпеки. Комітет з іноземних інвестицій у США (CFIUS) регулярно блокує угоди, що можуть призвести до передачі критичних технологій. Саме з цих міркувань було запроваджено обмеження проти Huawei, TikTok, ZTE, а також ужито заходів контролю експортних ліцензій і технологічного співробітництва.

На внутрішньому ринку США конкуренція з китайськими брендами постійно зростає. Компанії Hisense, Midea, TCL, Xiaomi та інші активно змагаються з американськими виробниками, пропонуючи нижчі ціни, державну підтримку та великі обсяги виробництва. Це змушує американські корпорації переглядати бізнес-моделі, оптимізувати витрати або переносити виробництво за кордон. У сфері електронної комерції китайські платформи Temu, Alibaba, Shein та Wish поступово захоплюють частки ринку завдяки агресивному маркетингу, гнучкій логістиці та мінімальним цінам. Така динаміка створює додатковий тиск на малий і середній бізнес у США, який часто не може конкурувати за масштабом чи ціною.

Соціальні наслідки присутності китайських корпорацій у США також є неоднозначними. З одного боку, іноземні інвестиції створюють робочі місця, сприяють регіональному розвитку та покращують інфраструктуру. Китайські компанії нерідко відкривають виробництва в економічно депресивних регіонах, що позитивно впливає на рівень зайнятості. З іншого боку, більшість створених робочих місць належать до низькокваліфікованих, тоді як адміністративні та інженерні посади часто займають китайські фахівці. Це обмежує можливості кар'єрного зростання для місцевих працівників.

Отже, китайські транснаціональні корпорації у Сполучених Штатах продовжують відігравати значну, хоча й неоднозначну роль. Вони сприяють економічному зростанню, технологічним інноваціям і розширенню асортименту товарів для споживачів. Водночас їхня діяльність породжує політичні дискусії, економічну напругу та нові виклики для стратегічної автономії США. У цих умовах американська держава має зберігати баланс між відкритістю до інвестицій і необхідністю захищати національні інтереси, не допускаючи надмірної залежності від іноземного капіталу.

1. *Вплив китайських інвестицій на економіку США.* URL: <https://www.eastwest.ngo/sites/default/files/EW-China-Investments-US.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).

2. *Китайські ТНК у США: аналіз основних секторів*. URL: <https://www.brookings.edu/articles/chinese-companies-and-the-us-market> (дата звернення: 15.05.2025).

3. *Особливості діяльності китайських ТНК у глобальній економіці*. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2021-07/Kitayski-TNK-ta-globalna-ekonomika.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).

О. Печух

Науковий керівник – д.е.н., проф. Н.Г. Георгіаді

ВИСТАВКОВО-ЯРМАРКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Трансформаційні процеси світового господарства в умовах глобалізації зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів міжнародного позиціонування держав. Виставково-ярмаркова діяльність у цьому контексті постає не лише як механізм просування товарів і послуг, а як потужний засіб комунікації, що забезпечує формування позитивного іміджу країни у світовому економічному просторі. Проблема дослідження полягає у визначенні ефективних способів використання виставково-ярмаркової діяльності для підвищення міжнародного іміджу держави з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації та цифровізації комунікацій.

У сучасних умовах виставки та ярмарки перетворюються на інтегровані платформи міжнародної взаємодії, де поєднуються бізнес, інновації, культура та технології. Для України участь у міжнародних виставках – це не лише можливість просування національного експорту, але й важливий чинник зміцнення репутації держави як відкритого, надійного та конкурентоспроможного партнера.

По-перше, виставки є ефективним інструментом маркетингу та просування. Вони забезпечують безпосередню комунікацію з цільовою аудиторією – потенційними покупцями, партнерами та інвесторами, формуючи у світовій спільноті уявлення про країну як про економічно стабільну та технологічно розвинену. Колективні стенди під національним брендом сприяють підвищенню впізнаваності українських товарів і послуг, руйнуючи стереотипи та формуючи довіру до бренду «Made in Ukraine».

По-друге, виставково-ярмаркова діяльність є джерелом унікальної ринкової інформації. Участь у таких заходах дозволяє українським компаніям вивчати тенденції міжнародних ринків, оцінювати конкурентне середовище, отримувати безпосередній зворотний зв'язок від споживачів та адаптувати продукцію до світових стандартів. Отримані інсайти сприяють підвищенню інноваційної активності підприємств і формуванню гнучкої експортної стратегії.

По-третє, виставки створюють сприятливі умови для встановлення міжнародних контактів. Саме на цих платформах відбувається укладення партнерських угод, формування логістичних і фінансових ланцюгів, а також розширення ділової співпраці між державами. Успішна презентація країни на виставці сприяє розвитку туристичного іміджу, залученню інвестицій і поширенню позитивних відгуків у міжнародному інформаційному просторі.

Крім економічної складової, виставки виконують культурно-комунікаційну функцію: вони дозволяють країні продемонструвати досягнення в галузях освіти, науки, охорони здоров'я, екології та соціальної відповідальності, формуючи образ прогресивної й орієнтованої на сталий розвиток держави.

В умовах цифровізації світового господарства ефективність виставково-ярмаркової діяльності може бути значно підвищена завдяки використанню інноваційних технологій. Перспективним напрямом є створення цифрових «двійників» національних експозицій, що забезпечують цілодобовий онлайн-доступ для потенційних партнерів. Це дозволить представити національний бренд без географічних обмежень, проводити онлайн-переговори, презентувати каталоги та інвестиційні проекти у віртуальному форматі. Ще одним інноваційним вектором є перехід від демонстрації до занурення – створення інтерактивних експозицій із використанням VR- і AR-технологій, які дозволяють відвідувачам не лише бачити продукцію, а й «відчути» виробничі процеси або екологічні переваги товару.

Можна запропонувати такі напрями подальшого використання виставково-ярмаркової діяльності для формування позитивного іміджу України на світовому ринку:

Розвиток національної системи бренд-комунікацій під єдиним брендом *Ukraine Now* або його оновленою концепцією, що відображатиме сучасну динаміку української економіки.

- інтеграцію цифрових інструментів у виставкову діяльність – створення віртуальних павільйонів, цифрових каталогів та платформ для онлайн-співпраці.
- підтримку участі українських підприємств у провідних міжнародних виставках шляхом державно-приватного партнерства, грантів і програм часткового фінансування.
- використання виставок як інструменту культурної дипломатії – поєднання бізнесової та культурної презентації країни.
- формування системи післявиставкової аналітики для оцінки ефективності участі та вдосконалення іміджевої стратегії держави.

1. Демидчук, Л., & Сапожник, Д. (2024). Ярмаркова та виставкова діяльність у період глобалізації та інноваційного розвитку економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 226-230. <https://doi.org/10.31891/>

В. Підлужна

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ММП Л. Я. Ванькович

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна істотно змінила роль бізнесу в суспільстві, перетворивши його на важливий елемент системи національної стійкості. Компанії більше не можуть обмежуватися лише економічними показниками – вони залучені до гуманітарної, оборонної, соціальної та волонтерської роботи. Соціальна відповідальність стала не додатковим інструментом корпоративного іміджу, а необхідною умовою збереження довіри та ефективності бізнесу.

Можна виділити такі основні зміни у сфері соціальної відповідальності бізнесу.

1. Однією з ключових особливостей соціально відповідальної діяльності стало системне спрямування ресурсів на оборону. Бізнес фінансує закупівлю техніки, дронів, обладнання, амуніції, засобів зв'язку та транспортних засобів. Деякі компанії відкрили власні виробничі лінії для виготовлення необхідних оборонних матеріалів. Такі ініціативи підвищують рівень національної безпеки та формують довгу горизонтальну співпрацю між армією та приватним сектором.

2. Підприємства активізували створення програм допомоги людям, які втратили житло, роботу чи перебувають у складних умовах. Соціально відповідальний бізнес надає тимчасове житло, гуманітарні набори, допомогу з працевлаштуванням, проводить навчання для перекваліфікації. Окремі компанії влаштовують збори пожертв серед працівників, співпрацюють з волонтерськими центрами та громадськими організаціями для підтримки населення.

3. Умови воєнного стану створюють серйозні ризики для функціонування підприємств. Соціально відповідальні компанії намагаються утримувати персонал, навіть за умов скорочення виробництва чи релокації. Вони забезпечують безпечні умови праці, надають психологічну підтримку, організовують гнучкі графіки й віддалені формати роботи. Деякі підприємства компенсують вимушені простой, виплачують додаткові премії мобілізованим працівникам або підтримують їхні родини.

4. Компанії формують власні волонтерські команди або дозволяють працівникам брати участь у волонтерстві у робочий час. Бізнес закуповує медикаменти, генератори, будівельні матеріали, бере участь у програмах відновлення зруйнованих громад. Важливим інструментом стала прозора благодійність із регулярною звітністю, що формує довіру як серед працівників, так і серед партнерів.

5. Війна загострила значення прозорості, протидії корупції та відповідального управління. Компанії запроваджують політики комплаєнсу, посилюють внутрішній контроль, впроваджують відкриту комунікацію з акціонерами та споживачами. Соціально відповідальний бізнес прагне демонструвати чесність та ефективність, адже від цього залежить доступ до міжнародних партнерств, грантів та інвестицій.

6. Попри пріоритет гуманітарних і оборонних потреб, екологічна складова корпоративної відповідальності не зникла. Бізнес бере участь у проєктах боротьби з наслідками екологічних катастроф, спричинених війною: затоплення територій, хімічні забруднення, руйнування промислових об'єктів. Компанії впроваджують енергоощадні технології, відновлювані джерела енергії, програми з перероблення відходів, що підсилює сталий розвиток навіть у кризовий період.

7. Український бізнес активно залучає міжнародні гранти, партнерські програми та технічну допомогу. Участь у глобальних ініціативах сталого розвитку дає можливість інтегрувати українські компанії у світові ланцюги відповідального підприємництва. Бізнес презентує свої соціальні проєкти на міжнародних платформах, що сприяє залученню іноземних інвесторів, донорів та партнерів для воєнних і відбудовних програм.

8. Соціальна відповідальність стала частиною бізнес-стратегії. Компанії впроваджують гнучкі моделі управління, цифровізацію, орієнтацію на локальні спільноти та національну безпеку. Розширення взаємодії з громадським сектором, прозора комунікація та формування довіри стали ключовими елементами стійкості бізнесу. Внаслідок цього соціально орієнтовані компанії легше проходять кризи та швидше відновлюються.

Соціально відповідальний бізнес під час війни відіграє важливу роль у посиленні обороноздатності та стабільності українського суспільства. Компанії виходять за межі традиційної економічної функції, зосереджуючись на підтримці людей, громад та державних інституцій. Значущість прозорості, партнерства та етики зростає, адже ці чинники формують довіру і забезпечують довгострокову стійкість. Участь бізнесу у волонтерських, гуманітарних та відновлювальних проєктах зміцнює соціальний капітал і сприяє національній єдності.

ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО СТАНУ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Декарбонізація економіки є стратегічним напрямом розвитку сучасних держав, спрямованим на скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та модернізацію промисловості. Це не лише сприятиме зниженню екологічних ризиків, а й адаптує країни до сучасних економічних стандартів. Україна, як одна з країн, що підписали Паризьку угоду, зобов'язалася досягти значного зниження викидів парникових газів у наближеному майбутньому. Відповідно, Україна планує скоротити викиди парникових газів на 65% до 2030 р., що свідчить про переорієнтацію на розвиток низьковуглецевої економіки [1].

Будівництво та експлуатація будівель спричиняють близько 40% світових викидів CO₂. У 2022 р. Коста-Ріка, Індія та Кенія приєдналися до програми Zero Carbon Building Accelerator від World Resources Institute, яка допомагає країнам розробляти плани дій для декарбонізації будівель до 2050 р. [2]. У Нідерландах реалізується програма Green Deals, що об'єднує уряд, бізнес і громадськість для зменшення викидів та розвитку зелених технологій. Норвегія започаткувала електрифікацію вантажного транспорту: у місті Сарпсборг було запущено електричні фургони для збору відходів, а також представлено першу сонячну електрофуру для доставки продуктів. Важливу роль у цьому процесі відіграють зелені державні закупівлі, які стимулюють попит на екологічний транспорт [3].

Індекс цілей сталого розвитку (SDGI), відображає прогрес країн у досягненні 17-ти цілей сталого розвитку, зокрема декарбонізації та розвитку відновлюваної енергетики. Лідерами рейтингу є Фінляндія, Данія і Швеція. Україна ж посідає 38-ме місце, а її позиції останніми роками знизилися через наслідки повномасштабного російського вторгнення [4].

Декарбонізація економіки України є ключовим завданням у боротьбі зі зміною клімату та забрудненням довкілля [5]. Країна все ще значною мірою залежить від вугільної енергетики – головного джерела викидів парникових газів. Основними секторами, що спричиняють викиди, залишаються енергетика, промисловість, транспорт, будівництво та сільське господарство. Необхідний перехід до відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій та поступова відмова від викопного палива.

Подальший розвиток відновлюваної енергетики в Україні стримується викликами воєнного часу. Зокрема, зруйновано значну кількість вітрових та сонячних електростанцій, які розташовувалися в зоні активних бойових дій. Це призвело до збільшення викидів CO₂, появи нових загроз досягненню попередньо визначених екологічних цілей. Якщо у 2021 р. основними джерелами викидів парникових газів в Україні були сектор енергетики та промислові підприємства, то у 2022 р. викиди CO₂ збільшилися на 23% та потрапляння близько 33 млн. т вуглецю в атмосферу.

Першочерговим завданням для України у контексті декарбонізації є відбудова пошкоджених потужностей відновлюваної енергетики та фокус на використанні екологічно безпечних джерел енергії. Велика частина енергії, яка використовується в Україні, втрачається через застарілі технології та неефективне використання. Для досягнення більшої енергоефективності необхідно модернізувати енергетичний сектор, а також сприяти впровадженню енергоефективних технологій у різних галузях економіки.

Для збільшення частки відновлюваної енергетики в Україні важливо розвивати децентралізовану модель генерації, яка забезпечує менші втрати електроенергії під час транспортування, підвищує надійність енергопостачання та зменшує обсяги викидів вуглецю. Інвестиції у «зелену» енергетику сприятимуть енергетичній незалежності держави та створенню безпечної, сталої енергосистеми [5].

1. Білявський, М. Україна і глобальна політика декарбонізації. Razumkov Centre. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_Ukraine%20and%20the%20Global%20Policy%20of%20Decarbonisation.pdf

2.. Белоусова, К. 6 міст з Індії, Коста-Ріки та Кенії почнуть декарбонізувати будівлі. Екополітика. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/6-mist-z-indii-kosta-riki-ta-kenii-priiednalisya-do-programi-z-dekarbonizacii-budivel/>

3. Як країни декарбонізують свої енергетичні системи? Ecobusiness Group. URL: <https://ecology-ua.com/news/yak-krayiny-dekarbonizuyut-svoyi-energetychni-sistemy>

4. Europe Sustainable Development Report 2025. URL: <https://eu-dashboards.sdindex.org/chapters/part-2-performance-of-the-eu-and-european-countries-on-the-sdgs-in-2025-3>

5. “Зелені” перегони. Як Україні не втратити доступ до ринку ЄС (2021) Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/ekopromyslovist/2021/02/26/671344/>

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ США У СФЕРІ ПОСЛУГ: РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна світова економіка характеризується посиленням процесів глобалізації, у межах яких важливу роль відіграють транснаціональні корпорації (ТНК). Вони виступають рушійною силою міжнародної інтеграції, забезпечуючи переміщення капіталу, технологій, товарів та послуг через національні кордони.

Особливо помітною є діяльність ТНК Сполучених Штатів Америки, які займають провідні позиції у таких сферах, як фінансові послуги, телекомунікації, транспорт, логістика та інформаційні технології. Завдяки високому рівню розвитку інновацій, гнучким бізнес-моделям і значним фінансовим ресурсам американські корпорації формують глобальні стандарти якості, ефективності та технологічного прогресу.

Фінансовий сектор є ключовою складовою американської економіки. Банківські установи, зокрема JPMorgan Chase, Goldman Sachs, Citigroup, Morgan Stanley та Wells Fargo, входять до списку найбільших фінансових інституцій світу. США також виступають глобальним центром фінансових інновацій, зокрема у сфері блокчейн-технологій та цифрових валют.

Компанії Verizon Communications, AT&T та Comcast Corporation забезпечують високий рівень розвитку телекомунікаційних мереж у США та активно розширюють свою присутність на міжнародних ринках, сприяючи інтеграції глобального інформаційного простору.

У сфері транспорту та логістики лідерами є компанії FedEx і UPS, які здійснюють доставку товарів у понад 200 країн світу. Авіакомпанії Delta Air Lines та American Airlines забезпечують розвинену систему пасажирських перевезень, що сприяє мобільності людських ресурсів і розвитку міжнародного туризму.

США є світовим центром технологічного розвитку. Корпорації Google, Apple, Microsoft і Amazon формують основу сучасного ринку інформаційних технологій, інтернет-послуг та хмарних обчислень. Їхня діяльність значною мірою визначає темпи цифрової трансформації світової економіки.

Серед найпотужніших ТНК США, що діють у сфері послуг, можна виокремити такі компанії:

- JPMorgan Chase & Co. – найбільший американський банк за обсягом активів і один із ключових гравців глобального фінансового ринку. Компанію JPMorgan Chase & Co. засновано у 2000 році внаслідок злиття J.P. Morgan & Co. та Chase Manhattan Bank. Вона є найбільшим банком США за активами, що перевищують \$3,4 трлн. Основними напрямками діяльності є комерційне й інвестиційне банківництво, фінансовий консалтинг та управління активами. Компанія активно впроваджує цифрові технології та інвестує у «зелену» економіку. До 2030 року JPMorgan Chase планує спрямувати понад \$2,5 трлн на підтримку проєктів сталого розвитку.

- Google (Alphabet Inc.) – провідна компанія у сфері пошукових технологій, цифрової реклами та програмного забезпечення. Заснована у 1998 році, вона є ключовим учасником цифрової економіки. Основними продуктами компанії є пошукова система Google Search, сервіси YouTube, Google Maps, Gmail та хмарна платформа Google Cloud. У 2020 році дохід компанії становив \$181,7 млрд. Google активно розвиває технології штучного інтелекту, машинного навчання та відновлюваної енергетики. Компанія зобов'язалася до 2030 року зменшити свій вуглецевий слід на 50 %.

- Apple Inc. – один із найвідоміших світових виробників електроніки та розробників інноваційних технологічних рішень. Заснована у 1976 році, Apple відома своєю продукцією – iPhone, iPad, Mac, Apple Watch – яка символізує поєднання інноваційності та високої якості. У 2020 році компанія отримала дохід у розмірі \$274,5 млрд, а її ринкова капіталізація перевищила \$2,2 трлн. Apple приділяє значну увагу екологічній відповідальності, використовуючи відновлювальні джерела енергії та підтримуючи благодійні ініціативи.

- Amazon.com Inc. – лідер глобального ринку електронної комерції та хмарних послуг. Заснована у 1994 році Джеффом Безосом, компанія є найбільшим світовим онлайн-ритейлером. Вона також лідирує у сфері хмарних обчислень (Amazon Web Services), цифрового контенту та розробок штучного інтелекту. У 2020 році дохід Amazon становив \$386 млрд, а чистий прибуток – \$22,9 млрд. Компанія постійно впроваджує інноваційні рішення, зокрема голосовий помічник Alexa та автоматизовані логістичні системи.

- Facebook (Meta Platforms Inc.) – найбільша соціальна мережа у світі, що формує інформаційно-комунікаційний простір нового типу. Заснована у 2004 році, компанія нині функціонує під назвою Meta Platforms Inc.. Платформа об'єднує понад 2,9 млрд користувачів. Окрім основного сервісу, компанія володіє Instagram, WhatsApp та Oculus VR. Основним джерелом доходу є реклама. У 2020 році прибуток компанії становив \$29,1 млрд. Meta активно розвиває технології віртуальної та доповненої реальності, що є основою майбутнього «метавсесвіту».

Ці корпорації мають значні обсяги прибутку, мільярдну клієнтську базу та розгалужену систему філій у десятках країн світу, що підтверджує їхній статус глобальних економічних акторів.

Американські ТНК відіграють визначальну роль у розвитку світового господарства. Вони не лише забезпечують створення нових технологій, а й формують глобальні економічні тенденції. Завдяки інноваційності, високій капіталізації та міжнародній експансії ці компанії утворюють так звану «другу економіку» США, яка функціонує поза національними межами та істотно впливає на глобальні економічні процеси.

Транснаціональні корпорації США у сфері послуг виступають рушійною силою розвитку світової економіки. Вони формують нові стандарти ведення бізнесу, активно впроваджують цифрові технології, підтримують екологічні ініціативи та впливають на соціально-економічні процеси у глобальному масштабі. Провідні ТНК, такі як JPMorgan Chase & Co., Apple, Google, Amazon і Meta Platforms Inc., забезпечують технологічний прогрес, формують інформаційне суспільство та сприяють розвитку інноваційної економіки знань.

1. *ТНК США: позиції у світовій економіці [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/work/tnk-ssha-pozicii-u-svitovij-ekonomici/>*
2. *JPMorgan Chase & Co. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.jpmorganchase.com/>*
3. *Імперія Amazon: історія та особливості компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bazilik.media/imperiia-amazon-istoriia-ta-osoblyvosti-kompanii/>*
4. *Транснаціональні корпорації у системі світового ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2054>*

В. Тимчишин

Науковий керівник – к.е.н., доц. Р.Б. Вільгуцька

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкими процесами цифровізації та глобалізації, які докорінно змінюють структуру, механізми та динаміку міжнародної торгівлі. Ці процеси не лише відкривають нові можливості для інтеграції національних економік у світовий ринок, але й формують нові виклики, пов'язані з нерівномірністю доступу до цифрових технологій, кібербезпекою та трансформацією традиційних бізнес-моделей.

Міжнародна торгівля переживає глибоку трансформацію під впливом двох взаємопов'язаних мегатрендів, таких як цифровізація та глобалізація. Ці процеси не лише змінюють структуру світової економіки, а й формують нову парадигму взаємодії між державами, корпораціями та споживачами у глобальному просторі, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними.

Як зазначають науковці, О. Гетьманенко та Й. Фізеші цифровізація – «це процес упровадження електронно-цифрових пристроїв, систем і засобів у фізичний світ, що забезпечує електронно-комунікаційний обмін даними та створює інтеграцію між реальним і віртуальним середовищами» [1, с. 45]. У результаті формується простір, де взаємодія відбувається не лише між людьми, а й між технологічними системами, що відкриває нові можливості для прискорення торговельних процесів, оптимізації виробництва та розвитку електронної комерції.

У межах глобалізованої економіки цифрова трансформація виступає необхідною складовою розвитку, яка зміцнює інтеграційні процеси. Із розвитком новітніх технологій, зокрема інтернет речей, хмарних обчислень, блокчейн-технологій, великих даних, біотехнологій, штучного інтелекту тощо змінюється логіка організації виробництва й торгівлі, сприяє розширенню доступу до світових ринків та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Значна кількість процесів може реалізовуватись дистанційно, що знижує операційні витрати, а також покращує ефективність економічної взаємодії [1, с. 45].

Водночас ключовим викликом для розвитку цифрової економіки залишається нерівність між розвиненими країнами та тими, що розвиваються, адже брак доступу до швидкого інтернет-з'єднання позбавляє їх можливості брати участь у торгівлі цифровими товарами, здійснювати електронну комерцію тощо, що створює нову форму глобальної прірви між ними [1, с. 46].

Глобалізаційні процеси, зі свого боку, істотно впливають на характер міжнародної торгівлі, формуючи нову архітектуру світових економічних відносин. Такі науковці, як Т. Чуніхіна, М. Корж і В. Краснощок відзначають, що «сучасний глобальний політичний ландшафт стає дедалі складнішим через появу нових альянсів, протекціоністських політик і регіональних торговельних блоків», що зумовлює необхідність адаптації держав до нових умов. Процеси глобалізації та деглобалізації нині виступають не протилежностями, а взаємопов'язаними фазами однієї динамічної системи, у якій цифровізація відіграє ключову роль як каталізатор економічних і технологічних змін [2, с. 49].

В умовах геополітичної напруженості та трансформації міжнародних відносин цифрові технології набувають статусу стратегічного ресурсу. Вони визначають конкурентні переваги країн і компаній, сприяють диверсифікації торговельних зв'язків і формують нові правила гри у світовій економіці. Цифровізація міжнародної торгівлі, зокрема впровадження блокчейн-технологій, електронних платформ і систем «розумної логістики», забезпечує прозорість угод, швидкість обміну інформацією та зниження транзакційних витрат. Застосування даних технологій сприяє підвищенню ефективності ланцюгів постачання, полегшує контроль за походженням товарів і зміцнює довіру між учасниками міжнародних торговельних відносин.

Отже, трансформація міжнародної торгівлі під впливом цифровізації та глобалізації є системним процесом, що охоплює всі рівні світової економіки – від технологічних інновацій до геополітичних структур. Цифрові технології стали не просто інструментом розвитку, а рушійною силою нової глобальної епохи, у якій успішність держав і підприємств визначається їхньою здатністю швидко адаптуватися до змін, долати цифровий розрив і використовувати потенціал глобальних мереж для сталого економічного зростання.

1. Гетьманенко, О.О., Фізеші, Й.Й. (2024). *Цифрова трансформація міжнародної торгівлі у вимірах цифрового розриву. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Вип. 52. с. 44-49* 2. Чуніхіна, Т., Корж, М., Краснощок, В. (2024). *Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, № 2. с. 30-52.*

О. Тітов

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ММП Л. Я. Ванькович

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ГЛОБАЛІЗОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

Глобалізація сприяла прискоренню переміщення людей між країнами завдяки розвитку транспорту, цифрових комунікацій та міжнародних економічних зв'язків. Міграція стала одним із визначальних елементів глобального суспільства, впливаючи на ринки праці, демографічні тенденції та культурні взаємодії. Посилення мобільності призвело до формування нових типів міграції – трудової, освітньої, цифрової, сезонної та вимушеної.

До основних причин міжнародної міграції у глобалізованій економіці можна виділити наступні.

1. Економічні причини міграційних процесів. Одним із головних мотивів міграції є економічні нерівності між країнами. Люди прагнуть кращих умов праці, вищої оплати, можливостей професійного розвитку та стабільних соціальних гарантій. Глобальні компанії та міжнародні ринки створюють попит на кваліфіковану й некваліфіковану робочу силу, що стимулює її мобільність. Для багатьох країн-експортерів трудових ресурсів міграція стала частиною економічної стратегії, адже грошові перекази формують значну частку ВВП.

2. Політичні та безпекові чинники. Війни, політичні репресії, порушення прав людини й нестабільність змушують мільйони людей залишати свої країни. Сучасний світ стикається зі зростанням кількості біженців і внутрішньо переміщених осіб, що стало характерною ознакою епохи глобальних конфліктів. Політична міграція часто має тривалий характер, адже повернення до рідної країни може бути неможливим роками або десятиліттями.

3. Соціальні та демографічні причини. Глобальні міграційні потоки зумовлені також бажанням покращити якість життя, отримати доступ до освіти, охорони здоров'я та безпечного середовища. Молодь частіше мігрує через потребу в сучасній освіті та можливостях кар'єрного росту. Демографічні дисбаланси, зокрема старіння населення у розвинених країнах, формують попит на робочу силу з інших регіонів.

4. Технологічні фактори міграції. Розвиток цифрових технологій створив новий тип мобільності – віртуальну міграцію, коли фахівці працюють на іноземні компанії дистанційно. Доступність інформації про життя та роботу за кордоном сприяє посиленню міграційних намірів. Технології також допомагають мігрантам інтегруватися в нове середовище та підтримувати зв'язок із рідною країною.

До основних наслідків міжнародної міграції у глобалізованій економіці можна виділити наступні.

1. Позитивні наслідки міграції для країн-реципієнтів. Країни, що приймають мігрантів, отримують додаткову робочу силу, особливо в галузях із дефіцитом кадрів. Міграція сприяє оновленню демографічної структури, підвищує динаміку ринку праці та сприяє культурному різноманіттю. Багато мігрантів стають підприємцями й інвесторами, створюючи нові економічні можливості.

2. Позитивні наслідки міграції для країн-джерел. Грошові перекази від мігрантів стають важливим джерелом доходів для сімей та економік країн походження. Міграція сприяє підвищенню кваліфікації громадян, які згодом можуть повернутися з новими знаннями та досвідом. Також активізується міжнародне співробітництво та формуються транснаціональні соціальні мережі.

3. Негативні наслідки міграційних процесів. Країни-донори робочої сили можуть втратити значну частину кваліфікованих спеціалістів, що погіршує розвиток ключових секторів. Міграція інколи спричиняє демографічні перекося, соціальну напругу та нерівності. Країни-реципієнти стикаються з викликами інтеграції, міжкультурної комунікації та забезпечення доступу мігрантів до соціальних послуг.

4. Глобальні виклики та перспективи. Сучасний світ потребує удосконалення інструментів регулювання міграції, зокрема систем захисту прав мігрантів, міжнародної координації та антикризових механізмів. Умови глобалізації вимагають гнучкого підходу, що враховує економічні інтереси та гуманітарні стандарти.

Міграційні процеси в умовах глобалізації стали ключовим елементом сучасного розвитку, охоплюючи економічні, демографічні та соціальні виміри. Вони несуть як значні можливості, так і серйозні виклики для країн-джерел і країн-реципієнтів. Ефективне регулювання міграції вимагає балансу між економічними вигодами та захистом прав людини. У майбутньому міграційні потоки залишатимуться важливим фактором глобальної взаємодії та формування міжнародної спільноти.

ЕВОЛЮЦІЯ СПІВВІДНОШЕННЯ РЕГІОНАЛІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ У ХХІ СТОЛІТТІ

У ХХІ столітті глобалізація стала винятково всеохопним явищем, що торкається економічних, політичних, соціальних і культурних процесів. У сьогоденні вона набрала обертів завдяки прогресу діджитал-технологій, лібералізації торгівлі та посиленню взаємозв'язків між країнами. Завдяки цьому створюються грандіозні можливості доступу до нових ринків, формування результативніших логістичних схем, використання вигоди від збільшення світової торгівлі й запровадження модернізацій, а також інтенсивних крос-культурних комунікацій.

Незважаючи на позитивні чинники, дана динаміка може викликати і негативні наслідки, зокрема через збільшення економічної нерівності як усередині держав, так і в порівнянні з іншими країнами. Дані нерівності змушують світових лідерів шукати альтернативні, збалансовані способи міжнародної взаємодії, серед яких слід розглянути регіоналізацію.

Регіон – це фундаментальна географічна одиниця, що характеризується чітко вираженими фізичними, культурними, економічними або політичними атрибутами. Він є семантичним коренем для розуміння споріднених понять, таких як регіоналізація та регіоналізм, які часто використовуються як взаємозамінні, але вони мають різні значення. Регіоналізм стосується сильного почуття ідентичності та лояльності, що характерно для населення певного регіону чи місцевості і може проявлятися в різних формах, таких як політичні рухи, культурні вираження та економічна співпраця. Регіоналізація, з іншого боку, стосується процесу створення та зміцнення економічних, політичних та соціальних зв'язків між регіонами. Вона передбачає інтеграцію регіонів у більші утворення або системи, часто зумовлені економічними факторами та глобалізацією [1].

Деякі дослідники припускають, що саме до регіоналізації насправді прямує світ замість глобалізації у традиційному розумінні. Протягом останніх десятиліть спостерігається формування трьох головних економічних центрів – європейського, північноамериканського та азійського, між якими зосереджено майже 90% світової торгівлі [2]. Регіоналізація не суперечить глобалізації, а є її новою фазою і намаганням пристосувати світову інтеграцію до фактичних економічних і культурних розбіжностей між регіонами. І факт того, що інші частини світу займають тільки мінімальну частину світової торгівлі є доказом зростання регіональних економічних блоків і відносної концентрації ресурсів світу.

Важливу роль у цьому процесі відіграють угоди про вільну торгівлю, які сприяють зменшенню бар'єрів і формуванню спільних ринків. Найбільш показовими є Всебічне регіональне економічне партнерство (RCEP) в Азії об'єднує понад десяток азійських країн. Подібні угоди можна побачити в інших регіонах, а саме Угода між США, Мексикою та Канадою (USMCA) у Північній Америці, та Європейський Союз (ЄС) у Європі, де внутрішньорегіональна торгівля приносить країнам значні вигоди. За цим прикладом рухаються й інші частини світу, зокрема Африканська континентальна зона вільної торгівлі (AfCFTA), вперше підписана у 2018 році, охоплює весь африканський континент. Вона у світі є найбільшою регіональною торговельною угодою і охоплює понад 1,3 мільярда людей. Меркосур у Південній Америці та CAFTA-DR у Центральній Америці. Усі вони демонструють прагнення країн до створення самодостатніх регіональних економічних систем, орієнтованих на стабільність і співпрацю [2].

Отже, регіоналізація являє собою не протилежність глобалізації, а виваженішу модель, ґрунтовану на регіональних осередках потужності, взаємозв'язку і координації економічної політики. Вона сприяє зростанню конкурентоспроможності, ефективності виробництва та обсягів міжнародної торгівлі, а угоди про вільну торгівлю послаблюють тарифні бар'єри, підвищують прозорість, оптимізують умови для інвестування і допомагають створенню єдиних норм продукції. На практиці це свідчить про те, що регіони почали перетворюватися на незалежні центри впливу, що спроможні забезпечити прогрес в часи нестабільності.

1. *Differentiating region, regionalization, and regionalism / Consensus Academic Search Engine.* - URL: <https://consensus.app/questions/differentiating-region-regionalization-regionalism/>

2. *Can economic regionalism bring more success than globalisation?/ Maersk.* - URL: <https://www.maersk.com/insights/resilience/2024/07/03/exploring-regionalisation-and-globalisation-dynamics-in-2024>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ГЛОБАЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: KEY PROJECT FIZZION ВІД THE COCA-COLA COMPANY

Сучасна міжнародна економіка перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації, де ключову роль відіграють дані, алгоритми та штучний інтелект (AI). У цьому контексті глобальний маркетинг стає стратегічним інструментом компаній для підтримки конкурентоспроможності на міжнародних ринках, забезпечення культурної адаптивності продуктів і ефективної комунікації з різними аудиторіями по всьому світу. Глобальний

маркетинг передбачає узгодження бренд-комунікацій у сотнях країн, де одночасно потрібно враховувати локальні культурні, мовні та економічні особливості, а також швидко реагувати на зміни в споживчому попиті та ринкових тенденціях.

Компанії стикаються з викликом підтримки цілісності бренду. Так, традиційні бренд-гайди у форматі статичних документів не здатні забезпечити узгодженість айдентики, швидку адаптацію контенту та врахування культурних особливостей кожного регіону. Це створює ризик помилок, уповільнює процеси локалізації та підриває ефективність маркетингових комунікацій, що, у свою чергу, впливає на економічні результати та конкурентоспроможність компанії на глобальному рівні. Багаторівневі процеси узгодження та перевірки контенту займають значний час і ресурси, що особливо критично для компаній з широкою міжнародною присутністю.

Отож, для подолання означених проблем The Coca-Cola Company у партнерстві з Adobe розробила Project Fizzion – інтелектуальну хмарну платформу, інтегровану з Adobe Creative Cloud. Система аналізує дії дизайнерів під час творчого процесу – вибір шрифтів, кольорів, композицій і перетворює їх на StyleID, який автоматично застосовує бренд-правила до будь-якого формату, регіону чи платформи [1]. У такий спосіб статичні елементи бренду – логотип, кольори, типографіка – перетворюються на «живі» інтелектуальні активи, здатні адаптуватися до різних культурних та ринкових контекстів без втрати цілісності бренду.

Важливо, що Fizzion не замінює людину, а підсилює її креативний потенціал. Штучний інтелект бере на себе рутинні завдання – масштабування, адаптацію та форматування контенту, тоді як дизайнер зосереджується на творчому задумі та композиції. Це формує нову модель співпраці людини і технології, де AI стає партнером, а не конкурентом креативності. Такий підхід дозволяє компаніям не лише підвищити ефективність маркетингових процесів, а й стимулювати інноваційність та швидкість впровадження нових рішень на глобальному рівні [2].

Впровадження Fizzion дало відчутний економічний ефект на міжнародному ринку: прискорено процес створення контенту, зменшено кількість помилок у локалізації, оптимізовано взаємодію сотень маркетингових агентств по всьому світу та забезпечено узгодженість бренду у глобальному масштабі. Додатково, система дозволяє ефективніше використовувати маркетинговий бюджет, скорочуючи витрати на перевірку контенту та його адаптацію, що підвищує загальну рентабельність інвестицій у глобальний маркетинг.

Кейс Coca-Cola демонструє, що штучний інтелект у маркетингу стає рушійною силою структурних змін у світовій економіці. Дані, дизайн і творчість інтегруються у новий вид виробництва – інтелектуальне креативне виробництво, де основною цінністю є не просто продукт, а узгоджене поєднання технології, культури й емоційного впливу. Такі рішення формують нову модель глобалізації, засновану на інтелекті, швидкості адаптації та культурній чутливості. Project Fizzion є не лише прикладом ефективного застосування штучного інтелекту в дизайні, але й символом нової епохи глобального маркетингу.

1. Adobe for Business: «Project Fizzion – what happens when designers get to shape AI?», URL:<https://business.adobe.com/blog/adobe-and-coca-cola-co-innovate-on-project-fizzion>, (дата звернення: 21.10.2025).

2. The Coca-Cola Company: «The Coca-Cola Company Introduces Fizzion: A New Era of AI-Governed Creativity at Global Scale», URL:<https://www.coca-colacompany.com/media-center/the-coca-cola-company-introduces-fizzion>, (дата звернення: 21.10.2025).

О. Чопик

Науковий керівник – к.е.н, проф. О. С. Скибінський

РОЗВИТОК СПІВПРАЦІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ІТАЛІЄЮ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ ТА ПОСЛУГАМИ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ ПОПИТУ

Співпраця України та Італії в сфері торгівлі товарами й послугами на сьогодні набуває особливого значення. Італія – один із важливих торговельних партнерів України в Європейському Союзі, країна з великим попитом на аграрну продукцію, продовольство, деревообробні вироби, а також промислові товари. Після повномасштабного вторгнення Росії український експорт і логістика зазнали значних утруднень, проте вже спостерігається поступове відновлення торговельних зв'язків і диверсифікація товарної структури. Аналіз попиту в Італії важливий для визначення напрямків, у яких українські підприємства можуть збільшити свою частку на італійському ринку, пристосувати асортимент та умови поставок, зменшити бар'єри.

Метою цієї доповіді є аналіз сучасного попиту на українські товари та послуги в Італії, визначення тенденцій, викликів та можливостей співпраці, на основі реальних статистичних даних і літературних джерел.

За статистичними даними, наведені у звітах TradingEconomics і COMTRADE, обсяг експорту України до Італії у 2024 році становив близько 1,94 млрд доларів США. Основу постачань склали зернові культури, соняшникова олія, жири, а також вироби з чорних металів. Це свідчить про те, що італійський ринок зберігає стабільний попит на українську аграрну та сировинну продукцію, яка характеризується прийнятним співвідношенням ціни та якості.

За інформацією Ukrainska Pravda, лише за перші вісім місяців 2024 року Україна експортувала до Італії майже три мільйони тонн агропродовольчої продукції загальною вартістю понад 760 мільйонів доларів США. Такі показники підтверджують, що італійський ринок продовжує бути одним із найвагоміших напрямів збуту українських товарів навіть у період воєнних обмежень. Разом із тим у структурі експорту відбулися помітні зміни: зменшилася частка металургійної продукції, тоді як обсяги постачань продовольчих товарів зросли. Це пояснюється тим, що сільськогосподарський сектор виявився більш гнучким і здатним швидше адаптуватися до змін логістичних умов.

Важливо зазначити, що розвиток українсько-італійських торговельних відносин відбувається за підтримки європейських інституцій. Як зазначається у матеріалах Centre for Economic Strategy та UkraineInvest, Італія послідовно сприяє інвестиційному та економічному партнерству з Україною, беручи участь у програмах ЄС, спрямованих на полегшення торгівлі, забезпечення страхування експортних операцій та покращення умов співпраці для підприємств обох країн. Завдяки цьому українські компанії отримують можливість сертифікувати свою продукцію відповідно до європейських стандартів, а також розширювати присутність на європейських ринках.

Попри позитивну динаміку, розвиток співпраці супроводжується низкою обмежень. До них належать ускладнена логістика, підвищення транспортних витрат, нестабільність валютного курсу та необхідність приведення продукції у відповідність до санітарних, екологічних і технічних норм ЄС. Не менш важливими є питання репутаційного позиціонування українських брендів на європейському ринку. Італійські споживачі, які традиційно цінують якість, оригінальність і сталий підхід до виробництва, все частіше звертають увагу на походження товару, екологічні характеристики та імідж виробника. Це створює нові вимоги, але водночас і нові можливості для українських експортерів.

Окремого значення набуває сектор послуг, потенціал якого ще не повністю реалізовано. Зокрема, йдеться про логістичні, IT-, маркетингові, освітні та туристичні послуги. Поступове зростання попиту на цифрові рішення, дистанційні сервіси та культурні проекти відкриває перспективи для українських компаній, які можуть запропонувати конкурентоспроможні послуги з урахуванням європейських вимог.

Загалом попит на українські товари та послуги в Італії визначається поєднанням економічних і соціокультурних факторів. Італія залишається одним із ключових імпортерів українських аграрних продуктів, металів, деревини, а також зацікавлена у розвитку співпраці в інноваційній і транспортній сферах. Подальше зміцнення цих відносин можливе за умови державної підтримки експорту, підвищення стандартів виробництва, розширення маркетингових досліджень і активної участі підприємств у міжнародних виставках і бізнес-форумах.

Проведений аналіз свідчить, що Італія посідає одне з провідних місць серед європейських торговельних партнерів України. Попит на українські товари зберігає позитивну динаміку, особливо у сфері аграрного виробництва, що підтверджується зростанням експорту зернових культур, олії та продуктів переробки. Водночас посилюється інтерес італійських партнерів до спільних проєктів у сфері логістики, технологій та послуг.

Розвиток співпраці між Україною та Італією вимагає системного підходу: удосконалення нормативно-правової бази, поліпшення якості продукції, розширення інформаційної підтримки для експортерів, а також просування бренду «Made in Ukraine» на європейських ринках. Реалізація цих напрямів сприятиме не лише зростанню обсягів торгівлі, але й зміцненню позицій України як надійного економічного партнера Європейського Союзу.

1. TradingEconomics / COMTRADE. *Ukraine Exports to Italy – 2024 Data (~US\$ 1,94 млрд) зі структурою за товарами: cereals, oils, iron and steel.* (Trading Economics)
2. Ukrainska Pravda. *“Ukraine exports nearly 3 million tonnes of agricultural products to Italy in first 8 months of 2024” – дані про обсяги та вартість агропродовольчої продукції.* (Українська Правда)
3. Centre for Economic Strategy. *“A Strategic Economic Dialogue: Italy–Ukraine Fact Sheet” – аналіз торгівлі, змін структури експорту, ролі Італії як торговельного партнера.* (Центр економічної стратегії)
4. UkraineInvest. *“Italy strengthens its investment presence in Ukraine” – дані щодо інвестицій з Італії, які є частиною торговельно-економічних відносин.* (UkraineInvest)
5. SEMI / Lviv Polytechnic National University. *Protsyk I., Kryvonos Y. «Features of trade relations of enterprises selling household appliances in Ukraine and Italy», 2024 – аналіз стану торговельних відносин, проблем експорту побутової техніки.* (science.lpnu.ua).

В. Шостак

Науковий керівник – к.е.н., доц. Н.І. Дуляба

УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКЕ ПАРТНЕРСТВО У ТРАНСФЕРІ ТЕХНОЛОГІЙ

Після початку масштабної модернізації економіки та викликів, пов'язаних з руйнуваннями інфраструктури, Україна активно шукає партнерів для прискореного впровадження сучасних технологій. Німеччина, як один із провідних постачальників промислових рішень, управлінських практик і програм підтримки розвитку інновацій, відіграє ключову роль у цьому процесі. Співпраця охоплює як державні ініціативи

та фінансові інструменти, так і прямі проєкти між науковими колами та промисловістю, що робить німецько-український технологічний діалог одним із центральних елементів відновлення та цифрової трансформації України.

Українсько-німецький трансфер технологій має кілька взаємопов'язаних вимірів. Перший – інституційно-програмний: німецькі державні організації і банки розвитку (наприклад, GIZ та KfW) ініціюють і фінансують програми цифрової модернізації, відновлення та підвищення інституційної спроможності, що створює «рамку» для впровадження технологій і знань. Ці ініціативи охоплюють підтримку цифрових рішень у публічному секторі, створення центрів підтримки інновацій і підготовку кадрів, зокрема через European Digital Innovation Hubs (EDIH), які почали розгортатися для підтримки цифрової та зеленої трансформації в Україні.

Другий важливий вимір – фінансово-економічний. Німеччина не лише постачає обладнання, а й надає фінансову та технічну допомогу, яка полегшує комерційну імпорتنу діяльність і модернізацію підприємств. Спільні декларації і домовленості між міністерствами двох країн визначають напрями фінансової допомоги для відновлення та інституційної підготовки, що сприяє створенню сприятливих умов для технологічного партнерства і інвестицій.

Третій – корпоративно-промисловий: великі німецькі корпорації (приклад – Siemens) та численні малий і середній бізнес у Німеччині постачають інноваційні рішення у енергетиці, автоматизації, охороні здоров'я та інших секторах. Часто це поєднується з проєктами трансферу знань – навчанням українських інженерів, поставками обладнання з сервісною підтримкою та спільними інноваційними проєктами з університетами і дослідницькими інститутами. Такі кейси демонструють і практичні користи трансферу, і ризики – зокрема потребу у контрольованому та правовому полі для уникнення зловживань або порушень санкцій.

Четвертий аспект – науково-освітній: програми DAAD, конкурси BMBF, мережі університетів та інші академічні ініціативи стимулюють спільні наукові проєкти, обмін викладачами та студентами, а також створення спільних освітніх центрів трансферу технологій. Такі контакти важливі для довгострокового закріплення компетенцій і створення екосистеми інновацій, яка дозволить українським підприємствам не лише імпортувати обладнання, а й адаптувати та розвивати технології самостійно.

Нарешті, існують системні виклики: частіше за все це правове регулювання, проблеми логістики та страховки, обмежений доступ малого та середнього бізнесу до фінансування та сильна фрагментація української інноваційної екосистеми. Аналітичні дослідження підкреслюють, що для підвищення ефективності трансферу потрібні узгоджені політики, кращі інструменти комерціалізації результатів НДДКР та підтримка на місцевому рівні.

Українсько-німецьке партнерство у трансфері технологій має значний потенціал для сприяння відбудові та модернізації України. Воно поєднує державні програми підтримки, практичні промислові рішення та академічні зв'язки, що в сукупності створює сприятливі умови для прискореного впровадження сучасних технологій. Водночас для підвищення результативності варто зосередитися на: 1) створенні прозорих механізмів фінансування і регулювання; 2) посиленні можливостей МСП у доступі до технологій; 3) масштабуванні освітніх програм і EDIH-платформ; 4) тіснішій координації між урядовими та приватними ініціативами. Така стратегія дозволить не лише імпортувати обладнання, а й закласти основу для стійкого національного інноваційного розвитку.

1. *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) – сторінка та матеріали по Україні.* (Gizmodo)

2. *Інформація про European Digital Innovation Hubs (EDIH) та їхню роль у відновленні України.* (Technology Academy Group)

3. *Угода між урядами України та Німеччини про співпрацю у сфері науки, технологій, інновацій та вищої освіти (повідомлення Кабінету Міністрів України, 23 жовтня 2024).* (Урядовий портал)

4. *Reuters – спільна декларація міністерств фінансів Німеччини та України про підтримку відновлення* (11 червня 2024). (Reuters)

5. *Пресреліз Siemens щодо постачання і підтримки енергетичного обладнання для України.* (press.siemens.com)

6. *JRC / European Commission – огляд ландшафту трансферу технологій в Україні.* (publications.jrc.ec.europa.eu)

7. *DAAD – програми й проєкти німецько-української університетської мережі (приклади фінансування спільних проєктів).* (static.daad.de)

КАФЕДРА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ТА МИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підсекція «МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

М. Березовський
студ. групи МЕ -308

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Володимир ЖЕЖУХА

ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність Львівської області відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку регіону, адже вона забезпечує надходження валюти, створює робочі місця та сприяє інтеграції місцевих підприємств у європейський ринок. Завдяки вигідному географічному положенню та розвинутій транспортній інфраструктурі Львівщина має значний потенціал для розвитку міжнародного співробітництва. Проте, попри наявність сприятливих умов, у сфері зовнішньоекономічної діяльності області існує низка проблем, що гальмують її ефективність. Однією з ключових проблем є перевантаження прикордонної інфраструктури. Через Львівську область проходить основна частина вантажо- та пасажиропотоку між Україною та Європейським Союзом, зокрема Польщею. Наявні пункти пропуску часто не справляються з обсягами перевезень, що призводить до черг, затримок, зростання витрат на логістику та зниження конкурентоспроможності українських експортерів. Недостатній рівень технічного оснащення митних постів, обмеженість складів тимчасового зберігання та нестача персоналу ускладнюють проходження митних процедур [1]. Іншою значною проблемою є бюрократичні та корупційні бар'єри. Незважаючи на поступову цифровізацію митних процесів і впровадження системи «єдиного вікна», підприємці все ще стикаються з надмірною кількістю дозвільних документів, дублюванням перевірок і неузгодженістю між державними структурами. Це створює додаткові витрати та збільшує ризики для бізнесу. Багато підприємців відзначають, що складність процедур часто змушує шукати «обхідні шляхи», що підриває довіру до державних інституцій і негативно впливає на імідж регіону [1]. Особливої уваги потребує проблема низької диверсифікації зовнішньоторговельних потоків. Більшість експорту Львівщини орієнтована на Польщу та інші сусідні країни ЄС, тоді як потенціал виходу на ринки Скандинавії, Балкан чи Близького Сходу залишається недостатньо використаним. Така концентрація робить регіон вразливим до коливань попиту в окремих країнах та до змін торговельної політики ЄС [2-3].

Важливою проблемою є також структурна слабкість експорту. Значна частина продукції, яка експортується зі Львівської області, має невисоку додану вартість – це деревина, меблі, текстиль, сировина або напівфабрикати. Водночас високотехнологічна продукція, інноваційні товари чи наукоємні послуги займають відносно малу частку в загальному обсязі зовнішньої торгівлі. Це свідчить про потребу у модернізації виробництва, інвестиціях у науково-дослідну діяльність і розвитку індустріальних парків. Не менш серйозною є нестача кваліфікованих кадрів у сфері ЗЕД. Багато фахівців із зовнішньоекономічної діяльності виїжджають за кордон у пошуках вищої заробітної плати, що призводить до кадрового дефіциту. Підприємства області часто стикаються з проблемами у веденні переговорів іноземними мовами, правовому супроводі контрактів та фінансових операціях. Серед актуальних проблем варто також відзначити нестабільність валютного ринку, що створює ризики при укладанні контрактів у довгостроковій перспективі, а також високу вартість логістики – особливо через зростання цін на паливо, транспортні послуги та митне оформлення. Для малого та середнього бізнесу ці витрати стають бар'єром для виходу на зовнішній ринок [1-3].

Разом із тим, Львівська область має всі передумови для подолання цих проблем. Розвиток логістичних центрів, модернізація пунктів пропуску, впровадження системи електронних черг, створення індустріальних парків і підвищення інвестиційної привабливості можуть суттєво покращити ситуацію. Важливим напрямом також є підтримка експортерів – через навчальні програми, гранти, консультаційні центри та міжнародні проекти технічної допомоги. У перспективі Львівщина може стати справжнім транспортно-економічним хабом Західної України, якщо поєднає вигідне розташування, логістичну інфраструктуру та інноваційний потенціал бізнесу. Для цього необхідна узгоджена політика держави, місцевої влади та бізнес-спільноти, спрямована на підвищення прозорості, ефективності й цифрової готовності зовнішньоекономічних процесів.

Таким чином, проблеми зовнішньоекономічної діяльності у Львівській області носять системний характер, але можуть бути подолані шляхом модернізації митної інфраструктури, скорочення бюрократії, розвитку експорту з високою доданою вартістю та формування професійного кадрового потенціалу. Саме ці напрями визначатимуть майбутнє інтеграції регіону в європейський економічний простір.

1. Лисюк О., Балаш Л., Гринишин Г., Саміло А. Аналіз результатів зовнішньоекономічної діяльності у Львівській області. (2022). *Аграрна економіка. Науковий журнал Львівського Національного університету природокористування*. Т.15. №1-2. с.46-52.

2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Огляд зовнішньої торгівлі агропродукцією та динаміки експорту 2024–2025 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/napryamki/eksport-do-krain-ies/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>.

3. Основні тенденції соціально-економічного розвитку Львівської області у 2024 році, 2024 / Головне управління статистики у Львівській області, 2024 [онлайн] Доступно: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/cal_si_24.php.

М. Бондарук
студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – ст. викладач каф. ЗМД Любова ЗАЛІЗНА

АДАПТАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО МЕХАНІЗМУ ПРИКОРДОННОГО ВУГЛЕЦЕВОГО КОРИГУВАННЯ (СВАМ)

Впровадження Європейським Союзом Механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ – Carbon Border Adjustment Mechanism) є одним із найбільш вагомих економічних та кліматичних викликів для українських підприємств, орієнтованих на експорт до ЄС. Для України, чий експорт до ЄС, особливо у секторах металургії, виробництва цементу, добрив та електроенергії, має високу вуглецеву інтенсивність, СВАМ створює пряму загрозу конкурентоспроможності та потенційні втрати експорту [1]. Загальні втрати українського експорту, за різними оцінками, можуть сягнути мільярдів доларів до 2030 року, якщо не буде вжито рішучих заходів. Таким чином, адаптація є питанням економічного виживання та євроінтеграції.

Управління адаптацією ЗЕД до СВАМ на рівні експортера повинно бути сфокусоване на трьох ключових напрямках: технологічному, управлінському та фінансовому.

Найбільш радикальним, але єдино стійким шляхом адаптації є декарбонізація виробничих процесів. Українські підприємства, які часто використовують застарілі, високоенергоємні технології, повинні перейти до низьковуглецевого виробництва. Потрібно використовувати електроенергію, яка вироблена з відновлювальних джерел (СЕС, ВЕС) або атомних електростанцій. Це дозволить суттєво зменшити непрямі викиди (від спожитої електроенергії), хоча наразі СВАМ сфокусований на прямих. Проводити оптимізацію виробничих ліній, впровадження систем управління енергією для скорочення загального споживання.

Починаючи з перехідного періоду (з жовтня 2023 р.), ключовою вимогою є достовірність і верифікація даних про викиди. Для цього потрібно створювати на підприємстві відділи або системи для точного розрахунку вуглецевого сліду кожного виду експортованої продукції відповідно до складної методології ЄС. Залучати міжнародні або акредитовані національні органи для незалежного підтвердження розрахованих даних. Надання фактичних показників викидів є критично важливим, оскільки інакше будуть застосовані гірші стандартні бенчмарки ЄС. Також важливим аспектом лишається тісна співпраця з європейськими контрагентами, які будуть уповноваженими декларантами СВАМ, для своєчасної передачі звітної інформації.

Також адаптація до СВАМ вимагає мільярдних капіталовкладень. Треба здійснювати ефективну розробку інвестиційних проєктів, які відповідають вимогам «зеленого» фінансування, для залучення коштів від міжнародних фінансових інституцій та європейських фондів. Разом з тим не менш важливо зберігати та активно розвивати ринки поза межами ЄС для товарів, які не можуть швидко пройти декарбонізацію.

Одним з головних механізмів пом'якшення СВАМ є запровадження в Україні національної Системи торгівлі викидами (СТВ), подібної до європейської (EU ETS). СТВ створить внутрішній економічний стимул для промисловості зменшувати викиди, спрямовуючи отримані від торгівлі кошти на зелену трансформацію. Експортери в свою чергу зможуть зменшити свої платежі до бюджету ЄС на суму, вже сплачену за викиди в Україні.

Адаптація зовнішньоекономічної діяльності до СВАМ є складним, багатовекторним процесом, який вимагає мільярдних інвестицій та стратегічного бачення. Для українських експортерів це перетворюється з екологічної вимоги на економічний імператив [2]. Успіх цієї адаптації залежить від таких ключових факторів як, здатність підприємств до технологічної модернізації, формування державою ефективних інструментів вуглецевого ціноутворення (СТВ). СВАМ може стати або фінансовим бар'єром, який закритим українським товарам європейські ринки, або потужним каталізатором зеленої відбудови країни.

1. Вуглецеве мито (СВАМ) і українська промисловість: удар чи можливість [Електронний ресурс] <https://surl.li/fttfwd>

2. СВАМ: що це за механізм, як він буде працювати на прикладі Західних Балкан, та що це значить для України [Електронний ресурс] <https://surl.li/qrmfjx>

ВПЛИВ ВІЙНИ НА МІЖНАРОДНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Повномасштабна війна в Україні стала вирішальним чинником трансформації маркетингових комунікацій, адже бізнес зіткнувся з необхідністю поєднувати економічну доцільність із соціальною місією. Підприємства, які раніше зосереджувалися на продажі, тепер формують комунікації, спрямовані на підвищення довіри, підтримку населення та збереження національної ідентичності [1].

У 2024 р. обсяг українського рекламно-комунікаційного ринку становив близько 41 млрд грн, що на 22% більше, ніж попереднього року. Це зумовлено активним розвитком цифрових каналів, зокрема соцмереж [2]. Такі зміни підтверджують тенденцію переорієнтації маркетингових стратегій на цифровий формат, який дозволяє не лише зберегти комунікацію під час війни, а й вийти на міжнародні ринки [3]. Водночас суттєво зросла роль контенту, заснованого на емоційних історіях. Storytelling, який підкреслює людські цінності, солідарність і допомогу армії, став центральним елементом комунікацій. Компанії, що використовують щирі та правдиві наративи, отримують значно вищий рівень залучення аудиторії – у середньому на 37% більше реакцій у соціальних мережах порівняно з нейтральними постами [4].

Зміни у поведінці споживачів є не менш відчутними. За даними соціопитувань, у 2024 р. 62% українців лояльніше ставилися до брендів, які підтримують ЗСУ чи волонтерські ініціативи (рис. 1). Тож соціальна позиція бізнесу стала одним із ключових критеріїв вибору товарів [5]. Міжнародні комунікації українських компаній також базуються на демонстрації етичної відповідальності й солідарності зі світовою демократичною спільнотою [6].

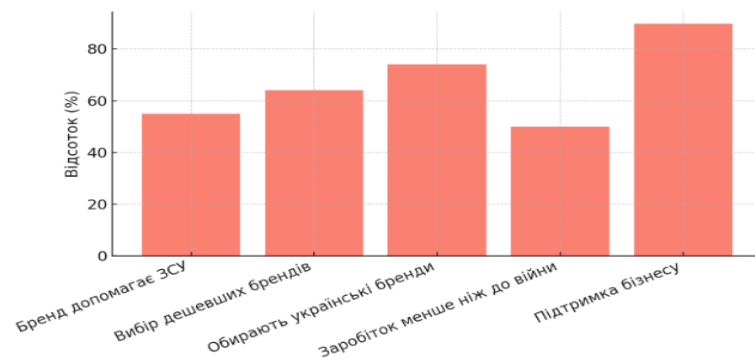


Рис. 1. Споживацькі настрої, вибір брендів і готовність підтримувати бізнес, який допомагає ЗСУ (2024–2025 рр.)

Цифровізація маркетингу відкрила нові можливості для міжнародної взаємодії. У 2025 р. частка digital-каналів у структурі рекламного ринку перевищила 60%, а загальний обсяг digital-реклами зріс до 18 млрд грн [7]. Завдяки інструментам big data, таргетованій рекламі та використанню ШІ підприємства можуть створювати персоналізовані комунікаційні стратегії, орієнтовані на конкретні сегменти міжнародного ринку. Водночас рівень довіри до традиційних медіа далі знижується: у 2024 р. лише 34% громадян вважали телебачення надійним джерелом інформації, тоді як соцмережі стали основним каналом комунікації між брендом і споживачем [8]. Тож майбутнє маркетингу пов'язане насамперед із цифровими платформами, що дозволяють доносити меседжі швидко і з високим рівнем залучення аудиторії.

Важливою складовою сучасних стратегій комунікації є формування позитивного іміджу України у світі. У 2024 р. кількість згадок про Україну у міжнародних ЗМІ скоротилася у 2,5 рази порівняно з 2023 р., що спонукало українські бренди активніше створювати власний інформаційний контент і зміцнювати міжнародну репутацію [9]. Бізнес дедалі частіше є комунікатором національних цінностей та амбасадором держави у світовому інфопросторі.

Загалом, війна стимулювала українські підприємства до створення більш гнучких, етичних і технологічних моделей комунікації. Компанії, що інтегрували соціальну відповідальність у свої бізнес-процеси, демонструють вищу конкурентоспроможність і кращі результати на міжнародних ринках. У післявоєнний період саме ціннісна сталість, прозорість і цифрова мобільність визначатимуть довгострокову ефективність українських брендів [10].

1. Кушнір Т., Мороз М. (2025). Тенденції розвитку цифрових комунікацій в Україні. *Acta Academiae Beregsasiensis*, 77–85.

2. Горбаль Н.І., Сліпачик С.В. (2024). Діджитал-маркетинг: особливості та перспективи застосування в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2(12), 26–38.

3. Бучинська О.В. (2025). Актуальні PR-технології в умовах повномасштабної війни в Україні. *Маркетинг та цифрові технології*, 9(2).

4. Горбаль Н.І., Ревуцька О.М. (2025). Емоційний маркетинг: особливості та перспективи застосування в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 1(13), 152–163.

5. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. (2024). Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу. *Економіка та суспільство*, 60.

6. Марченко С.М., Ліщенко А.В. (2025). Вплив воєнного стану на маркетингові комунікації агропідприємств України. *Вісник Університету «Україна»*, 15(42).
7. Сало Я., Кочевой М. (2024). Маркетингові комунікації у воєнний період: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*, 65.
8. Семенда О. (2025). Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*, 75.
9. Храпкіна В., Бухтєєва Т. (2025). Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(15).
10. Шишпанова Н.О., Голіней В.Я. (2024). Особливості формування маркетингової стратегії в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*, 12.

Ю. Вороновська
студ. групи МЕ-307

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

СТРАТЕГІЧНА СПІВПРАЦЯ З ІНОЗЕМНИМИ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобалізації світової економіки підприємства активно інтегруються у міжнародні ринки, що об'єктивно зумовлює потребу у вибудові ефективних і стратегічно орієнтованих партнерських відносин із закордонними постачальниками. Така співпраця надає компаніям можливість отримувати високоякісні ресурси, сучасні технології та інноваційні рішення, які є критично необхідними для виробництва конкурентоспроможної продукції та забезпечення стійких позицій на ринку. Взаємодія на засадах довгострокового партнерства та взаємної довіри дозволяє підприємствам значно зменшити собівартість продукції, оптимізувати технологічні ланцюги та підвищити загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності через синергетичний ефект співробітництва [0].

Попри значні стратегічні переваги, організація імпорتنих або експортних операцій вимагає від підприємств суттєвих фінансових, адміністративних і висококваліфікованих кадрових ресурсів. Відсутність достатнього досвіду у сфері міжнародної торгівлі, обмежені знання специфіки митного та валютного регулювання, а також об'єктивна складність багаторівневих логістичних процесів часто критично ускладнюють налагодження стабільних і безперебійних поставок. Численні підприємства, особливо малого та середнього бізнесу, не мають можливості самостійно забезпечити необхідний рівень всебічного контролю, превентивного прогнозування ризиків і ефективної координації складних процесів міжнародного постачання. У таких умовах стратегічно доцільним і економічно виправданим стає залучення професійних іноземних постачальників і торгових посередників, які володіють спеціалізованими знаннями, багаторічним досвідом роботи на міжнародних ринках і налагодженими каналами ділової комунікації [0].

Співпраця з іноземними постачальниками забезпечує підприємствам низку стратегічних конкурентних переваг у зовнішньоекономічній діяльності. По-перше, вона безпосередньо сприяє зниженню операційних витрат на логістику, транспортування та митне оформлення завдяки раціональному використанню накопиченого досвіду й розвиненої інфраструктури постачальників. По-друге, професійні постачальники гарантовано забезпечують стабільність поставок і багаторівневий контроль якості продукції, що позитивно впливає на безперебійність виробничих процесів та якість кінцевого результату діяльності підприємства. По-третє, торгові посередники, маючи усталені позиції та діючи на міжнародних ринках, значно швидше знаходять цільових покупців, оперативніше орієнтують виробників на актуальні тенденції ринкового попиту, проводять комплексні маркетингові дослідження, а також беруть на себе фінансові гарантії та ризики виконання міжнародних угод. Вони часто здійснюють повне страхування вантажів, професійну організацію мультимодального транспортування, технічне обслуговування обладнання й цільову рекламу товарів на зовнішніх ринках. За даними міжнародних аналітичних джерел, близько 80% світового обігу товарів і послуг здійснюється саме через посередницькі структури, що об'єктивно свідчить про високу економічну ефективність і практичну доцільність такого підходу до організації зовнішньоторговельної діяльності [0].

Таким чином, співпраця з іноземними постачальниками дозволяє підприємствам максимально зосередитися на основній профільній діяльності, суттєво підвищити конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках, забезпечити стратегічну гнучкість у реагуванні на динамічні зміни ринкової кон'юнктури та послідовно зміцнювати свої позиції на міжнародному рівні.

1. *Міжнародна торговельна діяльність: підручник / наук. ред. В.В. Рокоча. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2018. 698 с.*

2. *Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І., Філатов С.А. Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навчальний посібник. В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов, С.А. Філатов; під загальною ред. В.В. Рокочої. – Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2020. – 150 с.*

3. *Власов Л. Як правильно вибрати закордонного постачальника для свого бізнесу. Elbuz. Поради щодо співпраці із закордонними постачальниками: як вибрати кращого. 04.09.2024. URL: <https://elbuz.com/ua/kak-rabotat-s-evropejskimi-i-amerikanskimi-postavshhikami>.*

А. Данилюк
студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

ВАЛЮТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Валютне регулювання – це сукупність законодавчих, нормативних та адміністративних заходів, що застосовуються державними органами з метою контролю за обігом, обміном і використанням валюти, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яка охоплює торгівлю, інвестиції та фінансові операції [3].

Його основним завданням є забезпечення стабільності національної грошової одиниці, регулювання валютного курсу, контроль за рухом капіталу та створення сприятливих умов для розвитку міжнародних економічних відносин. Валютне регулювання виступає важливим елементом економічної політики держави, оскільки визначає правила проведення валютних операцій, порядок здійснення міжнародних розрахунків та механізми контролю за валютними потоками, що безпосередньо впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств [1;2].

У сучасних умовах глобальних економічних викликів, воєнного стану, інфляційних процесів та посилення впливу світових фінансових ринків на внутрішню економіку України питання валютного регулювання набуває особливої актуальності. Коливання валютного курсу, адміністративні обмеження, складні процедури валютного контролю безпосередньо впливають на доходи експортерів, вартість імпорту, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку [4].

Незважаючи на певну поступову лібералізацію валютного ринку, система валютного регулювання в Україні залишається складною та часто непередбачуваною для учасників зовнішньоекономічної діяльності. Нестабільність курсу гривні створює значні фінансові ризики для підприємств, оскільки навіть невеликі коливання можуть призвести до втрати прибутків або підвищення собівартості продукції. Додаткові складнощі створюють часті зміни нормативно-правової бази, що ускладнюють фінансове планування, викликають затримки у розрахунках із закордонними партнерами та знижують довіру іноземних інвесторів [3;4].

Крім того, надмірне регулювання валютного ринку, обмеження на купівлю валюти та обов'язковий продаж валютної виручки додатково звужують можливості підприємств і знижують їхню здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури міжнародного ринку. Ще однією проблемою є слабкий розвиток інструментів хеджування валютних ризиків, через що підприємства не мають достатніх механізмів захисту від курсових коливань [4;5].

Для підвищення ефективності валютного регулювання необхідно забезпечити стабільність і прогнозованість політики, що дозволить підприємствам точніше планувати фінансові потоки та зменшити валютні ризики. Важливим напрямом є подальша лібералізація ринку – спрощення процедур купівлі-продажу валюти, зняття надмірних обмежень на розрахунки та розширення можливостей використання валютних рахунків за кордоном. Потрібно також розвивати інструменти страхування і хеджування ризиків та сприяти функціонуванню валютних деривативів і фінансових інструментів для ефективного управління ризиками.

1. Закон України “Про валюту і валютні операції” від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. [URL]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>

2. Національний банк України. Офіційний сайт. [URL]: <https://bank.gov.ua/>

3. Козуб, В. О. Аналіз впливу валютного регулювання на показники зовнішньоекономічної діяльності / *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 68. – С. 74–80. [URL]: <https://econp.com.ua/>

4. Холодна, Ю. Є. Валютне регулювання в Україні: сучасні тенденції та перспективи / *Економіка і суспільство*. – 2024. – № 67. – С. 51–56. [URL]: <https://economyandsociety.in.ua/>

5. Кудрицька Ж. В., Гнилицька А. Ю. Хеджування валютного ризику / *Економіка і суспільство*. – 2017. – Вип. 11. [URL]: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/70.pdf

Ю. Жеребна
студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – ст. викладач каф. ЗМД Любов ЗАЛІЗНА

СМАРТ-КОНТРАКТИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: РЕАЛЬНІСТЬ ЧИ МАЙБУТНЄ?

У сучасному світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) переживає період цифрової трансформації. Технології, які ще кілька років тому здавалися фантастикою, сьогодні активно змінюють способи ведення бізнесу. Однією з таких інновацій стали смарт-контракти – електронні угоди, що автоматично виконують свої умови без участі посередників. Традиційна система укладання міжнародних контрактів залишається складною та тривалою [4]. Вона передбачає участь банків, нотаріусів, митних органів, юристів і перекладачів. Кожен із цих етапів вимагає часу, коштів і створює додаткові ризики. Смарт-контракти пропонують інший підхід – усі дії прописуються в програмному коді, який виконується автоматично, щойно настають визначені умови. Наприклад, як тільки продавець відвантажує товар, покупець автоматично перераховує оплату.

Переваги смарт-контрактів у ЗЕД очевидні:

- по-перше, це економія часу та коштів, адже усувається необхідність у посередниках;
- по-друге, прозорість – усі транзакції зберігаються у блокчейні, і змінити дані після підписання договору неможливо;
- по-третє, зменшення ризиків шахрайства, бо виконання контракту контролює не людина, а алгоритм.

Особливо корисними смарт-контракти можуть бути у сфері міжнародних платежів, логістики та страхування. Наприклад, у разі затримки доставки товару система може автоматично нарахувати штраф або повернути частину коштів. Це робить відносини між партнерами більш чесними і прогнозованими [3].

Втім, попри очевидні переваги, повсюдне застосування смарт-контрактів у міжнародній торгівлі поки що залишається обмеженим. Головною проблемою є правова невизначеність [5]. У більшості країн світу, зокрема й в Україні, немає чіткої законодавчої бази, яка визнавала б смарт-контракти рівноцінними до традиційних договорів. У разі виникнення спору складно визначити, який саме суд і за яким законодавством має його розглядати. Крім того, не всі учасники ринку готові до такого рівня цифровізації. Для створення та використання смарт-контрактів потрібні технічні знання, кібербезпека та довіра до блокчейн-технологій. Малий і середній бізнес, особливо у країнах, що розвиваються, часто не має достатніх ресурсів і спеціалістів у цій сфері.

Попри це, тенденції розвитку свідчать, що майбутнє зовнішньоекономічної діяльності пов'язане саме з автоматизацією та цифровими інструментами. Світові корпорації вже тестують блокчейн для відстеження поставок, контролю походження товарів і підтвердження виконання контрактів. Наприклад, компанії IBM, Maersk, Amazon та Microsoft впроваджують власні рішення, засновані на смарт-контрактах [1]. Такі кроки демонструють, що технологія поступово переходить з експериментальної площини у практичну.

Україна також має потенціал у цій сфері. Розвиток електронного документообігу, системи «Дія» та цифрової інфраструктури створюють умови для впровадження блокчейн-технологій у міжнародну торгівлю. У перспективі смарт-контракти можуть стати частиною офіційних торговельних платформ, спростити митне оформлення, прискорити платежі та знизити корупційні ризики.

Смарт-контракти у зовнішньоекономічній діяльності сьогодні перебувають на межі між реальністю та майбутнім. З одного боку, вони вже працюють у пілотних проєктах і доводять свою ефективність. З іншого – для їхнього повноцінного поширення потрібна законодавча підтримка, технічна готовність і міжнародна співпраця.

Смарт-контракти – це не просто модний тренд, а реальний інструмент, що здатен змінити підхід до ведення міжнародного бізнесу [2].

1. Tapscott, D., Tapscott, A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. – Penguin, 2018. – 368 p

2. Park, A., & in. (2021). *The Effect of Blockchain Technology on Supply Chain Sustainability*. Sustainability. Докладний аналіз застосування блокчейну в ланцюгах постачання та впливу на сталість. ики смарт-контрактів.

3. (Стаття 2023) *Smart Contracts and International Trade: European Legal Strategies for Managing Challenges*. – аналітична публікація (журналова стаття), що розглядає правові підходи ЄС до смарт-контрактів у міжнародній торгівлі. (2023).

4. Глуценко, П. О. Блокчейн у міжнародній торгівлі: переваги та виклики впровадження // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – №79. – С. 112–118. 5. Яковенко, Д. В. Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності України: тенденції та перспективи // Економіка та держава. – 2023. – №7. – С. 65–70.

Н. Живчин
студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Уляна МОТОРНЮК

РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Процеси євроінтеграції України в останнє десятиліття набули стратегічного значення для розвитку національної економіки. У контексті глобалізаційних викликів важливою умовою забезпечення економічного зростання є підвищення конкурентоспроможності національного експорту та розширення його географічної структури. Розвиток експортного потенціалу визначається здатністю країни забезпечити високотехнологічне, інноваційне та ефективне виробництво, здатне задовольняти потреби європейського ринку.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС відбувається поступова інтеграція у спільний ринок, що передбачає гармонізацію стандартів якості, технічних регламентів та торговельних процедур. Важливим результатом цього процесу стало зростання частки експорту до країн ЄС, яка у 2024 р. перевищила 55% загального обсягу експорту [1]. Основними товарами українського експорту залишаються агропромислова продукція, металургія та машинобудування, однак спостерігається тенденція до збільшення експорту продукції з більшою доданою вартістю. Водночас саме аграрний сектор виступає провідною галуззю, що формує значну частку валютних надходжень держави. Україна посідає провідні позиції у світі за експортом зернових культур (пшениці, кукурудзи, ячменю), олійних культур і продуктів їх переробки.

Серед основних чинників, що стримують розвиток експортного потенціалу України, науковці виділяють [2-4]: низький рівень інноваційної активності підприємств, обмежений доступ до зовнішнього фінансування, складність митно-тарифного регулювання, а також недостатню адаптацію виробничих стандартів до вимог ЄС. Крім того, війна значно вплинула на логістичні ланцюги та транспортну інфраструктуру, що потребує переорієнтації торговельних потоків на західні коридори.

Підвищення ефективності експортної діяльності можливе завдяки реалізації державної політики підтримки експорту [2], розвитку інститутів експортного кредитування, страхування зовнішньоекономічних ризиків та розширенню мережі торговельних представництв за кордоном. Важливу роль у цьому процесі відіграє Експортно-кредитне агентство України (ЕКА), діяльність якого спрямована на стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю та забезпечення її виходу на нові ринки.

Особливого значення набуває цифровізація експортних процесів [2-3]. Впровадження електронних платформ підтримки експортерів, таких як Diia.Business Exporters Hub та Export.gov.ua, сприяє зниженню інформаційних бар'єрів і полегшує пошук іноземних партнерів. В умовах євроінтеграції українським підприємствам необхідно зосередитися на використанні інноваційних технологій, стандартизації виробництва відповідно до норм ЄС, екологізації виробничих процесів та розвитку людського капіталу.

Перспективними напрямками розвитку експортного потенціалу є [4]: перехід від сировинного до інноваційного типу експорту; розширення виробництва конкурентоспроможних товарів у машинобудуванні, ІТ та агропереробці; інтеграція у європейські виробничі ланцюги; розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, особливо в межах Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T).

Отже, розвиток експортного потенціалу України в умовах євроінтеграції є складним, але необхідним процесом, який поєднує структурну модернізацію економіки, підвищення якості продукції, цифрову трансформацію та підтримку малого і середнього бізнесу. Ефективна реалізація цих завдань дозволить зміцнити позиції України на світовому ринку, прискорити економічне зростання та інтегруватися у внутрішній ринок Європейського Союзу.

1. Krukovets D., Filipov A., Slyvynska, O. (Eds.). *Ukraine Macroeconomic Handbook*, KSE Institute, 2025. URL: <https://surl.lu/udzuxt>

2. Мельник Т., Пугачевська К. *Перспективи розвитку експорту України в умовах євроінтеграції*. Журнал європейської економіки, 2018. Т. 17, № 2 (65). С. 208-224.

3. Dergachova V. V., Boiko, O. V. *Developing the export potential of domestic enterprises in terms of European integration*. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2018. № 15. С. 81-90.

4. Мережко В.М. *Розвиток експортного потенціалу України в умовах геополітичних викликів*. Бізнес Інформ, 2025. №4. С. 25-32.

Х. Занкович
студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах цифрова трансформація стає одним із ключових чинників, що визначає ефективність функціонування підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Вона охоплює не лише впровадження нових технологій, а й глибоку перебудову бізнес-процесів, управлінських рішень, логістики, маркетингу та взаємодії з міжнародними партнерами. У контексті глобалізації цифровізація стає основою конкурентоспроможності, а для України – ще й важливим інструментом економічного відновлення в умовах воєнного стану [1,2].

Цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій, пришвидшенню обміну інформацією, автоматизації документообігу, зниженню витрат і мінімізації людського фактору. Впровадження цифрових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси, дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати попит на зовнішніх ринках, контролювати постачання та оптимізувати ціноутворення. Наприклад, цифрові платформи управління ланцюгами поставок допомагають українським експортерам зменшити затримки, уникнути логістичних збоїв і підвищити надійність постачання [3].

Особливо важливим є те, що цифровізація відкриває нові можливості для розширення ринків збуту. Українські підприємства активно використовують електронну комерцію, онлайн-маркетплейси, соціальні мережі та інші цифрові канали для просування своєї продукції за кордон. Це дозволяє виходити на міжнародні ринки без необхідності значних інвестицій у фізичну присутність. Водночас цифрові технології сприяють зростанню прозорості операцій, підвищують довіру між контрагентами та забезпечують швидшу комунікацію з партнерами [4].

Цифрова трансформація також позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств. Завдяки цифровим інструментам вони здатні швидше адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, аналізувати дії конкурентів та прогнозувати тенденції попиту. Впровадження електронного документообігу, митних онлайн-сервісів і автоматизованих систем контролю зменшує бюрократичні бар'єри та пришвидшує проведення зовнішньоекономічних операцій [1,3].

Проте цифровізація має і низку викликів. Одним із них є висока вартість впровадження технологій, що може бути обтяжливим для малого та середнього бізнесу. Крім того, існує загроза кіберризиків, витоку конфіденційної інформації та збоїв у роботі систем. Значною проблемою залишається нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в регіонах України, що створює дисбаланс у можливостях підприємств. Також цифрова грамотність персоналу часто не відповідає сучасним вимогам, що уповільнює процес трансформації [2,5].

В умовах війни цифрова трансформація набула особливого значення. Вона дозволяє підприємствам продовжувати діяльність, навіть за відсутності стабільних логістичних зв'язків, забезпечує дистанційну роботу, онлайн-співпрацю з партнерами, цифрове управління фінансами. З іншого боку, війна стала каталізатором впровадження інновацій, оскільки підприємства змушені шукати нові способи адаптації до ринку, зокрема через цифрові рішення [2,4].

Таким чином, цифрова трансформація стає не лише засобом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, а й важливою умовою забезпечення стійкості українських підприємств у кризових умовах. Вона сприяє модернізації бізнесу, зміцненню позицій на міжнародних ринках та інтеграції України у глобальний економічний простір. Разом з тим, для повної реалізації її потенціалу необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу, розвивати цифрову інфраструктуру, підвищувати рівень кібербезпеки та цифрової компетентності працівників. Лише за таких умов цифрова трансформація стане реальним драйвером розвитку української зовнішньоекономічної діяльності [1,2,5].

1. Співаковський С., Кочубей О., Шебаніна О., Сохацька О., Ярошенко І., Нич Т. «Вплив цифрових трансформацій на економічну безпеку України» // *Studies of Applied Economics*. – 2024. – Т. 39, № 5. – с. 65–78. [URL]: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5040>

2. Гомотюк А., Можук В., Батюк О., Сіранчук В. «Цифрова трансформація як фактор розвитку: виклики для економіки та суспільства» // *Економічний аналіз*. – 2024. – № 34. – с. 102–109. [URL]: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6251>

3. Птащенко О. В., Шершенюк О. М., Кізілов І. В. «Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність логістичних підприємств» // *Журнал стратегічних економічних досліджень*. – 2024. – № 3(14). – с. 45–53. [URL]: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1664>

4. Бурка Б. О., Шкода М. С. «Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та економічної нестабільності» // *Журнал стратегічних економічних досліджень*. – 2025. – № 6. – с. 33–42. [URL]: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1762>

5. Акулов Ю. «Оцінка економічного та соціального впливу цифровізації в Україні: комплексний аналіз» // *Актуальні проблеми права*. – 2024. – № 4. – с. 11–20. [URL]: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/apl/article/view/1941>

Ю. Зінчук
студ. групи МЕ-307

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТОРГОВЕЛЬНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ

Штучний інтелект (ШІ) є одним із найважливіших чинників цифрової трансформації світової економіки, оскільки він радикально змінює підходи до управління інформаційними потоками у сфері міжнародної торгівлі. Використання технологій ШІ у торговельних та економічних інформаційних системах (ТЕІС) забезпечує новий рівень обробки даних, прогнозування ринкових тенденцій і підтримки управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності [1].

Інтеграція алгоритмів машинного навчання, інтелектуальної аналітики та автоматизованої обробки даних сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічних процесів. Завдяки використанню ШІ підприємства отримують змогу оптимізувати логістичні маршрути, зменшувати витрати, контролювати ризики і швидше реагувати на зміни кон'юнктури зовнішніх ринків. Такі системи здатні обробляти великі обсяги структурованої та неструктурованої інформації, виявляючи закономірності, які недоступні традиційним методам аналізу [2].

У сфері менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ШІ виступає ключовим інструментом підтримки прийняття управлінських рішень. Його впровадження дозволяє формувати стратегічні прогнози розвитку міжнародних партнерств, здійснювати глибший аналіз зовнішньоекономічних ризиків і створювати адаптивні моделі розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції [3]. Крім того, інтелектуальні системи значно підвищують ефективність взаємодії з клієнтами на зовнішніх ринках, оскільки забезпечують персоналізацію маркетингових стратегій і точніший підбір комунікаційних каналів.

Окрему увагу привертає роль ШІ у формуванні правових та етичних основ цифрової зовнішньоекономічної політики. Використання автоматизованих систем прийняття рішень потребує нормативного регулювання, яке б забезпечувало прозорість, безпеку даних і баланс між людським контролем та автономністю алгоритмів. Особливої актуальності це набуває у контексті гармонізації українського законодавства з європейськими нормами у сфері цифрової економіки [4].

III також впливає на розвиток міжнародних економічних відносин, виступаючи чинником інтеграції національних економік у глобальний цифровий простір. Його застосування у сфері міжнародної торгівлі сприяє підвищенню ефективності торговельних операцій, зменшенню транзакційних витрат і забезпеченню більшої прозорості у відносинах між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності [5].

Таким чином, вплив штучного інтелекту на торговельні та економічні інформаційні системи має системний характер. Він охоплює всі рівні управління зовнішньоекономічною діяльністю – від збору інформації до стратегічного планування – та визначає нові підходи до організації міжнародної торгівлі в умовах цифрової трансформації глобальної економіки.

1. Кравчинська В. В. Вплив штучного інтелекту на торговельно-економічні інформаційні системи = *The Influence of Artificial Intelligence on Trade and Economic Information Systems* / В. В. Кравчинська // Сайт онлайн-конференції : зб. наук. пр. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-2066/>

2. Бортнікова М. Г., Чиркова Ю. Л. Штучний інтелект в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності // *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал / Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка.* – URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/ddb0e50f-10ad-4a9f-88c6-2a5a20e151a1>

3. Гудіма Т., Камішанський В. Штучний інтелект як інструмент цифровізації зовнішньоекономічної політики: особливості правового регулювання // *Збірник наукових праць.* – 2024. – С. 398–409.

4. Wang Y., Zvarych R. Artificial Intelligence as Promoting Effect on International Economic Relations. *Journal of Intelligence and Knowledge Engineering.* 2024. Vol. 2, No. 2. P. 1–5. URL: <http://www.stemmpress.com/uploadfile/202406/2e41f9165c3ff66.pdf>

5. Belu, M. G. (2024). Artificial Intelligence in International Trade: A Bibliometric Analysis. *The Romanian Economic Journal*, XXVII(89), 2–23. URL: <https://rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2024-12-19/3759/1belu.pdf>

А. Кондратович
студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – ст. викладач каф. ЗМД Любов ЗАЛІЗНА

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Циркулярна економіка – сучасна економічна модель, що ґрунтується на повторному використанні матеріалів та створенні доданої вартості шляхом упровадження нових послуг і розумних рішень. Її суть полягає в організації виробництва таким чином, щоб відходи одного процесу ставали ресурсами для іншого, що дозволяє мінімізувати потребу у первинній сировині. Саме це зумовило актуальність впровадження циркулярної економіки в країнах Європейського Союзу.

У межах євроінтеграційного курсу України передбачається перехід до цієї моделі, заснованої на ресурсощадних технологіях, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національного виробництва та зменшенню ризиків, пов'язаних із глобальними екологічними викликами [1].

Особливості впровадження циркулярної економіки [2-3]:

Перехід до такої політики передбачає комплексні трансформації як на державному рівні, так і в межах окремих підприємств.

Глобальне впровадження може мати певні негативні наслідки для окремих країн, зокрема ресурсодобувних, оскільки зниження попиту на природні ресурси може призвести до скорочення їхніх доходів від експорту.

Успішна реалізація принципів циркулярної економіки вимагає не лише змін у законодавстві та виробництві (зокрема в сфері утилізації відходів), а й активної інформаційно-просвітницької діяльності, спрямованої на формування екологічної свідомості населення.

Запровадження циркулярної економіки – це тривалий процес, який потребує глибокої модернізації виробничих систем і розвитку нового екологічного мислення у суспільстві.

Одним із ключових нормативних документів у сфері циркулярної економіки є Закон України «Про управління відходами», з редакцією у жовтні 2025 року [4]. Він регулює всі аспекти поводження з відходами: їх утворення, перевезення територією України, вивезення за кордон та ввезення з метою утилізації чи перероблення. Крім того є Національний план управління відходами до 2033 року, затверджений у 2024 році, який визначає основні завдання та практичні кроки для переходу України до сучасної системи управління відходами [5].

Країни Європейського Союзу посідають провідні позиції у впровадженні принципів циркулярної економіки, значення якої з кожним роком зростає. У 2015 році Європейська комісія ухвалила План дій із розвитку циркулярної економіки (СЕАР), який було повністю реалізовано до 2019 року. У березні 2020 року прийнято оновлений План дій, що спрямований на підвищення рівня повторного використання та переробки ресурсів, скорочення надмірного споживання й одночасне стимулювання економічного зростання [6].

Досвід країн ЄС демонструє, що успішна реалізація принципів циркулярної економіки можлива лише за умов комплексної державної політики, законодавчої підтримки та формування екологічної свідомості суспільства. Для України перехід до цієї моделі є стратегічним кроком у напрямі євроінтеграції, що дозволить зміцнити зовнішньоекономічні зв'язки, адаптувати вітчизняні підприємства до сучасних глобальних вимог і створити передумови для сталого економічного розвитку.

1. Руда М., Яремчук Т., Бортнікова М. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23807/menedzhment121-214-224.pdf>
2. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021, № 3(1), С. 212-222. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-1-2021/cyrkulyarna-ekonomika-v-ukrayini-adaptaciya-yevropeyskogo>.
3. Зварич І.Я. Глобальна циркулярна економіка як засіб побудови нового екологічно стійкого суспільства / І.Я. Зварич / Світ фінансів. – 2016. – № 4 (49). – С. 148-155.
4. Закон України «Про управління відходами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
5. Закон України «Про затвердження Національного плану управління відходами до 2033 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2024-p#Text>.
6. Нова політика ЄС з «циркулярної» економіки: можливості для України. – 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf.

А. Котубей
студ. групи МЕ-307

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Ольга ПОДРА

СМАРТ-КОНТРАКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ УГОД У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації міжнародної торгівлі все більшого значення набувають електронні форми укладання ЗЕД контрактів. Використання електронного документообігу та смарт-контрактів дозволяє знизити рівень ризиків, прискорити укладання угод та підвищити прозорість взаємовідносин між контрагентами. В українській практиці існують три види укладання даної угоди: письмова, усна та електронна. На даний момент домінує письмова форма, однак у зв'язку з розвитком цифрових технологій і потребою в безпечному і швидкому документообігу зростає роль електронної форми.

Нормативно-правовою базою, що регламентує процес електронного документообігу, в тому числі електронних угод, є Закон України "Про електронну комерцію". Згідно зі ст. 5 Закону, електронні угоди мають таку ж юридичну силу, як паперові документи. Стаття 6 встановлює правила пропозиції та прийняття угоди, а стаття 8 регулює питання довіри та інформаційної прозорості [2].

У практичній діяльності порушувалося питання легітимності використання скан-копій контрактів у господарській діяльності, слід зазначити, що такий варіант не відповідає вимогам чинного законодавства щодо укладення контракту в електронній формі. Скан-копія це лише електронна копія документу створеного в письмовій формі і це не є електронним документом (договором) [1].

Технологія смарт-контрактів базується на блокчейні. Це фактично комп'ютерна програма, що зберігається в розподіленому реєстрі. Коли виконуються умови, вказані в контракті, він автоматично активується. Усі транзакції при цьому фіксуються в блокчейні, і їх неможливо змінити чи видалити. Механізм смарт контрактів забезпечує прозорий обмін активами (грошима, акціями, нерухомістю тощо), мінімізуючи конфлікти та витрати. Завдяки автоматизації та криптографічному захисту знижуються типові ризики традиційних угод, такі як шахрайство, людські помилки та втручання посередників [4].

Регулюється укладання електронного контракту ЗЕД низкою законів, а саме: Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» і Міжнародними звичаями (у тому числі викладеними в правилах «Incoterms»). У разі експорту послуг такий може укладатись шляхом використання моделі – оферта-акцепт [1].

Електронна форма передбачає застосування певних електронних засобів ідентифікації особи, що вчинила правочин. На території України таким засобом ідентифікації є ЕЦП, КЕП, що створює бар'єри для нерезидентів, які бажають підписати ЗЕД контракти в електронній формі [3].

Наразі з іноземними державами не укладено жодного міжнародного договору України про взаємне визнання сертифікатів відкритих ключів та електронних підписів, а жоден кваліфікований надавач електронних довірчих послуг іноземної держави не виявив наміру підтвердити, що його діяльність відповідає вимогам Закону України «Про електронні довірчі послуги». Отже, якщо нерезидент хоче підписати ЗЕД контракт в електронному порядку, йому необхідно буде отримати ЕЦП або КЕП на території України [3].

Водночас, сторони опираючись на допустимість підписання договорів у PDF-форматі в іноземних юрисдикціях, обравши в договорі право та юрисдикцію такої країни, нівелюють український принцип

власноручного підписання договору як свідчення дійсної волі на його укладення. У такому випадку застереження щодо застосування права та підсудності іншої держави не врятує ЗЕД від українського правосуддя та чітких законодавчих вимог [3].

Існує також ризиковий варіант використання факсиміле/аналогу власноручного підпису. Реалізація його доволі проста. Ви маєте в окремому документі з контрагентом погодити використання аналогу власноручного підпису з наявністю зразка такого аналогу власноручного підпису [1].

Чи вирішує даний варіант поставлену задачу? Так, цей варіант формально відповідає законодавству, проте не гарантує належного рівня захисту від шахрайства.

Цифровізація укладання ЗЕД контрактів є об'єктивним етапом розвитку міжнародної торгівлі. Використання електронного документообігу та смарт-контрактів дозволяє бізнесу мінімізувати ризики, підвищити ефективність операцій та знизити витрати. Водночас, для повноцінної інтеграції українських підприємств у міжнародний цифровий простір необхідне правове узгодження із міжнародними стандартами, зокрема у сфері взаємного визнання електронних підписів і регулювання блокчейн-технологій.

1. Сайт Liga Zakon «Як правильно укладати ЗЕД-контракти в електронній формі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/analytics/211606_yak-pravilno-ukladati-zed-kontrakti-v-elektronny-form

2. Сайт Liga Zakon «Електронний договір: правила укладення та підпису» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/analytics/220170_elektronniy-dogovr-pravila-ukladennya-ta-pdpisu

3. Сайт SATSYK «Укладення зовнішньоекономічних контрактів (договори ЗЕД)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://satsyk.com.ua/gospodarski-spravi/dogovirne-pravo/ukladennya-zovnishnoekonomichnih-kontraktiv-dogovori-zed/>

4. Шворак Л.О. Контракти в зовнішньоекономічній діяльності: електронний конспект лекцій з курсу. – К., 2025. – 153с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2025-04/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%97%D0%95%D0%94%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%202025.pdf>

О. Крук

студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Наталія ПЕТРИШИН

ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ УКРАЇНСЬКИХ АГРАРНИХ ТОВАРІВ НА РИНКУ ЄС

Українське сільське господарство традиційно займає ключову роль у зовнішній торгівлі країни: зернові, олійні культури та продукти їхньої переробки забезпечують значну частку валютних надходжень і становлять важливий експортний потенціал для країн ЄС. За даними Єврокомісії, у 2024 році обсяг торгівлі товарами між Україною та ЄС перевищив 67 млрд. євро, з яких понад третина припала саме на аграрну продукцію [1].

За даними аналітиків, в умовах війни Україна продовжує експортувати значні обсяги аграрної продукції. Наприклад, через війну частка країн ЄС в українському агроекспорті зросла з 27,7% у 2021 р. до 55,2% у 2022 р., зокрема обсяг українського експорту до Польщі збільшився з 981 млн. дол. до 2,6 млрд. дол. [2]. Це пов'язано з новими логістичними можливостями та торговельними преференціями в рамках співпраці з ЄС.

Незважаючи на позитивну динаміку, українські підприємства стикаються з низкою труднощів у процесі виходу на європейський ринок. По-перше тарифні та нетарифні обмеження на експорт аграрної продукції. По-друге, це логістичні проблеми, пов'язані з митними процедурами і блокуванням перевезень на кордонах, наприклад, як блокування польськими фермерами кордону, що завдало значних збитків українським аграріям. В Україні лише близько 17 000 компаній мають сертифікати, необхідні для експорту до ЄС, тобто лише 1 % підприємств фактично готові працювати на європейському ринку, що значно обмежує експортний потенціал країни [3].

Вирішення викликів, з якими стикаються українські аграрні підприємства, потребує комплексного підходу на державному та бізнес-рівнях. По-перше, для подолання тарифних і нетарифних бар'єрів необхідно активізувати переговорний процес між Україною та Європейським Союзом щодо розширення квот і зниження митних обмежень. Важливо також удосконалити систему гармонізації українських стандартів якості та безпечності харчових продуктів із нормами ЄС, що дозволить збільшити кількість підприємств, сертифікованих за європейськими вимогами. По-друге, вирішення логістичних проблем вимагає розвитку альтернативних транспортних маршрутів і модернізації прикордонної інфраструктури. Необхідно розширювати потужності залізничних і портових терміналів, запроваджувати спільний митний контроль із країнами-сусідами, що скоротить час проходження кордону. Важливим напрямом також є залучення інвестицій у розвиток внутрішньої логістики - елеваторів, складів, систем охолодження та переробки сировини. По-третє, державі варто підтримувати малий і середній агробізнес у процесі сертифікації та адаптації до вимог європейського ринку. Це

можна зробити через створення програм грантової підтримки, консультаційних центрів при торгово-промислових палатах, а також навчальних ініціатив для підвищення компетенцій підприємців у сфері європейського законодавства, сертифікації, маркетингу та експортних процедур.

Отже, Україна має значний аграрний потенціал і вже довела свою здатність бути надійним партнером для Європейського Союзу. Проте для повноцінної інтеграції в європейський ринок необхідно не лише забезпечити стабільність експорту, а й підвищити конкурентоспроможність вітчизняних виробників. Комплексне усунення тарифних, логістичних і сертифікаційних бар'єрів дозволить Україні зміцнити свої позиції на аграрному ринку ЄС, збільшити валютні надходження та сприятиме загальному економічному відновленню держави. Крім того, важливим аспектом зміцнення позицій України на аграрному ринку ЄС є розвиток інноваційних технологій у сільському господарстві. Запровадження цифрових рішень, точного землеробства, екологічно сталих методів виробництва та «зелених» технологій дозволить підвищити ефективність виробництва й відповідність вимогам європейського «Зеленого курсу». Це не лише сприятиме розширенню доступу до ринків ЄС, а й підвищить довгострокову конкурентоспроможність українського аграрного сектору в глобальному масштабі.

1. Дані Єврокомісії «EU trade with Ukraine – latest developments» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments

2. Обсяги експорту в умовах війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303749>

3. Думка Президента ТПП України «What developments are expected in EU-Ukraine trade in the context of European integration» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-developments-are-expected-in-eu-ukraine-trade-in-the-context-of-european-integration>

Х. Кузьменко
студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день, у умовах активного розвитку міжнародної торгівлі та посилення глобальної конкуренції, логістика стає одним із ключових чинників ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Саме від того, наскільки швидко, надійно та економічно вигідно організоване транспортування товарів, залежить успішність виконання експортно-імпортних контрактів, рівень витрат підприємства, а також довіра іноземних партнерів. Тому оптимізація логістичних процесів є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, і дозволяє більш ефективно планувати фінансові й ресурсні витрати.

Серед основних проблем логістики у секторі ЗЕД можна виділити високі транспортні витрати, часті затримки на митниці, недостатню координацію між усіма учасниками ланцюга постачання, а також відсутність сучасних ІТ-рішень для контролю та моніторингу переміщення товарів. Дуже часто підприємства стикаються з браком інформації про оптимальні маршрути, ненадійними перевізниками або невчасним оформленням документів, що призводить до додаткових витрат та уповільнення процесів. Основними причинами цих проблем є низький рівень планування, недостатня автоматизація процесів, а також нестабільність регуляторного середовища, яке регулює митні й транспортні процедури [1].

Для ефективного вирішення цих проблем доцільно впроваджувати сучасні цифрові платформи для управління ланцюгами постачання, наприклад ERP або TMS-системи, які дозволяють відстежувати переміщення товарів у реальному часі та своєчасно реагувати на будь-які відхилення [2;3].

Також важливим кроком є укладання довгострокових контрактів із надійними перевізниками, оптимізація маршрутів з урахуванням митних вимог і транспортних витрат, а також навчання персоналу сучасним методам управління логістикою. Інвестування в підготовку логістичних менеджерів, здатних працювати з міжнародними документами та стандартами, допомагає підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку. Такий підхід до оптимізації логістичних процесів у секторі ЗЕД дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість доставки, мінімізувати ризики і зміцнити позиції підприємства на міжнародних ринках.

1. Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 95–102.

2. ERP для логістики. Цінність та переваги системи. [URL]: <https://www.softinform.com.ua/news/erp-dlia-lohistyky-tsinnist-ta-perеваhy-systemy/>

3. Автоматизація транспортної логістики: Що таке TMS? [URL]: <https://stfalcon.com/uk/blog/post/transport-logistics-automation-what-is-tms>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У ХХІ столітті цифровізація стала визначальним чинником глобальної економічної трансформації. Вона охоплює всі сфери господарської діяльності, включаючи зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), яка нині переживає новий етап розвитку. Цифрові технології, інтернет та електронна комерція радикально змінюють способи ведення міжнародного бізнесу, формати взаємодії між партнерами та механізми регулювання світової торгівлі.

Одним із ключових наслідків цифрової трансформації є спрощення доступу підприємств до міжнародних ринків. Завдяки інтернету навіть малі та середні компанії можуть виходити на глобальні торговельні платформи, такі як Amazon, Alibaba чи eBay, мінімізуючи витрати на фізичну присутність у країні-партнері. Це відкриває нові можливості для диверсифікації експорту, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у світову економіку. Крім того, електронна комерція забезпечує високу швидкість та прозорість операцій, знижує транзакційні витрати, спрощує процеси митного оформлення та міжнародних розрахунків. Важливу роль у цьому відіграють сучасні цифрові інструменти – електронні платформи, блокчейн, хмарні технології та фінтех-рішення. Ці інновації роблять міжнародну торгівлю більш доступною, зручною та ефективною.

Цифровізація також сприяє формуванню нових ланцюгів створення вартості, у яких інформація, технології та дані стають не менш важливими, ніж матеріальні ресурси. У такій системі конкурентна перевага визначається не лише ціною чи обсягами виробництва, а й здатністю швидко адаптуватися до змін глобального попиту, обробляти великі обсяги даних та використовувати цифрові інструменти управління.

Особливе значення цифровізація має для країн, що розвиваються, зокрема України. В умовах глобальних викликів, спричинених війною, зміною ланцюгів постачання та перебудовою світового ринку, цифрові технології відкривають додаткові можливості для експортерів. Онлайн-торгівля дозволяє українським компаніям виходити на нові ринки без необхідності великих інвестицій у логістику чи інфраструктуру, підвищує гнучкість бізнесу та сприяє економічному відновленню. Водночас активний розвиток електронної комерції потребує вдосконалення нормативно-правового середовища. Кібербезпека, захист персональних даних, спрощення митних процедур, гармонізація стандартів – ці аспекти стають стратегічно важливими для ефективного функціонування цифрової економіки. Без належного регулювання та інституційної підтримки цифровізація може не реалізувати свій повний потенціал.

Ще одним важливим аспектом цифрової трансформації є необхідність розвитку цифрової інфраструктури. Для ефективного функціонування електронної комерції та міжнародної торгівлі підприємства повинні мати доступ до стабільного інтернет-з'єднання, сучасних систем електронних платежів, надійних логістичних сервісів і механізмів безпечної ідентифікації контрагентів. Інвестиції у такі елементи інфраструктури створюють умови для зростання експорту, розширення кола міжнародних партнерів та підвищення продуктивності бізнесу.

Крім технічних факторів, значну роль відіграє людський капітал. Успішна інтеграція цифрових інструментів у зовнішньоекономічну діяльність потребує фахівців із сучасними знаннями в галузі ІТ, логістики, міжнародного права, фінансів та маркетингу. Тому держава та бізнес мають інвестувати у цифрову освіту, підготовку кадрів, розвиток підприємницьких навичок, що дозволить ефективно використовувати нові технології в міжнародній торгівлі.

Цифровізація також стимулює зміни у традиційних бізнес-моделях. Якщо раніше міжнародна торгівля була переважно сферою великих корпорацій, то тепер завдяки онлайн-платформам активну участь у ній можуть брати стартапи, малі та середні підприємства. Вони мають змогу швидко знаходити покупців, використовувати цифровий маркетинг, управляти поставками в режимі реального часу та конкурувати на рівних з великими гравцями. Варто також зазначити, що електронна комерція сприяє зростанню прозорості міжнародних операцій, оскільки більшість транзакцій фіксується у цифровому вигляді. Це зменшує рівень тіньової економіки, спрощує контроль за зовнішньоекономічною діяльністю та підвищує довіру між партнерами. У перспективі це може стати важливим чинником стабільності та передбачуваності міжнародних торговельних відносин.

Таким чином, цифровізація та електронна комерція формують нову архітектуру глобальної економіки, у якій ключовими ресурсами стають технології, дані та швидкість обміну інформацією. Держави та компанії, які здатні ефективно адаптуватися до цих змін, отримують стратегічні переваги на світовому ринку.

Отже, цифровізація та електронна комерція є не лише технологічним явищем, а системним фактором модернізації ЗЕД, що сприяє прискоренню міжнародних торговельних потоків, підвищенню конкурентоспроможності економік та зміцненню глобальних економічних зв'язків. В умовах динамічних змін цифрова економіка стає фундаментом нового етапу розвитку світової торгівлі, а здатність адаптуватися до цих процесів визначатиме місце кожної країни у глобальному економічному просторі.

1. Діба, М. І. *Цифровізація економіки: світові тенденції та перспективи для України* // *Економіка України*. – 2022. – № 3. – С. 25–38.

2. World Trade Organization. *E-commerce, trade and the COVID-19 pandemic* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wto.org>

3. UNCTAD. *Digital Economy Report 2023: Cross-border e-commerce and development*. – Geneva: United Nations, 2023. – 178 p.

4. Tapscott, D. *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. – New York: McGraw-Hill, 2015. – 448 p.

5. Квасниця, О. В. *Цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності: виклики та перспективи* // Вісник економічної науки України. – 2023. – № 2. – С. 41–49.

6. OECD. *E-commerce in the time of COVID-19* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org>

7. Міністерство економіки України. *Стратегія цифрової економіки України до 2030 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>

Ю. Онишкевич

студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – ст. викладач ЗМД Любов ЗАЛІЗНА

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІТ-СЕКТОРУ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну завдало серйозного удару по національній економіці, зокрема через руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та скорочення інвестицій. Проте, навіть у таких умовах, ІТ-сектор України продовжує залишатися одним із ключових складових зовнішньоекономічної діяльності. Тому актуальність теми зумовлена тим, що саме ІТ-індустрія демонструє високу стійкість до кризових явищ і є важливим фактором відновлення економіки України [3].

ІТ-галузь не лише витримала наслідки війни, а й продовжує забезпечувати стабільні валютні надходження до бюджету. За даними AIN.UA, у 2024 році обсяг експорту ІТ-послуг з України становив близько **6,4 млрд дол. США (рис.1)**, що лише на **4,2 % менше**, ніж у 2023 році. Середньомісячний експорт технологічних послуг у 2024 році складав близько **537 млн дол. США**, а основними ринками збуту залишалися **США, Велика Британія, країни ЄС та Ізраїль** [1].



Рис.1 Динаміка експорту ІТ-експорту з України за місяцями у 2024 році, \$ млн.

Серед провідних тенденцій розвитку ІТ-експорту – **диверсифікація клієнтських ринків, розширення напрямів R&D, створення регіональних ІТ-кластерів** і зростання кількості проєктів, орієнтованих на **штучний інтелект, робототехніку та автоматизацію**. Це свідчить про поступову трансформацію галузі від аутсорсингової моделі до інноваційно орієнтованої, з власними розробками та продуктами, що мають глобальний попит [2].

Deus Robotics є прикладом українського підприємства, яке активно займається зовнішньоекономічною діяльністю. Вони спеціалізуються на створенні роботів для автоматизації складів і логістичних процесів. Їхні фахівці розробляють як апаратну, так і програмну частину – системи навігації, управління та штучного інтелекту для автономних платформ. У грудні 2024 року підприємство залучило **3 млн дол. США** інвестицій у раунді Seed, що збільшило загальну оцінку до **20 млн дол. США**. У 2024–2025 роках Deus Robotics уклали контракти з європейськими партнерами, зокрема Zalando та Polish Post, забезпечивши експорт власних технологічних розробок. Можна сказати, що **Deus Robotics** – це приклад того, як український ІТ-сектор активно розвивається у сфері робототехніки та високих технологій [4].

У результаті можна зробити висновки, що Український ІТ-сектор демонструє **високу адаптивність і здатність до інновацій навіть у воєнний час**. Його розвиток сприяє не лише зростанню експорту послуг, а й формуванню позитивного іміджу держави як надійного партнера у сфері високих технологій. Існують

можливість розвинути робототехніку з використанням штучного інтелекту. Також важливо підтримувати стартапи і розширювати співпрацю з **європейськими ІТ-кластерами**. Це дозволить зміцнити позиції України як важливого гравця на глобальному ринку цифрових технологій.

1. AIN.UA. *Експорт ІТ-послуг з України за 2024 рік скоротився на 4,2 % і склав \$6,4 млрд.* – 31.01.2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/2025/01/31/eksport-it-poslug-z-ukrayini-za-2024-rik/>
2. Lviv IT Cluster. *IT Research Ukraine 2025: Аналітика ІТ-ринку та експортних тенденцій.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itcluster.lviv.ua>
3. OECD. *Economic Survey: Ukraine 2025 – Innovation and Digital Economy Report.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
4. Deus Robotics. *Company Overview and International Projects 2024–2025.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://deusrobotics.com>

Л.-А. Осінчук

студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Ростислав. БАЛА

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИБОРУ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОСЕРЕДНИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах глобалізації економічних процесів та інтенсифікації міжнародної торгівлі, питання ефективної організації збуту продукції на зовнішніх ринках набуває першочергового значення для підприємств[1]. Одним із ключових стратегічних рішень є вибір каналу дистрибуції: самостійний вихід на ринок або залучення торгових посередників[2]. Враховуючи, що значна частина світового товарообігу реалізується через посередницьку ланку[3], розуміння принципів вибору, класифікації та ефективного використання посередників є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних експортерів

Економічна доцільність залучення посередників у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) ґрунтується на так званому "законі доцільності", згідно з яким їх використання виправдане, якщо сума винагороди є нижчою за потенційні витрати виробника на самостійну організацію збуту чи закупівлі[4]. Посередники сприяють прискоренню оборотності капіталу шляхом швидшого пошуку контрагентів, економії ресурсів виробника, здійсненню безперервного маркетингового моніторингу ринку та адаптації товару до вимог споживачів. В окремих випадках, таких як монополізовані ринки, відсутність у виробника юридичних підстав для ЗЕД або міжнародні торгові звичаї (біржі, аукціони), залучення посередників стає необхідністю.[2]

Класифікація посередників є важливою для розуміння їх функцій та повноважень. Ключовим критерієм є тип укладеної угоди, що визначає, від чийого імені та за чий рахунок діє посередник. Виділяють чотири основні групи: 1) посередники, що не мають права підписувати угоди (агенти-представники, брокери, маклери), їхня роль зводиться до пошуку та зведення сторін; 2) посередники, що діють від свого імені, але за рахунок довірителя (комісіонери, консигнатори), при цьому право власності на товар залишається у довірителя; 3) посередники, що діють від імені та за рахунок довірителя (повірені, торгові агенти); 4) посередники, які викупувають товар і діють від свого імені та за свій рахунок (дистриб'ютори, купці, дилери), стаючи власниками товару та несучи пов'язані ризики.[2].

Вибір надійного посередника є критичним етапом. Співпраця має будуватися на принципах рівноправності сторін, підприємливості, оперативності, економічної зацікавленості та договірної основи.[3] Водночас, використання посередників пов'язане з певними недоліками та ризиками, зокрема втратою прямого контакту зі споживачем та залежністю від добросовісності й активності посередника. У контексті України існують специфічні проблеми: слабка правова база, стихійне формування не завжди ефективних організаційних структур, низька кваліфікація кадрів та недосконалість фінансово-економічних механізмів регулювання.

Торгове посередництво є невід'ємним елементом сучасної міжнародної торгівлі, що дозволяє виробникам, особливо малим та середнім підприємствам, ефективно виходити на зовнішні ринки, оптимізувати витрати та прискорювати товарообіг. Успіх співпраці значною мірою залежить від стратегічного підходу до вибору посередника, чіткого розуміння його функцій, прав та обов'язків, що фіксуються у відповідній угоді. Ретельний вибір партнера на основі визначених критеріїв, побудова прозорих та взаємовигідних відносин, а також врахування потенційних ризиків є запорукою ефективності посередницької ланки. Для повноцінного розвитку інституту торгового посередництва в Україні необхідним є вдосконалення правової бази, розробка оптимальних організаційних форм та підвищення професійного рівня фахівців у цій сфері. Ефективне використання посередників сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних виробників на глобальному ринку.

1. Дунська А.Р. *Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації.* (Представлено у файлі: *Тези джерело 1.pdf*).

2. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І., Філатов С.А. Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навч. посібник / під заг. ред. В.В. Рокочі. Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2020. 150 с..

3. Трішкіна Н.І. Сутність посередницької діяльності торговельного підприємства та її місце в соціально-економічному розвитку України // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 10. С. 145–149.

4. Ковтун Е. О., Сафонюк Н. О., Гусак К. Ю. Проблеми розвитку посередницької ланки в зовнішньоторговельних операціях // Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6643> (дата звернення: 20.10.2025).

3. Пігій

студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – ст. викладач каф. ЗМД Любов ЗАЛІЗНА

АДАПТАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ ДО УМОВ ПОРТОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на економічну стабільність країни та особливо на зовнішньоекономічну діяльність. До 2022 року близько 70% українського експорту проходило через морські порти, тому їх блокада різко обмежила експортно-імпортну діяльність країни. Це призвело до скорочення обсягів зовнішньої торгівлі: у 2022 році експорт товарів знизився до \$44,2 млрд (проти \$68,2 млрд у 2021р.), а імпорт до \$55,3 млрд (проти \$65 млрд у 2021р.). Проте, навіть за таких умов, зовнішньоекономічна діяльність України продовжує адаптуватися до нових реалій через розвиток альтернативних логістичних маршрутів. Тому актуальність теми зумовлена тим, що вивчення шляхів подолання наслідків блокади портів є критично важливим для відновлення економіки країни (рис.1) [2].

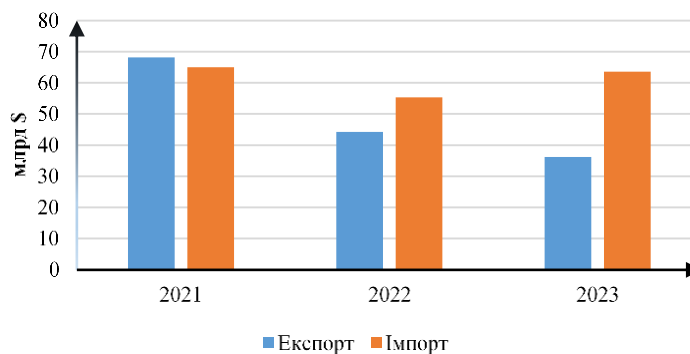


Рис.1 Динаміка експортно-імпортної діяльності України у 2021-2023 рр.

В умовах блокади портів українські підприємства були змушені переорієнтовувати вантажопотоки на залізничні та автомобільні маршрути через західний кордон, нарощувати використання портів Дунайського кластеру та сусідніх країн, а також створювати нові логістичні хаби. Разом із цим відбулися структурні зміни в експортно-імпортній діяльності: зросла частка харчових продуктів, олійних культур та ІТ-послуг в експорті, а в імпорті збільшилися поставки енергоресурсів, будматеріалів і обладнання для критичної інфраструктури [1].

Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку експортно-імпортної діяльності за умов портових обмежень набуває вирішального значення для економічної стійкості держави. У таких умовах пріоритетом стає не лише пошук альтернативних логістичних шляхів, а й розбудова прикордонної інфраструктури, зміцнення партнерських відносин із країнами ЄС, а також цифровізація митних і транспортних процесів. Важливою складовою цих стратегій є стимулювання виробництва з високою доданою вартістю та посилення ролі держави у підтримці експортерів при виході на нові ринки через страхування, кредитування та консультаційні механізми [1].

Географічна орієнтація торгівлі змістилася на країни ЄС, Туреччину, Китай та США, тоді як частка торгівлі з РФ і Білоруссю різко зменшилася. У відповідь на виклики війни держава та бізнес запровадили адаптаційні заходи: реалізовано зернову ініціативу для часткового розблокування експорту через Чорне море, розвиваються «шляхи солідарності» з використанням залізничних, автомобільних та річкових маршрутів, створюються перевантажувальні термінали у країнах-сусідах [3].

Аналізуючи сучасні тенденції, можна виділити пріоритети стратегій розвитку зовнішньої торгівлі України: диверсифікація логістичних маршрутів, модернізація прикордонної інфраструктури, стимулювання виробництва з високою доданою вартістю, активізація міжнародної співпраці та цифровізація логістичних процесів. Реалізація зазначених стратегій дозволяє забезпечити стабільний експорт та імпорт навіть в умовах обмеженого доступу до портів, мінімізувати втрати та створити основу для післявоєнного економічного відновлення України.

1. *Експортно-імпортерна діяльність України: стратегія розвитку за умов портових обмежень 2025.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mail.business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_4_0_230_238
2. *Державна митна служба України.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://customs.gov.ua/>
3. *Економіка та суспільство 2024.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-129>

А.Радевч

Науковий керівник - д.е.н., проф., професор кафедри ЗМД Двудіт З.П.

ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: демографічна криза, Україна, міграція, народжуваність, смертність, ринок праці, міжнародний бізнес.

Вступ. Сучасна Україна перебуває у стані глибокої демографічної кризи, що істотно впливає на соціально-економічну ситуацію та визначає стратегічні перспективи розвитку держави й бізнесу. Війна посилює наявні проблеми: низький рівень народжуваності, високу смертність, старіння населення та масштабну еміграцію, що призвело до різкого скорочення чисельності економічно активного населення. Такий стан формує серйозні виклики для внутрішнього ринку праці та купівельної спроможності населення, водночас відкриваючи нові напрями для міжнародного бізнесу через інтеграцію у європейський простір, необхідність впровадження інновацій та технологій, які можуть компенсувати дефіцит людського капіталу.

Мета. Аналіз демографічної кризи в Україні, її впливу на економічну стабільність та міжнародний бізнес, а також визначення можливих стратегій адаптації до нових соціально-економічних умов.

Результат. Демографічна криза, яку переживає Україна, сьогодні є одним із ключових викликів для економічної стійкості держави та стратегічних перспектив міжнародного бізнесу. З одного боку, війна прискорила негативні тенденції, що існували ще до 2022 року: низький рівень народжуваності, висока смертність, старіння населення та масова еміграція молоді. З іншого боку, повномасштабне вторгнення Росії спричинило безпрецедентні людські втрати, масштабну хвилю вимушеної міграції та різке скорочення економічно активного населення. За офіційними оцінками, якщо у 2022 році чисельність українців становила близько 42 млн, то вже у 2024 році вона знизилася до 35,8 млн осіб [1].

Прогнози Міністерства соціальної політики свідчать, що до 2051 року населення може скоротитися ще більше аж до 25,2 млн. Особливо загрозливим є співвідношення народжуваності та смертності: лише у першому півріччі 2025 року зареєстровано близько 86,8 тис. новонароджених та понад 249 тис. смертей, що означає перевищення смертності над народжуваністю майже у три рази.[2]

Водночас, за даними уряду та міжнародних організацій, за кордоном перебувають від 5,6 до 6,9 млн українців, більшість із яких працездатного віку, і лише частина з них має намір повернутися. Додатково зафіксовано зниження чисельності економічно активного населення майже на 40 % порівняно з довоєнним періодом, що створює критичний дефіцит робочої сили в окремих галузях економіки [3].

Для міжнародного бізнесу така демографічна ситуація має подвійне значення. З одного боку, різке скорочення внутрішнього ринку праці веде до підвищення вартості робочої сили, зростання витрат на виробництво та ускладнює пошук кваліфікованого персоналу. Це означає, що інвестори та компанії, які планують розгорнути виробництво в Україні, повинні враховувати структурний дефіцит кадрів і закладати в стратегії альтернативні механізми забезпечення робочої сили [4].

З іншого боку, зменшення чисельності населення, особливо молодих споживачів, знижує купівельну спроможність та внутрішній попит, що впливає на перспективи розширення ринку збуту. Тобто, одночасно з потенційними можливостями для бізнесу, пов'язаними з відновленням країни та інтеграцією в європейський економічний простір, інвестори стикаються з ризиком звуження бази споживачів [5].

Крім того, міграційні процеси мають і міжнародний ефект: значна частина українців, які виїхали за кордон, інтегрувалася у ринки праці Європи, зокрема Польщі, Німеччини та Чехії. Там українські працівники частково компенсують брак робочої сили в ЄС, але водночас поглиблюють проблему кадрового голоду в Україні. У результаті бізнес, що планує працювати в регіоні, повинен розглядати не лише локальні фактори, а й ширший європейський контекст, оскільки демографічна криза України має транскордонні наслідки [6].

Висновки. Таким чином, демографічний фактор у сучасних умовах війни перетворюється на одну з головних загроз для економічної стабільності України. Без активної державної політики, спрямованої на стимулювання народжуваності, підтримку сімей, створення умов для повернення мігрантів та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, ситуація й надалі поглиблюватиметься. Для міжнародного бізнесу це означає необхідність стратегічного планування з урахуванням довгострокових демографічних ризиків, зміни моделі споживання та зростання витрат на робочу силу. Водночас демографічні виклики можуть стати і каталізатором інновацій: автоматизації, цифровізації, впровадження нових технологій, які здатні частково компенсувати втрати людського капіталу.

1. PRM.ua. Ukraine on the verge of demographic crisis: working-age population has decreased by 40 percent. URL: <https://prm.ua/en/ukraine-on-the-verge-of-demographic-crisis-working-age-population-has-decreased-by-40-percent>
2. NV.ua. Ukraine's population may decrease to 25.2 million by 2051. URL: <https://english.nv.ua/nation/ukraine-s-population-may-decrease-to-25-2-million-by-2051-50471483.html>
3. UNN.ua. The number of Ukrainian migrants remains significant – over 5 million Ukrainians live abroad. URL: <https://unn.ua/en/news/the-number-of-ukrainian-migrants-remains-significant-over-5-million-ukrainians-live-abroad>
4. Agroreview.com. Ukraine: the number of deaths exceeded births in 2025. URL: <https://agroreview.com/en/newsen/2025-the-number-deaths-ukraine/>
5. IOM. IOM aims to aid two million people in Ukraine in 2025 as war and displacement continue. URL: <https://www.iom.int/news/iom-aims-aid-two-million-people-ukraine-2025-war-and-displacement-continue>
6. UNHCR. Ukraine – Operational Update 2025. URL: <https://www.unhcr.org/operational/operations/ukraine>

О. Савченко
студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

ПРОБЛЕМИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

В умовах інтеграції України у світову економічну систему, розширення експортних можливостей стає одним з основних чинників економічного зростання. Вихід на зовнішні ринки забезпечує підприємствам доступ до нових споживачів, підвищує рівень технологічного розвитку та сприяє зміцненню національної валюти через приплив валютних надходжень [1]. Проте, незважаючи на значний потенціал українських виробників, більшість із них стикається з труднощами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз проблем і пошук шляхів підвищення ефективності виходу на міжнародні ринки є актуальним завданням сучасного етапу розвитку економіки України [2].

Основними перешкодами на шляху виходу українських підприємств на зовнішні ринки є: недостатній рівень конкурентоспроможності продукції, складність проходження процедур сертифікації та стандартизації відповідно до вимог ЄС та інших країн, нестача фінансових ресурсів для розширення виробництва та маркетингових кампаній за кордоном, обмежений досвід міжнародного маркетингу та слабе знання культурних і ділових особливостей інших країн [3]. Крім того, підприємства часто стикаються з нестабільністю валютного курсу, митними бар'єрами, високими логістичними витратами та складністю пошуку надійних іноземних партнерів [4].

Серед головних причин можна виділити недостатній рівень державної підтримки експортерів, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низьку поінформованість підприємств про умови зовнішньої торгівлі, а також брак кваліфікованих фахівців у сфері міжнародного менеджменту та логістики. Вагомим чинником також є наслідки війни, що призвела до втрати частини виробничих потужностей, руйнування логістичних шляхів та зростання транспортних витрат. Через це багато компаній змушені перебудовувати свої експортні маршрути та шукати нові партнерські ринки, що потребує часу та ресурсів [1;3].

Подолати ці проблеми можливо шляхом комплексного підходу. Першочерговим завданням є посилення державної підтримки експортерів – створення ефективних програм страхування експортних ризиків, грантів для виходу на нові ринки, а також спрощення процедур митного оформлення [5]. Важливою є участь підприємств у міжнародних виставках, програмах партнерства та бізнес-форумах, що сприятиме пошуку нових контрагентів. Необхідно також підвищувати рівень інноваційності та якості української продукції, адаптуючи її до вимог міжнародних стандартів. Розвиток цифрових інструментів торгівлі, електронних платформ і маркетингів відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу у сфері експорту [4].

Успішний вихід українських підприємств на зовнішні ринки потребує системного підходу. Подолання існуючих бар'єрів можливе лише за умов активної державної підтримки, модернізації виробництва та підвищення рівня ділової культури підприємств. Створення сприятливих умов для розвитку експорту сприятиме не лише економічному зростанню, а й формуванню позитивного іміджу України як надійного партнера на міжнародному ринку.

1. Бондаренко Н., Гринько І. Проблеми виходу вітчизняних підприємств на європейські ринки – Галицький економічний вісник. – 2019. – Вип. 6 (61). – С. 56–62. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/31610/2/ГЕВ_2019v61n6_Bondarenko_N-The_problem_of_domestic_56-62.pdf
2. Хадарцев О. В., Шикіло О. В. Проблеми виходу українських підприємств на європейський ринок – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/539>
3. Основні проблеми українських експортерів при виході на ринки ЄС. Національна платформа малого та середнього бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/nazvano-osnovni-problemy-ukrayinskyh-eksporteriv-pri-vyihodi-na-rynky-yes/>

4. Зуйкова Ю. Д. Проблеми українського експорту та шляхи їх вирішення (конференційна доповідь) – Одеський національний економічний університет. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/27.pdf>

5. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Розділ VII. Фінансування та страхування експортерів [Електронний ресурс] // Проект «Дія.Бізнес». – 2025.

Ю. Селедцова

студ. групи МЕ-309

Науковий керівник – д.е.н., проф. каф. ЗМД Оксана ЮРИНЕЦЬ

ЗЕЛЕНІ СТАНДАРТИ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ: ВИКЛИК ЧИ МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ

У контексті відбудови економіки під час війни, інтеграції до European Union та модернізації виробничих ланцюгів для українських експортерів набуває критичного значення впровадження «зелених» стандартів. Європейський «зелений курс» (European Green Deal) та механізм коригування вуглецевого кордону (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) передбачають, що товари, які мають високу вуглецеву інтенсивність, потраплятимуть під додаткові тарифи або звітвання. У 2024 році український експорт до ЄС становив значну частину від загального експорту, що робить нашу економіку особливо вразливою до цих нововведень. Проблема полягає в тому, що багато українських виробництв – особливо металургія, цемент, добрива – мають високу вуглецеву інтенсивність, а також стикаються з логістичними, інвестиційними та інфраструктурними обмеженнями. Це створює не лише виклик для підтримки конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, але й можливість трансформувати експортну модель – перейти від сировини до продукції з більшою доданою вартістю, адаптуватися до екологічних вимог і таким чином підвищити стійкість [1].

За даними Міністерства економіки України, у 2024 році експорт становив близько 41 млрд доларів США, що означало зростання на 13,4 % порівняно з 2023 роком. При цьому аналітики вказують, що приблизно 15–20 % експорту України до ЄС (тобто значна частина) можуть підпадати під дію CBAM. У дослідженні GMK Center зазначено, що втрати експорту України через CBAM у період 2026-2030 років можуть скласти до 4,7 млрд доларів США. Найпідданішими є галузі з високим рівнем викидів – зокрема металургія: за даними, близько 93 % експорту, що підпадає під CBAM, припадає саме на цей сектор. З іншого боку, звіт Stockholm Environment Institute (SEI) оцінює, що Україна має значний потенціал для «зеленої» трансформації: модернізація енергетики, виробництва і логістики дає змогу використати зелений курс як шанс. Таким чином, зелена політика є одночасно серйозним ризиком і можливістю: ризиком – через загрозу втрати частини ринків чи конкурентоспроможності; можливістю – через стимул модернізації, виходу на нові ринки з екологічними вимогами і створення експортних переваг [2-5].

Для того, щоб український експорт скористався можливостями «зеленого» тренду, варто зробити кілька стратегічних кроків. По-перше, експортерам слід переорієнтувати виробництво на товари з нижчою вуглецевою інтенсивністю або впроваджувати технології декарбонізації – це підвищить привабливість на ринках ЄС та інших регіонів із жорсткими екостандартами. По-друге, необхідна державна підтримка: стимулювання інвестицій у «зелені» технології, податкові пільги, гранти, а також допомога у сертифікації і відповідності критеріям ESG. По-третє, українському бізнесу доцільно активніше шукати експортні ніші за межами традиційних високовуглецевих галузей, наприклад, у переробці сільгосппродукції, у виробництві екотехнологій, у відновлюваній енергетиці чи хай-тек виробі. По-четверте, потрібно будувати прозорі системи моніторингу викидів, звітвання та екологічної відповідності – щоб відповідати правилам ЄС і знижувати ризики несподіваних бар'єрів. Таким чином, зелена трансформація має шанс стати для України драйвером модернізації зовнішньоекономічної діяльності, а не лише джерелом ризиків.

1. Український експорт зріс на 13,4% до 41 млрд доларів США у 2024 році. Портал «ДіяБізнес» URL: <https://www.export.gov.ua/news/ukrainian-exports-increased-billion-in-2024> (дата звернення: 18.10.2025)

2. 20% загального обсягу експорту України до ЄС підпадає під дію CBAM. ЕкоПолітика: Екологічні новини України та світу URL: <https://ecopolitic.com.ua/en/news/20-of-ukraines-total-exports-to-the-eu-fall-under-cbam/> (дата звернення 18.10.2025).

3. У 2026-2030 роках загальні експортні втрати України через CBAM можуть перевищити 4,6 млрд доларів США. GMK Center URL: <https://gmk.center/en/news/in-2026-2030-total-export-losses-of-ukraine-due-to-cbam-may-exceed-4-6-blm/> (дата звернення 18.10.2025).

4. Українська економіка зазнає великих збитків від додаткового оподаткування в ЄС. Interfax URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/106621/> (дата звернення 18.10.2025).

5. Зелена трансформація України: SEI публікує перший національний оціночний звіт. Global 100 RE UKRAINE URL: <https://100re.org.ua/en/sei-releases-first-national-assessment-report/> (дата звернення 18.10.2025).

МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному бізнес-середовищі результат діяльності підприємства залежить від якісного людського капіталу, який визначається не лише певними професійними компетенціями, а й психологічною стійкістю та емоційним благополуччям працівників. Підвищення ефективності управління у міжнародних підприємствах має відношення до збереження ментального здоров'я персоналу і є важливою складовою управлінської стратегії [1]. Nestle, як міжнародна корпорація, застосовує різні практики підтримки ментального здоров'я у своїх підрозділах у світі і в Україні та розглядає їх як соціальну відповідальність бізнесу.

Nestle – міжнародна швейцарська компанія. Її корпоративна філософія побудована на принципах сталого розвитку та добробуту персоналу [2]. На міжнародному рівні Nestle реалізовує комплексні програми підтримки благополуччя працівників. Серед таких практик є «Employee Assistance Program» (EAP) – програма емоційної та психологічної підтримки, яка надає послуги консультації фахівців, можливість відвідати тренінги з управління стресом і поради щодо балансу роботи та особистого життя.

У США впроваджують «Emotional Wellbeing Benefits», що дає доступ до мобільних додатків для релаксації й медитації, таких як HeadSpace або NeuroFlow. У Великій Британії Nestle взяла участь в ініціативі «Time to Change», ціль якої подолання ментальних розладів на робочому місці та формування відкритої корпоративної культури.

Коли розпочалася повномасштабна війна, Nestle в Україні запустила програму психологічної підтримки працівників у партнерстві з платформою Розумію [3]. Працівники мають можливість отримати спеціалізовані тренінги, які допомагають адаптуватися до стресових умов війни. Також було реалізовано програму «Ukraine, WeCare», яка полягає в евакуації, релокації, збереження. Метою цих заходів є зменшення фінансового стресу для працівників. Ще одним прикладом практики є заснування програми «Лідерство у воєнний час».

Багато практик, які реалізуються в українських підрозділах, також використовуються за кордоном. Зокрема, це програма EAP, тренінги для лідерів із формування здорового мікроклімату в колективі, ініціативи з розвитку емоційного інтелекту, а також політика гнучкого графіку роботи та можливість дистанційної зайнятості (табл.1).

Таблиця 1

Вплив корпоративних ініціатив Nestle на психологічний стан працівників

Чинник	Практики Nestle для підтримки	Очікуваний результат
Стрес і перенавантаження	Програма EAP, консультації, онлайн-ресурси для медитації	Зниження рівня стресу
Відчуття підтримки	Корпоративні комунікації, тренінги для керівників	Зміцнення командної взаємодії
Баланс між роботою та особистим життям	Гнучкий графік, політика work-life balance	Зменшення вигорання
Культура відкритості	Підтримка ініціативи «Time to Change», навчання Mental Health First Aiders	Покращення соціально-психологічного клімату

Джерело: побудовано автором на основі [2].

Підтримка ментального здоров'я працівників у Nestle в Україні чітко демонструє, що міжнародна компанія здатна ефективно адаптувати глобальні стандарти корпоративної культури до складних умов бізнес-середовища. Такі заходи свідчать про інтеграцію принципів соціальної відповідальності у систему управління персоналом. У контексті зовнішньоекономічної діяльності такі ініціативи мають дуже важливе значення, оскільки забезпечують стабільність людського капіталу та зміцнюють конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

1. Уголькова, О. З., Залізна, Л. В. Ментальне здоров'я як основа мотивування до інтелектуальної активності працівників [Електронний ресурс] // Бізнес Інформ. – 2021. – № 12. – С. 263–268. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-263_268.pdf

2. Nestlé S.A. Health, Safety and Wellbeing Policies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/health-safety-wellbeing>

3. Розумію. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rozumiu.ua/en/blog/stvorennya-inklyuzivnogo-robochogo-seredovishcha-ta-pidtrimka-veteraniv-dosvid-nestle-v-ukrayini>

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ

Ключові слова: штучний інтелект, міжнародна торгівля, автоматизація, цифрові платформи, глобальні ринки, конкурентна перевага.

Вступ. Штучний інтелект (ШІ) у сучасній глобальній економіці дедалі більше перетворюється на рушій нових закономірностей міжнародної торгівлі, змінюючи не лише методи обміну товарами та послугами, але й основні правила конкурентної взаємодії між державами та бізнесами. Цей технологічний прорив забезпечує автоматизацію, підвищення ефективності, аналітичні рішення в реальному часі та можливість масштабного прогнозування - це радикально трансформує стратегії виходу на зовнішні ринки.

Мета роботи - дослідити вплив штучного інтелекту на міжнародну торгівлю та окреслити його можливості й ризики для глобальних ринків.

Результат. По-перше, впровадження ШІ у виробництво - через роботи, автономні системи, інтелектуальні лінії й рішення для оптимізації логістики - дозволяє компаніям зменшити витрати, скоротити час виробництва та підвищити гнучкість у зміні номенклатури продукції. Завдяки цьому підприємства, навіть з ринків, що традиційно вважалися “дешевими”, можуть конкурувати на глобальному рівні. Ускладнення ланцюгів постачання, викликане війнами або перебоями, також стимулює застосування автономізованих систем моніторингу та коригування маршрутів[1].

По-друге, у сфері послуг ШІ відкриває нові форми торгівлі: цифрові платформи, автоматизовані сервіси, інтелектуальні рішення з персоналізації клієнтського досвіду. Наприклад, системи на основі машинного навчання дають змогу аналізувати величезні масиви даних про споживачів і прогнозувати попит у різних країнах, що надає компаніям змогу адаптувати товари “під місцерозташування”. Це знижує операційні ризики при вході на нові ринки[2].

По-третє, ШІ відіграє важливу роль під час торговельних переговорів і формування торговельної політики. Завдяки симуляціям, сценарному моделюванню, аналізу великих економічних наборів які дозволяють прогнозувати реакції різних країн на зміну тарифів чи регуляторних норм – ухвалення або корекція рішень може відбуватися більш точно. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли швидкість адаптації має бути високою[2].

Проте вплив ШІ на міжнародну торгівлю має і негативні наслідки, які неможливо ігнорувати. Автоматизація може призводити до скорочення кількості робочих місць у традиційних секторах, особливо там, де завдання мають рутинний характер. Дослідження показують, що використання ШІ в автоматизації праці може загрожувати зайнятості значної частини робочих місць, якщо не буде системи перепідготовки кадрів. У контексті України це особливо чутливо, враховуючи вже існуючий дефіцит робочої сили та демографічну кризу[3].

Окрім того, існує ризик збільшення нерівності між країнами внаслідок “цифрового розриву”. Якщо держави з розвинутою інфраструктурою й діджиталізацією отримають перевагу в доступі до передових ШІ-систем, менш розвинені країни можуть залишитися в залежності, не здатні конкурувати. Цей ризик наголошує на потребі формування міжнародних стандартів і політик, які стимулюватимуть поширення ШІ можливостей більш справедливо[4].

В Україні вже ведеться активна робота над поєднанням інновацій та безпеки: ухвалення національного “road map” щодо регулювання ШІ - з метою забезпечення балансу між розвитком технологій і захистом прав людини та національної безпеки. Крім того, у пріоритетних секторах економіки вже простежується використання ШІ - наприклад, у промисловості, енергетиці, агросекторі, логістиці - що фіксує звіт ООН-ПРОМ[5].

Ще один яскравий приклад - постачання в 2025 році 33 000 комплектів керування ШІ для дронів до України (Auterion), що дозволяють адаптувати дешеві дрони в автономні ударні платформи - це ілюструє, як військові технології теж впливають на торгівлю оборонними інноваціями. Це свідчить, що кордони між “мирними” технологіями та оборонними застосуваннями стають все тоншими[6].

Висновки. Отже, у міжнародному контексті ШІ стає ключовим інструментом конкурентної переваги: компанії, які зуміють швидко адаптуватися, інтегрувати інтелектуальні рішення й будувати екосистеми, зможуть займати лідерські позиції на глобальних ринках. Але в одночас із цим виникає нагальна потреба формувати політики контролю, етичного використання, підготовки кадрів і вирівнювання “цифрових умов” для всіх учасників глобальної торгівлі.

1. OECD. *Artificial Intelligence in Society*. OECD Publishing, Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>

2. WTO. *Artificial Intelligence and Trade*. World Trade Organization, 2024. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/ai2024_e.htm

3. Atlantic Council. *Ukraine's AI Road Map Seeks to Balance Innovation and Security*. 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-ai-road-map-seeks-to-balance-innovation-and-security>

4. UNIDO. *AI in Ukraine: Opportunities and Challenges for Industry and Trade*. United Nations Industrial Development Organization, 2024. URL: https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/AI_Ukraine.pdf

5. ResearchGate. *The impact of artificial intelligence on the labor market in the world and particularly in Ukraine*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/378885842>

6. Reuters. Auterion says it will provide Ukraine with 33,000 AI drone guidance kits. 28 July 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/auterion-says-it-will-provide-ukraine-with-33000-ai-drone-guidance-kits-2025-07-28>

В. Утинкевич
студ. групи МЕ-309

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Наталія ГОРБАЛЬ

ВІЙСЬКОВА АГРЕСІЯ РФ В УКРАЇНУ ТА БЛОКАДА МОРСЬКИХ ШЛЯХІВ

Військова агресія РФ почалася ще у 2014 році, коли окупували Автономну Республіку Крим, частину Донецької та Луганської областей. 24 лютого 2022 року було скоєно воєнний напад на територію України з Росії, Білорусі та тимчасово окупованого Криму, активно використовувались прилеглі морські райони Чорного та Азовського морів. Всі ці дії Російської Федерації є велике порушення міжнародного права, а саме було порушено: статтю 2 Статуту ООН, яка забороняє застосування сили проти територіальної цілісності, або політичної незалежності будь-якої держави, або будь-яким іншим чином, несумісним із Цілями Об'єднаних Націй; Будапештський меморандум (1994), який свідчить, що РФ підтверджує зобов'язання утримуватися від загрози силою чи її використання проти територіальної цілісності, чи політичної незалежності України, і що ніяка зброя ніколи не буде використовуватися проти України, крім цілей самооборони або будь-яким іншим чином згідно зі Статутом ООН в обмін на її відмову від ядерної зброї – і порушила ці гарантії [1].

Вихід до моря та наявність морських портів мають стратегічне значення для України – як у мирний час, так і в умовах війни. П'ять областей України мають прямий вихід до моря, і саме вони формують значну частину національного ВВП. Морські порти – це основні логістичні вузли, через які Україна експортує зерно, метал, добрива, продукцію машинобудування та імпортує паливо, техніку, споживчі товари [2-3].

Після незаконної анексії Криму у 2014 році Росія встановила фактичний контроль над Керченською протокою, яка є стратегічним морським шляхом між Чорним і Азовським морями. З того часу російські прикордонники почали систематично затримувати українські судна, що прямували до портів Маріуполя та Бердянська. Першим відкритим актом морської агресії, який отримав міжнародне засудження став випадок наприкінці листопада 2018 року, коли три українські судна були захоплені росіянами та в полон потрапило 23 моряки, 6 з яких було поранено [3].

В умовах блокади морських портів та західних кордонів Україна була змушена змінити свою логістичну стратегію. До війни порт Одеси був найбільшим у Чорноморському регіоні, а порти Чорноморська, Південного, Миколаєва та Маріуполя забезпечували стабільний товарообіг з понад 100 країнами світу [4].

У період повномасштабного вторгнення порти стали об'єктами блокади та атак. Лише з січня по травень 2025 року російські збройні сили здійснили не менше 57 атак ракетами та БпЛА різних типів на порти Великої Одеси. Ці атаки були спрямовані не лише на військові об'єкти, а й на цивільні судна, зерносховища та логістичні центри, що є прямим порушенням міжнародного гуманітарного права. Атаки на морські порти мають катастрофічні наслідки для економіки України, вони спричиняють масштабні руйнування, людські жертви та порушення міжнародного права [5].

Росія активно використовує морську блокаду як засіб економічного та політичного тиску. У 2022–2023 роках російські військові кораблі блокували українські порти в Чорному морі, зокрема Одесу, Чорноморськ, Південний. Російські військові кораблі патрулювали акваторії, а також здійснювали мінування морських шляхів. Ситуація, що склалася після блокування РФ українських портів загрожувала глобальній продовольчій безпеці. Оскільки Україна є одним з найбільших експортерів зернових культур, а саме пшениці, кукурудзи та соняшникової олії, через блокаду порти не мали змоги приймати і відправляти вантажі, що призвело до дефіциту в країнах Африки, Азії та Близького Сходу. Як наслідок, ціни на зерно зросли [6].

Виникла нагальна потреба започаткувати альтернативні логістичні маршрути з використанням усіх відповідних видів транспорту. У травні 2022 року було створено ініціативу «Шляхи солідарності» задля того, щоб Україна могла експортувати зерно та імпортувати потрібні товари. Крім цієї ініціативи було ще започатковано Чорноморську зернову ініціативу, яка діяла протягом року з кінця липня 2022 р. до 18 липня 2023 р. Саме ця ініціатива дозволила експортувати зерно з трьох портів та була можливістю використання морських шляхів експорту зерна, які були заблоковані з першого дня повномасштабного вторгнення РФ. Зросла робота портів на Дунаї (Ізмаїл, Рені, Кілія), які стали альтернативою для експорту [7].

Україна збільшила товарообіг через морські порти до 75% від довоєнного рівня. Подальше зростання обмежено рівнем виробництва. Він менший, ніж до війни, частина ключових українських підприємств зруйновані або окуповані. Через порти Дунаю та морські порти Одеси йде 90% зовнішньої торгівлі [8].

Блокада Чорного моря стала одним із найсерйозніших випробувань для України, оскільки саме через порти проходила більша частина експорту, зокрема зерна, металу та інших товарів. Закриття морських призвело до різкого скорочення обсягів торгівлі, втрати валютних надходжень і зриву логістичних ланцюгів. Це, у свою чергу, негативно вплинуло на економічну стабільність і створило значні труднощі для підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки [9].

Військова агресія РФ проти України та цілеспрямована блокада морських шляхів призвели до глобальної нестабільності. Наслідки цих дій вийшли за межі української території спричинивши порушення рівноваги на ринках продовольства та сировини, де український експорт відіграє ключову роль. Для України вихід до моря та ефективна робота портів є не лише економічною перевагою, а й вести незалежну зовнішню політику та забезпечувати національну стійкість. Агресія РФ показує, що вона прагне зробити Україну залежною та вразливою державою, без виходу до морських шляхів та усіма способами ізолювати від глобальних торгових процесів і міжнародної взаємодії.

1. https://uk.wikipedia.org/wiki/Блокада_Азовського_моря
2. EU – Ukraine Solidarity Lanes. URL: https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en
3. European Commission to establish Solidarity Lanes to help Ukraine export agricultural goods. URL: https://transport.ec.europa.eu/newsevents/news/european-commission-establish-solidarity-lanes-help-ukraine-export-agricultural-goods-2022-05-12_en
4. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_158#Text
5. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_010#Text
6. <https://forbes.ua/money/strategiya-ukraini-teper-rozbudovuvati-vsi-mozhlivi-logistichni-marshruti-zastupnik-ministra-infrastrukturi-yuriy-vaskov-pro-novi-eksportni-shlyakhi-ta-povernennya-importu-v-ukrainski-porti-23032024-20092>
7. <https://www.blackseanews.net/read/231769>
8. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cdjepdlp4w4o>
9. <https://www.blackseanews.net/read/159953>

Є. Федорчук

студ. групи МЕ-316

Науковий керівник – д.е.н., проф. зав. каф. ЗМД Ольга МЕЛЬНИК

МІЖНАРОДНІ ВИСТАВКИ ТА ЯРМАРКИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Міжнародні виставки та ярмарки залишаються в пріоритеті серед компаній як спосіб просування своїх технологій чи послуг, попри значний розвиток цифрових технологій та соціальних мереж. Участь у таких заходах дає значну перевагу в конкурентній боротьбі за нового споживача на ринку. Також такі міжнародні події це чудова можливість для нових підприємств показати себе і отримати більше інвестицій. Такі події створюють сприятливе середовище для співпраці між бізнесом, наукою та владою, формуючи нові тенденції розвитку світової економіки.

Міжнародні виставки та ярмарки – це спеціалізовані заходи, що об'єднують виробників, постачальників, покупців, науковців, представників влади з різних країн для презентації товарів, технологій, послуг та встановлення ділових контактів [1].

Торгові-промислові виставки і ярмарки класифікуються за масштабами та тематиками та іншими ознаками. Такі розподіли допомагають як споживачам так і підприємствам визначитися, де варто представити свій товар або знайти потрібний продукт.

Діяльність ярмарок та виставок регулюються за допомогою міжнародних та національних організацій. Метою її створення є забезпечити стандарти проведення заходів, вимоги до учасників і критерії якості.

Серед міжнародних організацій варто зазначити, такі:

- UFI - Глобальна асоціація виставкової індустрії;
- BIE - Міжнародне виставкове бюро;
- EXPO.IAEE - Міжнародна асоціація виставок та заходів.

В українські організації входять:

– Торгово-промислова палата України (ТППУ) - надає виставково-конгресові послуги, сертифікація товарів і послуг, товарознавчі експертизи тощо [4].

– економіки України - координує державну політику у сфері зовнішньоекономічної діяльності, включно з виставковими ініціативами.

Після завершення ярмарків та виставок між учасниками утворюються комерційні угоди, що закріплюють домовленості щодо постачання товарів, або виконання умов спільних проектів. Міжнародні виставки та ярмарки є важливим інструментом для розвитку торгівлі, зовнішньоекономічних зв'язків, інновацій. Вони сприяють укладенню вигідних комерційних угод, створюють нові ринки для нових виробників. Активна участь українських виробників на всіх рівнях виставкової діяльності дозволяє розвивати національне виробництво та підвищенню авторитету країни на міжнародній арені.

1. Cambridge Dictionary - <https://dictionary.cambridge.org/> (дата звернення: 31.10.2025)
2. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку виставково-ярмаркової діяльності в Україні. – Київ: КМУ, 2022. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 31.10.2025).

3. *The role of trade faires* - <https://exporthelp.org/> (дата звернення: 31.10.2025)

4. *Торгово - промислова палата України* - <https://uccr.org.ua/> (дата звернення 31.10.2025)

З. Ферт

студ. групи МЕ-307

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Олександр ГРИГОР'ЄВ

ДРОГОБИЦЬКА СОЛЕВАРНЯ У МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ: ТРАДИЦІЇ ТА ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Дрогобицький солевиварювальний завод – найстаріше діюче підприємство України та одне з найдавніших у Східній Європі. Основний напрям діяльності – добування та переробка солі. Протягом понад шести століть підприємство не лише забезпечувало внутрішні потреби, але й активно формувало економічні зв'язки з іншими регіонами та країнами.

Дрогобицька солеварня щонайменше від XIV ст., безперервно діяла на одному і тому ж місці, біля джерел «сировиці» – соляної ропи, тому Дрогобицький солеварний завод, можна вважати найстарішим постійно діючим промисловим підприємством в Україні. Протягом століть розквіту Дрогобичу сприяла солеварня, яка постачала сіль не лише до Галичини і Закарпаття, але і для Волині, Холмської землі, Київщини, сюди прибували чумаки з Поділля, далекої Брацлавщини.

Дрогобицька солеварня має ряд особливостей пов'язаних з історичною цінністю:

- будівлі, обладнання та земельні ділянки солеварні можуть мати історичну та культурну цінність, що ускладнює їхню оцінку та внесення до статутного фонду)
- специфікою виробництва (виробництво солі – це специфічний процес, який вимагає значних інвестицій у модернізацію обладнання та технологій);
- державним регулюванням (діяльність солеварні може підпадати під дію спеціальних законів та нормативних актів, що регулюють використання природних ресурсів та охорону довкілля) (рис.1).



Рис.1.Будівля Дрогобицького солевиварювального заводу

Дрогобицька солеварня є типовим прикладом вузькоспеціалізованого виробництва, тому що фактично єдиним продуктом солеварні є сіль. Вся виробнича лінія, від видобутку ропи до фасування готового продукту, зосереджена на цьому одному виді продукції яка за традиційними технологіями використання за традиційним методом випарювання солі в чанах, як правило, не передбачає виробництва інших продуктів. Обмежена номенклатура продукції (незважаючи на різні сорти солі, які можуть вироблятися (напр. крупна, дрібна, йодована) , залишається незмінною. (рис.2)



Рис.2. Обладнання Дрогобицького солевиварювального заводу

Сьогодні підприємство відновлює свій експортний потенціал, орієнтуючись на нішу натуральних, екологічно чистих продуктів. Дрогобицька сіль постачається як на внутрішній ринок (українські домогосподарства, ресторани, харчова промисловість), так і за кордон – до Польщі, Німеччини, Чехії, країн Балтії, Канади та США. Основними партнерами є мережі екологічних магазинів та онлайн-платформи, що просувають традиційні ремісничі товари.

Важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності є брендинг і сертифікація продукції. Завдяки автентичності, ручному методу випарювання солі та географічній унікальності, дрогобицька сіль може отримати статус продукту з географічним зазначенням (Geographical Indication), що відкриває додаткові можливості для виходу на європейський ринок.

Дрогобицька сіль, продукт з багатою історією та унікальним смаком, отримує все більш сучасну та привабливу упаковку. Це дозволяє їй не лише зберегти свої традиції, а й завоювати нових шанувальників серед молоді та людей, які цінують естетику. Дизайн упаковки дрогобицької солі є різний, оскільки є різні види солі (мелена, крупна, з добавками). (рис.3,4,5)



Рис.3.Дрогобицька йодована сіль



Рис.4. Дрогобицька виварна немелена сіль



Рис.5.Дрогобицька крупнокристалічна сіль в скляній банці

Дрогобицька сіль, з її багатою історією та унікальними властивостями, має чимало конкурентів на ринку. Ця конкуренція може бути як прямою, так і непрямою, охоплюючи різні сегменти ринку та споживачів.

1. Сіль з інших родовищ: Сіль з інших регіонів України може мати відмінності у смаку, мінеральному складі та технології виробництва. Наприклад, сіль з Артемівського родовища має свої особливості та традиції.
2. Виробники з більш сучасним обладнанням: Деякі підприємства можуть пропонувати більший асортимент солі (йодована, з добавками), більш високі обсяги виробництва та сучасніші методи упаковки.

Сьогодні Дрогобицька солеварня залишається одним із небагатьох діючих солевидобувних підприємств в Україні. Наприклад, відома Артемівська солеварня на Донеччині, яка тривалий час була головним виробником солі у країні, змушена припинити роботу через війну. Тож саме Дрогобицька нині символізує безперервність українського солеваріння.

Таким чином, Дрогобицька солеварня поєднує у собі історичну спадщину й сучасні можливості зовнішньоекономічного розвитку. Її приклад демонструє, як традиційне виробництво може стати конкурентоспроможним гравцем на глобальному ринку, зберігаючи при цьому свою культурну унікальність.

1. Офіційний сайт “Дрогобицька солеварня”. URL: <https://drohobych-saltworks.com/> (дата звернення: 19.10.2025)

2. Офіційний сайт “Дрогобицьчина”. URL: <https://drohobychyna.com.ua/edifice/drogobickiy-solevivaryuvalniy-zavod/istoriya-solevivarni/> (дата звернення: 19.10.2025)

М. Хома

студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) України є одним із ключових напрямів забезпечення економічного розвитку держави. Вона сприяє інтеграції національної економіки у світову господарську систему, забезпечує приплив валютних ресурсів, створює нові робочі місця та формує позитивний імідж України на міжнародній арені. Ефективна ЗЕД є запорукою стабільності внутрішнього ринку, конкурентоспроможності продукції та залучення іноземних інвестицій.

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів відбуваються суттєві зміни у структурі зовнішньої торгівлі України. Головною тенденцією останніх років є переорієнтація експорту на ринки Європейського Союзу [1]. Найвищі темпи зростання демонструє експорт аграрної продукції – насамперед

зернових культур, соняшникової олії та продуктів її переробки. Водночас зростає частка IT-послуг у загальному обсязі експорту, що стає одним із ключових джерел валютних надходжень України [2].

Важливою сучасною тенденцією є цифровізація зовнішньоекономічних процесів. Широке впровадження електронного документообігу, автоматизованих митних систем та онлайн-платформ для експорту спрощує взаємодію між бізнесом і державними структурами. Цифрові сервіси, такі як «Дія.Бізнес», надають малим і середнім підприємствам доступ до консультацій, міжнародних виставок, освітніх програм та допомагають виходити на зовнішні ринки без посередників [3]. Це сприяє зменшенню бюрократичних бар'єрів і підвищенню прозорості експортних операцій.

Серед інших помітних тенденцій слід виокремити екологізацію експорту. Європейський ринок висуває високі вимоги до якості та екологічності продукції, тому українські виробники поступово впроваджують міжнародні стандарти сертифікації, «зелені» технології та системи енергоефективності [4]. Такі кроки підвищують конкурентоспроможність українських товарів і сприяють формуванню позитивного іміджу країни.

В умовах воєнного стану український бізнес стикається з низкою проблем – руйнуванням логістичних шляхів, блокуванням морських портів, зростанням транспортних витрат. Однак підприємства активно адаптуються, розвиваючи альтернативні маршрути через країни ЄС, збільшуючи частку автомобільних і залізничних перевезень, а також використовуючи цифрові рішення для контролю поставок [5].

Попри виклики, Україна поступово зміцнює свої позиції на світовому ринку. Держава проводить політику підтримки експорту, створює умови для розвитку міжнародного партнерства, залучення іноземних інвестицій і розширення участі у міжнародних організаціях [6].

Таким чином, сучасні тенденції розвитку ЗЕД України характеризуються євроінтеграційною спрямованістю, цифровізацією, екологізацією та розширенням географії зовнішньої торгівлі. Подальше зростання цього сектору потребує модернізації логістичної інфраструктури, удосконалення державного регулювання, стимулювання інноваційного експорту та забезпечення сталого розвитку економіки загалом.

1. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України у 2024 році. – <https://www.ukrstat.gov.ua>

2. Lviv in cluster (стаття: експорт IT послуг) – <https://itcluster.lviv.ua/eksport-it>

3. Офіційний портал «Дія.Бізнес». – <https://business.dii.gov.ua>

4. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Екологізація виробництва як фактор підвищення конкурентоспроможності, 2024.

5. Європейська комісія. Звіти про відновлення логістичних маршрутів для України, 2024. – <https://ec.europa.eu>

6. Кабінет Міністрів України. Експортна стратегія України 2023–2027. – <https://www.kmu.gov.ua>

Д. Чорній
студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Наталія ПЕТРИШИН

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЛОГІСТИЧНІ БАР'ЄРИ НА ПОЛЬСЬКОМУ НАПРЯМКУ

Зовнішньоекономічна діяльність України зазнала суттєвих змін у зв'язку з воєнними діями, які обмежили використання морських торговельних шляхів і спричинили переорієнтацію експорту на сухопутні напрями. Польський кордон відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності експорту, зокрема агропромислової продукції. Водночас підвищення навантаження на транспортну інфраструктуру та адміністративні процедури створюють додаткові бар'єри для учасників зовнішньоекономічних процесів [1].

Одним із головних наслідків війни стало зростання значення сухопутних маршрутів експорту. Ініціатива Європейської комісії Solidarity Lanes створила основу для диверсифікації транспортних коридорів і підтримки українських експортерів. Утім, за даними звітів ЄС, польський напрям залишається перевантаженим: середній час очікування на прикордонних переходах перевищує технічні можливості пунктів пропуску, а залізнична система не забезпечує необхідного обсягу перевалки вантажів [1].

Великим викликом залишається технічна невідповідність колії між Україною (1520 мм.) і країнами ЄС (1435 мм.), що потребує зміни колісних пар або перевантаження товарів на європейські вагони. Дослідження Європейського інвестиційного банку вказує, що запровадження європейської ширини колії на ключових лініях сполучення з Польщею може підвищити пропускну здатність більш ніж на 30% [2].

Крім інфраструктурних обмежень, спостерігаються адміністративні труднощі: складні митні процедури, дублювання контролю з обох сторін та нестача логістичних терміналів. Експерти Європейського політичного центру наголошують, що подолання цих проблем потребує гармонізації процедур і створення спільних пунктів митного контролю [3].

За оцінками українських науковців, важливою передумовою підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій є розбудова сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, розширення складів тимчасового зберігання та впровадження цифрових інструментів обробки документів [4; 5].

Отже, виявлено, що ключовими бар'єрами зовнішньоекономічної діяльності України на польському напрямку є обмежена пропускна здатність транспортних вузлів, технічна невідповідність залізничних колій та складність митних процедур. Визначено, що реалізація ініціативи Solidarity Lanes та розвиток прикордонної інфраструктури є стратегічними чинниками забезпечення стійкості українського експорту. Аргументовано, що подальша інтеграція транспортної системи України до європейської мережі TEN-T та впровадження спільного митного простору з Польщею створять умови для підвищення конкурентоспроможності українських товарів на зовнішніх ринках.

1. *European Commission «EU-Ukraine Solidarity Lanes – Latest Figures (July 2025)»* [Електронний ресурс]. – Brussels: Directorate-General for Mobility and Transport, 2025. – Режим доступу: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-july-2025-2025-08-20_en

2. *European Investment Bank (EIB) «Solidarity Lanes: Study on EU rail connections with Ukraine and Moldova»* [Електронний ресурс]. – Luxembourg: EIB Publications, 2023. – Режим доступу: <https://www.eib.org/en/press/all/2023-265-solidarity-lanes-study-on-eu-rail-connections-with-ukraine-and-moldova-suggests-deploying-european-track-gauge-on-key-lines>

3. *European Policy Centre «EU-Ukraine wartime trade: Overcoming difficulties, forging a European path»* [Електронний ресурс]. – Brussels: EPC Discussion Paper, 2023. – Режим доступу: https://www.epc.eu/content/PDF/2023/EU-Ukraine_wartime_trade_DP.pdf

4. *Economy and Society Journal «Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах війни»* [Електронний ресурс]. – 2024. – №54. – С. 230–235. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5408/5351>

5. *Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) «Пріоритети розвитку реального сектору в умовах війни: аналітична доповідь»* [Електронний ресурс]. – Київ, 2023. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor

Р. Щербан
студ. групи МЕ-49

Науковий керівник – д-р філософії, асистент каф. ЗМД Ірина ІВАНОЧКО

МЕНЕДЖМЕНТ РИЗИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік у світовий ринок зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває особливої актуальності. Вихід підприємства на міжнародні ринки дає значні можливості – доступ до нових споживачів, диверсифікацію доходів, перенесення технологій, підвищення конкурентоспроможності. Водночас вона супроводжується значною кількістю ризиків, які можуть суттєво вплинути на ефективність функціонування підприємства. Саме тому менеджмент ризиків у ЗЕД є ключовим елементом стратегічного управління.

Ризиками у зовнішньоекономічній діяльності – є можливість настання негативних подій, здатних спричинити фінансові збитки, невиконання договірних зобов'язань або зниження конкурентоспроможності підприємства. Їх поділяють за кількома критеріями: за походженням (внутрішні та зовнішні), за характером впливу (економічні, політичні, правові, логістичні) та за ступенем керованості (керовані й некеровані). Наприклад, політичні ризики включають зміну законодавства, введення санкцій, нестабільність уряду, що особливо актуально для підприємств, які працюють з країнами з нестабільною політичною ситуацією. Економічні ризики охоплюють коливання валютних курсів, зміну митних тарифів, інфляцію. Логістичні ризики пов'язані з порушенням термінів доставки, пошкодженням товару або затримкою на митниці. [1]

На відміну від внутрішньої діяльності, де підприємство має більше важелів контролю, ЗЕД характеризується високим рівнем невизначеності. У внутрішньому середовищі підприємство може впливати на постачальників, регулювати логістику, адаптуватися до змін у законодавстві. У ЗЕД же підприємство залежить від зовнішніх партнерів, міжнародного законодавства, політичної ситуації в інших країнах. Це вимагає більш складної системи управління ризиками, яка включає моніторинг, аналіз, прогнозування та реагування.

Менеджмент ризиків у зовнішньоекономічній діяльності – це послідовна робота підприємства, спрямована на те, щоб своєчасно помічати можливі проблеми у міжнародній діяльності, оцінювати їхню небезпеку та знаходити способи їх уникнути або зменшити їхній вплив. Цей процес складається з кількох ключових етапів, кожен з яких має важливе значення для забезпечення стабільності та ефективності ЗЕД.

– Першим етапом є виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Це включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вивчення політичної, економічної, правової та соціальної ситуації в країнах-партнерах.

– Другим етапом є оцінка ризиків. Тобто здійснюється кількісна та якісна оцінка виявлених ризиків. Для цього використовуються методи експертного оцінювання, аналіз сценаріїв, статистичні моделі, матриці ризиків.

– Після оцінки ризиків підприємство розробляє стратегії їх мінімізації, уникнення або передачі. Це може включати укладання страхових договорів, використання фінансових інструментів хеджування, диверсифікацію постачальників і ринків збуту, впровадження систем контролю якості та безпеки

– Четвертий етап передбачає практичне впровадження обраних заходів. – практичне впровадження цих заходів. Усі підрозділи підприємства мають діяти злагоджено: фінансовий контролює валюту, логістичний – постачання, юридичний – зміни в законодавстві.

– Останнім етапом є постійний моніторинг ризиків та ефективності впроваджених заходів.[2]

У процесі зовнішньоекономічної діяльності підприємства стикаються з різними ризиками, які можуть впливати як на фінанси, так і на репутацію. Для їх подолання застосовують кілька методів управління. Перший – уникнення ризику, коли компанія відмовляється від операцій із занадто великою невизначеністю, наприклад, не виходить на нестабільний ринок або не співпрацює з ненадійним партнером. Другий – зниження ризику, що передбачає впровадження заходів для зменшення ймовірності або наслідків небезпеки, як-от диверсифікація постачальників, контроль якості чи хеджування валютних коливань. Третій – передача ризику, коли відповідальність перекладається на інші сторони через страхування, аутсорсинг або спеціальні умови договорів. І нарешті, прийняття ризику – це свідоме погодження на можливі втрати, якщо вони незначні або контрольовані. [3]

Підсумовуючи можна сказати, що менеджмент ризиків у зовнішньоекономічній діяльності - це невід’ємна складова ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку. Успішна робота за кордоном неможлива без глибокого розуміння можливих загроз і вміння швидко реагувати на них. Чітко побудована система управління ризиками допомагає не лише запобігати фінансовим втратам, а й створює умови для стабільного розвитку, зміцнення ділової репутації та підвищення конкурентоспроможності. Завдяки поєднанню аналітики, стратегічного планування та постійного моніторингу підприємство здатне адаптуватися до змін глобального середовища, використовувати можливості навіть у складних умовах і впевнено розвивати свій потенціал у міжнародному бізнесі.

1. В. В. Дергачова. *Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.*(2024) Секція 2. *Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.* URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303747?utm_source

2. Девлім З. П., Передало Х. С., Моторнюк У. І., Наумчук С. І., *Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними.*(2019). URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d57895eb-8019-433e-ac3e-e954b5bba739/content>

3. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств.* (2022) URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061234.pdf>

Підсекція «УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЮ ТА МИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ»

М. Андрусів
студ. групи МЕ-307

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Назар СТАСЮК

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОБ'ЄКТ ІНВЕСТИЦІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасній глобальній економіці спостерігаються тенденції, що суттєво впливають на національні інвестиційні процеси. Основними серед них є концентрація капіталу у сферах світового технологічного розвитку та зростання інноваційного характеру інвестицій. Це зумовлює зміну структури вкладень – збільшується частка інвестицій в інтелектуальні цінності.

У такому контексті інвестиційний процес набуває трирівневої структури, що охоплює фінансову, виробничу та інноваційну складові, де об'єктом інвестування виступає інтелектуальний капітал.

Його пріоритетне значення полягає в тому, що знання, ідеї та проекти мають здатність примножуватись у процесі використання, на відміну від матеріального капіталу, який поступово зношується. [1]

Інтелектуальний капітал визначається як сукупність знань, навичок та досвіду співробітників компанії, які безпосередньо впливають на розвиток організації, її економічну стабільність та конкурентоспроможність. В основі ІК лежать навички, здібності, знання, інформація та, що найважливіше, самі люди, які володіють цими знаннями та генерують нову інформацію.

Порівняно з іншими функціональними формами капіталу, ІК властивий більш високий ступінь розвитку. Його стратегічне значення полягає в тому, що він визначає здатність компанії до швидкої адаптації до мінливих ринкових умов та ефективного впровадження інновацій. Таким чином, успішна стратегія економічного розвитку, особливо в умовах інтенсивної міжнародної конкуренції, повинна мати в своїй основі інтелектуальний капітал як головну конкурентну перевагу. [2]

Для цілей управління та інвестування інтелектуальний капітал традиційно структурується на три взаємопов'язані компоненти, які спільно формують загальну вартість нематеріального ресурсу : [3]

1. Людський капітал. Цей компонент включає індивідуальні знання, навички, кваліфікацію, здібності, досвід та креативність співробітників. Він є невіддільним від свого носія та виступає первинним джерелом генерації нових знань та інновацій.

2. Організаційний (Структурний) капітал. Цей компонент охоплює знання, які були формалізовані та інтегровані в структуру підприємства. До нього відносяться бази даних, внутрішні процедури, організаційні структури, патенти, ліцензії, технології та системи управління знаннями. Структурний капітал є власністю компанії і залишається в ній, навіть після відходу працівників.

3. Ринковий (Відносинний) капітал. Включає вартість, яка створюється завдяки зовнішнім зв'язкам компанії. Це відносини з ключовими клієнтами та постачальниками, репутація, бренд, торгові марки та налагоджені канали збуту.

Процеси економічної глобалізації та цифрова трансформація слугують каталізаторами структурних змін в ІК. Оскільки міжнародна конкуренція вимагає швидкої адаптації до ринкових змін, зростає стратегічне значення організаційного капіталу. Компанії повинні інвестувати у системи управління знаннями та гнучкі структури, щоб забезпечити акумуляцію та ефективне використання індивідуальних знань (людського капіталу) для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. [3]

Сучасне глобальне середовище викликало суттєву трансформацію національних інвестиційних процесів. Однією з найбільш помітних тенденцій є зростання інноваційного характеру капіталу, що виражається у зміні структури інвестицій: відбувається концентрація потоків на основних напрямках світового технологічного розвитку, що призводить до зростання частки вкладень в інтелектуальні цінності.

Дані, опубліковані Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ) у партнерстві з La Luiss Business School, підтверджують стрімкий інвестиційний зсув на глобальному рівні. Глобальні інвестиції в нематеріальні активи (НМА), до яких належать торгові марки, патенти та дизайни, демонструють значне зростання. Відтак, у 2023 році загальний обсяг глобальних інвестицій у нематеріальні активи досяг 6 трильйонів 900 мільярдів доларів. [4]

Аналіз лідерства країн за інвестиціями у НМА (пропорційно до валового внутрішнього продукту, ВВП) показує, що найактивнішими економіками є Швеція, США та Франція. Лідерство цих країн демонструє успішність національних стратегій, орієнтованих на високотехнологічний розвиток. Високий рівень інвестицій у НМА є наслідком ефективних національних політик, які, зокрема, створюють надійну інституційну базу для захисту інтелектуальної власності. [4]

Таким чином, інтелектуальний капітал є не просто одним із ресурсів, а головною продуктивною силою постіндустріальної економіки, випереджаючи речовий капітал за потенціалом примноження та незношуваності.

1. Діба В. М. Інтелектуальний капітал в інвестиційному процесі. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. С. 134–137. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4502aca5-7cec-43dc-bac6-8974b9641483/content>.

2. Турчина С. Г., Азаров В. В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність: визначення і особливості розвитку в умовах глобальних трансформацій. Економіка і суспільство. 2023. (52) URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81>

3. Економічні аспекти розвитку інтелектуального капіталу у глобалізованому світі / Ю. Б. Феленчак та ін. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023.

4. Швидке зростання інвестицій у нематеріальні активи: які країни досягають успіхів?. Inpi.fr. 01.07.2024. URL: <https://www.inpi.fr/a-la-une/croissance-rapide-des-investissements-dans-les-actifs-immateriels-quels-pays-tirent-leur> (дата звернення: 16.10.2025).

О. Атаманюк
студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ДОВІРИ У ЗОВНІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління ризиками – це систематичний процес розробки й реалізації заходів для запобігання та мінімізації ризиків, оцінки їх ефективності та контролю митних операцій. Він передбачає постійне оновлення, аналіз і перегляд інформації, якою володіють митні органи.

Система управління ризиками (СУР) поєднує інструменти протидії ризикам і забезпечує контроль митних процедур. У таблиці 1 подано стислий перелік її ключових цілей як механізму безперервного моніторингу та аналізу даних [2]. Правову основу впровадження СУР визначила Кіотська конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур. Сьогодні СУР застосовується у багатьох країнах, зокрема в Україні, де їй присвячено окремий розділ Митного кодексу, включно зі статтею 361 [3].

Таблиця 1

Цілі застосування системи управління ризиками в митній справі

Ціль	Опис
Підтримка безпеки	забезпечення комплексу заходів щодо захисту національної безпеки, життя і здоров'я людини, охорони навколишнього середовища.
Протидія ризикам	зосередження уваги на областях підвищеного ризику та забезпечення більш ефективного використання наявних у розпорядженні митних органів ресурсів.
Прогнозування ризиків	виявлення, прогнозування та запобігання порушенням законодавства у сфері митної справи.
Ефективність митних операцій	прискорення проведення митних операцій при переміщенні товарів через митний кордон.

Примітка. Таблиця складена автором на основі [1, 2, 4]

Система управління ризиками (СУР) у митній сфері ґрунтується на розумінні контексту діяльності та постійній взаємодії з учасниками ЗЕД, що забезпечує якісний обмін даними та дотримання законодавства [1]. Впровадження СУР допомагає бізнесу зменшити ризик додаткових перевірок і зміцнити репутацію надійного учасника міжнародної торгівлі.

Перший крок – упорядкування даних: гармонізація описів товарів, стабільна класифікація з подвійною перевіркою та фіксація причин нестандартних цін [4]. Коректні дані значно знижують кількість спрацювань ризикових профілів.

Для ключових товарних груп формується «карта правил походження» з критеріями та доказовими документами; щокварталу проводиться внутрішня перевірка сертифікатів. Узгодженість походження з виробничими процесами мінімізує типові зауваження митниці.

Наступний етап – базовий комплаєнс із санкцій і експортного контролю: регулярний скринінг контрагентів і суден, збір інформації про кінцевого користувача та впровадження «червоних сигналів» [4], що знижує ризик несподіваних блокувань.

Для підвищення якості оформлення застосовується пост-аудит декларацій: щомісячна вибірка, фіксація помилок і навчання персоналу. Виявлені неточності завчасно узгоджуються з митницею, що покращує ризиковий профіль компанії.

Паралельно цифровізується документообіг: е-накладні, попереднє декларування, електронні інвойси, NCTS, а також створення спільного «кабінету документів». Співпраця з брокером і перевізником закріплюється через SLA з KPI – частку безпомилкових декларацій, час випуску, частоту оглядів [1].

Завершальний етап – використання сформованої «історії доброчесності» для участі в програмах довіри, зокрема АЕО. Налагоджені процеси й цифрові рішення забезпечують швидше оформлення, менше оглядів і кращу взаємодію з митними та логістичними структурами.

У підсумку СУР створює сприятливі умови для сумлінних учасників ЗЕД: зменшує перевірки, робить поставки прогнозованими, оптимізує витрати та відкриває шлях до статусу авторизованого економічного оператора.

1. Ковальова М. Л. *Особливості системи управління митними ризиками: світовий та український досвід.* – 2021.
2. Фрадинський О. А. *Розвиток системи управління митними ризиками в Україні // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* – 2024. – Вип. 21. – С. 94–101.
3. *Митний кодекс України: Закон України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI (зі змін.).*
4. Руда Т.; Корчака С.; Неліпович О. *Особливості практичного застосування системи управління ризиками для прийняття рішень щодо проведення пост-митного контролю // Сталий розвиток економіки.* – 2024. – № 3 (50). – С. 502–507.

С. Барандій
студ. групи МЕ-312

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Мар'яна БОРТНИКОВА

МИТНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Митна безпека – це система заходів і процедур, спрямована на захист економічних інтересів держави, запобігання незаконному переміщенню товарів через кордон та забезпечення дотримання митного законодавства. Вона охоплює контроль за імпортом і експортом продукції, боротьбу з контрабандою, фальсифікатом, незаконним обігом зброї, наркотичних речовин та інших заборонених товарів. Митні органи також перевіряють відповідність вантажів міжнародним стандартам безпеки та сприяють міжнародній торгівлі, одночасно зменшуючи ризики для держави та суспільства. .

Митна безпека України в умовах гібридної війни набуває стратегічного значення, оскільки саме митний кордон є одним із ключових напрямів захисту держави. Гібридна агресія поєднує військові, економічні, інформаційні та кіберзагрози, тож митні органи мають реагувати комплексно. Митна безпека має особливе значення через стратегічне розташування країни та виклики, пов'язані з війною та економічною стабільністю. Посилення контролю на кордоні, цифровізація митних процедур, співпраця з міжнародними організаціями та впровадження антикорупційних механізмів допомагають зменшити економічні втрати та підвищити ефективність державного управління. Водночас митна безпека включає інформаційну та кіберскладову, адже гібридна війна передбачає атаки не лише на фізичні канали, а й на електронні системи контролю. Україна активно посилює кіберзахист митної інфраструктури, впроваджує ризик-орієнтовані підходи, обмінюється даними з міжнародними партнерами та інтегрується у європейські системи спостереження. Це дозволяє оперативно виявляти ризики, запобігати незаконним потокам і забезпечувати стабільність зовнішньої торгівлі, що є важливою умовою стійкості держави у період повномасштабної агресії.

Ефективність митної безпеки в умовах гібридної війни безпосередньо залежить від міжнародної співпраці та інтеграції до європейського митного простору. Обмін інформацією з митними службами країн ЄС та НАТО щодо підозрілих вантажів, спільні операції з протидії контрабанді та імплементація Спільної транзитної процедури (NCTS) є ключовими для створення надійного захисту кордоні.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі рекомендації для підвищення митної безпеки в умовах гібридної війни:

1. Надання митним підрозділам України чіткого правового статусу, що наближає їх до європейських стандартів (правоохоронні функції, процедуральна автономія).
2. Активне впровадження цифрових систем, аналізу ризиків, «розумних кордонів», автоматизованого транзиту.
3. Розвиток міжнародної співпраці, обмін інформацією, інтеграція з системами ЄС, участь у міжнародних конвенціях.
4. Удосконалення процедур контролю та оперативного реагування на контрабандні схеми, особливо в умовах порушених логістичних маршрутів та змін в торговельному транзиті.
5. Підготовка системи митників, включно з відбором, навчанням, підвищенням професійної підготовки до роботи в умовах війни/гібридних загроз.
6. Забезпечення безперервності функціонування митних структур навіть під час бойових дій: резервні плани, альтернативні маршрути, захист інформаційних систем.

Таким чином, митна безпека України в умовах гібридної війни вимагає комплексного, багаторівневого підходу, який поєднує технологічне оновлення, кадрове очищення та тісну міжнародну кооперацію. Це не просто пропускний пункт, а інструмент захисту економічної цілісності та національної стійкості. Майбутнє митної безпеки України лежить у її повній інтеграції з європейськими системами, що дозволить не лише ефективно протидіяти гібридним загрозам, але й забезпечити прозорість та передбачуваність для бізнесу, що є необхідною умовою для економічного відновлення країни після перемоги.

1. Гібридна війна та митна безпека: посилення стійкості для сталого розвитку https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1713?utm_source=chatgpt.com

2. Функціонування територіальних органів Державної митної служби під час російського вторгнення <https://www.worldcustomsjournal.org/article/73208-ukrainian-customs-is-under-fire-functioning-of-the-territorial-bodies-of-the-state-customs-service-during-the-russian-invasion>

3. Митна політика в умовах воєнного стану <https://c-bulletin.com.ua/en/journals/tom-14-1-2023/mitna-politika-v-umovakh-voynenogo-stanu>

В. Бігун

студ. групи МЕ-312

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Любов НОДЖАК

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МИТНОГО КОНТРОЛЮ

У сучасному світі, де глобалізація визначає темпи розвитку міжнародної торгівлі, ефективність митних процесів стає критично важливою. Цифрові технології відкривають нові горизонти для оптимізації митного оформлення, надаючи потужні інструменти як бізнесу, так і державним органам.

Штучний інтелект і машинне навчання вже змінюють підхід до аналізу ризиків, дозволяючи виявляти аномалії у торгових потоках та формувати точні профілі ризику. Завдяки автоматизованій перевірці документів, системи ШІ здатні оперативно виявляти помилки в рахунках-фактурах і накладних, зчитувати дані та інтегрувати їх у внутрішні системи компаній. Це значно знижує навантаження на персонал і мінімізує ризики. Крім того, інтелектуальні алгоритми допомагають у складному процесі класифікації товарів за митними тарифами та експортним контролем, забезпечуючи відповідність чинним нормам.

Блокчейн-технології додають прозорості та безпеки митним транзакціям. Незмінний запис кожної дії – від сплати зборів до випуску товарів – створює надійну історію, яку легко відстежити. Смарт-контракти, інтегровані в блокчейн, дозволяють автоматично виконувати заздалегідь визначені дії, наприклад, випуск вантажу після підтвердження оплати.

Інтернет речей (IoT) також відіграє важливу роль у митному контролі. Завдяки датчикам, встановленим у контейнерах, можна в реальному часі відстежувати умови транспортування, що особливо важливо для чутливих товарів, таких як медикаменти. Прикордонний контроль стає швидшим і точнішим завдяки автоматичній ідентифікації транспортних засобів через RFID-мітки. Великі дані та аналітика дозволяють митним органам і компаніям приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ризики та виявляти порушення на основі історичних торгових даних. Це сприяє проактивному управлінню процесами та підвищенню загальної безпеки.

Автоматизовані системи митного оформлення, інтегровані з ERP-рішеннями, забезпечують швидку обробку даних, зменшують кількість ручних операцій і підвищують точність. Така інтеграція дозволяє митним деклараціям автоматично заповнюватися на основі даних з внутрішніх систем компанії, що значно прискорює процес оформлення [1, 2].

У підсумку, цифрові технології не просто покращують митні процедури – вони трансформують їх. Ті компанії, які вже сьогодні впроваджують інновації, отримують стратегічну перевагу на глобальному ринку. Настав час активно використовувати потенціал цифровізації та формувати нову еру митного оформлення.

1. Давидов Р. *Щодо автоматизації митних процедур: прес центр.* URL : http://www.wcoomd.org/media/wco/public/global/pdf/media/annualreports/wco_ar_2016_2017_en.pdf.

2. Івашова Л.М., Кийда Л.І. *Діджиталізація митних процедур: сучасний стан та перспективи розвитку митної справи. Публічне управління та митне адміністрування. Серія: Державне управління у сфері державної безпеки та митної справи. 2019. № 3. С. 218–231.*

А. Білоус

студ. групи МЕ-307

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Назар СТАСЮК

АНУЛЮВАННЯ НУЛЬОВИХ ТАРИФІВ НА ЕЛЕКТРОМОБІЛІ В УКРАЇНІ: ФІСКАЛЬНИЙ ЕФЕКТ, ДОСТУПНІСТЬ ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ

Скасування нульових митних тарифів на імпорту електромобілів в Україні стало важливим етапом у зміні державної фіскальної та екологічної політики. З одного боку, це рішення спрямоване на наповнення бюджету та підтримку вітчизняного автомобілебудування, а з іншого – викликає занепокоєння щодо уповільнення темпів електрифікації транспорту.

Фіскальний ефект анулювання пільг полягає у зростанні надходжень до державного бюджету за рахунок сплати мита та ПДВ при імпорті електрокарів. Проте короткострокова вигода може бути компенсована довгостроковими втратами – зменшенням попиту на екологічний транспорт та скороченням кількості приватних інвестицій у сферу зарядної інфраструктури.

Доступність електромобілів для населення різко знижується, оскільки середня вартість авто зростає на 15–25 %. Це може призвести до повернення споживачів до автомобілів із ДВЗ, що, у свою чергу, підвищить рівень забруднення повітря та сповільнить реалізацію кліматичних цілей, задекларованих Україною у рамках «зеленого курсу».

З екологічної точки зору, рішення про відновлення мит суперечить європейським трендам сталого розвитку та декарбонізації транспорту. У більшості країн ЄС, навпаки, застосовуються податкові пільги, субсидії та гранти для стимулювання попиту на електромобілі.

Таким чином, анулювання нульових тарифів має комплексний характер: воно створює короткострокові фінансові вигоди, але водночас знижує доступність екологічного транспорту і сповільнює перехід України до енергоефективної та низьковуглецевої економіки. Оптимальним рішенням може стати поетапне реформування митної політики із збереженням стимулів для громадян і бізнесу, які інвестують у зелені технології.

1. Міністерство фінансів України. Аналітична записка щодо впливу анулювання мит на імпорт електромобілів, 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ev_import_analysis_20242.

2. European Environment Agency. Electric vehicles and fiscal incentives in Europe: Policy brief, 2023. URL: <https://www.eea.europa.eu/themes/transport/electric-vehicles/electric-vehicles3>.

3. Білан О. Розвиток ринку електромобілів в Україні: тенденції та виклики. Економіка і держава, 2024. URL: <https://economy.in.ua/ua/article/ev-market-ukraine-20244>.

4. International Energy Agency. Global EV Outlook 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-20245>.

5. Кабінет Міністрів України. Проект змін до Податкового кодексу щодо імпорту електротранспорту, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/ev-tax-reform-2024>

Д. Білошеч

студ. групи МЕЕД-11

Науковий керівник – ст. викладач каф. ЗМД Олександр ГРИГОР'ЄВ

ПЕРЕШКОДИ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ПОШТОВИХ ТА ЕКСПРЕС-ОПЕРАТОРІВ

Зовнішня економічна діяльність є складним і багатогранним процесом, що охоплює всі етапи переміщення товарів між вантажовідправником та вантажоотримувач. Її основна мета - забезпечити безперебійне, ефективне та економічно вигідне транспортування продукції, враховуючи всі можливі ризики й виклики.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням, діяльність поштових та експрес операторів зіткнулась з новими викликами та можливостями.

Міжнародні поштові та експрес-відправлення є однією з ключових артерій сучасної української економіки, що забезпечує функціонування ринку e-commerce та потреби громадян.

Спрощення митних процедур для поштових та експрес перевізників, зокрема імплементація Наказу Мінфіну №6, що регулює порядок оформлення та використання електронних реєстрів на центральних сортувальних станціях, мало на меті прискорення товарообігу [1].

Однак, незважаючи на позитивні аспекти діджиталізації, чинний механізм демонструє критичні вразливості, які активно використовуються для мінімізації податкових зобов'язань та здійснення протиправної діяльності, створюючи значні фінансові та безпекові загрози для держави.

Ключовою перешкодою для належного митного контролю є масовий характер невірної декларації з боку відправників, яке оператори поштового зв'язку та експрес-перевізники приймають і траншують митним органам у вигляді попередньої інформації. Насамперед, це проявляється у системному заниженні митної вартості товарів.

Відправники свідомо вказують вартість нижче встановленого неоподаткованого ліміту у 150 євро, що дозволяє уникати сплати ПДВ та мита. Це призводить не лише до прямих втрат державного бюджету, але й до тривалішого митного оформлення вантажу. Також, через існуючу довіру до відправника, у вантажі можуть бути присутні елементи, які заборонені до переміщення через митний кордон України передбачені статтею 233 Митного кодексу України.

Наступною критичною проблемою є умисне незазначення торгової марки або її неправдиве вказання, що є не обов'язковою графою декларації відповідно до наказу. У реєстрах товари фігурують під узагальненими назвами наприклад, "взуття", "телефон", "сумка". Це робить практично неможливим застосування автоматизованої системи управління ризиків для виявлення контрафактної продукції, захисту прав інтелектуальної власності та контролю вартості.

Залучення некваліфікованих працівників на етапах сортування, обробки вантажів та супровідних документів, як за кордоном, так і вже на ЦСС в Україні, створює додаткові затримки вантажу під час митних формальностей, де в кінцевому випадку страждає кінцевий споживач послуги.

Таким чином, чинна система, що базується на довірі до даних відправника, не витримує тиску недобросовісних споживачів продукції. Для виправлення ситуації необхідні зміни до нормативної бази. Ключовою рекомендацією є внесення змін до Наказу №6 та пов'язаних з ним порядків, які б встановили обов'язкове зазначення торгової марки товару в електронних реєстрах за її наявності, як вимогу для прийняття відправлення до перевезення та митного оформлення. Це у свою чергу дозволить суттєво підвищити ефективність митного контролю, захистити економічні інтереси України та зменшити обіг контрафактної і контрабандної продукції.

1. Про оформлення міжнародних поштових та експрес-відправлень і затвердження Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0046-23#Text>

А. Бойко

студ. групи МЕ-312

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Андрій ТОДОЩУК

РОЛЬ МИТНОГО БРОКЕРА В СПРОЩЕННІ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародна торгівля стає дедалі складнішою та більш регульованою сферою. Одним із ключових аспектів цього процесу є митне оформлення експорту, яке охоплює комплексну систему норм, правил і процедур, пов'язаних із переміщенням товарів через державний кордон. Для забезпечення ефективності та оперативності цього процесу підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, активно користуються послугами митних брокерів. Вони виступають важливими посередниками між бізнесом і митними органами, сприяючи спрощенню та оптимізації процедур митного оформлення під час експорту товарів.

Митний брокер виступає як ключовий партнер та консультант у процесі оформлення вантажу. Він володіє глибокими знаннями митного законодавства та процедур, що дозволяє йому ефективно взаємодіяти з представниками митниці та забезпечити правильне оформлення товарів. Цей професіонал виступає посередником між бізнесом та державними органами, забезпечуючи безперешкодне та швидке перетинання кордону для товарів. Однією з ключових функцій митного брокера є збір, аналіз та систематизація інформації щодо товарів, їх характеристик, документів та процедур. Він перевіряє певність даних, забезпечуючи відповідність товарів митним вимогам. Крім того, брокери виконують роль консультанта, який надає рекомендації щодо розмитнення та допомагає уникнути можливих проблем.

Етапи митного оформлення – це процес, який містить ряд кроків та процедур, які потрібно пройти для легального ввезення або вивезення товарів через кордон країни, сюди входить:

1. Вибір митного режиму, наприклад, звичайний експортний або спрощений, якщо він доступний в вашій країні.

2. Подання митної декларації: Вона може бути в електронній або паперовій формі.

3. Перевірка товарів митницею.

4. Розрахунок митних платежів.

5. Оформлення експортних дозволів і сертифікатів, наприклад, в разі вивезення продукції харчової чи медичної сфери.

6. Завершення митного контролю та виїзд з зони митного контролю [1].

Варто звертатися до митного брокера, оскільки законодавство є досить складним. Постійні зміни в нормативних актах у сфері ЗЕД можуть бути незрозумілими навіть для досвідчених підприємств. Є великі ризики при самостійному оформленні. Найменша помилка або несвоєчасна сплата мит може призвести до затримки вантажу, штрафів або зриву контрактів. Також, це є велика економія часу та коштів. Досвідчений брокер візьме на себе всі формальності та уникне непередбачуваних витрат [2].

Отже, митний брокер відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного та законного проходження митних процедур. Його діяльність спрямована на спрощення процесу митного оформлення, зменшення ризиків затримок і фінансових втрат, а також на оптимізацію взаємодії між бізнесом і державними структурами. Завдяки професіоналізму митних брокерів підприємства отримують можливість зосередитися на розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності, довіривши складні митні питання фахівцям. Таким чином, їхня робота є невід'ємною складовою стабільного функціонування системи міжнародної торгівлі.

1. <https://imex-solutions.com.ua/blog/rol-mitnogo-brokera-v-sproshchenni-mitnogo-oformlennia-pri-eksporti/>

2. <https://gul.in.ua/ua/hto-takij-mitnij-broker-i-chim-vin-zajmatsya/>

С. Будзуляк
студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Олег ДОРОШ

ПРОБЛЕМА ЕКСПОРТУ КАЗЕЇНУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Україна належить до провідних світових експортерів казеїну, проте цей сектор стикається з низкою системних викликів, які обмежують його потенціал [1]. Аналіз ключових проблем дозволяє визначити основні напрямки для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на міжнародних ринках.

1. Однією з головних проблем є висока залежність від обмеженої кількості ринків збуту. Це створює значні ризики для експортерів у разі зміни економічної або політичної кон'юнктури в країнах-імпортерах [2].

2. Експорт до ринків із високими стандартами, зокрема до країн Європейського Союзу, ускладнюється через суворі вимоги до якості та безпечності продукції. Не всі українські виробники мають можливість модернізувати виробничі потужності відповідно до міжнародних стандартів [3].

3. Світові ціни на казеїн характеризуються значною волатильністю. Коливання цін ускладнює довгострокове планування для виробників і може призводити до фінансових втрат [1].

4. Переважний експорт казеїну як сировини, а не продукту з високою доданою вартістю, обмежує потенційні прибутки українських компаній. Розвиток глибокої переробки молока є недостатнім [4].

5. Військова агресія та її наслідки спричинили руйнування логістичних ланцюгів, скорочення поголів'я худоби та зменшення обсягів виробництва якісної сировини. Це безпосередньо впливає на стабільність та обсяги експорту [2].

6. Пряме знищення молочних підприємств та їхньої інфраструктури внаслідок бойових дій призвело до фізичного скорочення виробничих потужностей. Втрата сучасних заводів та обладнання унеможливила переробку сировини в обсягах, необхідних для виконання експортних контрактів [5].

7. Суттєвою проблемою стало ускладнення та здорожчання логістики. Блокада чорноморських портів змусила українських експортерів переходити на альтернативні, переважно наземні, шляхи через західні кордони, що значно збільшило транспортні витрати та терміни доставки продукції до кінцевих споживачів [6].

8. На світовому ринку існує висока конкуренція з боку інших великих виробників, зокрема Нової Зеландії, Ірландії та Франції. Це вимагає від українських експортерів підвищення ефективності та активного пошуку нових ринкових ніш [4].

9. Недостатня державна підтримка експортерів у питаннях сертифікації, просування продукції на нових ринках та отримання доступу до фінансових інструментів також є вагомим стримуючим фактором [3].

Тому для подолання виявлених проблем необхідно впроваджувати комплексний підхід який буде містити як державну підтримку експортерів казеїну, так і пошук нових ринків збуту з подальшою модернізацією виробничого обладнання.

1. Аналіз ринку казеїну: тенденції та прогнози // *АгроПерспектива*. – 2023. – №11. – С. 45-51.
2. Ковальчук І. В. Вплив військово-політичних ризиків на експортний потенціал агропромислового сектору України. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. – 112 с.
3. Гармонізація стандартів молочної продукції з вимогами ЄС: збірник матеріалів конференції. – Міністерство аграрної політики та продовольства України, 2023.
4. Проблеми диверсифікації експорту української молочної продукції // *Ukrainian Food Journal*. – 2024. – Vol. 13, Issue 1. – Р. 78-89.
5. Звіт про збитки аграрного сектору внаслідок військових дій // *Державна служба статистики України*. – Київ, 2024.
6. Трансформація логістичних ланцюгів агроекспорту в умовах воєнного стану // *Економіка та транспорт*. – 2024. – №2. – С. 33-41.

О. Василик
студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – ст. викладач ЗМД Любов ЗАЛІЗНА

ОСОБЛИВОСТІ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ АВТОМОБІЛІВ В УКРАЇНІ

Митне оформлення автомобілів є складовою системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що має на меті забезпечити законність переміщення транспортних засобів через митний кордон України, визначення їхнього митного статусу та правильність нарахування обов'язкових платежів. В умовах динамічних змін законодавства, коливання валютних курсів і зростання кількості операцій із ввезення транспортних засобів, питання ефективної організації митного оформлення набуває особливої актуальності.

Процедура митного оформлення автомобіля базується на положеннях Митного кодексу України, який визначає порядок переміщення товарів через митний кордон, режим їх декларування та сплати митних платежів [1]. Згідно із законодавством, транспортні засоби можуть переміщуватися в різних митних режимах – імпорт,

тимчасове ввезення, транзит або реімпорт. Найпоширенішим є режим імпорту, який передбачає повне митне оформлення автомобіля та сплату всіх необхідних зборів і податків.

Першим етапом є попереднє декларування: декларант або митний брокер подає декларацію із зазначенням технічних характеристик автомобіля, митної вартості, країни походження та коду товару згідно з УКТЗЕД. Саме правильне визначення цього коду впливає на ставку мита, акцизу та податку на додану вартість.

Для митного оформлення автомобіля необхідно подати низку документів. З детальним переліком, порядком їх подання та термінами зберігання можна ознайомитися на офіційному сайті Державної митної служби України, де наведено актуальні роз'яснення та інструкції для декларантів [2].

У процесі оформлення здійснюється ідентифікація транспортного засобу – перевіряються номери кузова та двигуна, відповідність технічних характеристик і відсутність авто у базах розшуку. Після цього розраховуються митні платежі, до складу яких входять ввізне мито, акцизний податок і ПДВ. Ввізне мито для легкових авто зазвичай становить 10% митної вартості, ПДВ – 20%, а акциз визначається за спеціальними формулами залежно від типу двигуна, об'єму та віку автомобіля.

Окреме значення мають пільгові режими, які держава може запроваджувати для підтримки громадян або бізнесу. Наприклад, у 2022 – 2023 роках під час воєнного стану діяло звільнення від сплати мита, акцизу та ПДВ, однак ці норми мали тимчасовий характер і були скасовані. Нині пільги можливі лише в межах чинного законодавства та рішень Кабінету Міністрів України [3].

Поширеними проблемами при оформленні є помилки у визначенні митної вартості або класифікації товару, а також відсутність підтвердження походження авто. Це спричиняє перевірки та штрафи [2]. Щоб уникнути ризиків, варто користуватися послугами ліцензованих митних брокерів, які володіють актуальною інформацією та досвідом роботи.

Митне оформлення має не лише юридичний, а й економічний та контрольний характер – воно сприяє безпеці транспорту, дотриманню екологічних стандартів і боротьбі з тінзовим імпортом. Розвиток електронних сервісів митниці та інтеграція з міжнародними базами даних сприятимуть спрощенню процедур, зниженню корупційних ризиків і підвищенню прозорості операцій.

Отже, митне оформлення автомобілів в Україні – це складний, але логічно-структурований процес, що поєднує правові, фінансові й технічні аспекти. Його ефективність залежить від обізнаності декларантів, дотримання законодавства та використання офіційних джерел. Подальший розвиток нормативної бази має бути спрямований на гармонізацію з європейськими стандартами, автоматизацію процесів і підвищення відкритості митної системи [4].

1. *Митний кодекс України: Закон України № 4495-VI від 13.03.2012. Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>*

2. *Державна митна служба України. Офіційний сайт. Розділ: «Митне оформлення транспортних засобів». – <https://customs.gov.ua>*

3. *Кабінет Міністрів України. Постанови щодо спрощення митних процедур у період воєнного стану. – <https://www.kmu.gov.ua>*

4. *Верховна Рада України. Офіційний портал законодавства України. – <https://zakon.rada.gov.ua>*

В. Гадик

студ. групи МЕ-45

Науковий керівник – д.е.н., проф. каф. ЗМД Андрій ЗАВЕРБНИЙ

ОТРИМАННЯ АВТОРИЗАЦІЇ НА ПЕРЕРОБКУ ЗА МЕЖАМИ МИТНОЇ ТЕРИТОРІЇ: ПЕРЕШКОДИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

Переробка за межами митної території України – це митний режим, за яким українські товари тимчасово вивозяться за кордон для обробки, ремонту, модернізації або калібрування без застосування заходів нетарифного регулювання, за умови подальшого повернення цих товарів або продуктів їх переробки в Україну у режимі імпорту (стаття 150, 162 МКУ) [1].

З 19 квітня 2025 року набрав чинності Закон №3926- IX, який впроваджує окремі положення Митного кодексу Європейського Союзу. Відтепер митні органи мають право надавати авторизацію на певні митні режими, серед яких є і переробка за межами митної території [2].

Для отримання авторизації підприємство подає заяву до обласної митниці додаючи зовнішньоекономічний договір, технологічну схему переробки, документи щодо системи обліку та зберігання інформації, а також інші підтверджувальні матеріали. Також до заяви необхідно додати документи у вигляді анкети самооцінки підприємства чи опитувальника підприємства, щоб підтвердити відповідність умові зберігання документів та ведення облікових записів. Попередній розгляд заяви триває до 10 днів, а для підприємств, які вже мають діючу авторизацію – п'ять. За результатами розгляду ухвалюється рішення про початок оцінки відповідності, спрощений розгляд або відмову у наданні авторизації [3].

Авторизацію також можна отримати на підставі подання митної декларації. У цьому випадку документи подаються на розгляд до митного посту, працівники якого розглядають їх спільно з митницею, якій вони

підпорядковуюються. Проте такий порядок має суттєве обмеження, а саме не допускається: передача прав іншому підприємству, використання еквівалентних товарів та спрощених процедур декларування. Також запроваджені додаткові обмеження, у вигляді не перевищення кількості трьох таких авторизацій на місяць, двадцяти на рік, а вартість вивезених товарів не може перевищувати 10 000 євро (стаття 73 МКУ) [2].

Попри декларовану мету підвищення конкурентоздатності вітчизняного бізнесу на етапі його інтеграції з бізнесом ЄС, оновлені норми Митного кодексу створили значні перешкоди для підприємств, які прагнуть отримати авторизацію на переробку за межами МТУ.

Передусім, в Митному Кодексі відсутній чіткий перелік документів, що підтверджують прозору систему ведення обліку та зберігання даних. Через це кожне підприємство змушене самостійно визначати, які матеріали подавати, в той час як митні органи трактують вимоги на власний розсуд. Така невизначеність призводить до повторного подання документів, затримок у розгляді та ризику отримання відмови. Самі листи-відмови не містять чіткого пояснення порушень, що фактично унеможливлює ефективне оскарження рішень митниці.

Також існує неефективність комунікації та консультацій з митними органами. На практиці підприємства не отримують конкретних відповідей на звернення до працівників митниці, щодо того, які саме документи необхідні для отримання авторизації та якою має бути їх форма та зміст.

Анкета самооцінки підприємства є доволі складною для заповнювання. Документ охоплює питання, що стосується юридичних, фінансових, логістичних та митних аспектів діяльності. До заповнення анкети необхідно залучати фахівців з різних відділів (юристів, бухгалтерів, економістів, логістів, митного брокера тощо) або залучати консалтингові фірми.

Новий закон розширив повноваження митних органів. Відтепер вони мають право здійснювати перевірку облікових документів підприємства, що раніше не входило до їх обов'язків, що в свою чергу збільшило адміністративний тиск на підприємства.

Процес отримання авторизації створив надмірну бюрократизацію процесу. Хоча термін попереднього розгляду становить десять днів, насправді тільки підготовка всіх необхідних документів до подання самим підприємством може тривати кілька тижнів. Відсутність уніфікованих форм та електронних шаблонів ускладнює як роботу бізнесу, так і митників.

Отже, отримання авторизації на переробку за межами митної території України сьогодні є складним та непрозорим процесом. Законодавчі новації, покликані спростити митні процедури, фактично призвели до посилення бюрократичного навантаження. Для вирішення проблеми необхідно розробити чіткий перелік документів та конкретизувати їх зміст та уніфікувати вимоги між митницями. Лише за цих умов створена система отримання авторизацій зможе ефективно працювати.

1. Авторизація на поміщення товарів у митний режим: Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: https://zk.customs.gov.ua/avtoryzatsiia_na_pomishchennia_tovariv_u_mytnyi_rezhym (дата звернення: 09.10.2025).

2. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI : станом на 4 жовтня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 09.10.2025).

3. Практичне застосування норм Закону № 3926-IX: запитуєте – ми відповідаємо. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/praktichne-zastosuvannia-norm-zakonu-no-3926-ix-vi-zapituiete-mi-vidpovidaemo-2191> (дата звернення: 09.10.2025).

М. Галась

студ. групи МЕ-45

Науковий керівник – к.е.н. доц. каф. ЗМД Олег ДОРОШ

ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ СЛІДЧО-ОПЕРАТИВНИХ СЛУЖБ В МИТНИХ ОРГАНАХ

Слідчо-оперативні служби в митних органах – це спеціалізовані підрозділи, які займаються розслідуванням правопорушень, пов'язаних з митною діяльністю [1]. Вони виявляють та розслідують випадки незаконного переміщення товарів через митний кордон, порушень митного законодавства. Також захищають економічні інтереси держави шляхом запобігання незаконному обігу товарів.

Створення слідчо-оперативних служб у митних органах України стикається з кількома ключовими проблемами, для вирішення яких необхідно здійснити низку заходів:

1. Кадрове забезпечення. Ця проблема полягає у відсутності достатньої кількості кваліфікованих кадрів, здатних ефективно виконувати слідчо-оперативні функції. Це включає як професійну підготовку, так і мотивацію працівників [1]. Вирішенням цієї проблеми стане підвищення кваліфікації кадрів. Потрібно розробити та впровадити спеціалізовані навчальні програм для підготовки слідчих та оперативних працівників. Також необхідно організувати стажування у міжнародних митних органах для обміну досвідом та підвищення професійного рівня.

2. Правове регулювання. Проблема полягає у недосконалої нормативно-правової бази, що регулює діяльність митних органів, зокрема процедури вступу на державну службу та проходження служби [2]. Потрібно

оновлення нормативної бази, тобто прийняти нові закони, що регулюють діяльність митних органів та їх слідчо-оперативних служб. Також адаптувати українське законодавство до міжнародних норм та стандартів.

3. Інституційна спроможність. Проблема зумовлена недостатньою інституційною спроможністю митних органів, що включає як технічне забезпечення, так і організаційні структури [1]. Потрібно забезпечити оснащення митних органів сучасними технічними засобами для проведення слідчих дій. Також потрібно зробити деякі організаційні зміни, а саме оптимізувати структури управління митних органів для підвищення ефективності їх роботи.

4. Відсутність у роботі митних органів заходів з впровадження міжнародного досвіду. Ця проблема зумовлена відсутністю впровадження найкращих міжнародних практик у діяльність митних органів України, що могло б підвищити ефективність їх роботи [2]. Для вирішення цієї проблеми потрібно укласти угоди про співпрацю з міжнародними митними органами та організаціями з метою впровадження передових практик, а також направляти для стажування за кордон працівників слідчо-оперативних органів.

Створення ефективних слідчо-оперативних служб в митних органах є важливим кроком для підвищення рівня безпеки та захисту економічних інтересів держави. Для успішної реалізації цього завдання необхідно подолати низку проблем, зокрема кадрову нестачу, недосконалість правового регулювання, недостатню інституційну спроможність та відсутність міжнародного досвіду. Вирішення цих проблем полягає в покращенні підготовки кадрів, оновленні законодавства, модернізації технічного забезпечення та активному впровадженні міжнародних практик. Лише комплексний підхід дозволить забезпечити ефективну роботу митних органів у сучасних умовах.

1. Постанова КМУ «Про Державну митну службу в Україні» від 06.03.2019р. №227. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://customs.gov.ua/polozhennia>

2. Кузьменко О.В. та ін. Митне право. (2014). Мультимедійний навчальний посібник. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: https://arm.naiu.kiev.ua/books/mutne_pravo/parts/part3.html

К. Герасименко
студ. групи МЕ-308

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Олег ДОРОШ

ПРОБЛЕМА ЕКСПОРТУ ПЕКТИНУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Пектин, натуральний полісахарид, отриманий з фруктів, є стратегічно важливим інгредієнтом для харчової, фармацевтичної та косметичної промисловості по всьому світу. Зростання попиту на натуральні та здорові продукти робить ринок пектину вкрай динамічним [1]. Однак для країн-виробників, зокрема для України, яка має потужний аграрний потенціал для сировини (яблука, цукрові буряки, соняшник), експорт цієї продукції в сучасних умовах супроводжується низкою системних викликів [2]. Актуальність проблеми полягає в тому, що без її вирішення країни-виробники втрачають значну частку на міжнародному ринку та потенційні економічні вигоди, незважаючи на наявні сировинні та технологічні можливості.

Сучасний експорт пектину стикається з комплексом проблем, які можна структурувати наступним чином:

1. Сировинна залежність та логістика: виробництво пектину потребує великих обсягів якісної сировини (яблучного вичавку, жому цукрового буряка тощо). Нестабільність сільгоспвиробництва, коливання цін та сезонність ускладнюють планування [3]. Крім того, сировина має низьку щільність та швидко псується, що вимагає наявності потужної логістичної інфраструктури поблизу виробництва, що значно збільшує собівартість [2].

2. Жорстка міжнародна конкуренція та стандартизація: світовий ринок пектину поділений між кількома великими гравцями (наприклад, CP Kelco, Herbstreith & Fox, Cargill). Ці компанії мають довгу історію, розгалужені дистрибуційні мережі та здійснюють значні інвестиції в R&D [1]. Новий виробник змушений працювати в умовах жорсткої конкуренції. Ключовою вимогою є відповідність міжнародним стандартам якості (наприклад, FAO/WHO, EU directives), що вимагає сучасного обладнання та лабораторного контролю [4].

3. Високі витрати на виробництво та енергоефективність: технологія виробництва пектину – енергоємна. Зростання тарифів на енергоносії безпосередньо впливає на кінцеву ціну продукту, роблячи його менш конкурентоспроможним на зовнішньому ринку [2, 3].

4. Логістичні та митні бар'єри: для експорту необхідно враховувати складність митних процедур, необхідність отримання сертифікатів відповідності для кожної країни-імпортера, а також високі витрати на міжнародні перевезення [2, 5].

5. Військовий стан та геополітична нестабільність (для України): для українських виробників додалася критична проблема – закриття морських портів, руйнування інфраструктури та ускладнення логістичних ланцюгів, що різко обмежило експортні можливості та збільшило витрати [2, 5].

Подолання викликів у сфері експорту пектину вимагає системної взаємодії бізнесу, держави та науки. Перспективними напрямами є:

1. Інноваційна трансформація виробництва. Технологічне оновлення: впровадження енергоефективних ліній екстракції пектину, використання замкнутих циклів водопостачання та альтернативних джерел енергії (наприклад, біогазу з відходів переробки сировини) для зниження собівартості та екологічного сліду [3, 6].

2. Побудова стійких логістично-сировинних ланцюгів. Формування кластерів: створення територіальних об'єднань, що об'єднують фермерів, переробників сировини, виробників пектину та логістичні компанії. Це забезпечить стабільність поставок, знизить транспортні витрати та дозволить контролювати якість "від поля до заводу" [2, 3]. Диверсифікація експортних маршрутів: активний розвиток "зелених" логістичних коридорів, використання мультимодальних перевезень (авто-залізниця) та нарощування експорту в країни Азії (наприклад, Китай, Південна Корея) та Близького Сходу, ринки яких демонструють зростання [1, 5]

3. Активна державна та інституційна підтримка. Фінансові стимули: впровадження компенсаційних програм часткової оплати енергоносіїв для переробних виробництв, а також сприяння отриманню "зелених" кредитів на модернізацію [2]. Підтримка просування на зовнішні ринки: надання допомоги в отриманні міжнародних сертифікатів (ISO, Halal, Kosher), організація спільних стендів на авторитетних харчових виставках (Anuga, SIAL), просування національного бренду "Made in Ukraine" через торгові представництва [5].

4. Інвестиції в дослідження та розвиток (R&D). Наукова кооперація: залучення наукових установ (наприклад, Інститут харчової біотехнології та геноміки НАН України) до розробки нових, більш ефективних методів екстракції пектину з нетрадиційних джерел (наприклад, з соняшникових кошиків або багаторічних трав) [4, 6]. Обмін знаннями: участь у міжнародних наукових конференціях та публікація результатів досліджень для підвищення видимості та статусу національної науки у цій галузі.

1. Grand View Research. (2023). *Pectin Market Size, Share & Trends Analysis Report*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pectin-market>

2. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. (2023). Аналітична записка «Стан та перспективи розвитку переробної промисловості АПК України в умовах війни». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/stan-ta-perspektyvy-rozvytku-pererobnoyi-promyslovosti-apk-ukrayiny-v>

3. FAO. (2022). *Food Outlook – Biannual Report on Global Food Markets. Розділ про ринок фруктових концентратів та інгредієнтів*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.fao.org/3/cb9420en/cb9420en.pdf>

4. Journal of Food Science and Technology. (2021). *Recent advances in the extraction, functionality, and applications of pectin: A review*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13197-021-05213-2>

5. Державна митна служба України. (2023). Інформація щодо експортних процедур та митних бар'єрів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://customs.gov.ua/>

6. Carbohydrate Polymers. (2023). *Innovative processing techniques for pectin extraction and modification: A review*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/journal/carbohydrate-polymers>

М. Данилко
студ. групи МЕ-312

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Мар'яна БОРТНИКОВА

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ NCTS В УКРАЇНІ

Стратегічний курс України на європейську інтеграцію нерозривно пов'язаний із гармонізацією національного законодавства та митних процедур зі стандартами Європейського Союзу. Ключовим етапом цієї інтеграції стало приєднання України у 2022 році до Конвенції про процедуру спільного транзиту, що фактично започаткувало режим "митного безвізу". Центральним інструментом реалізації цієї Конвенції є Нова комп'ютеризована транзитна система (NCTS) – сучасна IT-платформа, яка забезпечує електронний обмін інформацією та наскрізний контроль за переміщенням товарів між більш ніж 35 країнами-учасницями. Впровадження NCTS стало не просто технічною зміною, а фундаментальною реформою, що сприяє кардинальному прискоренню та спрощенню міжнародних перевезень.

NCTS – це система технологій, що має на меті контролювати переміщення товарів у режимі митного безвізу, а також збільшити ефективність транзитних перевезень. Впровадження цієї системи в Україні є обов'язковою умовою для подальшої інтеграції в ЄС. Завдяки системі NCTS Державна митна служба має можливість обмінюватись інформацією між країнами-учасницями, керувати процесом переміщення товарів від країни відправлення до країни прибуття на основі єдиної декларації та гарантії, отримувати доступ до даних щодо прямування товарів в Україну, запроваджувати загальну фінансову гарантію та звільняти від неї, спрощувати декларування тощо [1]. Приєднання України до Конвенції, дозволяє європейським та українським митницям використовувати один транзитний документ. Це дає їм змогу перевірити відповідність товару, вивезеного підприємством з ЄС та ввезеного на митну територію України і може значно підвищити рівень боротьби з ПМП, пов'язаними з підміною супровідних документів та ухиленням від сплати митних платежів [2].

В системі NCTS існує транзитна декларація (T1), яка передбачає переміщення товару під пильним митним контролем. Запуск оновленої версії системи – NCTS Фаза 5 відбувся у квітні 2024 року. Загалом, є кілька способів подання транзитної декларації, зокрема через: брокерське програмне забезпечення; особистий кабінет «Єдине

вікно»; «Портал трейдера». За допомогою цих способів також можна перевірити статус самої декларації. Суб'єктом процедури спільного транзиту є особа, яка подає транзитну декларацію або від імені якої подається декларація. Транзитна декларація має свої переваги та недоліки. Основними її перевагами є: зниження витрат підприємства; прискорення процесів; сприяння розвитку міжнародної торгівлі. Одним з головних її недоліків є можливість ПМП під час транзиту, що тягне за собою штрафні санкції або конфіскацію товарів, а також несе вплив на репутацію компанії та її роль в міжнародному середовищі. Іншими недоліками є недотримання чітких термінів та відсутність забезпечення фінансовими ресурсами [3].

Впровадження системи NCTS є вирішальним стратегічним кроком на шляху європейської інтеграції. NCTS як центральний IT-інструмент митного безвізу забезпечує перехід до електронного обміну даними та використання єдиної транзитної декларації (T1), що кардинально прискорює логістичні процеси та знижує витрати для бізнесу, підвищуючи при цьому прозорість і безпеку перевезень. Хоча NCTS вимагає постійної синхронізації IT-систем (як-от перехід на Фазу 6) та ретельної підготовки трейдерів для уникнення штрафних санкцій, її успішне функціонування є ключовим каталізатором для повної реалізації транзитного потенціалу України та її остаточної інтеграції до європейського простору.

1. *Спільний транзит (NCTS) | Державна Митна Служба* – <https://customs.gov.ua/rezhim-spilnogo-tranzitu-ncts>;
2. *Митний безвіз: що це та як працює спільний транзит* – <https://rates.fm/ua-uk/economy/mitnij-bezviz/#h-sistema-ncts-shho-ce-ta-iak-praciuje>;
3. *Транзитна декларація T1: сутність, особливості та роль у міжнародній торгівлі* - «Вісник Розділля» – <https://visrozdil.lviv.ua/2024/10/08/tranzytna-deklaratsiya-t1-sutnist-osoblyvosti-ta-rol-u-mizhnarodnij-torgivli/>

М.Домбровська
студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Оксана РУДНИЦЬКА

СКЛАДНОСТІ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ EDTECH КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ РИНОК

Зараз в Україні активно розвивається онлайн-навчання, в мережі з'являється все більше освітніх платформ, мобільних додатків або онлайн-курсів, які охоплюють формальну освіту (шкільна чи університетська програма) так і неформальну (курси для дорослих чи самоосвіти). EdTech – не тільки новий формат освіти, а також є новим динамічним сектором цифрової економіки. Вихід компанії на зовнішній ринок передбачає можливість масштабування, а також залучення валюти, інвестицій та підвищення конкурентоспроможності. Водночас на глобальному ринку високі і відмінні стандарти якості, конкуренція та складні юридичні вимоги, що створює суттєві перешкоди для українських компаній. Саме тому питання складностей виходу EdTech-бізнесу на міжнародну арену є актуальним.

EdTech-продукти – це нематеріальний продукт. Вони не потребують фізичного експорту, але вимагають стабільного технологічного забезпечення та безпеки даних, відповідності міжнародним освітнім стандартам.

На глобальному освітньому ринку панує висока конкуренція. Домінують такі міжнародні платформи: Coursera, Udemy, Khan Academy, Preply, Duolingo, які вже мають визнання та підтверджену якість. Тому українська компанія, виходячи на цей ринок, повинна не лише розробити маркетингову стратегію залучення користувачів, а й адаптувати її до конкретної країни. Це включає: розуміння локальної поведінки споживачів, платіжної спроможності, способів просування, освітніх звичок. Часто для цього необхідне залучення спеціалістів з іншої країни, наприклад: локального проєкт-менеджера чи маркетинголога, який знає ринок «зсередини».

Адаптація стосується не лише мови інтерфейсу чи перекладу курсів. Важливо врахувати освітні та культурні норми країни. Наприклад, EdTech-компанія, яка спеціалізується на шкільній програмі України, не зможе просувати ті самі предмети у Франції чи Німеччині без зміни наповнення, оскільки там інші навчальні програми, інші предмети та інший запит суспільства. Такі продукти, як вивчення української мови або історії України, за межами країни будуть нішевыми, а от математичні курси, IT, англійська мова чи підготовка до міжнародних тестів – набагато більш універсальними.

Вихід на зовнішні ринки для EdTech-компаній ускладнюється поєднанням правових вимог і фінансової нестабільності. Передусім, компанії повинні відповідати міжнародним нормам захисту персональних даних (GDPR в ЄС, COPPA/FERPA у США), авторському праву, а у деяких країнах отримувати освітню сертифікацію або акредитацію. Порушення цих норм може призвести до штрафів, блокування платформи або заборони діяльності. Ситуація ускладнюється тим, що українське законодавство у сфері EdTech ще формується: немає усталених правил визнання онлайн-освіти, міжнародних сертифікатів чи спеціальних механізмів укладання договорів з іноземними користувачами.

Юридичні вимоги створюють додаткове фінансове навантаження. Компаніям потрібно інвестувати у локалізацію, юридичний супровід, міжнародні платіжні системи, техпідтримку та маркетинг. При цьому EdTech

стартапи часто стикаються з браком капіталу, обмеженим доступом до венчурних інвестицій, валютними ризиками та подвійним оподаткуванням. Просування продукту на ринку ЄС або США вимагає значних рекламних бюджетів, що не завжди під силу українським компаніям.

Mate academy – українська EdTech-компанія, що спеціалізується на навчанні програмуванню. Вона стала однією з небагатьох, кому вдалося не просто заявити про себе на міжнародному ринку, а й закріпитися. Сьогодні Mate academy розвивається на ринках Польщі, Румунії, Чехії, Німеччини та США. Основна ставка – на Європу, особливо Польщу, де найбільша кількість студентів з України. Компанія не просто переклала курси, а створила локальні команди, кар'єрних консультантів і партнерства з IT-компаніями в ЄС, щоб забезпечити працевлаштування випускників.

На сьогодні Mate academy має понад 3 000 успішно працевлаштованих випускників у 15+ країнах, співпрацює з глобальними компаніями, такими як Google, Revolut, Bolt, Wix, а також з місцевими IT-компаніями Європи. Їхній бізнес-модель “оплата після отримання роботи” виявилася привабливою для міжнародних студентів і дозволила завоювати довіру. Вони залучили інвестиції від фондів Horizon Capital та Rocket DAO, розширили команду до понад 200 співробітників та відкрили офіси у Варшаві та Берліні. Mate academy – один із найуспішніших прикладів масштабування українського EdTech за кордон.

Успішні компанії переходять від просто перекладу продукту до створення локальної присутності на іноземних ринках – формують команди або партнерства в конкретних країнах, щоб працювати як «внутрішній» гравець, а не як зовнішній стартап. Вони беруть участь у міжнародних акселераторах і грантових програмах (Y Combinator, Horizon Capital, Google for Startups), що дає не лише фінансування, а й контакти, довіру й вихід на перших клієнтів.

Щоб вийти на глобальний ринок, варто бути гнучкими і змінювати бізнес-модель під ринок: підписка, корпоративні ліцензії, оплата після працевлаштування або white-label співпраця з місцевими освітніми брендами. Важливою частиною стає репутація та експертність – участь у міжнародному професійному освітньому середовищі з інших країн. Саме це дозволяє не просто зайти на ринок, а закріпитися на ньому.

Український EdTech уже давно не грає лише на внутрішньому полі – наші компанії можуть бути конкурентними у світі, якщо перестають просто “експортувати курс”, а починають мислити як міжнародний продукт. Тут працює не переклад, а побудова довіри і індивідуальний підхід до учнів. Найцікавіше те, що успішні приклади вже є: Mate academy робить навчання з IT і працевлаштує студентів по всій Європі, Preply вийшла на ринок репетиторства глобально, Headway продає освітній контент у США краще, ніж в Україні. Це означає, що світ готовий до українських рішень – питання лише у тому, чи мислить компанія масштабно, чи думає про довгу гру, а не про швидкий вихід “для галочки”.

О. Ізай

студ. групи МЕ-311

Науковий керівник – ас. каф. ЗМД Назар СКИБІНСЬКИЙ

ПОРІВНЯННЯ МИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ЗАКОНОДАВСТВО, ПРОЦЕДУРИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, СТРУКТУРА І СТАНДАРТИ КОНТРОЛЮ

Митна система – це те, що контролює, як товари потрапляють в країну або вивозяться з неї. Від того, наскільки вона ефективна і сучасна, залежить швидкість торгівлі, зручність для бізнесу і навіть надходження до бюджету. Оскільки Україна стала країною-кандидатом у члени ЄС, вона має поступово привести свої митні правила, закони і процедури до тих, що діють у країнах Європейського Союзу. Цей процес називається гармонізацією митного законодавства.

Мета реформи – зробити українську митницю максимально схожою на європейську, щоб: товари могли переміщуватися без зайвих перевірок і затримок; бізнесу було простіше працювати з ЄС; зменшити рівень корупції та людського впливу на митні рішення; зробити систему прозорою, цифровою і зрозумілою.

Що лежить в основі митної системи ЄС. У Євросоюзі діє Єдиний митний кодекс (Union Customs Code, UCC). Він встановлює спільні правила для всіх країн ЄС: як оформлювати товари при імпорті чи експорті; як працює митний контроль; як використовуються цифрові технології для перевірок і обміну даними; як захищаються права бізнесу та інтелектуальна власність.

ЄС має високі стандарти прозорості, цифровізації та безпеки. Митники працюють за чіткими процедурами, а перевірки ризиків здійснюються за допомогою IT-систем, а не “вручну”.

Що вже зроблено в Україні. Україна активно рухається у напрямку до цих стандартів. Основні досягнення:

Прийнято Закон №10411, який частково впроваджує норми Єдиного митного кодексу ЄС у наш закон. Близько 80 % митного законодавства України вже гармонізовано з європейським. Україна виконала 91 % зобов'язань у сфері митної співпраці, передбачених Угодою про асоціацію з ЄС. Ведеться розробка нового Митного кодексу України, який має бути повністю узгоджений з європейським до 2026–2027 року. Впроваджується статус уповноваженого економічного оператора (АЕО) – це компанії, яким довіряє митниця і які отримують спрощені умови проходження контролю. Україна активно переходить на електронні сервіси, такі як “єдине вікно” і NCTS (комп'ютерна система транзиту), що дозволяють оформлювати документи онлайн.

Основні напрями змін:

1. Законодавство. Україна змінює Митний кодекс, щоб привести його у відповідність до норм ЄС. Це стосується термінології, процедур контролю, прав та обов'язків учасників зовнішньоекономічної діяльності.

2. Митні. Процедури Гармонізуються всі стандартні митні режими: імпорт, експорт, транзит, тимчасове ввезення чи вивезення, переробка товарів. Усе це робиться, щоб українські правила не відрізнялися від європейських.

3. Цифровізація. Один із найважливіших напрямів. ЄС давно працює через електронне декларування, автоматизовані бази даних і цифрові перевірки ризиків. Україна рухається в цьому напрямку: створює план цифровізації митниці на 2024–2026 роки, вводить електронні сервіси, API-доступи, системи обміну даними між митницями.

4. Контроль і безпека. ЄС має чіткі стандарти безпеки і системи управління ризиками. В Україні прийнятий закон вводить нові норми перевірок, контролю інтелектуальної власності, підвищує відповідальність митників. Проте поки що існують проблеми із забезпеченням незалежності контролерів і боротьбою з корупцією.

5. Організаційна структура і кадри. У країнах ЄС митна служба має чітку ієрархію, кадрову політику, прозорі правила призначення на посади. В Україні зараз оновлюються правила відбору митників, проводиться атестація, вводиться контрактна служба, створюються дисциплінарні комісії.

Основні виклики: повне узгодження з ЄС – ще не всі процедури збігаються, особливо щодо взаємного визнання статусу АЕО. Технічні бар'єри – деякі цифрові системи не працюють або не інтегровані з європейськими. Кадрова проблема – не вистачає підготовлених спеціалістів, потрібні навчання та контроль доброчесності. Війна – обмежує логістику, ресурси і можливість швидкої модернізації інфраструктури. Фінанси – для цифровізації та оновлення систем потрібні значні інвестиції. Чому це важливо: Гармонізація митної системи України з ЄС – це не просто формальність. Вона: відкриває шлях до спрощеної торгівлі з ЄС; робить систему більш прозорою і зрозумілою для бізнесу; знижує ризики корупції; сприяє інтеграції України у внутрішній ринок ЄС. Коли митна система України повністю відповідатиме європейській, це стане важливим кроком на шляху до вступу в Європейський Союз і створить комфортніші умови для розвитку бізнесу та міжнародної торгівлі.

1. Закон України № 10411 «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо реалізації окремих положень митного законодавства ЄС». (<https://www.integrites.com/>)

2. Митний кодекс України та його поправки.

3. Угода про асоціацію між Україною і ЄС, зокрема митний компонент (Annex 15). (<https://investincherkasyregion.gov.ua/>)

4. Статті про стан гармонізації (80 % рівень, 91 % виконання зобов'язань по митниці). (<https://finway.com.ua/>)

5. Звіти державних органів: Міністерство фінансів, Державна митна служба.

6. План цифровізації / стратегічні документи: National Revenue Strategy, Strategic Digitalization Plan 2024-2026. (<https://me.gov.ua/>)

7. “Customs Administrations in the EU Countries and Ukraine: Comparative Legal and Functional Analysis” – Олександр Черкунов. (<https://czasopisma.kul.pl/>)

В. Климентович

студ. групи МЕ-309

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Олег МИКИТИН

ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ БЮРОКРАТИЧНИХ ПРОЦЕДУР ТА ЗАТРИМОК НА МИТНИЦІ

Бюрократичні затримки на митниці є не лише проблемою часу, а й генерують значні приховані витрати: зростання складських витрат, втрата свіжості товарів, які швидко псуються та штрафи за порушення термінів контракту, що сукупно може перевищувати самі митні платежі.

Товар, що перетинає кордон, може вимагати одночасної перевірки багатьма службами. Кожна з яких, незважаючи на впровадження електронних систем, часто вимагає окремий пакет документів або вимагає підтвердження даних, які вже були надані іншому контролеру. Це створює "паперове колесо", де інформація не передається автоматично, а множитья ручними перевірками. Несинхронізовані перевірки призводять до того, що транспортний засіб, успішно пройшовши митне оформлення, може годинами чекати на інспектора іншого органу, наприклад, для відбору зразків, що і є причиною значних складських витрат та втрати свіжості швидкопсувних товарів [1].

Подолати цю проблему можливо лише через системний підхід, який поєднає технології, управління процесами та міжвідомчу співпрацю. Першим кроком має стати створення єдиного електронного порталу – системи «єдиного вікна», де всі контрольні служби працюють з одними й тими ж даними. Підприємець подає документи лише один раз, а далі інформація автоматично розподіляється між усіма зацікавленими відомствами. Це усуває дублювання перевірок і зменшує контакт із чиновниками. Другим напрямом має бути автоматизація ризик-менеджменту. Не кожен товар становить потенційну загрозу чи ризик. Тому варто запровадити систему,

яка дозволить виділяти «зелені коридори» для перевірених експортерів та імпортерів, зосередивши контроль лише на підозрілих вантажах [2].

Не менш важливо синхронізувати міжвідомчі перевірки. Коли представники різних служб проводять інспекцію одночасно, час простою транспорту скорочується у кілька разів. А інтеграція інформаційних баз дозволяє повністю відмовитися від дублювання даних і паперових довідок.

І нарешті, прозорість – це найкращий стимул для вдосконалення. Публічний моніторинг часу проходження митних процедур, кількості перевірок і частоти затримок дозволить виявляти проблемні точки та вимагати їх усунення [3].

Таким чином, бюрократичні затримки – це не неминучість, а наслідок неузгоджених процесів і застарілих підходів. Їхнє подолання потребує політичної волі, технологічної інтеграції та культури співпраці між усіма учасниками процесу. Результатом стане не лише швидше оформлення товарів, а й реальне зростання конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку.

1. https://obukhiv.info/news/yakshcho-posilka-zastryagla-na-mitnitci/#google_vignette
2. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
3. <https://iaa.org.ua/articles/state-customs-service-activities-structure-and-tasks/>

А. Кормилюк
студ. групи МЕ-309

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Андрій КАЛИНОВСЬКИЙ

ВПЛИВ КОРУПЦІЇ У МИТНИХ ОРГАНАХ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Митниця є першою точкою контакту між національною економікою та зовнішнім світом, а її ефективна робота має вирішальне значення для забезпечення швидкого, прозорого і безпечного руху товарів через кордон. Однак корупція часто перетворює митницю на джерело додаткових витрат, ризиків та перешкод, з якими стикаються суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. Корупція в митних органах може проявлятися у різних формах, таких як вимагання неофіційних платежів, маніпулювання митною вартістю товарів, сприяння окремим імпортерам чи експортерам, неправомірна зміна класифікації товарів або штучне створення перешкод для отримання хабарів. Наслідки таких дій є надзвичайно шкідливими для економіки: підприємства змушені враховувати витрати на неформальні платежі у ціні товарів, що знижує їхню конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринку. Чесні компанії часто опиняються у невигідному становищі порівняно з тими, хто готовий співпрацювати за корупційними схемами. Це спотворює ринкову конкуренцію і стимулює розвиток тіньової економіки. Крім того, такі дії створюють недовіру серед іноземних інвесторів, які розраховують на стабільність і прозорість умов ведення бізнесу. Заниження митної вартості та ухилення від обов'язкових платежів негативно впливають на державний бюджет.

Рівень прозорості митних процедур також впливає на рішення країн-партнерів щодо співпраці та торгівлі. Високий рівень корумпованості може відлякати потенційних іноземних бізнес-партнерів. У сучасних умовах глобалізації і активної інтеграції до міжнародних економічних систем корупція на митниці не лише стримує внутрішній розвиток, але й значно ускладнює виконання міжнародних зобов'язань. Враховуючи такі загрози, боротьба з корупцією на митниці повинна бути ключовим пріоритетом державної політики. Потрібно проводити незалежний контроль та аудит на митницях, встановлювати вищі ступені покарання за кримінальну відповідальність тощо. Створення ефективного, прозорого та некорумпованого митного середовища є не тільки важливою економічною перевагою, а й елементом національної безпеки. Без комплексного підходу до викорінення злочинних схем у митній сфері неможливо повноцінно інтегруватися в світову економіку та забезпечити сталий розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Р. Кушнір
студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Назар СТАСЮК

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ НА ЕКСПОРТ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

Вихід на ринки Європейського Союзу відкриває для українських компаній нові можливості. Однак, щоб продукція могла безперешкодно продаватися в ЄС, вона повинна відповідати суворим європейським стандартам. Метою аналізу впливу європейських стандартів на експортний потенціал українських підприємств є виявлення основних переваг та проблем сертифікації продукції, а також оцінка економічного ефекту від відповідності вимогам ЄС.

Застосування стандартів не лише сприяє підвищенню якості та довіри до українських товарів, але й полегшує доступ до нових ринків та знижує бар'єри у зовнішньоекономічній діяльності. Особливої актуальності

це набуло після початку повномасштабної війни в Україні, яка значно ускладнила логістику, доступ до ресурсів та стабільність виробництва, змусивши підприємства шукати нові ринки збуту та адаптуватися до європейських стандартів.

Дослідження показало, що сертифікація продукції за європейськими вимогами дозволяє українським компаніям підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити репутацію на міжнародному ринку та отримати доступ до роздрібних і оптових мереж ЄС. Проте процес сертифікації залишається дорогим і потребує значних зусиль для адаптації виробництва до нових стандартів. Найбільші труднощі спостерігаються у малих і середніх підприємств, які часто не мають ресурсів для проведення тестувань та підготовки повного пакету документів.

Крім того, війна в Україні продемонструвала важливість стандартизації як механізму стабілізації бізнесу. Підприємства, що дотримуються європейських норм, змогли швидше пристосуватися до перебоїв у логістиці та підтримувати співпрацю з закордонними партнерами. Аналіз практики українських компаній показав, що сертифікація сприяє не лише зростанню обсягів експорту, але й дозволяє оптимізувати внутрішні процеси виробництва, підвищуючи ефективність та безпеку продукції.

Європейські стандарти відіграють важливу роль для розвитку українських виробників, адже вони підвищують якість продукції, роблять її безпечною та конкурентоспроможною на ринках ЄС. Дотримання стандартів полегшує вихід на нові ринки, зміцнює довіру закордонних партнерів і сприяє стабільності бізнесу навіть в умовах кризи, зокрема війни в Україні.

Для українських компаній стратегічно важливо поєднувати сертифікацію, модернізацію виробництва та державну підтримку, щоб успішно вийти на європейський ринок та зміцнити свої позиції у зовнішньоекономічній діяльності.

1. Власюк, О. М. *Міжнародна економіка: теорія і практика*. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 384 с.
2. Ковальчук, І. П. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*. – Львів: Львівська політехніка, 2019. – 256 с.
3. *Сертифікація продукції для експорту до ЄС та маркування CE*. – URL: <https://www.cci.zp.ua/sertyfikacziya-produkcziyi-dlya-eksportu-do-yes-ta-markuvannya-se/>
4. *Що таке маркування CE та чи потрібно його отримувати українським виробникам у 2025 році?* – URL: <https://uaweb.ua/publication/what-is-ce-marking-and-do-ukrainian-manufacturers-need-to-obtain-it.html>
5. *Сертифікація ISO 9001 для виходу на Європу*. – URL: <https://legal.ua/dlya-vyixoda-na-evropu.html>
6. *Як отримати CE маркування: Юридичний супровід для експортерів*. – URL: <https://inseinin.com.ua/tpost/9btt1ad1-yak-otrimati-s-markuvannya-yuridichnii-s>
7. *Сертифікація продукції для експортерів – консультації*. – URL: <https://certificate.in.ua/poslugu-dlya-eksporteriv/>

Ю. Паневник
студ. групи МЕ-312

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Мар'яна БОРТНИКОВА

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ МИТНОГО ПОСТ АУДИТУ В УКРАЇНІ

Інтеграція України у світове господарство та імплементація міжнародних норм і стандартів у галузі митної справи сприяють скороченню термінів і спрощенню процедур митного оформлення та контролю. В умовах активного зростання зовнішньоекономічної торгівлі особливої актуальності набуває така форма митного контролю, як проведення документальних перевірок суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності після завершення митного оформлення на кордоні.

У світовій практиці реалізація подібних заходів відома під назвою митний пост-аудит. Відповідно до Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур, «контроль на основі методів аудиту» – сукупність заходів, за допомогою яких митна служба переконується у правильності заповнення декларацій на товари та достовірності зазначених у них даних, перевіряючи наявні у причетних до декларування осіб відповідні книги обліку рахунків, документи, облікову документацію та комерційну інформацію [1].

Необхідність проведення митного пост-аудиту в Україні зумовлена тим, що, попри поступове вдосконалення митного законодавства, все ще спостерігаються випадки недоотримання значних сум до Державного бюджету. Це відбувається через наявність прогалин у нормативній базі, недостатню координацію між податковими та митними органами, а також через можливість суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності ухилятися або відстрочувати сплату митних платежів. Подібні порушення часто пов'язані з необґрунтованим використанням окремих митних режимів, умовного звільнення від сплати зборів або іншими протиправними діями [2, 3]

Для підвищення ефективності митного пост-аудиту в Україні доцільно зосередити увагу на вдосконаленні законодавчої бази та забезпеченні належної координації між митними і податковими органами. Важливо створити єдині інформаційні системи для автоматичного обміну даними, що сприятиме прозорості процедур і своєчасному виявленню порушень. Не менш значущим є забезпечення відкритості діяльності контролюючих органів та налагодження партнерських відносин із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, необхідно активніше впроваджувати цифрові технології в процес митного пост-аудиту, зокрема електронний документообіг і сучасні аналітичні інструменти для оцінки ризиків. Такі заходи дозволять оптимізувати контрольні функції, зменшити адміністративне навантаження на бізнес і водночас підвищити рівень надходжень до бюджету.

Митний пост-аудит є важливою складовою сучасної системи митного контролю, яка спрямована на забезпечення законності зовнішньоекономічних операцій та повноти надходжень до державного бюджету. Його ефективне функціонування потребує вдосконалення нормативно-правової бази, налагодження координації між митними та податковими органами, а також активного впровадження цифрових технологій. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме підвищенню прозорості митних процедур, зменшенню кількості порушень і зміцненню партнерських відносин між державою та бізнесом.

1. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text
2. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lexportus.net.ua/vipusk-1-2016/batanova.pdf>
3. <https://www.pwc.com/ua/uk/services/tax/publications/mytnyi-kontrol-2025.html>

А. Романюк
студ. групи МЕЕД-11

Науковий керівник – д.е.н., проф. зав. каф. ЗМД Ольга МЕЛЬНИК

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВИЯВЛЕННІ КОНТРАБАНДИ НА МИТНОМУ КОРДОНІ УКРАЇНИ

Система управління митними ризиками є одним із ключових інструментів забезпечення митної безпеки України та протидії контрабанді. В умовах інтенсивного зовнішньоторговельного обміну застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє митним органам оптимально розподіляти обмежені ресурси, концентруючи увагу на найбільш ризикових операціях. Сучасна система управління ризиками базується на автоматизованому аналізі великих масивів даних, що забезпечує вибірковість митного контролю та прискорення митного оформлення для законослухняних учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Нормативно-правову основу управління митними ризиками в Україні становлять Митний кодекс України, Стратегія розвитку системи управління ризиками у сфері митного контролю на період до 2022 року (схвалена розпорядженням КМУ від 27 грудня 2017 року № 978-р), Порядок здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками (наказ Мінфіну від 31.07.2015 № 684). У 2024 році запроваджено реформу Державної митної служби України (Закон № 6490-д), норми якого набрали чинності з 1 листопада 2024 р. [2].

Основними завданнями системи управління ризиками є: аналіз та оцінка ризиків для визначення форм і обсягів митного контролю; забезпечення ефективного використання ресурсів митних органів; захист національної безпеки та економічних інтересів держави; спрощення процедур для законослухняних учасників ЗЕД.

Щодо механізмів ризик-менеджменту, АСАУР є програмно-інформаційним комплексом, що використовується для автоматизованої оцінки ризиків під час митного контролю та оформлення товарів. Система функціонує на трьох рівнях: стратегічному (визначення пріоритетних напрямів та затвердження реєстру ризиків), тактичному (розроблення профілів ризику та заходів управління) та оперативному (застосування інструментів у конкретних випадках митного контролю) [3, с. 43].

Механізм роботи АСАУР передбачає реєстрацію електронної митної декларації з наступною автоматичною оцінкою за профілями ризику в режимі реального часу. Система аналізує характеристики товарів, транспортних засобів, характер зовнішньоекономічної операції та характеристики суб'єктів, що беруть участь у операції. За результатами аналізу формується повідомлення із зазначенням необхідних форм митного контролю – від мінімальних формальностей до поглибленого контролю з митними оглядами та відбором проб [4, с. 252].

У структурі Державної митної служби функціонує Департамент таргетингу та управління митними ризиками, а у митницях створено спеціалізовані підрозділи з управління ризиками, які здійснюють регіональне профілювання та наповнення профілів ризику.

До основних індикаторів ризику належать: подання підроблених документів або документів з недостовірними даними; декларування товарів за заниженою митною вартістю; невідповідність кодів товарної номенклатури фактичному найменуванню товарів; сумнівні маршрути переміщення; історія порушень декларанта або інших учасників операції; використання схем мінімізації митних платежів.

Статистичні дані засвідчують ефективність застосування системи управління ризиками. За перші вісім місяців 2025 року митні органи виявили понад 6 тисяч порушень митних правил на загальну суму близько 7,7 мільярдів гривень, у 2324 справах тимчасово вилучено предмети правопорушень на суму 728 мільйонів гривень. Зокрема, у 2024 році зафіксовано зростання виявлення контрабанди наркотиків на 40% порівняно з 2023 роком – 1140 випадків незаконного переміщення [1].

Подальше вдосконалення системи управління ризиками передбачає: розширення можливостей АСАУР шляхом впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення складних схем

контрабанди; інтеграцію з комерційними базами даних цінової інформації; запровадження таргетингу найбільш ризикових зовнішньоекономічних транзакцій; використання неінтрузивних засобів контролю (сканерів, систем розпізнавання образів).

Система управління ризиками є невід'ємною складовою сучасної митної служби України, яка забезпечує ефективну протидію контрабанді при одночасному спрощенні процедур для законослухняних учасників зовнішньоекономічної діяльності. Застосування ризик-орієнтованого підходу, автоматизація процесів аналізу та оцінки ризиків через АСАУР, впровадження профілювання та таргетингу дозволяють оптимально використовувати обмежені ресурси митних органів та концентрувати зусилля на найбільш проблемних ділянках. Результати діяльності митних органів у 2024-2025 роках підтверджують ефективність цього підходу, проте динамічний характер зовнішньоекономічних відносин та еволюція контрабандних схем вимагають постійного вдосконалення системи.

1. Державна митна служба України. Офіційний вебсайт. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2025).

2. Кабінет Міністрів України. Про розвиток системи управління ризиками у сфері митного контролю на період до 2022 року: Розпорядження від 27 грудня 2017 р. № 978-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-rozvitok-sistemi-upravlinnya-rizikami-u-sferi-mitnogo-kontrolyu-na-period-do-2022-roku> (дата звернення: 17.10.2025).

3. Особливості системи управління митними ризиками: світовий та український досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». 2021. Випуск 35. С. 42-47.

4. Шевчук, А. М., & Сушко, В. О. (2022). Напрями удосконалення митної політики України в умовах воєнного стану та поствоєнної відбудови. Фінансове забезпечення сталого розвитку: Збірник наукових праць кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету, 2, стор. 252–256.

Д. Салямін
студ. групи МЕ-312

Науковий керівник - ас. каф. ЗМД Сергій ТОМАШКОВ

РОЛЬ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Митна справа є складовою зовнішньополітичної і зовнішньоекономічної діяльності України. У митній справі Україна дотримується визнаних у міжнародних відносинах систем класифікації та кодування товарів, єдиної форми декларування експорту та імпорту товарів, митної інформації, інших міжнародних норм і стандартів.

Засади митної справи, у тому числі розміри податків і зборів та умови митного оподаткування, спеціальні митні зони і митні режими на території України, перелік товарів, експорт, імпорт та транзит яких через територію України забороняється, визначаються виключно законами України.

Згідно зі ст. 11 Митного кодексу України безпосереднє здійснення митної справи покладається на Державну Митну Службу України. Митна служба України – це єдина загальнодержавна система, яка складається з митних органів та спеціалізованих митних установ і організацій [1]. Митними органами є спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади в галузі митної справи та митниці. Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади в галузі митної справи утворюється, реорганізовується і ліквідується Президентом України за поданням прем'єр-міністра України.

Під митним оформленням розуміють виконання митним органом дій (процедур), які пов'язані із закріпленням результатів митного контролю товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, і мають юридичне значення для дальшого використання цих товарів і транспортних засобів. [1]

Відповідно до ст. 70 МКУ метою митного оформлення є засвідчення відомостей, одержаних під час митного контролю товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, та оформлення результатів такого контролю, а також статистичного обліку ввезення на митну територію України, вивезення за її межі і транзиту через її територію товарів і транспортних засобів [2].

Митне оформлення здійснюється посадовими особами митного органу в місцях розташування відповідних підрозділів митних органів протягом часу, що його встановлюють митні органи за погодженням з органами, уповноваженими здійснювати види контролю [3].

Митне оформлення розпочинається після подання митному органу митної декларації, а також усіх необхідних для здійснення митного контролю та оформлення документів відомостей щодо товарів і транспортних засобів, які підлягають митному оформленню. Засвідчення митним органом прийняття товарів, транспортних засобів та документів на них до митного контролю та митного оформлення здійснюється проставленням відповідних відміток на митній декларації та товаросупровідних документах.

З метою здійснення митного контролю та митного оформлення товарів митним органом за вмотивованим письмовим розпорядженням керівника відповідного митного органу або його заступника можуть братися проби та зразки зазначених товарів для дослідження (аналізу, експертизи). Оплата проведення дослідження (аналізу, експертизи) товарів здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України.

Митне оформлення здійснюється митним органом, як правило, протягом чотирьох годин з часу пред'явлення товарів і транспортних засобів, що підлягають митному оформленню, подання митної декларації та всіх необхідних документів і відомостей.

Митне оформлення вважається завершеним після виконання митним органом митних процедур, визначених ним на підставі МКУ відповідно до заявленого митного режиму.

У разі відмови в митному оформленні та пропуску через митний кордон України товарів і транспортних засобів митний орган зобов'язаний видавати заінтересованим особам письмове повідомлення із зазначенням причин відмови та вичерпним роз'ясненням вимог, виконання яких забезпечує можливість митного оформлення та пропуску цих товарів і транспортних засобів через митний кордон України.

Митне оформлення – ключовий етап у забезпеченні законності та прозорості зовнішньоекономічної діяльності. Воно забезпечує контроль за переміщенням товарів, захист економічних інтересів України та сплату податків і зборів. Ефективне митне оформлення сприяє розвитку міжнародної торгівлі й інтеграції України у світову економіку.

1. Митний кодекс України: Закон України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 44–45, №46–47, №48. Ст. 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №29. – Ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення митного оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон України» від 21 травня 2012 р. № 450 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 40. – Ст. 1519. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2012-%D0%BF#Text>

4. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку заповнення митних декларацій на бланку єдиного адміністративного документа» від 30 травня 2012 р. № 651 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 54. – Ст. 2176. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1011-12#Text>

5. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа» від 31 травня 2012 р. № 631 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 54. – Ст. 2186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0961-12#Text>

Я. Свідрик

студ. групи МЕ-311

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Андрій КАЛИНОВСЬКИЙ

ЕКСПОРТ ЦИФРОВИХ ТОВАРІВ І NFT ЯК НОВИЙ НАПРЯМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах цифровізації світової економіки традиційні форми міжнародної торгівлі зазнають фундаментальних трансформацій. Глобальний ринок NFT досяг \$26,9 млрд у 2024 році з прогнозованим зростанням до \$745,4 млрд до 2034 року. Україна посідає шосте місце у світі за рівнем впровадження криптоактивів, демонструючи 362% зростання інституційних DeFi-транзакцій протягом 2024 року, що створює унікальні можливості для розвитку експорту цифрових активів.

Цифровий товар – це нематеріальний актив економічної цінності, що може бути об'єктом міжнародної торгівлі. До категорії належать програмне забезпечення, онлайн-курси, аудіовізуальний контент, 3D-моделі, віртуальні об'єкти метавесів та NFT-токени. Глобальний обсяг торгівлі цифровими продуктами досяг \$3,82 трлн у 2023 році, що становить 54% від загального експорту послуг. NFT (Non-Fungible Token) – це унікальний цифровий сертифікат, зареєстрований у блокчейні, що підтверджує право власності на конкретний об'єкт через смарт-контракти на платформах Ethereum, Polygon або Solana.

Механізм експорту цифрових товарів. Експортна операція здійснюється через транскордонну передачу токена із одночасним отриманням оплати у криптовалюті або фіатних коштах. Технологічною основою є програмовані записи у розподіленій базі даних з властивостями незмінності блокчейну. На відміну від традиційних товарів, цифрові активи не потребують фізичного переміщення через митний кордон, що створює правовий вакуум у регулюванні таких операцій. СОТ у 2024 році продовжила мораторій на митні збори на електронні передачі до березня 2026 року, однак перспективи його подальшого продовження залишаються невизначеними.

Проблематика правового регулювання. Основні виклики включають відсутність єдиної міжнародної класифікації цифрових товарів у митних номенклатурах, невизначеність юрисдикції при транскордонних операціях, складність визначення країни походження цифрового товару та питання оподаткування експортних операцій. Дослідження UNCTAD вказують на потенційні втрати тарифних надходжень країн, що розвиваються, через мораторій у розмірі понад \$10 млрд щорічно. Водночас, запровадження митних зборів на цифрові товари може призвести до втрат ВВП, що у 160 разів перевищують зібрані збори для Індонезії та у 49 разів для Індії.

NFT знаходять застосування не лише як цифрові колекційні предмети, а й як інструменти торговельного фінансування. Токенізація транспортних накладних, сертифікатів походження та інших торговельних документів

дозволяє верифікувати власність децентралізовано. Гармонізована система кодів (HS Code) може бути запрограмована в кожен токен для управління ланцюгами постачання. У 2024 році обсяг торгівлі NFT становив \$4 млрд у другому кварталі, що є найкращим показником з початку 2023 року.

Експортний потенціал України. Українська креативна та IT-індустрія демонструє значний експортний потенціал. Зростання малих роздрібних криптотранзакцій (до \$1000) на 92% свідчить про масове впровадження на рівні населення. Продаж NFT-колекцій українських художників на провідних маркетплейсах, інтеграція NFT-технологій у ігрову індустрію (проект S.T.A.L.K.E.R. 2) та експорт SaaS-рішень формують нову структуру експорту. Офіційні дані вказують на зацікавленість України у впровадженні стандартів MiCA у контексті кандидатства на членство в ЄС.

Експорт цифрових товарів і NFT формує нову парадигму ЗЕД, де традиційні бар'єри втрачають значення. Для України це стратегічна можливість диверсифікувати експортну структуру. Необхідними кроками є розробка спеціалізованого законодавства, адаптація митних процедур, створення податкових стимулів та розвиток освітніх програм у сфері блокчейн-технологій.

А. Сорока
студ. групи МЕ-312

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Юлія МАЛИНОВСЬКА

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ БОРОТЬБИ З КОНТРАБАНДОЮ В УКРАЇНІ

У наш час контрабанда є одним із найсерйозніших викликів для української економіки та державної безпеки. Незважаючи на численні законодавчі ініціативи, рівень незаконного переміщення товарів через митний кордон України залишається високим. За даними Державної митної служби, у **2024 році було виявлено 9 409 порушень митних правил на суму понад 18 млрд грн**, що майже удвічі перевищує показники 2023 року. В той час, через заниження вартості, “чорний” експорт зерна та пільгове оподаткування дрібних посилок держава недоотримала ще понад **20 млрд грн** бюджетних надходжень. Контрабанда впливає не лише на економіку нашої країни, але й створює місце для розвитку корупційних та кримінальних схем, які сприяють формуванню тіньового сектору, який розхищує конкурентоздатність національного бізнесу та підриває довіру до державних органів влади. Причинами поширення контрабанди залишаються **високі ставки мита та акцизів, недосконалість законодавства, корупційні ризики в митних структурах, низький рівень матеріального забезпечення персоналу, слабка міжнародна координація та технічна відсталість систем контролю**. В окремих прикордонних регіонах ситуацію ускладнює складна ситуація із працевлаштуванням населення, що спонукає місцевих жителів залучатись до схем «чорного» бізнесу.

Аби протидіяти контрабанді потрібен **комплексний підхід**, який поєднує організаційні, економічні, технічні та освітні заходи. Насамперед ідеться про **модернізацію митної інфраструктури**. Необхідно масштабно впроваджувати **системи рентген-сканування, відеоспостереження, автоматизовані бази даних**, а також **штучний інтелект** для виявлення підозрілих операцій. Це дасть можливість зменшити можливості для корупції. Важливим етапом є **удосконалення податкової політики та митного законодавства**. Оптимізація ставок мита, акцизів і ПДВ має зменшити різницю між легальними та тіньовими каналами торгівлі. Рекомендується створити **постійну систему моніторингу й корекції ставок оподаткування** залежно від змін у зовнішній торгівлі, а також переглянути пільги для товарів, які часто використовуються в контрабандних схемах (зокрема посилки до 150 євро). Не менш важливим є **посилення парламентського та громадського контролю** за діяльністю митних і прикордонних органів. За 2024 рік громадськість була поінформована лише про близько 1 % виявлених порушень, що свідчить про необхідність відкритої комунікації, публічних звітів і системи незалежного аудиту. Суттєвого покращення очікують і в сфері **міжнародної взаємодії**. Координація дій з митними органами сусідніх держав, обмін інформацією про ризикові вантажі та створення спільних пунктів контролю можуть суттєво зменшити масштаби транскордонної контрабанди. Позитивні приклади вже демонструють проекти, реалізовані за участю **ОБСЄ, ЄС та митних служб Польщі й Румунії**. Окремої уваги потребує **мотивація працівників митних органів**. Низький рівень оплати праці, відсутність заохочень і високі ризики сприяють демотивації персоналу. Доцільно запровадити **систему преміювання за успішне виявлення контрабанди**, забезпечити **страховий і правовий захист митників та їхніх родин**, а також підвищити рівень підготовки й безпеки працівників. Важливим елементом стратегії є **підвищення правової культури громадян**. Проведення інформаційних кампаній, залучення ЗМІ та освітніх установ до популяризації законної торгівлі, а також громадських ініціатив сприятиме формуванню нетерпимості до контрабанди та усвідомлення її шкоди для держави [1, 2].

Таким чином, боротьба з контрабандою в Україні має спиратися не лише на каральні заходи, а на **системні економічні та управлінські рішення**. Поєднання цифровізації митних процесів, прозорості системи оподаткування, міжнародної координації та підвищення соціальної відповідальності державних службовців створить передумови для **скорочення тіньових потоків, зростання бюджетних надходжень і зміцнення економічної безпеки держави**.

1. Передало Х. С., Стасів Н. В. Боротьба з контрабандою як один із методів забезпечення економічної безпеки держави. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку".* 2016. № 851. С. 206–211.
2. Офіційна сторінка Державної митної служби України URL: <https://t.me/UkraineCustoms>.

Є. Титаренко

студ. групи МЕ-310

Науковий керівник – ст. викладач каф. ЗМД Олександр ГРИГОР'ЄВ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЛОГІСТИЧНА СТІЙКІСТЬ АГРОПРОМИСЛОВОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Воєнний конфлікт, призвів до деструкції традиційних транспортних коридорів та інфраструктури, що критично вплинуло на зовнішньоекономічну діяльність України. Проте агропромисловий комплекс набув стратегічного значення, демонструючи виняткову адаптивність та здатність до швидкої реконфігурації експортних потоків.

Дослідження визначається необхідністю аналізу нових парадигм логістики та митного регулювання агропродовольчої продукції, оскільки цей сектор є фундаментальним джерелом валютних надходжень та забезпечує виконання Україною зобов'язань у сфері глобальної продовольчої безпеки [6]. Аналіз спрямований на оцінку ефективності нових логістичних коридорів та впливу спрощених митних процедур на обсяги зовнішньої торгівлі.

Основний вектор трансформації агроекспорту полягає у мультимодальній диверсифікації з акцентом на наземні шляхи. Цей процес позначений тенденціями, однією з яких є Пріоритет Дунайського кластеру. Після блокування основних чорноморських портів, річкові порти Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ стали ключовими логістичними хабами, забезпечивши перевалку понад 50% українських зернових та олійних культур [6].

Задіяння «Шляхів солідарності» (Solidarity Lanes), також є однією з тенденцій. Створення і розвиток наземних коридорів через країни ЄС (Польщу, Румунію, Словаччину) забезпечило критичний обсяг експорту, незважаючи на технологічні виклики, пов'язані з різницею ширини колії та необхідністю швидкої перевалки [2].

Спрощення митно-прикордонних процедур: Запровадження інструментів прискореного митного оформлення та співпраця з митними органами країн-сусідів сприяли зменшенню часу простою вантажів на кордоні та підвищенню ефективності логістики [3].

В якості прикладу успішного функціонування зовнішньоекономічної діяльності можна розглядати діяльність «зернового коридору» та його продовження, що функціонує з осені 2023 року. Це стало прикладом унікальної взаємодії державної політики, міжнародного партнерства та бізнес-стійкості, дозволивши експорту досягти довоєнних обсягів [1].

У підсумку, український агропромисловий експорт продемонстрував високу адаптивність до воєнних викликів, успішно здійснивши географічну та логістичну реконфігурацію. Проте така трансформація є дороговартісною та стикається з інфраструктурними обмеженнями [4]. Подальше зміцнення позицій України на світовому продовольчому ринку вимагає довгострокових інвестицій у модернізацію прикордонної залізничної інфраструктури, розширення потужностей Дунайських портів [5] та гармонізацію митного й фітосанітарного законодавства з вимогами ЄС, що забезпечить стабільність і передбачуваність експортних потоків.

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Огляд зовнішньої торгівлі агропродукцією та динаміки експорту 2024–2025 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/napryamki/eksport-do-krain-ies/eksport-z-ukrayini-zernovih-zernobobovih-ta-boroshna>.

2. Європейська Комісія. Solidarity Lanes: Звіт про функціонування та досягнення у забезпеченні аграрного експорту України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://commission.europa.eu/index_en.

3. Державна митна служба України. Програми спрощення митних процедур для агропромислового комплексу в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://customs.gov.ua>.

4. Світовий банк. Аналіз впливу воєнних дій на логістичну інфраструктуру України та рекомендації для відновлення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061124011599512/txt/P180318180f46106919c5a133c75be0e5a7.txt>.

5. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Програма розвитку Дунайського річкового кластеру та морської логістики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/news/36525-vidbulosia-perse-zasidannia-sektoralnoyi-robocoyi-grupi-transport-ta-logistika-v-novomu-formati>.

6. Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ). Аналітика ринку зернових та олійних культур. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucab.ua/>

РЕФОРМУВАННЯ МИТНИХ ОРГАНІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Реформування митних органів є надзвичайно важливим для забезпечення економічної безпеки держави, сприяння міжнародній торгівлі та ефективної інтеграції у європейський економічний простір.

Однак в умовах воєнного стану та гібридних загроз процес реформування ускладнюється, водночас набуваючи критичної ваги для наповнення бюджету та протидії контрабанді.

1. Боротьба з корупцією через антикорупційні перевірки персоналу та впровадження принципів доброчесності є критичною для відповідності міжнародним стандартам та підвищення довіри бізнесу [1].

2. Кадрове перезавантаження митної служби, з усуненням некомпетентних посадовців та набором професіоналів, забезпечує ефективність та адаптацію до європейських практик [1].

3. Приєднання до Спільної транзитної системи ЄС (NCTS) дозволяє прискорити транзит товарів, протидіяти контрабанді та лібералізувати торгівлю з країнами ЄС [3].

4. Впровадження інституту уповноважених економічних операторів (АЕО) надає привілеї надійним підприємствам, спрощуючи митні процедури за принципом “довіряй та перевіряй” [2].

5. Посилення міжнародної співпраці з ЄС, включаючи обмін даними та координацію ризиків, сприяє інтеграції до наднаціональних структур, таких як Митний орган ЄС [2].

6. Модернізація інфраструктури, з фото- та відеофіксацією оглядів та автоматизацією контролю, зменшує черги на кордонах та підвищує безпеку [3].

1. *На шляху до ЄС: реформа Держмитслужби крізь призму міжнародних стандартів* // iaa.org.ua. – 2024.

2. *Митна реформа ЄС: імплементація в Україні* // app-journal.in.ua. – 2025.

3. *Реформування митної служби в Україні в умовах європейської інтеграції* // investplan.com.ua. – 2016.

ВПЛИВ ВІЛЬНИХ МИТНИХ ЗОН НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Вільні митні зони відіграють важливу роль у формуванні сучасної системи міжнародної торгівлі, оскільки створюють сприятливі умови для переміщення товарів і капіталу між країнами. Вони забезпечують підприємствам можливість імпортувати, переробляти та реекспортувати продукцію без митних платежів, що значно знижує витрати та стимулює розвиток глобальних виробничих ланцюгів. Вільні митні зони є одним із ключових інструментів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, розвитку промисловості та залучення іноземних інвестицій. В умовах глобалізації вони дозволяють країнам створювати конкурентні умови для бізнесу, зменшувати адміністративні бар'єри та оптимізувати митні процедури.

Відповідно до Митного кодексу України, вільна митна зона (ВМЗ) – це митний режим, за якого іноземні товари ввозяться на спеціально визначену територію без сплати митних платежів та без застосування заходів нетарифного регулювання. Такі товари можуть зберігатися, перероблятися, ремонтуватися або використовуватися для інших цілей, визначених резидентом зони, без митного оформлення на кожному етапі.

Основною метою створення вільних митних зон є стимулювання економічного розвитку регіонів, підтримка експортоорієнтованих підприємств, збільшення валютних надходжень, розвиток логістики та інфраструктури. Крім того, вільні митні зони виступають інструментом інтеграції України у світову торговельну систему. Такі зони дозволяють компаніям оптимізувати логістику, обирати вигідніші маршрути постачання та використовувати переваги гнучкого регулювання, що підвищує конкурентоспроможність продукції на світових ринках. Завдяки особливому режиму оподаткування, спрощеним адміністративним процедурам і зменшенню бюрократичних обмежень, вільні митні зони сприяють збільшенню обсягів міжнародної торгівлі.

Вільні митні зони також відіграють значну роль у прискоренні економічної інтеграції регіонів, оскільки сприяють формуванню спільних торговельних стандартів і розвитку взаємовигідного партнерства між країнами.

Для України важливо перейняти європейський досвід, адаптувавши його до національних умов. Це передбачає:

- створення стабільної нормативно-правової бази;
- впровадження електронних систем управління митними процедурами;
- підвищення прозорості та контролю над операціями у ВМЗ;
- формування сприятливого інвестиційного клімату;
- залучення міжнародних партнерів для розвитку інфраструктури.

Нині вільні митні зони можуть стати одним із дієвих інструментів економічного відновлення України. Вони створюють можливості для імпортозаміщення, розширення виробництва, створення робочих місць і підвищення експортного потенціалу. Особливо актуально це в контексті післявоєнної реконструкції та інтеграції до європейського економічного простору. Вільні митні зони дедалі частіше розглядаються як ефективний інструмент стимулювання міжнародної торгівлі, оскільки вони створюють сприятливі умови для залучення інвестицій, оптимізації логістичних процесів та зниження митних бар'єрів між країнами.

1. Митний кодекс України: Закон України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 44–45, №46–47, №48. Ст.552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
2. Офіційний сайт Державної митної служби України – <https://customs.gov.ua>
3. Міністерство фінансів України. Порядок функціонування вільних митних зон. – 2023 р.
4. Європейська комісія. Union Customs Code (Regulation (EU) No 952/2013).
5. Taxation and Customs Union: Free Zones in the EU – https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/free-zones_en

А. Хвостяк

студ. групи МЕ-312

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Мар'яна БОРТИКОВА

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МИТНОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ

Сучасні тенденції глобалізації та зростання обсягів міжнародної торгівлі зумовлюють необхідність модернізації митної системи кожної країни. Україна, як молода держава, не є винятком: наші прагнення змінити країну на краще супроводжуються не лише внутрішніми, а й зовнішніми перетвореннями. Одним із ключових напрямів зовнішнього реформування є цифровізація митних процедур, що спрямована на підвищення прозорості, швидкості та ефективності контролю.

Окрім прозорості, яка веде до зменшення корупції, важливо й те, що спрощення митних процедур сприяє залученню більшої кількості суб'єктів до зовнішньоекономічної діяльності. Адже це дозволяє подавати документи онлайн, скорочуючи час оформлення товарів і мінімізуючи вплив людського фактора. Це, своєю чергою, сприяє наповненню державного бюджету та покращує якість адміністрування.

Суттєвий вплив має впровадження системи «Єдине вікно», яка забезпечує взаємодію між митними органами, контролюючими службами та бізнесом. Завдяки цій системі відбувається спрощення процедур, уніфікація інформаційних потоків і зменшення дублювання контролю. Ця система створена на основі принципів Кіотської конвенції, однак перебуває ще на стадії вдосконалення, адже, попри досягнення, процеси митного оформлення залишаються дещо складнішими, ніж у країнах Європи. Досконалою ця система зможе стати тоді, коли будуть подолані певні виклики. Зокрема, цифрова трансформація митної служби супроводжується проблемами недостатнього технічного забезпечення, кібербезпеки, нестачею кваліфікованих кадрів і потребою в постійному оновленні нормативно-правової бази.

Ще одним кроком у напрямі цифровізації є застосування автоматизованої системи управління ризиками, що дає змогу визначати обсяги та форми контролю на основі аналізу ризиків. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів митниці та підвищенню результативності перевірок. Попри всі труднощі, переваги цифровізації є очевидними: скорочення часу митного оформлення, зменшення кількості порушень, покращення якості сервісів для бізнесу та підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні. Це особливо важливо, адже Україна прагне стати державою рівня ЄС.

Вплив цифровізації на ефективність митного контролю в Україні особливо помітний зараз, в умовах війни, коли швидкість, прозорість і якість є як ніколи важливими. Українська митниця показала себе надзвичайно потужною. Як рекомендацію, варто зазначити, що доцільно спрямувати кошти на оновлення техніки, щоб технічне забезпечення перестало бути проблемою та гальмом удосконалення, а також на підготовку висококваліфікованих кадрів. З кожним днем перед нами відкривається дедалі більше можливостей, які полегшують життя – потрібно лише правильно їх використовувати.

1. Вплив цифровізації на митну та податкову політику України file:///C:/Users/!Downloads/08_02_14_2024_Sarana.pdf

2. Цифровізація процесів митного контролю [https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/5\(36\)_II/38.pdf](https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/5(36)_II/38.pdf)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНОЇ ЛОГІСТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕВАГИ

Митна логістика є однією з ключових складових зовнішньоекономічної діяльності держави, оскільки забезпечує безперервність руху товарів, ефективність контролю та стабільність торговельних потоків. У сучасних умовах глобалізації, інтеграції України до європейського економічного простору та цифровізації всіх сфер економіки питання цифрової трансформації митної логістики набуває стратегічного значення. Цей процес спрямований на підвищення прозорості, зниження корупційних ризиків, скорочення часу митного оформлення та зменшення витрат для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Митна логістика поєднує у собі організаційні, інформаційні та технологічні процеси, що забезпечують рух товарів через митний кордон із дотриманням вимог законодавства. Проте традиційна система, заснована на паперовому документообігу та ручних процедурах, уже не відповідає вимогам сучасної торгівлі. Значні часові витрати, дублювання інформації, суб'єктивізм у прийнятті рішень і людський фактор створюють перешкоди для ефективної роботи митних органів та бізнесу.

У зв'язку з цим Україна активно впроваджує електронні митні технології – системи «єдиного вікна», електронного декларування, автоматизованого контролю та електронного документообігу. Зокрема, система «єдиного вікна» дозволяє суб'єктам ЗЕД подавати всі документи в електронному вигляді, що значно скорочує час оформлення вантажів і знижує кількість контактів між бізнесом і митницею. Також важливим елементом цифровізації є використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості ланцюгів постачання та неможливості підробки даних про переміщення товарів.

Впровадження автоматизованих систем управління ризиками дозволяє здійснювати диференційований підхід до перевірок: сумлінні підприємства проходять митний контроль швидше, а увага приділяється ризиковим операціям. Це не лише підвищує ефективність контролю, а й зменшує черги, час простою транспорту та витрати бізнесу.

Разом із перевагами цифрова трансформація має й певні виклики. До них належать технічна недостатність матеріальної бази митних органів, потреба у кіберзахисті, низький рівень цифрової грамотності частини персоналу, а також необхідність гармонізації українського законодавства з європейськими нормами. Водночас вирішення цих проблем створить передумови для побудови сучасної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи митної логістики.

Цифрова трансформація митної логістики є не лише вимогою часу, а й потужним інструментом розвитку економіки. Вона забезпечує прискорення експортно-імпорتنих операцій, зниження адміністративного навантаження, оптимізацію транспортних потоків та підвищення довіри до державних інституцій.

Впровадження цифрових технологій у митну логістику України створює умови для переходу до європейських стандартів управління, підвищує ефективність зовнішньої торгівлі та сприяє інтеграції України до глобального економічного простору.

1. Державна митна служба України. Звіт про результати діяльності за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2025).

2. Крисоватий А. І., Соколовська А. М. Цифровізація митних процедур у контексті євроінтеграції України. *Фінанси України*. 2023. №5. С. 45–58.

3. Міністерство фінансів України. Концепція цифрової трансформації митниці до 2030 року. Київ, 2023. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2025).

АВТОМАТИЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ, ДОСВІД ЄС І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Автоматизація митного контролю є одним із ключових напрямів модернізації державного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Перехід до цифрових форматів обробки даних дає змогу зменшити бюрократичне навантаження, підвищити прозорість та ефективність митних процедур. Цифрова трансформація митниці виступає не лише технічним, а й стратегічним чинником зміцнення економічної безпеки, адже дозволяє одночасно посилювати контроль і спрощувати міжнародну торгівлю.

Європейський Союз має один із найуспішніших досвідів у цій сфері. Починаючи зі створення Митного союзу у 1968 році, ЄС послідовно впроваджував інструменти уніфікації та цифровізації митних процедур. Важливим етапом стало ухвалення Єдиного митного кодексу (Union Customs Code) у 2016 році, який передбачив електронне декларування, систему «єдиного вікна» та автоматизований обмін даними. Нова реформа, оголошена

у 2023 році, передбачає створення до 2040 року Митного органу ЄС та Хабу митних даних – єдиної цифрової бази для управління всіма товарами, що переміщуються через кордони Союзу [1].

Європейська модель спирається на принцип партнерства довіряй і перевірй» (Trust and Check), коли надійні оператори користуються спрощеними процедурами, а контроль здійснюється переважно автоматизовано.

Такий підхід дозволяє зменшити адміністративні бар'єри та водночас підвищити рівень безпеки торгівлі. Інтеграція технологій штучного інтелекту, великих даних і блокчейну у митних системах ЄС забезпечує точність прогнозування ризиків та оперативне виявлення порушень. Саме завдяки цим інструментам митний контроль перетворюється на високотехнологічну систему управління потоками товарів.

Україна поступово наслідує цей підхід, адаптуючи свої митні процеси до європейських стандартів. Починаючи з впровадження перших автоматизованих систем на початку 2000-х років, держава розвиває інфраструктуру електронного декларування та системи управління ризиками. Національна стратегія цифрового розвитку Держмитслужби гармонізована з планом MASP-C ЄС і спрямована на повну інтеграцію з європейським митним простором. Водночас, нинішня цифровізація в Україні здебільшого обмежується етапом оцифрування, тобто переведенням паперових процедур в електронну форму, без застосування глибокої аналітики та штучного інтелекту [2].

Серед основних викликів – відсутність повної інтеграції IT- систем, недостатній рівень кіберзахисту, а також потреба у фахівцях, здатних працювати з аналітичними платформами та технологіями машинного навчання. Водночас Україна має суттєвий потенціал для швидкої цифрової інтеграції, адже правова база вже частково узгоджена з нормами ЄС. Створення національного хабу митних даних, розвиток електронного середовища «єдиного вікна» та впровадження системи «довіrenих операторів» можуть стати фундаментом для повної автоматизації митного контролю.

Досвід Європейського Союзу демонструє, що цифровізація митниці не лише оптимізує процедури, а й створює новий рівень довіри між державою та бізнесом. Для України це шанс перетворити митницю на сучасний сервісний орган, який забезпечує ефективний контроль і сприяє розвитку зовнішньої торгівлі. Очікується, що до 2030 року цифрова трансформація української митниці дозволить інтегрувати її до європейського митного простору, забезпечуючи швидкий і прозорий рух товарів через кордон [3].

Європейський досвід переконливо свідчить, що використання інтелектуальних технологій, систем аналізу даних і централізованих хабів митної інформації забезпечує прозорість, ефективність і довіру до митних органів. Для України ключовим завданням є перехід від часткової автоматизації до комплексної цифрової трансформації, що передбачає глибоку інтеграцію технологічних, інституційних і правових компонентів. Саме така модель дозволить створити сучасну, ефективну й відкриту митну систему, здатну відповідати стандартам ЄС та сприяти сталому економічному розвитку країни.

1. Комаров О. В. *Механізми цифровізації митної справи у контексті європейської інтеграції України // Публічне управління та митне адміністрування*. - 2024. - № 3 (42). - С. 17–24. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/3/3_2024.pdf#page=17

2. Петрова І. П. *Митна реформа Європейського Союзу: досвід, корисний для України на шляху до євроінтеграції // Аналітично- порівняльне правознавство*. - 2025. - № 3. - С. 345–351. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/06/APP_03_2025-part-3.pdf#page=345

3. Криниця С. О. *Цифрова трансформація податкової та митної систем: зарубіжний досвід та перспективи для України // Актуальні питання економічних наук*. - 2025. - № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/375/380>

А. Юрків

студ. групи МЕ-312

Науковий керівник – к.е.н., доц. каф. ЗМД Ольга ПОДРА

ВПЛИВ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНА–ЄС НА РЕФОРМУВАННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ

У сучасних умовах глобалізації митна система кожної держави потребує постійного вдосконалення. Україна також здійснює активні зусилля для оновлення митних процесів, намагаючись досягти рівня ефективності та прозорості, такої як у Європейському Союзі. Серед важливих кроків у цьому напрямку – підписання Угоди про асоціацію з ЄС, яка стимулювала глибокі реформи у сфері митної політики.

З моменту набуття чинності Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом розпочався активний процес адаптації національного митного законодавства до норм та принципів, закріплених у Митному кодексі ЄС. Основна мета цих змін полягає у створенні більш прозорої, ефективної та прогнозованої системи митного адміністрування. У цьому контексті було впроваджено кілька важливих нововведень, зокрема розвиток електронного декларування, створення інституту уповноваженого економічного оператора (АЕО), поліпшення процедур контролю походження товарів та гармонізація тарифної політики. Такі кроки спрямовані на підвищення ефективності митного адміністрування, зменшення кількості бюрократичних процедур і забезпечення прозорості у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Впровадження інституту уповноваженого економічного оператора, який базується на практиках ЄС, сприяє модернізації та прозорості української митної системи, оскільки підприємства, що отримали статус АЕО, користуються низкою переваг: спрощеними митними процедурами, зменшеною кількістю перевірок і пріоритетним оформленням вантажів. Це дозволяє підвищити швидкість проходження товарів через митний кордон і зменшити адміністративне навантаження на бізнес. Станом на 2025 рік в Україні вже понад 80 компаній мають статус уповноважених економічних операторів, і ця кількість поступово зростає. Така тенденція свідчить про зростання довіри між бізнесом і митними органами та про ефективність запроваджених реформ.

Важливою складовою реформування є також участь України в програмах технічної допомоги ЄС, таких як Twinning, TAIEХ та Customs 2020. Ці програми спрямовані на обмін досвідом між європейськими митними службами, удосконалення організаційної структури української митниці, розвиток інформаційних технологій і підвищення кваліфікації кадрів. У рамках таких проєктів Україна отримує підтримку в модернізації технічного обладнання, створенні інтегрованих баз даних і впровадженні електронних сервісів, що значно покращує якість митного адміністрування.

У рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом особливу увагу приділяють покращенню процесів визначення митної вартості товарів, підтвердження їх походження та ефективному контролю за рухом через митницю. Впровадження стандартів, які застосовуються в Європейському Союзі, приносить багато плюсів: збільшує прозорість зовнішньоекономічної діяльності, зменшує ризики неправомірного використання системи та підвищує довіру між митними органами та бізнесом. Такі зміни дозволяють забезпечити чесну конкуренцію, створюють рівні умови для всіх учасників ринку та сприяють наповненню державного бюджету за рахунок коректного визначення митної вартості товарів.

Усе це комплексно сприяє поступовому наближенню української митної системи до європейських стандартів. Поєднання гармонізованого законодавства, технічної підтримки ЄС та активного використання цифрових технологій створює фундамент для подальшої інтеграції України в єдиний митний простір Європейського Союзу.

Вплив угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом на зміни в митній політиці особливо чітко відчувається зараз, коли наша держава активно йде шляхом інтеграції до ЄС навіть під час війни. Українська митниця продемонструвала здатність працювати ефективно в складних обставинах, забезпечуючи стабільність зовнішньоекономічних процесів. Таким чином, доцільно продовжувати адаптацію вітчизняної митної політики до практик та вимог ЄС, зосереджуючись на подальшому вдосконаленні цифрових систем, оновленні матеріально-технічної бази, підготовці фахівців, які зможуть реалізувати сучасні європейські стандарти митного адміністрування.

1. *Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.* – Київ: Кабінет Міністрів України, 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu>

2. *Постанова Кабінету Міністрів України № 447 від 31 травня 2017 року «Про затвердження порядку планування, моніторингу та оцінки результативності виконання Угоди про асоціацію».* – Київ, 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/vikonannja-ugodi-pro-asociaciju>

3. *Звіт щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за III квартал 2025 року.* – Київ: Міністерство фінансів України, 2025. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/vikonannja-ugodi-pro-asociaciju>

4. *Драганчук Ю.О. Українська митниця в горизонті-2030: підготовка до вступу до митного союзу та ЄС* [Електронний ресурс]. – Київ: Міністерство фінансів України, 2024. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/ukrainska_mitnitsia_v_gorizonti-2030_meta_pidgotovka_do_vstupu_do_mitnogo_soizu_ta_ies_kolonka_iurii_draganchuka_dlia_nv-4693

5. *Рішення № 1/2022 Комітету асоціації Україна-ЄС щодо оновлення Додатка XV (Наближення митного законодавства).* – Брюссель, 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/mu22043?ed=2022_10_25

М. Яворська
студ.групи МЕ-311

Науковий керівник – старший викладач каф. ЗМД Олександр ГРИГОР'ЄВ

ДРОНИ ТА АВТОНОМНІ ТРАНСПОРТНІ РІШЕННЯ У CROSS-BORDER LAST-MILE – ПОЛЕ ДЛЯ ІННОВАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації логістичних ланцюгів особливого значення набуває оптимізація фінальної ділянки доставки – last-mile. Якщо мова йде про транскордонні операції (cross-border), цей етап супроводжується додатковими складнощами: митними процедурами, логістичними вузькими місцями та затримками на кордоні. Саме тут автономні транспортні рішення – дрони, автономні катери, роботизовані наземні платформи – відкривають значний інноваційний потенціал [1].

Інтеграція автономних транспортних рішень у логістичні ланцюги стикається з трьома центральними викликами:

1. Технічні бар'єри. Відсутність уніфікованих стандартів навігації, ідентифікації безпілотних літальних апаратів (Remote ID), сумісності між різними видами транспорту та інфраструктурних вузлів (наприклад, зарядні станції, зони посадки/зльоту) [2].

2. Митно-правові обмеження. Автономні транспортні засоби ще не мають чітко окресленого правового статусу у багатьох країнах: хто відповідає за вантаж при перетині кордону, як документується доставка дроном, які вимоги до безпеки даних і взаємодії з системами митного контролю – усе це потребує гармонізації між державами [4].

3. Економічна доцільність. Аналітичні дослідження свідчать, що автономні рішення можуть скоротити логістичні витрати на етапі last-mile на 25–40 %, підвищити точність доставки та знизити вплив людського фактора [2; 3]. Передбачувана динаміка розвитку ринку autonomous last-mile також створює сприятливий інвестиційний клімат [5].

На практиці вже реалізуються пілотні проєкти у країнах ЄС, США, Японії з використанням дронів для доставки документів, контролю прикордонної інфраструктури, передачі зразків товарів між митними постами [1;4].

Для України це відкриває можливості створення інноваційної екосистеми «розумного кордону» (smart border), в якій автономні транспортні рішення стають елементом цифрової логістичної інфраструктури.

Тому в Україні необхідно.

– розробити пілотні зони на прикордонних переходах, де дрони/автономні платформи можуть здійснювати внутрішню логістику між митними та прикордонними пунктами контролю;

– уніфікувати нормативно-правову базу, враховуючи досвід ЄС (наприклад, стратегію «Drone Strategy 2.0») та ініціативи World Customs Organization щодо «Smart Borders»;

– інвестувати в інфраструктуру: посадкові майданчики/станції зарядки, системи моніторингу й контролю, інтернет-зв'язок (5G/IoT) на кордоні;

– створити партнерства між державною митницею, логістичними операторами й технологічними стартапами для тестування й масштабування автономних рішень;

– проаналізувати економічну модель: порівняти традиційну last-mile транскордонну доставку з автономною з точки зору витрат, швидкості, ризиків – підготувати бізнес-випадок і рекомендації для впровадження.

Таким чином, ми стоїмо на порозі епохи, коли дрони та автономний транспорт відкривають новий вимір у транскордонній логістиці, вони справді створюють основу для нової парадигми цифрової трансформації. Їхнє впровадження дозволяє трансформувати cross-border last-mile із вузького та затратного етапу постачання у швидкий, технологічний і конкурентоздатний процес.

Проте для реалізації цього потенціалу необхідна міждержавна координація, модернізація нормативної бази, розвиток інфраструктури й чітке економічне обґрунтування. В перспективі такі рішення стануть ключовим елементом «розумного кордону», який поєднує безпеку, автоматизацію та сталий розвиток.

1. *European Commission. Drone Strategy 2.0 for a Smart and Sustainable Unmanned Aircraft Eco-System in Europe.* Brussels, 2022.

2. *International Transport Forum. Autonomous Vehicles and the Future of Transport.* OECD Publishing, Paris, 2021.

3. Голубева Г. В. Інноваційні тренди розвитку логістики у міжнародній торгівлі. *Економіка та держава*, 2023, № 6, с. 25–31.

4. Кравченко О. П. Технології дронів у митному та прикордонному контролі: аналітичний аспект. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2024, № 2, с. 44–49.

5. *World Customs Organization. WCO Research Paper № 68: Smart Borders and Emerging Technologies.* Brussels, 2023.

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Підсекція «КОМПЕТЕНЦІЇ МАЙБУТНЬОГО В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ»

**Булеза В.
студ. групи МЕ-201**

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л.І.

МЕНЕДЖМЕНТ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ «КИТАЙСЬКОГО ПРИВІТУ» МИХАЙЛА КАЦУРИНА)

Для кожного менеджера чи підприємця завжди доречно, як комунікувати з клієнтами та зберегти репутацію, коли здається, що бізнесу кінець. Для прикладу розглянута ситуація, яка сколихнула медіапростір.

Всі чули про жакхливий інцидент, який трапився 20 липня 2025 року у Львові, коли більше 100 людей отруїлось. Ситуація, яка показала наскільки швидко можна втратити довіру та лояльність відвідувачів через халатність та неправильно побудовані процеси в середині бізнесу. Ця історія показує як правильна взаємодія та визнання власних помилок зберігає бренд. Михайло Кацурін є відомим ресторатором та медіаперсоною у всій Україні, його ресторани у Києві є одними із відомих в країні, його Instagram сторінка налічує понад 300 тисяч читачів.

Відкриття славнозвісного «Китайського привіту» у Львові чекали багато людей. Але всього за три дні замість заголовків про тріумф український медіа простір сколихнула новина про отруєння 188 людей серед яких були вагітні жінки та діти. Ця ситуація є фатальною для більшості в бізнесі, але саме вправна комунікація команди Кацуріна та швидке реагування дозволило бізнесу не просто «вижити», а й укріпити свої позиції на ринку.

Бізнес Михайла Кацуріна зіткнувся із трьома величезними проблемами:

- емоційна, коли люди розлючені та налякані, які відчули себе зрадженими, бо вірили бренду, їм потрібен був винуватець;
- медіа, коли журналісти, які шукали правди, обривали телефон всієї команди; через інформаційний вакуум, команда ще не встигла дати офіційний коментар, а почали з'являться фейки, які ще більш негативно впливали на репутацію ресторану;
- державний, коли до ситуації підключається держпродспоживслужба, проблема переросла до рівня кримінального кодексу, що означає перевірки, штрафи та загроза анулювання ліцензії, тобто закриття бізнесу на офіційному рівні.

Ця історія показує як виборювати свою справу до кінця, навіть коли все не на твоєму боці. Михайло зробив досить нестандартний хід, враховуючи своє становище, він і його команда не наняли адвокатів, а написали допис у своїй Instagram сторінці, який можна вважати прикладом кризової комунікації.

Розберемо його чотири головні складові:

- емпатія - замість того, щоб ховатись, перечікувати цю кризу, ресторатор показав себе в найуразливішому місці - на лікарняному ліжку; це дає зрозуміти, що навіть він є таким самим потерпілим як і інші люди;
- ставлення до людей - замість того, щоб відокремлювати і говорити офіційною мовою бізнесу; він показує, що його цікавить не тільки добробут своєї справи, а і стан клієнтів; це просте і зрозуміле ставлення, коли власник бізнесу не вищий своїх клієнтів, а така сама людина як і вони;
- «Інформаційне Харакірі» - Михайло знав про проблеми із медичними книжками і вирішив про них сказати першим, тим самим не давши можливість медійникам або блогерам виставити його ще в більш невдалому світі;
- план дій в кінці допису - заклад закритий, десерт вилучений із меню, співпраця із усіма відповідними органами влади.

Розглянувши ці пункти зрозуміло, що команда «Китайського привіту» не втекла, не зробила із себе жертву, а взяла всю відповідальність на себе, розказала все як є та дала зрозуміти клієнтам, що вони не вище них, а такі самі люди, які помиляються і готові виправлятися і ставати кращими.

Команда користувалась простими правилами, які допомогли не втратити бізнес:

- кажи все першим, щоб інші не мали чого додумовувати, а знали правду із першоджерела;
- клієнти можуть пробачити помилку, але не брехню; правда - завжди краща зброя для того, щоб зберегти себе та свій бренд, навіть якщо вона не є на твоєму боці;
- покажи, що ти людина; Михайло та його команда не говорила шаблонними фразами, не закривались під щитом адвокатів та правових норм, а просто вийшли і показали все як є, без прикрас, вони не робили межу між клієнтами та бізнесом, а були на одній і тій самій сходинці.

На прикладі цієї ситуації можна скласти антикризовий план, який підійде будь-якому бізнесу:

- режим тиші - ніхто із працівників компанії не має право коментувати кризу, яка сталась, бо одне невдале слово може зруйнувати все;
- визначити одну людину, яка буде взаємодіяти із суспільством, тобто лице компанії у цій ситуації;
- зібрати команду швидкого реагування (адвокат, головні менеджери, спеціалісти різних рівнів), щоб уникнути паніки та взяти під контроль увесь потік інформації, який іде із вашої компанії;
- дати відповідь у найближчий час після кризи, щоб дати зрозуміти клієнтам, що ви знаєте про проблему і вже із нею активно боретесь;
- бути людиною, а не керівником бізнесу; надати чіткий план дій, який покаже людям як ви вирішуєте цю ситуацію;
- не забувати про кризу через певний час, можете згадати за неї та розповісти як ця ситуація змінила і покращила ваш бізнес.

На прикладі «Китайського привіту» бачимо як працює антикризовий менеджмент у сфері ресторанного бізнесу, як можна виділити та дослідити ключові аспекти цієї ситуації. Отже, правильний менеджмент у кризовій ситуації - головний інструмент, який допоможе не втратити бізнес, а гідно прийняти та вистояти будь-яку ситуацію.

1. https://www.instagram.com/misha_katsurin
2. <https://youtu.be/Z91swBS6vdc?si=j4JCsRRgrNbrFz2Q>

Вовківська Е.
студ. групи МЕ-410

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Бойківська Г.М.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «УКРНАФТА»

Корпоративна культура є системою цінностей, норм і моделей поведінки, що визначає стиль управління та взаємодію працівників, впливаючи на ефективність і стабільність компанії. У сучасних умовах високої конкуренції та глобальної нестабільності корпоративна культура стає ключовим чинником стратегічного управління, який забезпечує організаційну єдність, ефективність комунікації, інноваційність і довгострокову стабільність підприємства. В українській науковій традиції корпоративна культура розглядається як складова інтелектуального капіталу, що забезпечує нематеріальні переваги – довіру, репутацію, згуртованість колективу та високу здатність до адаптації, що робить її потужним стабілізуючим чинником, складно відтворюваним зовнішніми конкурентами.

АТ «Укрнафта» – провідна компанія нафтовидобувної галузі України, що здійснює видобуток, переробку та реалізацію через мережу автозаправних станцій. У стратегії розвитку компанії корпоративна культура розглядається не лише як система цінностей, а як інструмент забезпечення ефективності та стабільності, що підтримує узгодженість дій персоналу та сприяє реалізації стратегічних цілей [1]. Згідно з ресурсно-орієнтованою теорією, корпоративна культура може бути джерелом стійких конкурентних переваг, якщо вона відповідає критеріям VRIN (Value, Rarity, Inimitability, Non-substitutability), тобто є цінною, рідкісною, важкокопійованою та незамінною. Такі характеристики перетворюють її на стратегічний ресурс, який забезпечує унікальність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Саме такі ознаки притаманні корпоративній культурі АТ «Укрнафта», оскільки вона об'єднує різні структурні підрозділи та забезпечує ефективне управління навіть у періоди змін.

Важливим елементом корпоративної культури компанії стала цифрова трансформація, якою активно займаються ще з 2020 року. Впровадження хмарних технологій дозволило об'єднати понад 3 000 працівників окремих підрозділів у єдину інформаційну екосистему, стандартизувати комунікаційні й управлінські процеси, скоротити час прийняття рішень та забезпечити прозорість і швидкість внутрішньої взаємодії [2]. Таким чином цифрове середовище стало засобом реалізації корпоративної культури, підтримуючи спільні цінності (швидкість, відкритість, командна робота) та трансформуючи їх у поведінкові патерни персоналу.

Корпоративна культура АТ «Укрнафта» також підтримується високими стандартами якості, безпеки й екологічності – наявність сертифікацій ISO 9001, 14001, 45001 демонструє, що цінності відповідальності та сталого розвитку імплементуються у щоденну діяльність компанії, створюючи стабільне середовище для роботи.

У серпні 2025 року АТ «Укрнафта» завершила поглинання 51% частки мережі автозаправних станцій Shell в Україні [3]. Такі дії дозволили збільшити кількість АЗС до 663 одиниць, зміцнити позиції на ринку та продовжити стандартизацію процесів і корпоративної культури на нових підрозділах, що свідчить про адаптивність корпоративної культури до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів компанії, демонструючи здатність до інтеграції нових структур без втрати стабільності та ефективності.

Ефективність впровадженої корпоративної культури завжди впливає на швидкість оптимізації процесів, а згодом і на зміни в потребах кадрового укомплектування. Рис. 1 демонструє зміни у чисельності персоналу компанії за 2021-2024 роки.

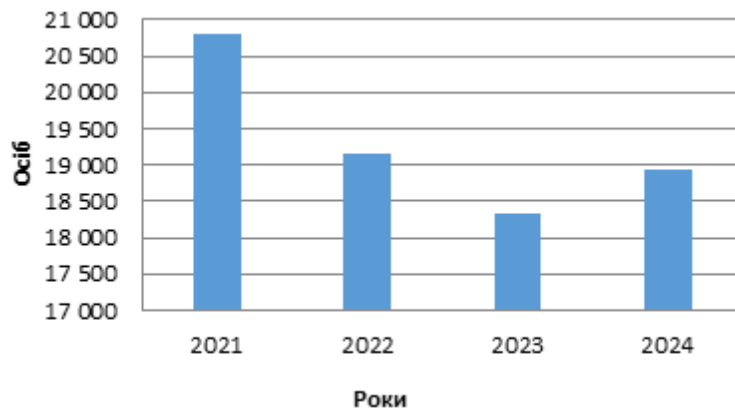


Рис. 1. Чисельність персоналу АТ «Укрнафта» 2021-2024 роки [4]

Чисельність персоналу АТ «Укрнафта» у 2021–2024 рр. поступово зменшувалася з 20 796 до 18 332 осіб, а у 2024 році зросла до 18 926 осіб.. Такі зміни, крім звільнень у зв'язку з міграційними процесами, пов'язаними з початком повномасштабної війни, відображають оптимізацію та автоматизацію процесів, а також адаптивність корпоративної культури, яка забезпечує стабільність компанії, підтримує цінності і ефективну взаємодію працівників навіть за змін чисельності персоналу.

Таким чином, корпоративна культура АТ «Укрнафта» є ключовим елементом її стратегічного потенціалу. Вона виконує інтеграційну, адаптаційну та стабілізуючу функції, формуючи основу для реалізації стратегій цифрової трансформації, підвищення ефективності управління персоналом і розширення ринкових позицій компанії. Стійкість цінностей, орієнтованих на інновації, командну взаємодію й відповідальність, перетворює корпоративну культуру на унікальний ресурс, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги підприємства.

1. Про компанію ПАТ «Укрнафта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrناfta.com/pro-kompaniyu>.

2. Ukrnafta has increased employee efficiency with Microsoft products [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.microsoft.com/en-CEE/2020/09/30/ukrناfta-has-increased-employee-efficiency-with-microsoft-products/>.

3. Ukrnafta buys Shell's 51% stake in gas-station network operator in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.reuters.com/markets/deals/ukrناfta-buy-51-stake-alliance-holding-shell-2024-11-19/>.

4. Clarity Project. Річна фінансова звітність АТ «Укрнафта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/00135390/yearly-finances>.

Воробець Н.

студ. групи МЕМП-21

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф МПА Бойківська Г.М.

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Цифрова трансформація бізнесу є невід'ємною складовою сучасного економічного розвитку, що вимагає від організацій адаптації до нових технологічних реалій. Одним із ключових аспектів цієї трансформації є розвиток професійних компетенцій працівників, що забезпечує ефективне впровадження цифрових технологій та підтримку конкурентоспроможності підприємств [1].

Згідно з даними Світового економічного форуму, 85% роботодавців планують пріоритетно інвестувати в підвищення кваліфікації своїх працівників у період з 2025 по 2030 рік, при цьому 70% очікують наймати нових співробітників з актуальними цифровими навичками, а 40% планують скорочення персоналу через застарілість навичок існуючих працівників [2]. Аналізуючи ситуацію на ринку праці, можна відзначити, що 92% робочих місць вимагають хоча б базових цифрових компетенцій, проте значна частина працівників не володіє необхідними навичками. Зокрема, 21 мільйон дорослих у Великій Британії не можуть виконати всі завдання, визначені у Рамці основних цифрових навичок для роботи [3].

Цифрова трансформація бізнесу суттєво впливає на структуру зайнятості та характер професійних вимог до працівників. Спостерігається значне зростання попиту на висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати з цифровими платформами, аналітичними системами та технологіями автоматизації процесів, що обумовлює появу нових професій і спеціалізацій. Водночас зменшується потреба в працівниках із традиційними, рутинними навичками, що не відповідають сучасним цифровим стандартам [4]. Такий дисбаланс стимулює

організації до активного оновлення компетенцій персоналу, розвитку внутрішніх навчальних програм та залучення зовнішніх фахівців для передачі нових знань. Крім того, цифрова трансформація сприяє формуванню більш гнучких моделей праці, включаючи віддалену роботу та гібридні формати, що вимагає від працівників додаткових навичок самоменеджменту, ефективної комунікації у цифровому середовищі та використання онлайн-інструментів [5].

Враховуючи зазначені тенденції, організації повинні розробляти комплексні стратегії розвитку людського капіталу, спрямовані на системне підвищення цифрових компетенцій працівників. Реалізація передбачає не лише впровадження традиційних програм навчання та підвищення кваліфікації, а й інтеграцію інноваційних підходів, таких як e-learning, мікронавчання, онлайн-курси з актуальних цифрових інструментів, а також симуляційні та практичні тренінги, що дозволяють відпрацювати навички у реальних виробничих чи управлінських сценаріях [6]. Значна увага приділяється розвитку міждисциплінарних компетенцій, які поєднують технічні знання з управлінськими, аналітичними та комунікаційними навичками, що забезпечує ефективну взаємодію в командах та сприяє інноваційній діяльності. Крім того, сучасні стратегії розвитку людського капіталу включають створення умов для безперервного професійного розвитку, формування корпоративної культури навчання та самоосвіти, використання систем наставництва й регулярної оцінки ефективності здобутих компетенцій через ключові показники ефективності і індивідуальні плани розвитку.

У підсумку, розвиток професійних компетенцій працівників є критично важливим для успішної цифрової трансформації бізнесу. Інвестування в людський капітал дозволяє організаціям не лише адаптуватися до швидкозмінного технологічного середовища, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, підвищити продуктивність працівників та формувати інноваційний потенціал персоналу для вирішення складних завдань у динамічному бізнес-середовищі.

1. *Світовий економічний форум. (2025). The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>*
2. *Національна коаліція з розвитку навичок. (2025). Closing The Digital Divide In The United States. URL: https://nationalskillscoalition.org/wp-content/uploads/2025/02/NSC-National_factsheet_digdivide.pdf*
3. *McKinsey & Company. (2025). AI in the workplace: A report for 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>*
4. *Stanford HAI. (2025). The 2025 AI Index Report. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>*
5. *PwC. (2025). The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/ai-jobs-barometer.html>*
6. *LinkedIn. (2025). Skills on the Rise. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/skills-on-the-rise>*

**Герус С.
студ. групи ЕБ-31**

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Складрук Т.В.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ

Будь-яке динамічне робоче середовище сприяє виникненню конфліктів. Поширеними причинами можуть слугувати: нерівномірне навантаження в колективі, неграмотна мотивація працівників та невміння вирішувати конфлікти. Важливо екологічно та ефективно вирішувати конфлікти, щоб підтримувати постійний розвиток компанії.

Згідно дослідження Європейської Бізнес Асоціації, 73% менеджерів з 23 компаній (малий, середній та великий бізнес) повідомляють про випадки звільнень через конфліктні ситуації. З цієї кількості 52,2% стверджують, що це сталося за ініціативою самого співробітника, тоді як 22,8% зазначають, що рішення про звільнення було прийнято керівництвом компанії [1].

Зважаючи на цю інформацію, ми можемо сказати, що так звані «м'які навички» є нагальною вимогою для роботодавців і працівників сьогодні, адже для вирішення конфліктів необхідний емоційний інтелект та раціональна точка зору.

Наразі помітна тенденція до аналізу працівників у конфліктних ситуаціях вже на етапі співбесіди.

За результатами ЕВА, 64,2% опитаних компаній перевіряють компетентність кандидатів за допомогою відкритих питань чи спеціальних тестів, а в 13% компаній існує постанова щодо врегулювання конфліктів між співробітниками [2].

Суперечки є природною частиною комунікаційного процесу, особливо, коли потрібно висловити різні точки зору. Більше того, суперечки здатні породжувати інновації без яких бізнес не може бути життєздатним. Тому актуальним рішенням буде заохочення як керівників, так і робітників вивчати правильні шляхи примирення. Часто в Україні конфлікти виникають на тлі захисту власних ідей, нав'язування обов'язків і точки зору з боку керівництва. Статистично джерела конфліктів походять від доведення правоти – 29%, примусу до виконання – 26%, мимовільний учасник – 15%, захист від звинувачень – 15%, відповідь на конфлікт – 11%, інше – 4% [3].

Важливо підтримувати відкритий діалог між керівництвом та командою. Саме тому лідер повинен бути здатним до аналізу різних точок зору, бути активним слухачем, не боятись креативних підходів, адаптуватись у час кризи та демонструвати свою думку ясно для всіх, підкріплюючи її у текстовому форматі. Хороший керівник сприяє емоційному благополуччю людей в організації, ефективності роботи, збереженню і посиленню довіри, удосконаленню процесів взаємодії і також зростанню команд. Ігнорування конфлікту призведе до пасивної чи активної агресії, поганої комунікації та невдалих ініціатив.

Розглянемо дві моделі подолання конфліктів. «Айсберг» – базується на розумінні глибинних проблем, де ми можемо побачити три рівні конфлікту: зовнішні прояви конфлікту (поверхнева ворожість), вираження емоцій (середній), базові людські проблеми (глибинний). Завдяки цій моделі ми занурюємось у проблему, уникаємо поспішних суджень та можемо виразити більше емпатії. «Карта конфлікту» – чіткий опис компонентів конфлікту, побудова «карти», яка охоплює всі елементи конфлікту: сторони, позиції, інтереси, емоції та контекст. Детальніше розкрити зміст моделі можна наступними запитаннями: Хто є сторонами конфлікту? Джерело конфлікту? Які емоції проявляють учасники? Які зовнішні фактори? Які варіанти рішення? Ця модель дозволяє упорядкувати думки та прийти до раціонального рішення. Після того як ми дізнались достатньо інформації про всі сторони конфлікту, ми можемо використати оптимальну модель для аналізу.

Після аналізу конфлікту потрібно визначити стратегію вирішення проблеми, тому далі розглянемо поширені стратегії вирішення конфліктів та їх доцільність. «Ухилення» використовують, коли метою є не розв'язок конфлікту, а зниження напруги в колективі. Задля досягнення якнайкращого результату за обмеженого часу і доступу до влади використовують стратегію «конкуренції». «Поступливість» буде ймовірним вибором при відсутності достатнього внеску від працівника та бажанням зміцнити відносини з іншими. «Компроміс» є тимчасовим вирішенням проблеми, оскільки учасники конфлікту не ліквідують його причини. Найбільш екологічною моделлю є «співробітництво», що охоплює всі точки зору та сприяє найкращим рішенням, проте потребує часу та більших зусиль [4].

Отже, сьогодні вміння вирішувати конфлікт для працівника та роботодавця є фундаментальним навиком протягом всього робочого процесу. При необдуманих рішеннях та ігноруванні проблемних ситуацій ми зіткнемося з занепадом робочої атмосфери та фінансових збитків для компанії. Важливо підвищувати ерудованість в колективі щодо екологічного вирішення конфліктів.

1. *Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти [Електронний ресурс].* 2023. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-var-to-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/>
2. *УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ [Електронний ресурс].* 2024. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/4946-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4862-1-10-20241206.pdf>
3. *Менеджер і конфлікти: уникати чи брати участь.* Milk, 2016. URL: <http://milkua.info/uk/post/menedzer-i-konflikty-unikati-ci-brati-ucast>
4. *Вибір стратегії вирішення конфлікту.* 2012 URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/28535/>

**Казимирик Я.
студ. групи МЕ-411**

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Коваль З.О.

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ HR-МЕНЕДЖЕРА

У сучасних умовах розвитку організацій, коли головним ресурсом стають не лише знання та навички, а й психологічний комфорт працівників, особливого значення набуває емоційний інтелект (EI). Саме він визначає здатність людини ефективно взаємодіяти з іншими, розуміти їхні почуття та мотиви, керувати власними емоціями й емоційною атмосферою колективу. Для HR-менеджера, який щоденно працює з людьми, емоційний інтелект є не просто бажаною рисою, а ключовою професійною компетенцією.

Емоційний інтелект (emotional intelligence) - це сукупність умінь, що дають змогу людині усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоційні стани інших, регулювати поведінку відповідно до ситуації та підтримувати конструктивну комунікацію. Американська психологічна асоціація визначає п'ять базових компонентів EI: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Саме ці елементи формують основу емоційної зрілості, що лежить в основі ефективної роботи з персоналом.

HR-менеджер із високим рівнем емоційного інтелекту здатен створювати сприятливий психологічний клімат у колективі, розв'язувати конфлікти без ескалації напруження та вчасно помічати сигнали вигорання серед співробітників. Наприклад, якщо працівник починає уникати спілкування чи проявляє роздратування, уважний HR помітить ці зміни й допоможе знайти рішення ще до того, як проблема переросте у кризу. Згідно з дослідженнями Harvard Business Review, компанії, у яких розвинутий рівень емоційної компетентності, на 20% краще утримують талановитих співробітників, а працівники таких компаній на 67% більше залучені у робочий процес.

Емоційний інтелект також відіграє важливу роль у процесі рекрутингу. Згідно з опитуванням CareerBuilder, 71% рекрутерів вважають EI важливішим за рівень IQ кандидата. HR-спеціалісти, які вміють

оцінювати емоційну зрілість претендентів, формують більш згуртовані команди та знижують ризик комунікаційних конфліктів. Крім того, високий рівень емпатії дозволяє краще адаптувати новачків, підтримати їх у перші місяці роботи та допомогти швидше інтегруватися у корпоративну культуру.

Для розвитку емоційного інтелекту HR-менеджеру важливо працювати у кількох напрямках.

По-перше, розвивати самосвідомість - регулярно аналізувати власні реакції, розуміти, які емоції впливають на прийняття рішень. Корисними є вправи на рефлексію, ведення "щоденника емоцій" або проходження тестів для визначення сильних і слабких сторін.

По-друге, удосконалювати саморегуляцію - навчитися контролювати імпульсивні реакції, користуватися техніками дихання чи короткої паузи перед складними розмовами.

По-третє, практикувати емпатію - активне слухання, уважність до невербальних сигналів і спроби зрозуміти мотиви поведінки іншої людини.

По-четверте, розвивати соціальні навички - будувати конструктивний діалог, грамотно надавати фідбек, використовувати коучингові запитання замість директивного тону.

Таким чином, емоційний інтелект - це не просто модний тренд у сфері HR, а стратегічний інструмент, який впливає на успіх усієї організації. Він дозволяє менеджеру з персоналу не лише виконувати адміністративні функції, а й бути справжнім лідером змін - людиною, яка розуміє інших, підтримує команду та створює умови для її розвитку.

У сучасному бізнесі, де автоматизація замінює технічні навички, саме емоційна компетентність стає тим, що відрізняє ефективного HR-професіонала від просто спеціаліста. Розвиток EI - це шлях до зрілої, людиної та продуктивної корпоративної культури, де кожен працівник почувається почутим і цінним.

1. *Happy HR. Таня Ютіна. Чому емоційний інтелект - мастхев для HR-фахівців та як його розвивати*
URL: <https://happymonday.ua/emotsijnyj-intelekt-dlya-hr>

2. *HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно - курси управління персоналом в Академії HR Майка Притули. Емоційний інтелект для HR: як розпізнавати та керувати емоціями на робочому місці.* URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/hnioanjix1-emotsinii-ntelekt-dlya-hr-yak-rozpznavat>

Ковальчук Н.

студ. групи МЕ-411

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Винничук Р.О.

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному швидкозмінному робочому середовищі розвиток лідерських компетенцій у працівників стає ключовим чинником успіху організацій. Наявність таких навичок дозволяє ефективно керувати командами, приймати стратегічні рішення, впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін. Багато компаній сьогодні стикаються з дефіцитом кваліфікованих і мотивованих співробітників, які прагнуть професійного розвитку, але не завжди отримують відповідні можливості. Дослідження SHRM показують, що 94% працівників залишилися б довше у компанії, яка інвестує у розвиток їхніх навичок [3].

Окрім цього, недостатня кількість підготовлених працівників збільшує навантаження на наявних лідерів, що, у свою чергу, підвищує стрес та ризик їхнього звільнення. Згідно зі звітом DDI "Глобальний прогноз лідерства за 2025 рік", намір залишити посаду серед керівників зріс із 13% у 2020 році до 21% у 2024 році [5, с.19]. Gartner також повідомляє, що 67% керівників відчувають сильне робоче навантаження, а 44% високий рівень стресу [4]. Ці показники підкреслюють важливість розвитку лідерських компетенцій серед працівників.

За даними звіту Blanchard, у 2024 році 72% компаній збільшили інвестиції у навчальні програми, спрямовані на розвиток лідерів, при цьому середнє зростання витрат становило близько 13% [2]. Також компанії, які інвестують у розвиток лідерських якостей, отримують на 25% кращі бізнес-результати. Крім того 59% організацій повідомляють про покращення утримання персоналу завдяки своїм програмам розвитку лідерства. Зараз розвиток лідерських якостей залишається однією з найголовніших тенденцій у HR [7].

Ключові переваги розвитку лідерських компетенцій полягають у зміцненні залученості працівників та підвищенні рівня їх утримання, адже співробітники частіше залишаються в компанії, яка інвестує у їхній професійний розвиток. Сформовані лідери приймають більш обґрунтовані та стратегічні рішення, що сприяє ефективності бізнес-процесів і досягненню організаційних цілей. Крім того, навчання лідерству стимулює інноваційність і адаптивність працівників, допомагаючи організації швидше реагувати на виклики ринку. Розвинене лідерство також формує міцну організаційну культуру, засновану на довірі, співпраці та спільних цінностях [8].

До основних методів розвитку лідерських компетенцій належать кілька напрямів, які безпосередньо впливають на ефективність управління, утримання працівників і загальний рівень конкурентоспроможності організації.

Одним із найважливіших методів є тренінги з емоційного інтелекту, які допомагають лідерам краще розуміти своїх підлеглих, справлятися зі стресом і конструктивно вирішувати конфлікти. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні створювати атмосферу довіри, підтримки та взаємоповаги, що підвищує

залученість і задоволеність працівників роботою. Також важливими є коучинг та наставництво, що забезпечують персоналізований розвиток майбутніх лідерів. За даними Gallup, у компаніях із програмами коучингу рівень утримання персоналу на 22% вищий. Наставництво формує культуру підтримки та постійного зростання, що позитивно впливає на лояльність співробітників і стабільність організації.

Серед інших ефективних методів слід відзначити розвиток комунікативних навичок, удосконалення умінь вирішувати конфлікти та створення умов для кар'єрного зростання. Такі підходи сприяють формуванню прозорості, довірливої робочої атмосфери, де працівники бачать перспективу розвитку й відчувають себе важливою частиною організації. [6].

Розвиток лідерських якостей є ключовим чинником успіху бізнесу, а відділ кадрів відіграє провідну роль у цьому процесі. Визначаючи потенційних лідерів, впроваджуючи цільові програми навчання, та формуючи культуру лідерства створюють основу для формування сильного кадрового резерву. Інвестування у розвиток лідерських компетенцій приносить користь не лише працівникам, а й сприяє довгостроковому зростанню та стабільності бізнесу. Компанії, які поєднують стратегії лідерства з ефективним управлінням персоналом, зберігають конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до динамічних умов сучасного ринку.

1. Ринок праці 2025: як утримати таланти через розвиток лідерських компетенцій. *Key People*. URL: <https://www.key-people.com.ua/uk/rinok-pratsi-2025-yak-utrimati-talanti-cherez-rozvitok-liderskih-kompetentsij/> (дата звернення: 19.10.2025).

2. 2024 HR/L&D trends survey. *Blanchard*. URL: <https://facthum.com/wp-content/uploads/2023/12/2024-l-d-trends-report.pdf>.

3. Cultivating sustainable HR: nurturing an ethical, future-focused profession. *Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. URL: <https://www.shrm.org/labs/resources/cultivating-sustainable-hr-nurturing-ethical-future-focused-profession> (дата звернення: 19.10.2025).

4. Gartner HR survey reveals more than half of c-suite leaders are likely to leave over the next two years. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-02-05-gartner-hr-survey-reveals-more-than-half-of-csuite-leaders-are-likely-to-leave-over-the-next-2-years> (дата звернення: 19.10.2025).

5. Global leadership forecast 2025. *DDI*. URL: <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).

6. How leadership development can improve better retention rates. *Horton International*. URL: <https://hortoninternational.com/how-leadership-development-can-improve-retention-rates/> (дата звернення: 19.10.2025).

7. Linehan S. 29 eye-opening leadership development statistics 2025 | *exec learn. Exec - AI-Powered Training for High-Performance Teams*. URL: <https://www.exec.com/learn/28-eye-opening-leadership-development-statistics-that-will-transform-your> (дата звернення: 19.10.2025).

8. The role of HR in leadership development. *Trainingcred. Skills for the Modern Workforce*. URL: <https://trainingcred.com/blog/the-role-of-hr-in-leadership-development> (дата звернення: 19.10.2025).

9. Top HR trends and CHRO priorities for 2026. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата звернення: 19.10.2025).

Кріль, К-А.
студ. групи МЕ-203

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Вербицька Г. Л.

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління персоналом є однією з ключових умов результативності діяльності підприємства. Персонал розглядається як стратегічний ресурс, від якого залежить конкурентоспроможність і стійкість організації. Мета управління персоналом полягає у формуванні, розвитку та раціональному використанні трудового потенціалу, забезпеченні узгодження цілей працівників і підприємства.

В економічній літературі виділяють кілька основних моделей управління персоналом: адміністративну, економічну, соціально-психологічну та інноваційну [1, 2, 3]. Кожна з них має власні принципи, інструменти та сферу ефективного застосування.

Адміністративна модель базується на ієрархічній структурі управління, чіткій регламентації обов'язків і контролі за виконанням завдань. Її перевагами є дисципліна, стабільність і передбачуваність процесів. Недоліки – відсутність мотивації до творчості, низький рівень ініціативності працівників і обмежені можливості розвитку. Ця модель доцільна для великих промислових підприємств або організацій із формалізованою системою управління.

Економічна модель передбачає управління персоналом через матеріальні стимули. Основними важелями є заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках і система винагород за результати діяльності. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці за рахунок економічної зацікавленості, але не враховує внутрішню мотивацію, соціальні та психологічні потреби працівників. Ефективна в умовах чітко вимірюваних результатів, зокрема у виробничій та торговельній сферах.

Соціально-психологічна модель орієнтована на створення сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та формування командної роботи. Основними засобами є комунікація, лідерство, соціальне партнерство і нематеріальне стимулювання. Вона підвищує рівень лояльності, задоволеності працею та залученості персоналу. Найбільш ефективна у творчих і сервісних організаціях, де важливі гнучкість і взаємодія між працівниками.

Інноваційна модель управління персоналом базується на впровадженні сучасних інформаційних технологій і гнучких форм організації праці. До її складових належать автоматизовані HR-системи, дистанційне навчання, електронна оцінка результатів та аналітика даних для прийняття управлінських рішень. Ця модель сприяє оперативності управління, зниженню витрат і зростанню ефективності процесів. Вона є найбільш перспективною в умовах цифрової трансформації економіки.

Порівняльний аналіз показує, що жодна з моделей не може повністю забезпечити всі потреби підприємства. Найкращі результати дає комбінування підходів залежно від розміру організації, її галузі, корпоративної культури та стратегічних цілей. У практиці управління доцільно застосовувати змішану модель, що поєднує адміністративні механізми контролю, економічні стимули та соціально-психологічні інструменти мотивації.

Отже, моделі управління персоналом відображають еволюцію підходів до ролі працівника в організації. Сучасна система управління кадрами повинна бути адаптивною, інноваційною та спрямованою на розвиток людського капіталу. Раціональне використання різних моделей забезпечує ефективне функціонування підприємства і підвищення його конкурентних переваг.

1. Бабій Ю.М. *Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. №10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/129/105> (дата звернення: 10.10.2025).

2. Глуценко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. *Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство.* 2022 Вип 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 10.10.2025).

3. Гуріна О.В., Кишківська О.Л., Скрипник К.М. *Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка.* 2019. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

Кучковська Ю.

студ. групи МЕПМ – 21з

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Скларук Т.В.

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Регіональна філія «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця» є однією з ключових складових національної транспортної системи, що забезпечує стабільність пасажирських і вантажних перевезень, економічну безпеку регіону та функціонування критичної інфраструктури держави. За сучасних умов воєнних викликів, кадрового дефіциту та цифрової трансформації особливої актуальності набуває питання удосконалення системи управління персоналом, адже саме людський фактор визначає рівень безпеки, надійності та ефективності роботи залізничного транспорту.

Система управління персоналом регіональної філії «Львівська залізниця» характеризується значною чисельністю працівників, складною ієрархічною структурою та високими вимогами до професійної підготовки персоналу. Водночас у діяльності філії спостерігаються типові для галузі проблеми, зокрема старіння кадрового складу, дефіцит робітничих професій, підвищене виробниче навантаження, а також обмежені можливості гнучкого стимулювання праці. Наукові дослідження у сфері управління персоналом підприємств залізничного транспорту свідчать, що традиційні кадрові підходи не повною мірою відповідають сучасним викликам і потребують системного оновлення [4].

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом є запровадження стратегічного кадрового планування, орієнтованого на довгострокову потребу у кваліфікованих кадрах. Для регіональної філії доцільним є формування прогнозів потреби в персоналі за основними професійними групами, розвиток кадрового резерву на критично важливі посади та планування заміщення з урахуванням вікової структури працівників. Такий підхід відповідає сучасному розумінню кадрової політики як складової загальної стратегії підприємства [7].

Важливе значення має удосконалення процесів добору та адаптації персоналу. Залізнична галузь висуває підвищені вимоги до рівня професійної підготовки, дисципліни та відповідальності працівників, тому адаптація нових співробітників має бути системною і поетапною. Доцільним є впровадження стандартизованої програми адаптації, що включає ознайомлення з нормативно-правовими актами, інструктажі з охорони праці та безпеки руху, наставництво на робочому місці й оцінювання результатів випробувального терміну. Внутрішні програми розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» визначають навчання та адаптацію як пріоритетні напрями кадрової роботи [1].

Наступним напрямом є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Умови технологічних змін та цифровізації виробничих процесів зумовлюють потребу в безперервному професійному навчанні працівників. Особливу увагу слід приділяти підготовці з питань безпеки руху, оновленню технічних знань, а також розвитку управлінських і комунікативних компетентностей керівників структурних підрозділів. Міжнародна організація праці підкреслює, що інвестиції в навчання персоналу є ключовим чинником підвищення безпеки та сталості залізничного сектору [2; 3].

Не менш важливим є удосконалення системи мотивації та оплати праці. Для регіональної філії «Львівська залізниця» доцільним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, диференціація винагороди залежно від складності та умов праці, а також запровадження доплат за багатофункціональність і професійну універсальність. Дослідження свідчать, що підвищення прозорості системи стимулювання та її прив'язка до результатів праці сприяють зростанню мотивації персоналу та зниженню плинності кадрів [5].

Окрему увагу слід приділити удосконаленню системи оцінювання персоналу, яка має виконувати не лише контрольну, а й розвіткову функцію. Для різних категорій працівників доцільно застосовувати диференційовані критерії оцінювання, зокрема показники якості роботи, дотримання стандартів безпеки, рівень професійних компетентностей і результативність діяльності підрозділів. Результати оцінювання повинні використовуватися для формування індивідуальних планів розвитку, кадрового резерву та прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного просування.

Отже, удосконалення системи управління персоналом регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця» має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує стратегічне кадрове планування, ефективну адаптацію та навчання, сучасні мотиваційні механізми й об'єктивне оцінювання персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню професійної спроможності працівників, безпеки виробничих процесів та стійкості функціонування залізничного транспорту в умовах сучасних викликів.

1. АТ «Укрзалізниця». *Проекти розвитку персоналу (освіта та навчання)* [Електронний ресурс]. URL: https://www.uz.gov.ua/work_on_the_railway/education_and_training/projects_development (дата звернення: 15.12.2025).

2. International Labour Organization. *New ILO recommendations outline principles for a safe, sustainable railways sector* [Electronic resource]. 2025. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/new-ilo-recommendations-outline-principles-safe-sustainable-railways-sector> (date of access: 15.12.2025).

3. International Labour Organization. *Social Dialogue in the Railways Sector : Practical guidance manual* [Electronic resource]. Geneva, 2025. URL: <https://www.ilo.org> (date of access: 15.12.2025).

4. Мельник А. О., Ковальчук О. В. *Особливості управління персоналом підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах. Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 15.12.2025).

5. Кірдіна О. Г., Лубенцова Л. В. *Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. Бізнес, транспорт, інновації*. 2023. URL: <https://btie.kart.edu.ua> (дата звернення: 15.12.2025).

6. Марченко В. М. *Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства: сутність та співвідношення понять. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 481–485.

Масяк А.Ю.

студ. групи МЕМП-21з

Науковий керівник – д.держ.упр., проф., проф. кафедри МПА Федорчак О.В.

ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Мотивація працівників є основою ефективної діяльності будь-якої організації. В умовах динамічного розвитку економіки, воєнних викликів і масової трудової міграції в Україні питання побудови дієвих систем мотивації набуває особливої актуальності [1]. Підприємства, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність, змушені не лише підвищувати рівень матеріальної винагороди, але й забезпечувати розвиток людського потенціалу, формувати корпоративну культуру та атмосферу довіри.

Сучасні тенденції свідчать, що мотивація є багатогранним процесом, у якому поєднуються економічні, соціальні, психологічні та організаційні чинники. Вона визначає ступінь залученості працівників, їхню відповідальність за результати діяльності та готовність до професійного зростання. Успішні компанії розглядають мотивацію як стратегічний ресурс, а не лише як інструмент управління оплатою праці [2].

Досвід провідних країн світу демонструє різноманіття підходів до побудови систем мотивації.

Американська модель орієнтується на індивідуальні досягнення, конкуренцію і високу результативність. Основними інструментами є матеріальне стимулювання, гнучка система бонусів, а також управління за цілями (МВО) і чітке оцінювання ефективності персоналу через KPI. У результаті формується культура високих стандартів і відповідальності за власний внесок у спільний успіх.

Японська модель базується на принципах колективізму, довічного працевлаштування та сильної корпоративної ідентичності. Головну увагу приділяють формуванню командного духу, моральному заохоченню,

наставництву, залученню працівників до прийняття управлінських рішень. Це створює відчуття спільної мети та стабільності, що забезпечує високу лояльність і низький рівень плинності кадрів.

Європейська модель поєднує риси двох попередніх, роблячи акцент на соціальному партнерстві, балансі між роботою і особистим життям, розвитку персоналу та корпоративній відповідальності. Вона орієнтується на гармонізацію інтересів роботодавців і працівників, справедливу оплату праці та соціальні гарантії. Багато європейських компаній активно впроваджують гнучкі графіки роботи, програми навчання, наставництва й участі персоналу у прибутках.

В Україні останніми роками зростає зацікавленість у застосуванні змішаних моделей мотивації, що поєднують зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. Прикладом є система мотивації в ТОВ «Н-ІКС ДЕЛІВЕРІ», де успішно впроваджено фінансові й нефінансові стимули. Компанія активно застосовує премії за досягнення ключових показників, бонуси за ініціативність, а також створює можливості для професійного розвитку, підвищення кваліфікації, участі у корпоративних заходах і соціальних проєктах. Це дозволяє забезпечити баланс між матеріальними потребами працівників і нематеріальними мотивами – визнанням, розвитком і самореалізацією.

В умовах воєнного стану та трудової міграції особливо важливими стають морально-психологічні чинники. Підтримка працівників, забезпечення відчуття стабільності, можливостей кар'єрного росту, гнучкого графіка роботи й соціальної захищеності підвищує лояльність і стійкість персоналу. Роботодавці, які демонструють емпатію, інвестують у розвиток співробітників та створюють умови для безпеки праці, отримують більш відданих працівників і вищі результати діяльності.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє також державна політика у сфері праці. Стимулювання легальної зайнятості, розвиток системи професійної освіти, підтримка малого та середнього бізнесу, а також запровадження програм збереження робочих місць у кризових умовах сприяють підвищенню загального рівня мотивації праці в суспільстві. Державна підтримка інноваційних підходів у сфері управління персоналом дозволяє забезпечити відтворення людського капіталу та розвиток економіки.

Подальше вдосконалення системи мотивації праці має ґрунтуватися на цифровізації HR-процесів, використанні аналітичних інструментів для оцінки задоволеності працівників і впровадженні персоналізованих програм стимулювання. Такі підходи забезпечать гнучкість, адаптивність і прозорість у прийнятті управлінських рішень, а також сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Отже, ефективна мотиваційна система є ключовим елементом розвитку підприємства в сучасних умовах. Вона має поєднувати економічні стимули, соціальну підтримку, індивідуальний підхід і можливості самореалізації. Синтез зарубіжного досвіду з українськими реаліями сформує нову парадигму управління персоналом, орієнтовану на цінність людини, розвиток людського потенціалу та післявоєнне відновлення економіки України.

1. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1541/1485>

2. Леміш К.М., Суслик А.В., Швачко В.А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506/6445>

Музика С.І.

студ. групи МЕ-201

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л.І.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному цифровому середовищі, де темпи змін зростають з кожним роком, штучний інтелект (ШІ) поступово стає одним із найважливіших інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція ШІ у бізнес-процеси дозволяє компаніям ефективніше управляти ресурсами, приймати обґрунтовані рішення на основі аналітики даних, скорочувати витрати, створювати інноваційні продукти та поліпшувати обслуговування клієнтів [1].

Так, одним із найпоширеніших напрямів використання ШІ на підприємствах є автоматизація рутинних операцій і процесів. Наприклад, у сфері бухгалтерського обліку алгоритми ШІ здатні обробляти тисячі транзакцій щодня, виявляти неточності та формувати фінансову звітність у режимі реального часу. У виробництві системи комп'ютерного зору контролюють якість продукції, а в логістиці – оптимізують маршрути доставки з урахуванням поточної ситуації на дорогах і рівня завантаженості складів. Такі рішення не лише скорочують час виконання завдань, а й мінімізують вплив людського фактора, що позитивно впливає на ефективність підприємства [2]. Крім того, використання ШІ дозволяє компаніям оперативно адаптуватися до змін у попиту, ринкових коливань чи логістичних обмежень, що стало особливо актуальним після пандемії COVID-19 та в умовах війни, яка вплинула на ланцюги постачання та внутрішні ринки. Важливу роль відіграє ШІ у сфері взаємодії з клієнтами. Так, сучасні маркетингові відділи можуть створювати персоналізовані пропозиції, збільшувати коефіцієнт конверсії та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Крім оптимізації операційної діяльності, штучний інтелект активно застосовується в управлінні персоналом [3]. Алгоритми ШІ можуть допомагати у відборі кандидатів, аналізуючи резюме, профілі в соцмережах та результати тестувань. Вони також здатні прогнозувати плинність кадрів, оцінювати залученість працівників і навіть пропонувати індивідуальні програми розвитку для кожного співробітника. Усе це створює підґрунтя для підвищення продуктивності праці та зниження витрат на підбір і навчання персоналу. Однак, варто враховувати, що таке використання ШІ несе й етичні ризики, зокрема упередженість алгоритмів, недостатню прозорість ухвалених рішень або зниження довіри працівників до систем управління. Тому важливо поєднувати технологічні інновації з принципами відповідального бізнесу і враховувати етичні стандарти [4]. Наприклад, у сфері агробізнесу ШІ використовується для прогнозування врожайності, оптимізації використання ресурсів і моніторингу стану ґрунтів, що дозволяє підвищити прибутковість підприємств навіть у нестабільних кліматичних умовах [5].

Попри численні переваги, успішна реалізація технологій штучного інтелекту вимагає значних інвестицій не лише в ІТ-інфраструктуру, а й у людський капітал. Недостатній рівень цифрової грамотності, брак фахівців з обробки даних, опір змінам з боку працівників та відсутність нормативно-правової бази можуть суттєво гальмувати цифрову трансформацію. Тому підприємства повинні поєднувати впровадження ШІ з підвищенням кваліфікації персоналу, впровадженням програм цифрової освіти та створенням середовища, де технології будуть доповнювати людські можливості, а не змінювати їх повністю. Лише такий збалансований підхід дозволить досягти стійкого розвитку, де ШІ стане партнером у досягненні стратегічних цілей бізнесу.

1. Liu, F. *Research and Outlook on the Role of Artificial Intelligence in Enterprise Operations and Management*. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 2023.

2. Тягунова З.О., Кручак Л.В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*, № 190, 2024, 87-91.

3. Lihopenko L., Naumov I. Вплив ШІ на управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, №65, 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-32

4. Кириленко В. І. Етичні аспекти використання штучного інтелекту у бізнесі. *Етика технологій*, №1, 2023.

5. Kanivets T. Роль ШІ у розвитку аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць КНЕУ*, №39, 2024.

Опацька О.

студ. групи МЕ- 410

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Коваль З. О.

HR-МЕНЕДЖЕР ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПАРТНЕР БІЗНЕСУ

HR-менеджер (від англ. Human Resources Manager) – це фахівець, який відповідає за управління персоналом у компанії. Він наймає талановитих співробітників і створює умови для їхнього розвитку, мотивації та продуктивної роботи.

HR-менеджер – це стратегічний партнер, який відіграє важливу роль у розвитку та процвітанні компанії. Він забезпечує їхню комфортну та ефективну взаємодію працівників. Функції HR-менеджера залежать від розміру, етапів розвитку та цілей бізнесу.

У великих компаніях в HR-відділі працює багато фахівців, які відповідають за рекрутинг, навчання, компенсації, HR-бренд, адміністрування тощо. А в невеличкому бізнесі часто все робить одна людина. Він виконує задачі на всіх етапах життєвого циклу співробітників (від найму до звільнення). В обов'язки такого HR-менеджера входить: пошук, оцінка та наймання фахівців. Якщо в компанії немає рекрутера, то HR бере на себе його функції.

HR-менеджер аналізує потреби організації, заповнює профілі вакансій, переглядає резюме, проводить співбесіди тощо, онбординг і адаптація. Менеджер з підбору персоналу знайомить новачків із бізнесом, допомагає розібратися в процесах і влитися в колектив, супроводжує їх протягом усього випробувального періоду; кадрове адміністрування, формує накази, трудові договори, особисті справи, посадові інструкції тощо.

Вагома частина роботи HR-менеджера, управління конфліктами. HR – це людина, яка допомагає вирішувати будь-які суперечки чи непорозуміння в команді, роблячи так, аби кожен міг висловитися і бути почутим, навчання, оцінка та розвиток.

HR-менеджер займається організацією навчання для того, щоб працівники вдосконалювали свої професійні навички та вміння. Оцінювання персоналу, плани індивідуального розвитку, робота з результатами й зворотним зв'язком також входить до його функцій. Саме HR-менеджер аналізує ринок праці та створює привабливі й справедливі системи винагороди співробітників (премії, бонуси, зарплати та нематеріальна мотивація), виконує роботу з корпоративною культурою.

HR-менеджер формує і зміцнює цінності та принципи компанії, які роблять її унікальною. Також він часто займається підготовкою корпоративів та інших заходів, оптимізація та автоматизація процесів.

Якісний офбординг – один з обов'язків HR-менеджера, розвиток бренду роботодавця. Корпоративний стиль, ціннісна пропозиція, управління репутацією, позиціонування в ЗМІ та соціальних мережах, щоб бізнес справляв позитивне враження на шукачів, аналіз HR-метрик.

Отже, HR-менеджер у сучасних умовах розвитку організацій виступає не лише виконавцем кадрових процедур, а повноцінним стратегічним партнером бізнесу, який безпосередньо впливає на досягнення довгострокових цілей підприємства. Його роль полягає у формуванні та реалізації кадрової стратегії, узгодженої з бізнес-стратегією організації, прогнозуванні потреб у персоналі, розвитку ключових компетентностей працівників і забезпеченні стійкості людського капіталу в умовах змін. Як стратегічний партнер, HR-менеджер бере участь у прийнятті управлінських рішень, ініціює трансформацію корпоративної культури, впроваджує інноваційні HR-технології та сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу через ефективне управління талантами.

Для оцінки ефективності роботи служби персоналу, підготовки звітів і створення вдалої HR-стратегії, талановиті співробітники та ефективні команди – важлива перевага, яка дає змогу компанії перемогти конкурентів. HR-менеджер – це людина, що здатна її забезпечити.

1. *Хто такий HR? :* <https://surl.li/ssfslw>
2. *Особисті якості, які цінують роботодавці:* <https://zakon.isu.net.ua/news/595449-khto-takyy-hr-menedzher>
3. *HR партнер:* <https://grc.ua/blog/hr-iak-strateg-chomu-viddil-kadriv-maye-statyi-biznes-partnerom-a-ne-servisom>

**Пасічник Я.
студ групи МЕ - 411**

Науковий керівник – д.е.н., доц. зав. каф. МПА Ситник Й.С.

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ

За умов воєнного стану в Україні управління персоналом ускладнюється обмеженням фінансування програм його розвитку. Це вимагає впровадження інноваційних управлінських підходів, що сприяють ефективним змінам, оптимізації ресурсів і часу.

Серед найдоступніших та найефективніших рішень є інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та відеоігор у процеси корпоративного навчання та розвитку персоналу. Використання штучного інтелекту в бізнес-процесах, в HR-додатках може автоматизувати більшість повторюваних завдань, заощаджуючи час та ресурси організацій.

Багато підприємств використовують чат-ботів на базі ШІ для виконання широкого спектру функцій у сфері управління персоналом: відповідати на дистанційні запити, звільняючи HR-фахівців для завдань з вищим пріоритетом; підтримувати контакт з потенційними кандидатами на відкриті посади; покращувати внутрішню комунікацію та процеси; проводити короткі співбесіди з кандидатами; надавати пропозиції щодо підвищення ефективності команди.

Серед інноваційних підходів і методів до розвитку персоналу виокремлюють: відеонавчання, модульні й дистанційні освітні формати, мозковий штурм, поведінкове моделювання, екшн-навчання, наставництво, майстер-класи, спостереження за досвідченими колегами, тимчасове переведення на іншу посаду тощо [1]. Ці інструменти охоплюють як процеси професійного навчання, так і адаптаційні заходи для нових працівників.

Добре розроблені навчальні програми зможуть бути корисними для компаній та працівників. Для підприємств зменшується плинність персоналу, збільшуються продажі та прибутковість, зміцнюється командна взаємодія, згуртованість та ефективність творчої співпраці.

Натомість, працівники, які успішно завершують ці програми, часто отримують підвищення на посаді або додаткові бонуси, що підвищує їхню задоволеність працею. Вони демонструють більшу впевненість у своїх професійних навичках, мають кращі кар'єрні перспективи та відчувають себе задоволеними, що загалом підвищує їхню мотивацію та залученість. Згідно з опитуванням 60% менеджерів з персоналу відчувають тиск з боку своїх керівників щодо забезпечення відмінного навчання своїх працівників [2].

Поряд із впровадженням інтерактивних освітніх платформ та гейміфікації (системи рейтингів, винагород та конкурсів), індивідуалізований підхід став особливо актуальним завдяки адаптивному навчанню, в якому система автоматично вибирає навчальні матеріали та темп на основі знань і потреб користувача.

Водночас на основі внутрішніх середовищ цифрової комунікації (Slack, Microsoft Teams), забезпечують неформальне навчання через участь у професійних спільнотах, дискусії, обмін досвідом та використання календарів для планування навчальних заходів.

Низка міжнародних компаній демонструють ефективність нових технологій у навчанні. Так, Boeing використовує окуляри доповненої реальності (AR) – надають покрокові інструкції при складанні літака, зменшуючи кількість помилок і час навчання на 25%. Walmart – віртуальну реальність для навчання персоналу обслуговуванню клієнтів, підвищуючи якість обслуговування на 10% [3].

Застосування ротації персоналу як методу навчання, передбачає тимчасове переведення працівника на іншу посаду або зміну його функціональних обов'язків без зміни посади. Це сприяє: отриманню нових професійних знань та дозволяє опанувати різні спеціалізації, забезпечуючи гнучкість у корпоративній кадровій політиці; здобуттю нових навичок і бачення кар'єрних перспектив; оптимізації штатного розкладу без зниження продуктивності; виявленню мотивованих і лояльних осіб, які уявляють свою майбутню кар'єру в певній компанії.

Метод практичного навчання базується на аналізі рішень та помилок самими працівниками, допущених у їхній праці. Це дає змогу їм не лише виявляти власні недоліки, а й формулювати конкретні пропозиції щодо вдосконалення організаційних процесів. Такий підхід сприяє розвитку самостійності у прийнятті рішень, відповідальності за результати своєї діяльності, а також здатності планувати та досягати цілей, зміцненню згуртованості команди та її загальної ефективності.

Інвестування в навчання персоналу демонструє націленість на розвиток людського капіталу, сприяє конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі сучасного бізнесу.

1. Гетьман В.В. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17, с. 556 – 561.

2. Gartner Сучасне навчання персоналу. URL: <https://www.gartner.com /smarterwithgartner/stop-training-employees-in-skills-theyll-never-use>

3. Ідоко Н. “Майбутнє роботи: інтеграція доповненої реальності в корпоративне навчання”. URL: <https://nicholasidoko.com /blog/2024/10/27/augmented-reality-corporate-training/>

Подгатець А.О.

студ групи МЕ - 411

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Коваль З.О.

SOFT SKILLS ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ КАПІТАЛ СУЧАСНОГО HR-ФАХІВЦЯ

У нинішніх умовах ринку праці України, який змінюється під впливом цифровізації, глобалізації та, зокрема, наслідків збройної агресії проти України, функція HR-менеджера трансформується - від згадки лише кадрових та операційних завдань до ролі стратегічного партнера бізнесу. У цьому контексті м'які навички (soft skills) набувають вирішального значення. Основні складові у soft skills управлінського персоналу є: високий емоційний інтелект, лідерські якості, навички тайм-менеджменту, комунікації, командної роботи, адаптивність, креативність, критичне мислення, самомотивація, стресостійкість.

Soft skills - це надпрофесійні, інтерактивні навички, серед яких комунікація, співпраця, емоційний інтелект, адаптивність тощо. Також soft skills стають трендом ринку праці: «до 2030 року дві третини професій базуватимуться на soft skills». Отже, для HR-фахівця не просто володіння технічними знаннями важливе - саме м'які навички можуть стати конкурентною перевагою, а також блоком стратегічного капіталу організації.

Для HR-фахівця не просто володіння технічними знаннями важливе - soft skills є логічним продовженням класичних HR-компетенцій у динамічному середовищі.

Стратегічна роль soft skills для HR-фахівця:

- адаптивність до змін. Розвинені soft skills допомагають HR-фахівцю швидко реагувати на виклики - від воєнного стану до дистанційної роботи, ефективно підтримуючи адаптацію персоналу та стабільність команди;
- комунікація та створення довіри. Емоційний інтелект і навички комунікації дозволяють будувати довірливі відносини, вирішувати конфлікти й підвищувати мотивацію, що напряду впливає на залученість і утримання працівників;
- формування людського капіталу. Soft skills дають змогу HR перейти від адміністративних функцій до стратегічної ролі - розвитку талантів, створення культури навчання та внутрішнього росту;
- роль HR як бізнес-партнера. Критичне та стратегічне мислення дозволяють HR-фахівцю бачити ширшу картину бізнесу, впливати на рішення керівництва й формувати конкурентні переваги компанії.

Ключовими soft skills для HR-фахівця є:

- комунікація - здатність ясно та переконливо спілкуватися, слухати, надавати зворотний зв'язок;
- емоційний інтелект - вміння розпізнавати емоції власні та інших, керувати станами, будувати психологічну безпеку;
- адаптивність і гнучкість - здатність працювати в умовах змін, наприклад, віддаленої роботи, мобілізації кадрів, міграції;
- критичне та стратегічне мислення - здатність оцінювати HR-ініціативи у контексті бізнес-стратегій;
- командна робота та лідерство - HR-фахівець не лише виконує задачі, а веде команди, формує культуру;
- тайм-менеджмент та самоорганізація - в умовах багатозадачності HR-спеціаліст має ефективно керувати пріоритетами. Наприклад, у визначенні складових soft skills одним із пунктів є тайм-менеджмент.

Отже, Для ефективного розвитку soft skills у HR-підрозділі необхідно включити м'які навички до моделі компетенцій із чіткими критеріями оцінювання. Варто організовувати регулярні тренінги, коучинг-сесії та фасилітації для розвитку комунікації, емоційного інтелекту та управління в кризових ситуаціях. HR-фахівці

повинні активно залучатися до проектів трансформації та змін бізнес-моделей, де вони можуть застосовувати і вдосконалювати свої soft skills на практиці. Крім того, важливо впровадити систему зворотного зв'язку та самоаналізу, регулярно оцінювати прогрес у розвитку навичок і ставити нові цілі. Моніторинг ефективності через показники утримання персоналу, залученості та продуктивності допомагає оцінити вплив розвитку soft skills на результати роботи HR і організації загалом.

1. Електронний ресурс. Шевченко Д. В. «Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу». *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти* : зб. матеріалів круглого столу. Київ : НаУКМА, 2023. [URL] - <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ebe83cc4-5e5f-4f0f-92f2-8146348de581>.
2. Електронний ресурс. Даниленко О. А. «Використання «Hard skills» та «Soft skills» в управлінні персоналом на стадіях «життєвого циклу» організації». *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки* : зб. тез доп. М-во освіти і науки України, КНЕУ, 2019. С. 200-203. [URL] - <https://ir.kneu.edu.ua/items/1c0e6029-c4cc-4530-b973-bccc9c2e7f5a>.
3. Електронний ресурс. Цигилик Н. В. «Визначення складових hard-skills та soft-skills управлінського персоналу для реалізації синергетичних принципів функціонування HR-системи». *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2022, № 2(31). [URL] - <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/31-2022/2.pdf>.
4. Електронний ресурс. «Soft skills або м'які навички - тренд ринку праці». *Федерація роботодавців України*, 6 вересня 2022. [URL] - <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/soft-skills-abo-m-yaki-navichki-trend-rinku-pratsi>.
5. Електронний ресурс. «Soft skills для HR - навички, необхідні для роботи». *Pritula Academy (Україна)*. [URL] - <https://ukr.pritula.academy/tpost/l51n9rnb1-soft-skills-dlya-hr-navichki-neobh1dn-dly>.

Самар С.

студ. групи МЕПМ - 21

Науковий керівник – д. пед. наук., проф. МПА Повстин О.В.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі та динамічних змін споживчої поведінки ключовим чинником стійкого розвитку підприємств виступає кадровий потенціал. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», як одного з найбільших операторів продовольчого ритейлу в Україні, особливої ваги набуває формування персоналу, здатного забезпечувати високу якість сервісу, операційну ефективність і клієнтоорієнтованість. У цьому контексті компетентнісний підхід розглядається як сучасна методологічна основа розвитку кадрового потенціалу, що дозволяє узгодити індивідуальні можливості працівників зі стратегічними цілями компанії.

Компетенції – це сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей і моделей поведінки, які забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків та досягнення результатів у певній сфері діяльності [2, 4].

Компетенції – це інтегральна характеристика працівника, що поєднує професійні знання, практичні навички, досвід, ціннісні орієнтації та поведінкові прояви, необхідні для результативного виконання посадових функцій [3].

Компетентнісний підхід передбачає формування та розвиток сукупності професійних, поведінкових і управлінських компетенцій, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Як зазначають М. Адаменко, Є. Іванов і Р. Короленко, компетентності є інтегральною характеристикою працівника, що поєднує знання, навички, досвід і мотивацію, а їх систематизація створює підґрунтя для побудови ефективної системи управління персоналом [1]. Для підприємств роздрібної торгівлі це особливо важливо, оскільки значна частина персоналу безпосередньо взаємодіє з клієнтами, формуючи імідж бренду.

Формування кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» на засадах компетентнісного підходу доцільно розпочинати з ідентифікації ключових компетенцій для основних категорій персоналу. Для лінійного персоналу (касири, продавці, працівники торговельного залу) пріоритетними є сервісна орієнтація, комунікативні навички, відповідальність і стресостійкість. Для управлінського персоналу (керівники магазинів, адміністратори, менеджери) – лідерство, організаційні здібності, управління командою, аналітичне мислення та прийняття рішень. Такий підхід узгоджується з сучасними теоріями управління людськими ресурсами, які акцентують увагу на диференціації компетенцій залежно від ролі працівника в організації [3].

Наступним етапом є інтеграція компетентнісних моделей у процеси добору та адаптації персоналу. Використання компетентнісних профілів під час відбору дозволяє не лише оцінити відповідність кандидата посаді, а й прогнозувати його потенціал розвитку. Практика українських і міжнародних компаній свідчить, що застосування компетентнісних інтерв'ю та ситуаційних завдань підвищує якість найму та зменшує плинність кадрів [4]. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це має особливе значення з огляду на масштаби мережі та потребу в постійному оновленні персоналу.

Важливою складовою компетентнісного підходу є розвиток і навчання персоналу. Формування кадрового потенціалу не обмежується первинним доббором, а передбачає системне підвищення кваліфікації працівників.

Доцільним є впровадження програм внутрішнього навчання, тренінгів із сервісу, продажів, управління командою, а також використання електронних платформ навчання. Як зазначає Д. Бутенко, орієнтація на розвиток компетентностей у системі навчання підвищує мотивацію персоналу та сприяє формуванню лояльності до компанії [2].

Компетентнісний підхід також створює основу для об'єктивного оцінювання персоналу та планування кар'єрного зростання. Регулярне оцінювання рівня сформованості компетентностей дозволяє виявляти сильні сторони працівників і зони для розвитку, формувати кадровий резерв і планувати просування по службі. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це є важливим інструментом утримання перспективних працівників і зменшення витрат на зовнішній рекрутинг. Дослідження у сфері HR-менеджменту підтверджують, що прозорі системи оцінювання та кар'єрного розвитку позитивно впливають на продуктивність праці та організаційну ефективність [5].

Отже, розроблення компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» є стратегічно важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом. Запровадження компетентнісних моделей у процеси добору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу сприятиме підвищенню якості людського капіталу, конкурентоспроможності компанії та сталому розвитку мережі в умовах мінливого ринкового середовища.

1. Адаменко М. В., Іванов Є. С., Короленко Р. В. Класифікація компетентностей працівників підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.77>.

2. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <https://www.econotny.nauka.com.ua> (дата звернення: 15.12.2025).

3. Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р. *Управління персоналом : навч. посіб.* Львів : Львівська політехніка, 2019. 284 с.

4. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. І. *Управління персоналом : навч. посіб.* Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 451 с.

5. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p.

Семенович С.

студ групи МЕ - 411

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Винничук Р.О.

“ГНУЧКІ” НАВИЧКИ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку ринку праці працівник, окрім професійних знань повинен мати ще й “гнучкими” навичками. Людина, що володіє ними, ефективніше справляється зі своїми завданнями, будує комунікацію з командою, партнерами і клієнтами, а також успішно просувається по кар'єрних сходах або розвиває свій бізнес [2].

До “гнучких” навичок належать такі якості, як комунікація, лідерство, емоційний інтелект, критичне мислення, робота в команді, креативність, адаптивність, стійкість, наполегливість та багато інших. Саме завдяки таким навичкам людина стає більш продуктивною, а організація здатна швидко реагувати на зміни ринку і залишатися конкурентоспроможною.

Далеко не кожен працівник приходить до компанії з уже наявними та розвиненими “гнучкими” навичками, тому HR-менеджер відіграє ключову роль у їхньому розвитку. Для цього він організовує різні навчальні заходи, такі як тренінги, вебінари, наставництво та коучинг. Наступним кроком розглянемо особливості та принципи роботи кожного з цих заходів.

Тренінги та семінари, такий формат для розвитку “гнучких” навичок, дозволяє отримати концентровані знання та відпрацювати їх на практиці [1].

Онлайн-курси та вебінари - це гнучкий та масштабований спосіб навчання. Сучасні системи управління навчанням дозволяють створити єдину базу знань, доступну цілодобово [1].

Наставництво (Mentoring) - це передача досвіду та розвитку “гнучких” навичок від більш досвідчених колег. Цей метод ефективний для формування комунікації та командної роботи у новачків [1].

Коучинг працює як індивідуальна підтримка співробітника у розвитку ключових “гнучких” навичок [1].

Усі ці методи є ефективними та активно впроваджуються у компаніях, проте їхня результативність залежить від самого працівника та конкретної навички, яку HR прагне розвинути. Кожен метод підбирається індивідуально відповідно до потреб співробітника та цілей організації.

За даними дослідження, 92% роботодавців вважають, що м'які навички є такими ж важливими або навіть важливішими, ніж технічні [4]. Статистичні дані показують, що кількість робочих місць, що вимагають “гнучких” навичок, зростатиме у 2,5 рази швидше, ніж інші робочі місця. Прогнозується, що у 2030 році 63% усіх робочих місць вимагатимуть “гнучких” навичок, що свідчить про зростання попиту на ці компетенції на ринку праці [3].

П'ятьма компаніями, які найчастіше наголошують на важливості м'яких навичок, є:

1. IT/Телекомунікації - 99%,
2. Фінанси - 89%,

3. Освіта - 89%,
4. HR - 88%,
5. Охорона здоров'я - 85% [4].

Розвиток "гнучких" навичок стає невід'ємною частиною сучасної корпоративної культури. HR-менеджер, який вміє розвивати ці навички у команди, підвищує ефективність роботи компанії, сприяє професійному та особистісному росту працівників і створює дружню, продуктивну атмосферу. Успіх цього процесу залежить від активної участі самих співробітників та правильного підбору методів відповідно до конкретних навичок, що потребують розвитку, що робить навчання максимально цінним та результативним.

1. Рушанський С. Професійний розвиток персоналу: методи, цілі та вплив на бізнес | Smart Way. Smart Way. URL: <https://smartway.pro/uk/blog/profesiynny-rozvytok-personalu/> (дата звернення: 17.10.2025).

2. Що таке Soft skills і як їх розвинути? Кому потрібні софт-скілс? | SIMPLEX.UA. Освіта за кордоном, канікули і мовні курси - Агенція SIMPLEX.UA. URL: <https://simplex.ua/articles/soft-skills> (дата звернення: 17.10.2025).

3. 30 Top Soft Skills Examples to Master in 2025. TalentLMS Blog. URL: <https://www.talentlms.com/blog/top-soft-skills-training-for-employees/> (Дата завершення: 20.10.2025).

4. Workforce Insists Job Candidates Must Demonstrate Soft Skills. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2024/04/04/soft-skills-in-the-workplace/> (Дата завершення: 20.10.2025).

Сигляк І.

студ. групи МЕ-410

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Бойківська Г.М.

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ЯК ІГРОВІ МЕХАНІКИ СТИМУЛЮЮТЬ НАВЧАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У контексті динамічних трансформацій сучасної економіки, організаційна парадигма переосмислює підходи до управління людським капіталом. Зокрема, впровадження гейміфікації – застосування ігрових елементів та механік у неігрових сценаріях – набуває все більшого значення як ефективний інструмент стратегічного управління інтелектуальним потенціалом. Даний підхід дозволяє трансформувати рутинні процеси навчання та розвитку компетенцій у високозалучені, мотивуючі та продуктивні активності.

Сучасні підприємства визнають, що безперервний інтелектуальний розвиток персоналу є не просто функціональною необхідністю, а ключовим фактором стійкої конкурентоспроможності. Ефективність засвоєння інформації та формування нових навичок значно зростає в умовах, що стимулюють внутрішню мотивацію та когнітивну залученість. Саме тут ігрові елементи – системи балів, рейтинги, досягнення, віртуальні нагороди та структуровані виклики – виступають як потужні детермінанти активізації пізнавальної діяльності та стимулювання проактивної поведінки.

Гейміфікація в HR – це не розвага, а інструмент нематеріальної мотивації. Через бали, рейтинги, челенджі та визнання працівники відчують прогрес, що стимулює їх навчатись швидше і частіше. Для бізнесу це означає зменшення витрат на повторні тренінги і підвищення продуктивності праці завдяки швидшому опануванню потрібних навичок. Практичні кейси українських компаній і платформ демонструють позитивний вплив таких підходів на залученість персоналу [1].

Окрім оптимізації процесів навчання, гейміфікація виступає потужним каталізатором інноваційної активності. Створюючи середовище, яке толерує експерименти та заохочує пошук нестандартних рішень, вона мінімізує страх перед помилками та стимулює креативне мислення. Приклади таких ініціатив включають внутрішні "інноваційні квести", де команди змагаються у розробці пропозицій на рахунок покращення продуктів, послуг або оптимізації виробничих процесів. Така взаємодія не тільки активізує індивідуальну творчість, але й консолідує колективний інтелект – фундаментальну передумову для інновацій.

Слід підкреслити, що гейміфікація є не просто трендом, а системним, науково обґрунтованим підходом, що інтегрує принципи психології, менеджменту та цифрових технологій. Ефективність впровадження цієї системи залежить від ретельного дизайну ігрових механік, які повинні бути синхронізовані з корпоративними цілями, рівнем компетенцій персоналу та завданнями з розвитку інтелектуального потенціалу.

Гейміфікація також стимулює інноваційність. Внутрішні хапати, інноваційні квести або змагання спонукають співробітників пропонувати практичні рішення й експериментувати в безпечному форматі. Організації отримують швидші ідеї та пілотні рішення, які можна масштабувати – і це створює культуру інновацій. Українські кейси та статті підтверджують, що ігрові механіки допомагають виявляти лідерів і зменшувати опір змінам [2].

Таким чином, у XXI столітті гейміфікація є не просто методикою, а стратегічною імперативою для організацій, які прагнуть формувати інтелектуальний капітал через залучення, мотивацію та безперервний розвиток своїх співробітників. Вона дозволяє використовувати природжену схильність людини до ігрової діяльності як потужний механізм для побудови більш адаптивної, інноваційної та успішної корпоративної культури.

Проте варто розуміти що гейміфікація не панацея: важливо уникати зовнішніх «підкупів» (коли люди грають тільки за винагороду) і забезпечити справжню цінність навчання. Правильно спроектована система поєднує ігрові елементи з реальними кар'єрними мотиваціями й визнанням – тоді вона підвищує інтелектуальний потенціал і довготривалу інноваційну спроможність організації [3].

1. *Стаття та кейси про гейміфікацію в бізнесі – sendpulse (огляд застосувань у бізнесі)* URL: <https://hurma.work/blog/gejmifikacziya-najkrashhyj-drug-hr-navishho-spivrobotnykam-graty/>

2. *Хаб Kyivstar – «Гейміфікація для бізнесу» (приклади українських компаній).* URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/gejmifikacziya-dlya-biznesu-igrovi-mehaniki-yaki-pokrashhuyut-zaluchennya-kliyentiv-ta-pracivnikiv>

3. *Новини про українську освітню платформу «Мрія» з елементами гейміфікації.* URL: <https://sendpulse.ua/blog/gamification-for-business-and-sales>

**Сидорчук Д.
студ. групи МЕМ-12**

Науковий керівник - док.філ.з ек., доц. каф. МПА Гончар С.Й.

СУЧАСНІ HR: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У XXI столітті управління персоналом стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Зміни у структурі зайнятості, глобалізація, автоматизація та розвиток цифрових технологій кардинально змінюють вимоги до фахівців HR-сфери. Якщо раніше кадрові служби виконували здебільшого адміністративні функції – облік, підбір, оформлення, – то нині вони перетворюються на стратегічних партнерів бізнесу, відповідальних за розвиток людського капіталу [1].

Сучасні HR-фахівці дедалі більше застосовують аналітичний підхід до управління персоналом. Використання HR-аналітики дає змогу прогнозувати плинність кадрів, визначати рівень залученості працівників, оптимізувати витрати на підбір і навчання [2]. Зокрема, аналітичні моделі на основі великих даних (Big Data) допомагають приймати обґрунтовані рішення, що базуються не лише на інтуїції менеджера, а й на статистичних закономірностях [3].

Однак технологічний прогрес створює і нові виклики для HR-галузі. Автоматизація може призвести до скорочення робочих місць, а дистанційний формат роботи – до послаблення командних зв'язків. За дослідженнями World Economic Forum, близько 44% ключових професійних навичок зазнають змін до 2027 року, а майже половина працівників потребуватиме перекваліфікації [4]. Це змушує HR-департаменти переосмислювати підходи до навчання, формування корпоративної культури та мотивації.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє бренд роботодавця. Компанії з високим рівнем довіри, соціальної відповідальності та етичності залучають і утримують найкращих фахівців навіть у конкурентних галузях [5]. Розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на відкритості, інклюзивності та взаємній повазі, стає не просто іміджевим, а стратегічним завданням HR [6].

Ще однією проблемою є емоційне вигорання працівників, яке стало масовим після пандемії COVID-19. Гібридні форми роботи призвели до стирання меж між професійним і особистим життям, зростання психологічного навантаження. Тому сучасні HR-практики активно впроваджують програми підтримки ментального здоров'я, коучинг, Well-being ініціативи [7].

З іншого боку, саме цифрова трансформація відкриває нові перспективи розвитку HR. Інтелектуальні системи рекрутингу дозволяють швидше знаходити таланти, а платформи для e-learning – забезпечують персоналізоване навчання, доступне з будь-якої точки світу. Компанії, які впроваджують штучний інтелект, чат-боти для комунікації з працівниками, системи моніторингу ефективності та залученості, демонструють зростання продуктивності на 20–30% [8].

В Україні HR-сфера також переживає активну трансформацію. Війна зумовила переорієнтацію підприємств на адаптивність, соціальну відповідальність і підтримку працівників у кризових умовах. Багато компаній почали впроваджувати програми психологічної допомоги, внутрішнього волонтерства та підтримки мобілізованих співробітників. Така людяність стає новим стандартом українського HR [9].

Майбутнє управління персоналом полягає у поєднанні технологічних інновацій і гуманістичних цінностей. Успішний HR-фахівець – це не просто адміністратор чи аналітик, а стратег, який формує культуру взаємоповаги, гнучкості та розвитку. Головною метою сучасного HR стає створення середовища, у якому працівник не лише виконує завдання, а й розвиває свій потенціал, відчуваючи себе частиною великої спільноти.

1. *Артеменко, Л. М. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом.* – К.: КНЕУ, 2020.

2. *Davenport, T., Harris, J. Competing on Analytics: The New Science of Winning.* – Harvard Business Review Press, 2017.

3. *Ulrich, D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources.* – McGraw-Hill, 2012.

4. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. – Geneva: WEF, 2023.
5. Воронкова, А. В. *Інноваційні підходи до стратегічного управління персоналом*. – Харків: ХНЕУ, 2019.
6. Колот, А. М., Грішнова, О. А. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. – К.: КНЕУ, 2021.
7. Maslach, C., Leiter, M. *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. – Harvard University Press, 2022.
8. Bersin, J. *HR Technology 2024: Human-Centered Transformation*. – Deloitte Insights, 2024.
9. Сазонець, І. Л. *Людиноцентризм як основа сучасного менеджменту персоналу*. – К.: НаУКМА, 2022.

Скорінович А.

студ. групи МЕМП - 21

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Панас Я.В.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КАНАЛІВ ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ В ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Ефективна багатоканальна стратегія підбору персоналу забезпечує стабільну лійку, зменшує час до найму і вирівнює якість найму між магазинами та центральним офісом. Зовнішні канали дають ширшу палітру можливостей для задоволення попиту: онлайн-платформи та зовнішня реклама оперативно покривають масові вакансії, соціальні мережі – нішеві аудиторії й локальні спільноти, партнерські програми – дефіцитні компетенції. Внутрішні канали (кадровий резерв, внутрішні конкурси, рекомендації) підсилюють швидкість заміщення та якість взаємодії через спільне розуміння корпоративної культури компанії, зменшуючи ризик ранньої плинності. Комбінація зовнішніх і внутрішніх джерел дає більшу керованість витратами на підбір персоналу і гнучкість під сезонні коливання попиту на працівників, а також підвищує передбачуваність планової комплектації штатів.

Для оцінки ефективності функціонування системи рекрутингу в ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» було проведено анкетне опитування про джерела та канали залучення кандидатів на вакантні посади. В опитуванні взяло участь 12 представників ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Серед них керівники Львівських магазинів та представники HR-департаменту компанії.

З огляду на роль каналів логічно перейти до рис. 1, де наведено кількісні оцінки ефективності зовнішніх джерел залучення кандидатів, доповнені середніми значеннями по кожному каналу.

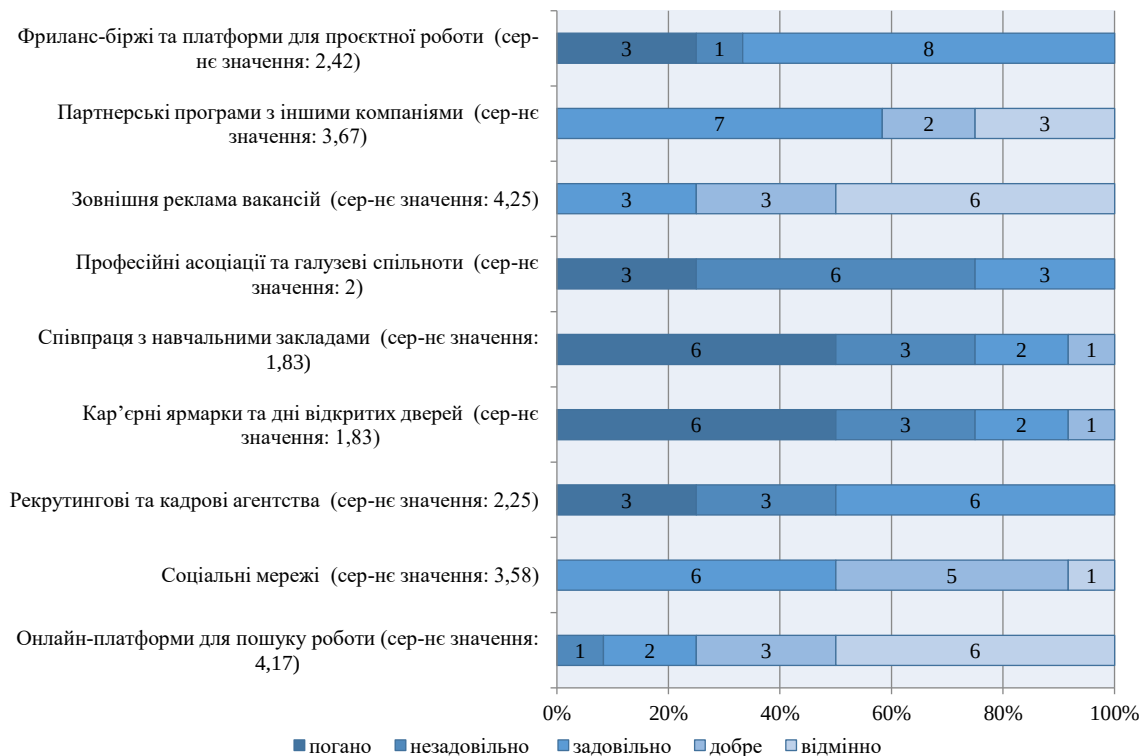


Рис. 1. Оцінка ефективності зовнішніх каналів пошуку нових працівників у ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Серед зовнішніх каналів пошуку нових працівників у ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» лідирують зовнішня реклама вакансій - 4,25 бала та онлайн-платформами для пошуку роботи – 4,17 бала, що підтверджує їхню результативність для масового трафіку набору кандидатів. Задовільну оцінку від респондентів отримали

партнерські програми з іншими компаніями - 3,67 бала та соціальні мережі - 3,58 бала. Їхній ефект суттєвий, але залежить від якості таргетингу та запропонованого контенту. Незадовільно респонденти оцінили можливості залучення персоналу через фриланс-біржі - 2,42 бала, рекрутингові та кадрові агентства - 2,25 бала та професійні спільноти – 2 бали. Їх використання може бути точковим для окремих посад. Зовсім мізерний потенціал мають кар'єрні ярмарки та співпраця з ЗВО – по 1,83 бала, що може свідчити про невідповідність вартості найму та швидкості закриття вакансії.

Перейдемо до аналізу ефективності внутрішніх каналів залучення персоналу. Результати опитування респондентів про даний аспект рекрутингу представлено на рис. 2.



Рис. 2. Оцінка ефективності внутрішніх каналів пошуку нових працівників у ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Найвищі бали серед внутрішніх каналів пошуку нових працівників у ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» від респондентів отримали: внутрішні конкурси та оголошення - 4,42 бала, а також стажування та проєктні роботи – 4,33. Ці канали показує найвищу спроможність компанії швидко перекривати потреби в персоналі за рахунок уже залучених людей. Всі решту канали отримали в середньому оцінку вище задовільно. Трохи забракло потенціалу, щоб потрапити в першу групу каналів кадровому резерву – 3,92 бали та внутрішнім програмам розвитку талантів – 3,83 бали, які ефективно забезпечують закриття вакансій в середньо та довгостроковій перспективі. Нижчий результат отримали канали, які частіше використовуються при значному рості попиту на вакансії. Серед них, програми внутрішніх рекомендацій - 3,58 бала та тимчасові переведення – 3,25 бала. Найнижче опитані оцінюють потенціал внутрішніх ротацій - 3,08 бала. Вони можуть бути більш ефективними за рахунок прозорішої публікації поточних та перспективних можливостей, що виникають в компанії та розвитку інституту наставництва.

Сологуб А.

студ. групи МЕМП-11

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Панас Я.В.

ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ШІ-АСИСТЕНТА FATHOM.AI У РОБОТІ HR-МЕНЕДЖЕРА

Штучний інтелект поступово перестає бути технологією майбутнього та стає невід'ємним інструментом сучасного менеджменту. Особливо це відчутно у сфері управління персоналом, де зростання обсягів інформації, кількості комунікацій та онлайн-взаємодій зумовлює потребу в автоматизації рутинних процесів. Штучний інтелект у HR не замінює людину, а виступає її асистентом, який бере на себе рутинні, повторювані завдання, звільняючи час для аналітики, стратегічного планування та побудови міжособистісних відносин.

Згідно з аналітичними даними HR Littler European-Employer Survey [3], понад 72% середніх і великих компаній у ЄС впровадили хоча б один ШІ-інструмент у сфері управління персоналом. Найчастіше вони використовуються для:

1. рекрутингу та попереднього відбору кандидатів;

2. аналізу ефективності персоналу;
3. прогнозування рівня плинності кадрів;
4. автоматизації комунікацій і супроводу співробітників.

Одним із найефективніших сучасних інструментів такого типу є Fathom.ai - ІІІ-асистент [1], призначений для автоматизації процесів фіксації, транскрипції та аналізу онлайн-комунікацій. У цьому контексті Fathom.ai займає нішу інтелектуальних асистентів для аналізу зустрічей, співбесід та комунікацій, що безпосередньо впливає на якість взаємодії між HR і працівниками. Fathom.ai - це програмний продукт, який застосовує алгоритми розпізнавання мовлення для автоматичної фіксації змісту онлайн-зустрічей. Інструмент інтегрується з популярними платформами - Zoom, Google Meet, Microsoft Teams - та виконує кілька ключових функцій:

1. Запис і транскрипція розмови. Система автоматично створює повний текст зустрічі з точністю понад 90%, що дозволяє уникнути втрати важливих деталей.
2. Автоматичне резюмування. ІІІ виділяє ключові тези, рішення, домовленості, а також формує список подальших дій.
3. Інтеграція з корпоративними системами.
4. Зберігання історії комунікацій. Завдяки архіву зустрічей HR може аналізувати частоту обговорюваних тем, повторювані проблеми.

Водночас використання таких інструментів потребує уваги до етичних і правових аспектів - зокрема, забезпечення згоди учасників на запис та дотримання політики конфіденційності. Крім того, ІІІ не може замінити людську емпатію, інтуїцію та здатність відчувати настрій співрозмовника.

Враховуючи функціональні можливості та практичну ефективність Fathom.ai, доцільно розглянути його у порівнянні з іншими сучасними ІІІ-асистентами, що застосовуються у сфері HR-менеджменту.

Таблиця 1

Аналіз ІІІ-асистентів у сфері HR-менеджменту*

Назва ІІІ-асистента	Основні функції	Особливості та переваги
Fathom.ai	Запис, транскрипція, створення summary зустрічей	Підвищує ефективність комунікацій
Paradox.ai (Olivia)	Автоматизація рекрутингу, діалог із кандидатами	Зменшує навантаження на рекрутерів
Humanly.io	Аналіз інтерв'ю, створення коротких звітів	Знижує упередженість, прискорює рекрутинг
Leena AI	Відповіді на HR-запити, онбординг	Автоматизує внутрішні процеси
HireVue	Відеоінтерв'ю з аналізом відповідей	Забезпечує об'єктивність оцінки
Perceptyx	Аналітика командних даних, рекомендації	Підвищує рівень залученості та ефективності команди

* узагальнено автором на основі [1,2,4,5,6,7]

Використання інструментів на кшталт Fathom.ai у роботі HR-менеджера є ефективною практикою, що дозволяє оптимізувати процеси комунікації, підвищити точність та швидкість обробки інформації, а також розвинути аналітичну функцію HR-департаменту.

Fathom.ai виступає не як заміник HR, а як його надійний партнер, що забезпечує якісно новий рівень ефективності, точності та аналітичної глибини в управлінні людським капіталом.

1. Fathom AI. Never take notes again. Fathom AI Notetaker. URL: <https://www.fathom.ai/> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Hirevue. The right data to make the right hire. Hirevue.com. URL: <https://www.hirevue.com/> (date of access: 22.10.2025).
3. HRM America. Nearly 3 in 4 European employers using AI in HR function – but risks a concern: survey. HRD. URL: https://www.hcamag.com/us/specialization/hr-technology/nearly-3-in-4-european-employers-using-ai-in-hr-function-but-risks-a-concern-survey/509325?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.10.2025).
4. Humanly. AI recruiting platform and talent CRM. Humanly. URL: <https://www.humanly.io/> (date of access: 22.10.2025).
5. Leena AI. AI colleagues for enterprise back office automation. Leena AI. URL: <https://leena.ai/> (date of access: 22.10.2025).
6. Paradox. Conversational hiring software that gets work done for you. Paradox. URL: <https://www.paradox.ai/> (date of access: 22.10.2025).
7. Perceptyx. AI-Powered employee experience platform. Perceptyx. URL: <https://www.perceptyx.com/> (date of access: 22.10.2025).

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО В УМОВАХ АІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ ІТ-РИНКУ УКРАЇНИ

Розвиток компетенцій майбутнього в умовах АІ-трансформації ІТ-ринку України є ключовим напрямом, що визначатиме конкурентоспроможність українських спеціалістів у глобальній цифровій економіці. Стрімке впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, розвитку хмарних сервісів та нейронних мереж кардинально змінює структуру ринку праці. Професії, що вимагали рутинної розробки, тестування або підтримки систем, поступово трансформуються, а деякі задачі переходять до автоматизованих платформ. Водночас зростає попит на фахівців, здатних працювати з великими обсягами даних, будувати й оптимізувати ML-моделі, розробляти АІ-продукти та впроваджувати цифрові рішення в бізнес-середовище.

Український ІТ-ринок традиційно відзначався сильним інженерним потенціалом, здатністю до гнучкої адаптації та високим рівнем освіченості спеціалістів. Проте сьогодні технічних навичок уже недостатньо – компанії дедалі більше орієнтуються на спеціалістів з мультидисциплінарними компетенціями, здатних поєднувати технічні знання з бізнес-аналітикою, стратегією розвитку продукту та навичками взаємодії з клієнтом. Актуальними стають компетенції у сферах машинного навчання, аналізу даних, кібербезпеки, хмарної інженерії, архітектури розподілених систем, а також розуміння етичних та правових аспектів використання штучного інтелекту.

Суттєву роль у трансформації кар'єрних сценаріїв відіграє розвиток гібридних професій. До класичних ролей «інженер-програміст» чи «тестувальник» додаються напрямки AI Product Manager, AI-тренер, Data Steward, MLOps-інженер, промпт-інженер, АІ-етик, фахівець із людсько-машинної взаємодії. Такі професії поєднують технічний бекграунд із розумінням психології користувача, економічної цінності продукту та соціальної відповідальності технологій. Це формує нову модель професійної підготовки, де перевагу матимуть фахівці з розвиненим системним мисленням, креативністю, здатністю до самонавчання та управління інноваційними процесами.

Система вищої освіти України також реагує на нові виклики, впроваджуючи курси з аналізу даних, машинного навчання, інформаційної безпеки, цифрового менеджменту та підприємництва в ІТ-галузі. Разом з тим, найбільш ефективною є взаємодія університетів із бізнес-середовищем: партнерські освітні програми, дуальна освіта, інкубатори стартапів, менторські програми й участь студентів у реальних проектах. У воєнних умовах така співпраця є критично важливою, адже дозволяє молодим фахівцям отримувати практичний досвід, а компаніям – формувати кадровий резерв.

Суттєвий вплив на формування компетентностей майбутнього має і культура безперервного навчання. У сучасному ІТ-середовищі важливо не просто здобути освіту, а підтримувати актуальність знань, стежити за оновленням технологій, змінювати напрямки розвитку відповідно до попиту. АІ-революція пришвидшила цикли зміни вимог до професійних навичок, і це зумовлює необхідність гнучкого та проактивного підходу до власного розвитку. Переваги отримують ті, хто здатен швидко опановувати інструменти, працювати з відкритими даними, експериментувати, створювати нові продукти та вміє використовувати штучний інтелект як інструмент продуктивності, а не конкурента.

Перспективи розвитку ІТ-ринку України у найближчі роки пов'язані з поглибленою цифровізацією держави та бізнесу, розширенням міжнародної співпраці, зростанням попиту на фахівців із захисту інформації, розвитку оборонних технологій, автоматизації виробництва й відбудови критичної інфраструктури. Українські спеціалісти мають високий потенціал стати активними гравцями у формуванні глобальної технологічної екосистеми, але для цього необхідно посилювати компетентність у сфері АІ, розвивати критичне мислення, етичне ставлення до технологій та здатність працювати у мультикультурному цифровому середовищі.

Таким чином, АІ-трансформація не скорочує можливості для ІТ-фахівців, а радше змінює характер цих можливостей, переорієнтовуючи акценти з рутинного виконання задач на творчу, аналітичну та стратегічну діяльність. Формування компетенцій майбутнього, що поєднують технологічну експертизу, адаптивність, креативність і соціальну відповідальність, стане ключем до професійного успіху українських ІТ-спеціалістів та розвитку цифрової економіки держави.

1. IT Ukraine Association. *Ukrainian IT Industry Report*, 2023.
2. DOU.ua. *Аналітика розвитку АІ-компетенцій та трендів ІТ-ринку, 2023–2024*.
3. McKinsey (2023). *The Future of Work in the Age of AI*.
4. World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report*.

Суслик Ю.

студ. групи ЕБ-32

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Склярчук Т. В.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ HR: ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується масштабною цифровою трансформацією, що суттєво змінює функціонування системи управління персоналом. Під впливом штучного інтелекту (ШІ) HR поступово перетворюється із суто адміністративної функції на стратегічний інструмент розвитку організацій. Згідно з аналітичними звітами *McKinsey & Company* (2024) та *Deloitte* (2025), понад 60 % компаній у світі впровадили AI-рішення для автоматизації рекрутингу, аналітики продуктивності, розвитку талантів і прогнозування потреб у кадрах.

Ключовими напрямками діджиталізації HR є використання алгоритмів машинного навчання для відбору кандидатів, систем предиктивної аналітики для прогнозування плинності кадрів, а також впровадження персоналізованих програм навчання працівників. За даними дослідження *Frontiers in Psychology* (2024), використання ШІ дозволяє скоротити тривалість рекрутингових процесів на 30–40 % і підвищити точність добору кандидатів до 90 %. Такі рішення дають змогу зменшити людський фактор, оптимізувати робочий час HR-фахівців і посилити аналітичну складову управління людськими ресурсами.

ШІ активно впроваджується також у сферу оцінювання ефективності праці. Системи на основі обробки природної мови (NLP) аналізують зворотний зв'язок і поведінкові показники співробітників, дозволяючи створювати індивідуальні плани розвитку. Це сприяє переходу від традиційних щорічних оцінок до безперервного моніторингу результатів у реальному часі. Застосування AI-платформ у навчанні персоналу, зокрема мі-кролернінг- та VR-рішень, збільшує рівень засвоєння матеріалу на 40–50 % і підтримує безперервний професійний розвиток.

Водночас діджиталізація HR супроводжується низкою викликів. Одним із головних є етична проблема алгоритмічної упередженості, коли системи ШІ можуть відтворювати соціальні стереотипи, що призводить до дискримінації під час відбору персоналу. Також залишається актуальним питання захисту конфіденційної інформації: за даними *IBM Security Report* (2025), HR-системи обробляють на 25 % більше чутливих даних, ніж інші корпоративні підрозділи. Недостатня цифрова грамотність персоналу також обмежує ефективність впровадження інновацій – лише 39 % HR-фахівців володіють компетенціями роботи з аналітичними системами.

Провідні міжнародні компанії реагують на ці виклики шляхом формування політики *Responsible AI* – відповідального використання штучного інтелекту. Цей підхід передбачає прозорість алгоритмів, аудит прийнятих рішень, контроль за неупередженістю систем та етичність їх використання. Компанії *Google*, *Microsoft* і *SAP* розробили власні етичні стандарти застосування AI у HR, які стають орієнтиром для глобального бізнесу.

Іншим важливим аспектом є питання інтеграції нових технологій у вже існуючі HRIS-системи. Згідно з дослідженнями *PwC* (2025), 58 % організацій стикаються з технічними складнощами під час поєднання AI-рішень з корпоративними платформами, а середнє перевищення бюджету впровадження сягає 47 %. Попри це, аналітики прогнозують, що глобальний ринок HR-технологій досягне 55 млрд доларів США до 2025 року, що свідчить про високий рівень зацікавленості бізнесу у цифровій модернізації HR.

Штучний інтелект суттєво змінює управління персоналом, роблячи його більш ефективним і стратегічним. Його впровадження автоматизує рутинні процеси, покращує прийняття рішень і сприяє розвитку організацій. Водночас успішна цифровізація HR потребує високої цифрової культури, етичної відповідальності та готовності до технологічних змін.

1. THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON HR PRACTICES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW, 2023 рік, <https://acr-journal.com/article/impact-of-ai-on-talent-acquisition-and-performance-management-transforming-hr-practices-for-the-digital-era-1524>

2. IMPACT OF AI ON TALENT ACQUISITION AND PERFORMANCE MANAGEMENT: TRANSFORMING HR PRACTICES FOR THE DIGITAL ERA, 2023 рік, <https://acr-journal.com/article/impact-of-ai-on-talent-acquisition-and-performance-management-transforming-hr-practices-for-the-digital-era-1524>

Ференчак М.

студ. групи МЕ - 201

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л.І.

ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У РЕКРУТИНГУ

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій соціальні мережі перетворилися на важливий інструмент управління персоналом. Якщо раніше вони виконували переважно комунікаційну функцію, то сьогодні активно використовуються у процесі рекрутингу. Завдяки соціальним мережам компанії отримують

змогу швидко знаходити талановитих фахівців, формувати позитивний імідж роботодавця та проводити цілеспрямовані рекламні кампанії для залучення персоналу.

Визначенні основні переваги і ризик використання соціальних мереж у процесі рекрутингу, проведений аналіз ефективності їх застосування у світовій практиці.

За даними LinkedIn, понад 950 мільйонів користувачів мають профілі на цій платформі, а близько 52 мільйонів осіб щотижня шукають роботу через неї [1]. Це підтверджує, що соціальні мережі залишаються одним із найефективніших інструментів пошуку талантів, зокрема серед пасивних кандидатів, які не перебувають у відкритому пошуку, але можуть бути зацікавлені у пропозиціях роботодавців [2].

Однією з ключових переваг соціальних мереж є можливість точного таргетування. Сервіси Facebook, LinkedIn чи Instagram дозволяють рекрутерам відбирати кандидатів за віком, освітою, досвідом, професією, місцем проживання та інтересами. Це значно підвищує точність і швидкість відбору. Крім того, вбудована аналітика допомагає оцінювати ефективність рекламних кампаній у режимі реального часу [3].

Важливе значення має також брендинг роботодавця. Соціальні мережі дають можливість компаніям презентувати свою корпоративну культуру, цінності, робоче середовище, що безпосередньо впливає на привабливість роботодавця для потенційних працівників. Саме позитивний імідж компанії часто стає вирішальним чинником у виборі місця роботи [1].

Проте використання соціальних мереж у рекрутингу має і певні ризики. Не всі потенційні кандидати активні у соцмережах, тому вибір може бути непередставницьким. Існують також етичні питання: перегляд особистих профілів може призвести до упередженого ставлення або порушення приватності [4]. Крім того, надмірна залежність від алгоритмів платформ може знизити видимість вакансій і вплинути на ефективність кампаній.

Практичні дослідження підтверджують високу результативність соціальних мереж у рекрутингу. Так, у журналі *Trials Journal* зазначено, що платні оголошення забезпечують швидше залучення кандидатів, тоді як органічні публікації охоплюють ширшу аудиторію, але потребують більше часу для отримання результату [4].

Отже, соціальні мережі є невід'ємною складовою сучасного процесу рекрутингу. Вони дозволяють поєднати широке охоплення аудиторії з точним таргетингом і водночас сприяють розвитку бренду роботодавця. Ефективне використання цих інструментів потребує дотримання етичних норм, збалансування платних та органічних методів і системного підходу до управління HR-комунікацією.

1. TeamMe. 2024 LinkedIn Recruitment Statistics You Must Know. URL: <https://www.teamme.io/blog/2024-linkedin-recruitment-statistics-you-must-know>
2. LinkedIn. Future of Recruiting 2024. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting/archival/future-of-recruiting-2024>
3. LinkedIn Talent Solutions. Future of Recruiting Report. URL: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-2024.pdf>
4. JMIR. Merits and Pitfalls of Social Media as a Platform for Recruitment. URL: <https://www.jmir.org/2023/1/e47705>

Чижович Ю.Р.

студ. групи МЕ-410

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА З. Коваль

РОЗВИТОК ОСОБИСТИХ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Ефективне лідерство є однією з ключових складових успіху в будь-якій сфері діяльності. Але *що робить лідера справжнім лідером?* Це питання стає особливо актуальним, коли ми говоримо про лідерські компетенції – той набір знань, умінь і якостей, що дозволяють людині ефективно керувати та надихати інших. У сучасному бізнесі компетенції керівника стають більш ніж просто важливими – **вони стають критичними для успіху**. На шляху до досягнення своїх цілей, компанії усвідомлюють, що справжніми конкурентними перевагами стають не лише продукти чи послуги, але й сильне лідерство.

Лідерство вже давно перестало бути лише питанням авторитету та керівництва, ставши складною сукупністю навичок, вмінь та особистих якостей. Ефективні лідери надихають, заохочують і сприяють підвищенню продуктивності своєї команди. **Успішна команда часто працює під керівництвом сильного лідера.**

Лідери з високим емоційним інтелектом зазвичай **добре вміють співпереживати іншим**, управляти стресом і вирішувати конфлікти. Керівника, який розуміє своїх підлеглих та може задовольнити їхні потреби, завжди поважають і цінують. А колектив перетворюється на натхненних і ефективних працівників. Міжособистісні навички мають **ключове значення для успішного керівника**. Вони впливають на всі аспекти взаємодії з командою та створюють основу для плідної співпраці та взаєморозуміння. У компетентність справді хорошого лідера входить здатність демонструвати ці навички. [1].

Лідерські компетентності включають уміння мотивувати; сприяння всесторонньому розвитку особистості, зокрема через постійне навчання; здатність делегувати повноваження; досвід управління результатами роботи;

вміння формувати ефективну команду, вести ділові переговори, обґрунтовувати особисту думку і позицію. Таким чином можна припускати, що лідерство – це певною мірою набута якість. Лідер повинен володіти як інтелектом та позитивним ставленням до підлеглих, так і поєднувати в собі сміливість, здоровий глузд самоконтроль та емпатію. Успішні лідери займаються постійним вдосконаленням своїх природних даних в міру набуття досвіду. Ефективне керівництво групою безпосередньо залежить від лідерського потенціалу керівника, при чому важливим є відповідність умовам і завданням, що стоять перед групою. Що стосується керівників, у яких відсутнє таке поєднання, то тоді мова може йти лише про культ лідерства як стилю поведінки. В даному випадку ключовим є твердження: «Лідерами не призначають, і на лідерів не вчать – лідерами визнають» [2].

Отже, розвиток особистих лідерських компетенцій є невід’ємною складовою професійного та особистісного зростання сучасної людини. Справжнє лідерство базується не лише на природних задатках, а й на здатності постійно вдосконалювати свої навички, розвивати емоційний інтелект, уміння комунікувати, мотивувати та надихати інших. Саме розвиток лідерських компетенцій дозволяє людині не лише досягати власних цілей, а й сприяти успіху команди, створюючи атмосферу довіри, співпраці та взаємної підтримки.

1. Як розвинути в собі компетенції лідера : ключова навички. URL : <https://genius.space/lab/yak-rozvinuti-v-sobi-kompetentsiyi-lidera-klyuchovi-navichki/>

2. Петканіч Наталія Михайлівна. Формування лідерських компетентностей публічних службовців. с.24. URL : <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53486/1/Petkanuch%2520N.M.%25D0%2594%25D0%25A1%25D0%259F%25D0%25A3%25D0%2590%25D0%25B7%25D0%25BC.pdf&ved=2ahUKEwin7NT76K2QAxXHSPEDHZqqAK8QFnoECBwQAQ&usq=AOvVaw0y2BtrkYLHmBsh7WRcRSzb>

Чуба Б.

Студ групи МЕПМ -21

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Склярук Т.В.

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДРОГОБИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

В умовах реформування системи публічного управління, децентралізації та цифрової трансформації особливої актуальності набуває питання ефективної адаптації персоналу органів місцевого самоврядування. Для Дрогобицької міської ради, як для органу, що виконує широкий спектр управлінських, соціально-економічних та адміністративних функцій, результативність діяльності значною мірою залежить від професійної підготовки, залученості та швидкої інтеграції новопризначених працівників у службове середовище.

Адаптація персоналу в органах місцевого самоврядування є складним багатокomпонентним процесом, що охоплює професійну, організаційну, соціально-психологічну та нормативно-правову складові. Як зазначає Н. Гончарук, належно організований процес адаптації сприяє скороченню періоду входження працівника в посаду, зниженню рівня помилок у роботі, формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов’язків та підвищенню загальної ефективності публічної служби [1].

Аналізування ефективності управління персоналом у Дрогобицькій міській раді показало, що процес адаптації нових працівників має фрагментарний характер і переважно зводиться до ознайомлення з посадовою інструкцією, структурою виконавчих органів та базовими нормативно-правовими актами. Водночас відсутність систематизованої програми адаптації, наставництва та зворотного зв’язку ускладнює повноцінну інтеграцію нових працівників, що може призводити до зниження мотивації та професійної впевненості на початковому етапі служби.

Одним із основних напрямів удосконалення є впровадження структурованої програми первинної адаптації, яка включатиме ознайомчий тренінг, інформаційні матеріали про діяльність ради, її цінності, корпоративну культуру та етичні стандарти публічної служби. Важливу роль у цьому процесі має відігравати інститут наставництва, що передбачає закріплення за новим працівником досвідченого фахівця з відповідного підрозділу. Такий підхід сприяє не лише передачі практичних знань, а й формуванню довіри та відчуття підтримки в колективі [3].

Крім того, актуальним є використання цифрових інструментів адаптації, зокрема створення електронного «путівника нового працівника», доступного через внутрішній портал або корпоративну платформу. У ньому можуть міститися нормативні документи, організаційна структура, алгоритми виконання типових адміністративних процедур, контакти відповідальних осіб. За даними досліджень Національного агентства України з питань державної служби, цифровізація HR-процесів у публічному секторі суттєво підвищує прозорість управління персоналом і зменшує навантаження на кадрові служби [4].

Важливим елементом удосконалення адаптації є також запровадження системи оцінювання результатів адаптаційного періоду. Проведення співбесід після завершення випробувального терміну дозволить виявити проблемні аспекти, скоригувати посадові завдання та визначити потреби у додатковому навчанні. Такий підхід відповідає сучасним європейським практикам управління людськими ресурсами в органах влади [5].

Отже, удосконалення процесу адаптації персоналу у Дрогобицькій міській ради має здійснюватися на основі системного підходу, що передбачає поєднання організаційних, мотиваційних та цифрових інструментів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійної спроможності працівників, зменшенню плинності кадрів та формуванню ефективної й стабільної команди публічних службовців.

1. Гончарук Н. Т. *Управління персоналом у сфері публічної служби* : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.
2. Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р. *Управління персоналом* : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2019. 284 с.
3. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. І. *Управління персоналом* : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2025. 451 с.
4. Національне агентство України з питань державної служби. *Цифровізація управління персоналом на державній службі* : аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2025).
5. OECD. *Public Service Leadership and Capability : Towards an Evidence-Based Approach*. Paris : OECD Publishing, 2019. 212 p.

Шамота В.
студ групи МЕ - 201

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л.І.

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДТРИМЦІ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Сьогодні одним з актуальних питань для України є ефективна адаптація військових, які повертаються з фронту до мирного життя. Ветерани стикаються з необхідністю адаптуватися до нового ритму життя, знайти роботу, відновити соціальні зв'язки та освоїти нові професійні навички. Цей шлях включає не лише матеріальне забезпечення, а й глибоку психологічну підтримку та повернення до активного громадського життя, що часто ускладнюється пережитим на фронті. Важливо, щоб роботодавці й команда створювали таку атмосферу, в якій на етапі адаптації пристосування до колективу і праці було легким. У цьому важливу роль відіграє емоційний інтелект – здатність не просто контролювати і переживати свої емоції, але також розпізнавати почуття інших людей, вибирати правильну реакцію, встановлювати ефективну взаємодію та підтримувати здорові соціальні стосунки [1]. Особлива увага повинна приділятися тому, як вміння усвідомлювати й керувати власними емоціями, а також розуміти почуття людей навколо допоможе долати складні життєві ситуації, знижувати рівень стресу, зменшувати конфлікти та вибудовувати ефективну комунікацію з колегами. Крім того, необхідно досліджувати практичні аспекти застосування цих навичок при створенні професійних і навчальних програм, які сприяють комфортному переходу ветеранів до цивільного життя. Емоційний інтелект у сучасному розумінні включає чотири ключові компоненти: самосвідомість, управління і контроль емоцій, розуміння емоцій інших людей та формування ефективної взаємодії [2]. Для ветеранів цей інструмент не тільки допомагає краще справлятися зі стресом і тривогою, але й полегшує приєднання в нові робочі групи. Так, опановуючи мистецтво регулювання емоцій та розв'язання конфліктів, ветерани можуть розпізнавати їхні емоційні реакції у складних сценаріях, що ефективно полегшує правильно вирішувати суперечки.

Ветерани часто зустрічають упереджене ставлення у професійному середовищі. Колеги можуть ненавмисно показувати стереотипи або ознаки дискримінації, що викликає напруження. У таких випадках розвиток емоційного розуміння між керівниками та робочими групами допомагає зменшити конфлікти, змусити працівників поважати одне одного. Як вказується у методичних рекомендаціях Міністерства у справах ветеранів, роботодавцем важливо не лише дотримуватися законодавчих норм, а й створювати безбар'єрне робоче середовище, беручи до уваги психологічні особливості та потреби ветеранів [2, 3]. Це означає не лише юридичну відповідність, але й активну підтримку, наприклад, проведення тренінгів для колективу щодо психологічної безпеки та дотримання ключових принципів інклюзивності. В Україні діє мережа Центрів ветеранського розвитку при університетах та інших освітніх закладах, які надають ветеранам підтримку у навчанні та професійному розвитку. Ці центри пропонують за спеціально розробленими освітніми програмами здобути новий фах, підвищити рівень своїх професійних навичок, а також втілити у життя свої підприємницькі ініціативи та ідеї. Також там можна отримати психологічну та правову підтримку, що допомагає ветеранам поступово адаптуватися до цивільної професійної діяльності й отримати потрібну допомогу. Наставники та колеги повинні вміти проявляти чуйність, розуміння, підтримку та враховувати специфічні потреби тих, хто повертається з війни. Здатність наставника помічати ознаки стресу, емоційної втоми чи демотивації та вчасно надавати допомогу підтримує їх у подоланні стресових ситуацій і забезпечує плавне повернення до цивільного життя. Некоректна критика часто викликає оборонну реакцію, що переростає в агресію чи відчуженість. Натомість добра критика, яка ґрунтується на чіткості, доброзичливості підвищує мотивацію та довіру до керівника. Також важливою є спільна праця. Як показує досвід міжнародних компаній, високий рівень колективного інтелекту досягається тоді, коли працівники вміють будувати взаємодію, враховуючи потреби один одного, і оперативно реагувати на стресові ситуації. Ця форма спільної діяльності може стати викликом для ветеранів, які зазвичай звикли працювати за чіткої ієрархії, тому підприємства повинні навчати свій персонал принципам емпатії, довіри та підтримки, що буде сприяти створенню безпечного робочого середовища, де ветерани зможуть розвивати свої

професійні якості, не відчуваючи тривоги й страху від негативної оцінки. У цьому контексті значну роль відіграє розвиток емоційного інтелекту як у роботодавців і колективу, так і у самих ветеранів, що допоможе знизити рівень стресу, уникати конфліктів, формувати довіру й забезпечувати здорову атмосферу у колективі.

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. – Харків: Віват, 2023. – С. 262–282.
2. Закон України «Про основи соціальної захищеності ветеранів війни та членів їх сімей». – Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12>
3. Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни. – Міністерство у справах ветеранів України, 2024 - URL: <https://mva.gov.ua/veteranam/tsentri-veteranskogo-rozvitku>

Юрій А. Д.

студ групи МЕ - 212

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МІПА Святюк О. Р.

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ “БЛИЗЕНЬКО”

У сучасному ритейлі, коли конкуренція за покупця та кваліфікованого працівника зростає, мережі, такі як «Близенько», мають не лише нарощувати масштаби, а й системно управляти талантами [1]. Це означає залучення, розвиток і утримання людей, які формують бренд магазину “біля дому”. У контексті управління талантами в мережі «Близенько» ключовими напрямками є: планування потреб у персоналі під нові відкриття магазинів; стандартизований процес рекрутингу та онбордінгу; навчання і розвиток співробітників лінійних та керівних ролей; система утримання через мотивацію, кар’єрні траєкторії та корпоративну культуру; показники перформансу та аналітика як механізми зв’язування HR-дій з бізнес-результатами [2].

Серед переваг такого підходу: підвищення ефективності роботи магазинів (через кращий сервіс, нижчу плинність, швидшу адаптацію), посилення бренду роботодавця в регіонах (що дає конкурентну перевагу в наборі персоналу), оптимізація витрат на навчання та підбір (замість «транзакційного» рекрутингу – стратегічний підхід) [3]. Водночас існують виклики: швидке розширення мережі створює тиск на HR-систему (різні локації, різні культури магазинів), сезонність і плинність у роздрібній торгівлі, потреба у постійній цифровій трансформації HR-процесів, конкуренція за кадри в регіонах, можливість недостатньої аналітичної бази для оцінки ефективності ТМ [2].



Крім того, варто відзначити роль внутрішніх комунікацій у системі Talent Management. Вони забезпечують ефективну взаємодію між керівництвом і працівниками, сприяють підвищенню рівня залученості та створенню позитивного емоційного клімату в колективі.

Через регулярні зустрічі, інформаційні розсилки, опитування задоволеності та корпоративні заходи «Близенько» формує відчуття єдності серед працівників, підсилюючи лояльність до компанії та її цінностей [1]. Це допомагає утримувати найкращі кадри, зменшує рівень стресу й покращує адаптацію новачків у команді.

Рекомендовано в мережі «Близенько»: створення єдиної аналітичної панелі показників талент-менеджменту (time-to-hire, плинність, % внутрішніх промоцій, навчання), формалізація кар'єрних треків і розвиткових програм «зсередини», розвиток мобільного та мікро-навчання для лінійного персоналу, впровадження швидкого та стандартизованого онбордінгу, розвиток культури залученості через внутрішні комунікації та визнання [1].

Отже, управління талантами виступає фундаментальною стратегією забезпечення сталого розвитку мережі «Близенько». Організації, що інтегрують ТМ-процеси в бізнес-модель, мають більше шансів ефективно масштабуватись, підтримувати якість обслуговування та знижувати витрати, посилюючи при цьому свою позицію як роботодавця вибору в регіонах.

Управління талантами в мережі «Близенько» є ключовим чинником підвищення ефективності бізнесу та зростання конкурентоспроможності компанії. Реалізація комплексного підходу до Talent Management сприяє формуванню сильної корпоративної культури, стабільності персоналу та позитивного іміджу роботодавця.

1. Офіційний сайт мережі магазинів «Близенько»: URL: <https://blyzenko.com.ua>

2. Аналітична стаття про розвиток мережі «Близенько» на сайті Retailers.ua: URL :<https://retailers.ua/uk/news/management/13512>

3. Довідка про мережу «Близенько» у базі YouControl: URL :https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38583797/

Підсекція

«РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКА ВІЙНА, МІГРАЦІЯ»

Астахова С.
студ групи МЕ - 201

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф МПА Мороз Л.І.

ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнні дії в Україні створили безпрецедентні умови для функціонування підприємств. Менеджери змушені працювати в умовах нестабільності, а працівники – адаптуватися до постійного психологічного тиску, стресу, невизначеності та страху за власну безпеку і життя близьких [1]. У таких умовах питання психологічної адаптації персоналу набуває стратегічного значення, оскільки саме від неї залежить ефективність, згуртованість і працездатність колективу.

Психологічна адаптація – це процес пристосування працівника до нових умов трудової діяльності, колективу, управлінських вимог і зовнішнього середовища [2]. Вона охоплює як емоційний, так і поведінковий рівень, що дозволяє людині зберегти внутрішню рівновагу, працездатність і мотивацію навіть у складних обставинах.

В умовах війни важливо враховувати підвищену чутливість працівників до стресових факторів. Часті тривоги, евакуації, відсутність стабільності доходу чи житла створюють ситуації, які можуть призвести до емоційного вигорання та зниження продуктивності праці [3]. У цих умовах менеджери мають не лише виконувати управлінські функції, а й виступати лідерами підтримки – формувати відчуття довіри, командності та безпеки в колективі.

Дослідження свідчать, що підприємства, які активно впроваджують програми психологічної підтримки, демонструють вищу продуктивність і меншу плинність кадрів [4]. До таких програм належать: індивідуальні консультації психологів, корпоративні тренінги зі стресостійкості, гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної зайнятості, командні заходи для зміцнення соціальних зв'язків.

Ключову роль у процесі адаптації відіграє також корпоративна культура. Підприємства, які культивують атмосферу взаємоповаги, відкритого діалогу і підтримки, забезпечують працівникам відчуття стабільності навіть у кризових обставинах [2]. Важливо, щоб керівництво демонструвало емпатію, відкритість до обговорення проблем, готовність допомагати працівникам у складних ситуаціях.

Особливу увагу варто приділяти працівникам, які постраждали від бойових дій, евакуації або мають родичів на фронті. Для них процес адаптації є складнішим і потребує більш глибокої психологічної роботи [3]. Менеджери можуть організовувати індивідуальні зустрічі, пропонувати участь у групах підтримки, а також надавати можливість гнучко планувати робочий час.

Крім психологічної підтримки, важливим елементом адаптації є ефективна комунікація між керівництвом і персоналом. Регулярне інформування про стан підприємства, перспективи роботи, соціальні ініціативи формує довіру і знижує рівень тривожності серед працівників [1]. Менеджери, які будують прозору комунікацію, отримують більш згуртовані команди та вищу мотивацію до праці.

Психологічна адаптація має безпосередній вплив і на економічні показники підприємства. Зниження рівня стресу та підвищення емоційної стійкості персоналу сприяють росту продуктивності, скороченню кількості прогулів і зменшенню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів [4]. Таким чином, психологічна стабільність стає не лише гуманітарним, а й економічним фактором успішності бізнесу.

Отже, психологічна адаптація працівників під час воєнних дій є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту. Вона потребує комплексного підходу – поєднання емоційної підтримки, гнучкої організації праці та ефективної комунікації. Підприємства, які приділяють увагу психологічному благополуччю персоналу, демонструють вищу стійкість до зовнішніх викликів і зберігають свій людський капітал навіть у найскладніші періоди.

1. Ю.В. Цимбалюк. *Вплив воєнного стану на управління персоналом*. URL <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/16863>

2. Тицька А.О. «Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану». *Економічний простір*, 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-262-267-rossoha.pdf>

3. Полозова Т.В., Митцева О.С., Іванов І.О. «Організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом як фактор розвитку організації в умовах кризи». URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a9.pdf

4. Вартанова О. «Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер». *Економіка і суспільство*, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2796>

МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ВПЛИВ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ: КЛЮЧОВИЙ АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ

Дослідження міграційних процесів є критично важливим для формування національних стратегій, оскільки мобільність населення є ключовим детермінантом економічного, демографічного та соціального розвитку у глобалізованому світі. Державна політика виступає головним регулятором, що перетворює міграційні виклики на можливості.

Міграція є результатом складної взаємодії факторів «виштовхування» (низький рівень життя, політична нестабільність, воєнні конфлікти) та факторів «притягування» (високі зарплати, соціальний захист, якісна освіта). Неокласична теорія пояснює міграцію раціональним вибором індивіда, спрямованим на максимізацію доходу, тоді як Теорія подвійного ринку праці вказує на структурну потребу розвинених економік у зовнішній робочій силі для заповнення низькооплачуваного вторинного сегмента. Державна політика повинна впливати на обидва ці рівні.

Наслідки міграції є амбівалентними. Країни-донори отримують грошові перекази, які підтримують економіку, але страждають від «відтоку мізків» (brain drain) – втрати висококваліфікованих кадрів, що підриває інноваційний потенціал. Країни-реципієнти заповнюють демографічні прогалини та забезпечують ринок праці, але стикаються з ризиками соціальної напруги та зростанням навантаження на соціальну інфраструктуру.

Державне управління міграцією має бути стратегічно селективним. У сфері імміграції провідні країни (наприклад, Канада, Австралія) використовують бальні системи (points systems), які оцінюють іммігрантів за освітою, віком та досвідом у дефіцитних галузях. Ця проактивна політика дозволяє управляти людським капіталом. Паралельно, політика інтеграції є критично важливою, включаючи мовні курси, визнання кваліфікацій та боротьбу з дискримінацією для забезпечення повноцінної економічної участі мігрантів та запобігання соціальній фрагментації.

Політика щодо еміграції та реєміграції спрямована на збереження та повернення національного людського капіталу. Для протидії «відтоку мізків» необхідне створення конкурентного середовища (фінансування R&D, пільги для стартапів). Програми реінтеграції мають включати фінансові стимули для підприємництва та спрощення процедур визнання дипломів для громадян, що повертаються. Успіх цієї політики безпосередньо залежить від стабільності та передбачуваності внутрішньої економічної та політичної системи.

В українському контексті міграція набула екзистенційного характеру через військову агресію, спричинивши масову вимушену міграцію (ВПО та міжнародні біженці). Державна політика має бути двовекторною: оперативна допомога ВПО (житло, працевлаштування) та розробка Національної Стратегії Повернення. Ця стратегія вимагає створення трикутника стимулів: Безпека (гарантії держави), Економіка (компенсація за житло, бізнес-гранти) та Соціальна сфера (доступ до якісної освіти). Без рішучих заходів щодо підвищення привабливості внутрішнього ринку праці та гарантій безпеки, Україна ризикує зіткнутися з незворотними демографічними втратами, що ускладнить повоєнне відновлення.

На завершення, ефективна міграційна політика є стратегічним інструментом розвитку. Вона вимагає балансу між контролем та інтеграцією, а її кінцева мета – створення таких внутрішніх умов, де залишення та повернення на Батьківщину є найбільш раціональним і привабливим вибором для громадян.

1. https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2017-04/povtrn_migrant-639db.pdf

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Воєнний стан суттєво вплинув на структуру та динаміку ринку праці в Україні [1]. Багато підприємств були змушені зупинити роботу або перемістити виробництво до безпечніших регіонів, що спричинило зміщення економічної активності та перерозподіл трудових ресурсів. У результаті з'явилися нові осередки зайнятості, змінилися регіональні пріоритети та умови функціонування підприємств. Одним із найпомітніших наслідків стало скорочення рівня офіційної зайнятості та зростання частки неповної або неформальної праці. Тим самим збільшився попит на фахівців в сферах ІТ, логістики, енергетики, оборонно-промислового комплексу, гуманітарної допомоги та комунікацій. Ці тенденції свідчать про структурну перебудову економіки відповідно до нових викликів.

Помітним явищем стала цифровізація трудових процесів: дистанційна робота, онлайн-зайнятість та гнучкі графіки стали реальним інструментом збереження робочих місць. Завдяки цьому підприємствам вдалось зменшити витрати, а також продовжити діяльність навіть за умов невизначеності.

Рівень безробіття в Україні зазнав суттєвих коливань унаслідок воєнного стану. Якщо у 2021 році він становив близько 9 %, то у 2022 році показник зріс майже вдвічі – до 18,5 %. Надалі спостерігається поступове зниження безробіття завдяки адаптації бізнесу, державним програмам підтримки та активізації малого підприємництва, і вже у 2025 році очікується його зменшення до приблизно 12 % [2].

Важливу роль у стабілізації ринку праці в умовах воєнного стану відіграють державні та міжнародні програми підтримки зайнятості [3]. З метою зменшення рівня безробіття та стимулювання економічної активності держава спільно з міжнародними партнерами впроваджує різноманітні ініціативи від фінансової підтримки підприємств до створення умов для перекваліфікації працівників. Особливої популярності набули грантові програми для розвитку малого та середнього бізнесу, що дозволяють громадянам відкривати власну справу або відновлювати діяльність після вимушеного простою. Значна увага приділяється професійному навчанню, курсам перекваліфікації, програмам тимчасової зайнятості та релокації підприємств із прифронтових регіонів. Такі заходи не лише сприяють збереженню економічної стабільності, а й формують нову модель трудової поведінки населення, засновану на ініціативності, гнучкості та готовності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У результаті поступово утворюється орієнтація суспільства на самозайнятність, підприємництво та інноваційні підходи до організації праці, що стає важливою передумовою економічного відновлення України.

Таким чином, воєнний стан суттєво вплинув на ринок праці в Україні, спричинивши скорочення зайнятості та зміну професійної структури. Водночас активізувалася дистанційна робота, самозайнятність та нові професійні напрями. Державні та міжнародні програми підтримки допомагають зберігати робочі місця та розвивати підприємництво. У підсумку формується більш гнучкий і адаптивний ринок праці, здатний витримувати кризові виклики.

1. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31> (дата звернення: 10.10.2025).

2. Ушенко О. Стабілізаційні та адаптаційні напрями регулювання ринку праці для відбудови національної економіки. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 238–245. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/277> (дата звернення: 10.10.2025).

3. Томчук О. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42501> (дата звернення: 10.10.2025).

Бліхар А.

студ. групи МЕ-205

Науковий керівник - док.філ.з ек., доц. доц. каф. МПА Гончар С.Й.

ПЛИННІСТЬ КАДРІВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

У сучасному українському контексті повномасштабного вторгнення російської федерації питання кадрового ресурсу вийшло на передній план як один із ключових чинників стійкості організацій, бізнесу та державного сектору. Плинність кадрів – тобто рух працівників: звільнення, переходи, внутрішні та зовнішні переміщення – зазвичай розглядається як природне явище кадрової політики. Як зазначають українські науковці, рівень плинності кадрів є «одним із найпоказовіших критеріїв ефективності кадрової політики підприємства» [1].

В українських реаліях прямі військові дії, евакуації, вимушене переміщення населення та мобілізація створили низку особливостей, які суттєво вплинули на кадрові процеси. У прифронтових регіонах кадрова плинність стала хронічною – протягом 2022–2024 рр. рівень звільнень у деяких адміністраціях перевищував 70 % персоналу [2].

Такий масштаб відтоку не лише зменшує кількість працівників, але й руйнує інституційну пам'ять: досвід, зв'язки, внутрішні процеси організацій. До основних причин підвищеної плинності кадрів відносяться безпекові ризики (руйнування інфраструктури, небезпека обстрілів), внутрішня й зовнішня міграція, мобілізація працездатного населення, а також психологічний стрес і зростаюча нестабільність умов праці. За даними ООН, понад 5,9 млн українців виїхали за кордон, і близько 30 % із них не планують повертатися найближчим часом [3]. Це створює дефіцит трудових ресурсів, особливо у сфері освіти, медицини, логістики та будівництва [4].

Якщо у мирний час плинність кадрів могла розглядатися як механізм оновлення професійного складу, то в умовах війни вона часто перетворюється на ризик – втрату кваліфікованих кадрів, дефіцит спеціалістів, зрив операційної діяльності. Науковці підкреслюють, що в кризових умовах особливо важливим є утримання працівників та зниження ризику відтоку персоналу [5].

Дослідження, проведені серед українських підприємств, показали, що у 2024 році понад половина компаній відчули нестачу працівників. Це змушує роботодавців змінювати підходи до управління персоналом: поширюється дистанційна робота, гнучкі графіки, зміни у структурі персоналу (зростає частка жінок, внутрішньо переміщених осіб, осіб старшого віку). У той же час посилюються регіональні дисбаланси: у прифронтових областях рівень плинності кадрів у 2–3 рази перевищує показники центральних і західних регіонів [6].

Наслідки високої плинності кадрів відчуваються на всіх рівнях. Для організацій – це втрата кваліфікованого персоналу, зниження продуктивності праці, збільшення витрат на навчання нових працівників. Для держави – це ризик послаблення кадрового потенціалу систем освіти, охорони здоров'я, державного управління.

Таким чином, плинність кадрів у період повномасштабної війни є не лише соціально-економічним викликом, а й показником стійкості українських інституцій. Відповідальна кадрова політика, орієнтована на підтримку, навчання та розвиток персоналу, здатна перетворити кадрову кризу на можливість оновлення та зміцнення людського потенціалу України.

1. Калініченко М., Шапа І. Плинність кадрів в умовах воєнного стану в Україні. – Вісник Хмельницького національного університету, 2023.
2. Правда України. Кадрова криза на прифронтових територіях, 2024.
3. DW Україна. Кадровий голод в Україні: кого бракує і що може допомогти, 2024.
4. Інститут аналітики та адвокації. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні, 2024.
5. Економічний простір. Плинність кадрів у кризових умовах, 2023.
6. УНІАН. Що відбувається з ринком праці в Україні: тенденції 2024 року.

Василишин І. П.
студ. групи МЕМП-11

Науковий керівник – док.філ.з ек., асист. каф. МПА Юрченко Г.

ГЕЙМІФІКАЦІЯ У НАВЧАННІ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОЧИМА ПОКОЛІНЬ X, Y ТА Z

У сучасних умовах цифровізації бізнесу гейміфікація виступає дієвим інструментом навчання та розвитку персоналу, що поєднує елементи гри з навчальними процесами, підвищуючи мотивацію, залученість і ефективність засвоєння знань. Завдяки використанню таких механік, як бейджі, рівні, номінації, змагання чи винагороди, працівники сприймають навчання не як обов'язок, а як цікаву взаємодію, що стимулює професійне зростання.

Водночас сприйняття гейміфікаційних інструментів істотно відрізняється між поколіннями. Покоління X, яке виросло до цифрової епохи, зазвичай віддає перевагу традиційним методам навчання та може сприймати ігрові елементи як несерйозні та відволікаючі. Натомість міленіали, які стали свідками цифрової трансформації, відкриті до гейміфікації як до ефективного способу мотивації та розвитку, оскільки для них характерне прагнення до самореалізації, демонстрація аналітичних здібностей та елемент змагання, який заохочує їх ставати кращими. Покоління Z, для якого електронні пристрої були невід'ємною частиною дитинства, найбільш природно взаємодіє з ігровими системами, сприймаючи їх як базовий стандарт навчання, для них це є не технологія майбутнього, а повсякденна реальність. Зумери звикли до інтерактивності, миттєвого зворотного зв'язку, візуальної присутності, що є одними із елементів, які може забезпечити гейміфікація впроваджена в різноманітні HR процеси. Для наукової інтерпретації різниці сприйняття гейміфікаційних підходів доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.

Вдало реалізували процес гейміфікації в американській страховій компанії Allstate, яка впровадила ігрові механіки у внутрішній курс з інформаційної безпеки. Навчання було побудоване у форматі боротьби між супергероєм і лиходієм, з інтерактивними завданнями, системою балів та прогресу. Молодші працівники, зокрема представники поколінь Y та Z, позитивно сприйняли формат через його динамічність, залучення та інтуїтивне сприйняття ігрових інтерфейсів, а покоління X продемонструвало більш стриману реакцію, надаючи перевагу змістовності й практичності, а не ігровим елементам.

Ще одним прикладом застосування гейміфікації є міжнародна компанія Webhelp, яка впровадила ігрові елементи для навчання співробітників контакт-центрів. Використовуючи інтерактивну платформу працівники отримували доступ до навчальних модулів, бейджів, лідербордів і миттєвого фідбеку, що значно підвищило мотивацію та ефективність навчання. Зумери сприйняли такий формат як природний та зручний, адже він відповідав їхнім очікуванням щодо цифрової взаємодії та швидкого результату. Міленіали оцінили елементи змагання та гнучкість навчання, тоді як представники покоління X адаптувалися повільніше, демонструючи зацікавленість тільки тоді, коли бачили практичну користь.

Таблиця 1

Поколіннєві особливості сприйняття гейміфікації у навчанні та розвитку персоналу

Покоління	Характеристики працівників	Переваги у навчанні	Реакція на гейміфікацію	Ефективні механіки
X	Раціональні, прагматичні, дисципліновані, цінують стабільність	Традиційне навчання, системність, кейси	Обережне ставлення; позитивне сприйняття лише при практичній користі	Рейтинги, бали за результат, визнання експертності
Y	Орієнтовані на самореалізацію, командність, постійний розвиток	Змішані формати, взаємодія, гнучкість	Висока залученість; мотивує змагання і фідбек	Квести, лідерборди, візуальні прогрес-бари
Z	Цифрові “native”, динамічні, візуально орієнтовані, цінують швидкість	Мікронавчання, інтерактивність, AR/VR-середовище	Гейміфікація сприймається як норма	VR-квести, миттєві фідбеки, аватари, віртуальні винагороди

[сформовано авторами]

Подібні підходи починають активно розвиватися і в українському бізнесі. Компанія KissMyApp впровадила інноваційний онбординг у метасвіті, де нові співробітники можуть знайомитися з колегами через аватари, проходити адаптацію через інтерактивні квести та віртуальні офіси. Такий формат дозволяє зануритися у корпоративну культуру в ігровий спосіб, стимулюючи командну взаємодію й цифрову креативність. Працівники компанії позитивно реагують на цей підхід, адже цифрове середовище є для них звичним і комфортним.

Гейміфікація як інноваційний підхід до навчання та розвитку персоналу демонструє високу ефективність, проте її сприйняття суттєво залежить від особливостей різних поколінь. Успішна гейміфікація це не просто гра чи черговий тренд, а потужний інструмент, здатний адаптуватися до різних стилів мислення та потреб працівника. Таким чином, поєднання цифрових інструментів, мотиваційних підходів та корпоративної стратегії є ключем до ефективного навчання персоналу.

1. Caserman P., Baumgartner K., Göbel S. *A Best Practice for Gamification in Large Companies: An Extensive Study Focusing on Inter-generational Acceptance. Multimedia Tools and Applications*. 2024. Vol. 83. P. 35175–35195. <https://doi.org/10.1007/s11042-023-16877-7>

2. Burke B. *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. Routledge. 2014. Vol.3. P. 218-240.

3. Brandon J. 3 Enterprise Gamification Success Stories. *CIO Magazine*. URL: <https://www.cio.com/article/246514/3-enterprise-gamification-success-stories.html> (Дата звернення: 18 жовтня 2025)

4. Сергєєва Л. Гейміфікація: ігрові механіки для мотивації персоналу. *Професійна освіта і суспільство*. 2018. №4. С. 32–40.

5. Кузьменко О. KissMyApp створила простір для онбордингу співробітників у метавсесвіті з цифровими аватарами, квестами та колекційними предметами. *Dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/kiss-my-apps-onbordynh-spirovbitnykiv-u-metavsesviti-1758183678> (Дата звернення: 18 жовтня 2025)

Винничук І.

студ групи МЕМ - 11

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Бойківська Г.М.

АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В ІТ-СФЕРІ

Ринок праці ІТ-сфери України є одним з найбільш динамічних і стратегічно важливих секторів національної економіки, особливо в умовах глобальної цифровізації та технологічної трансформації бізнесу. До початку повномасштабної війни Україна посідала провідні позиції серед країн Центральної та Східної Європи за темпами розвитку ІТ-галузі, демонструючи щорічне зростання експорту послуг, високий рівень підготовки кадрів і активний розвиток стартап-екосистеми. Напередодні 2022 року в ІТ-сфері налічувалося понад 285 тисяч спеціалістів, а обсяг експорту послуг перевищив 6,8 млрд доларів США. Галузь забезпечувала одні з найбільших надходжень валюти до бюджету та мала значний мультиплікативний ефект для інших сегментів економіки, зокрема освіти, фінансів, маркетингу, логістики та креативних індустрій.

Втім, повномасштабна війна суттєво вплинула на структуру та динаміку ІТ-ринку праці. Значна частина фахівців була змушена релокуватися за кордон або переїхати в більш безпечні регіони країни. Попит на українських спеціалістів на глобальному ринку зберігся, проте обсяг нових вакансій тимчасово скоротився, а конкуренція за робочі місця істотно зросла. Якщо у докризовий період на одну відкриту позицію претендувало в середньому від двох до чотирьох кандидатів, то у 2023–2024 роках цей показник зріс до 8–12 осіб. Особливо складною ситуація є для молодих фахівців рівня Junior, оскільки більшість роботодавців у період невизначеності орієнтуються на найм Middle та Senior спеціалістів із підтвердженням практичним досвідом. Це сприяє

формуванню нових вимог до молодих кадрів, серед яких – необхідність мати портфоліо реалізованих проєктів, впевнені прикладні навички, здатність самостійно навчатися та володіння soft skills: комунікацією, командною роботою, критичним мисленням та самоорганізацією.

Попри виклики, IT-галузь продовжує демонструвати стійкість і здатність до адаптації. Компанії активно оптимізують бізнес-процеси, диверсифікують клієнтські ринки, зміцнюють внутрішню кібербезпеку та розширюють спектр послуг. Спостерігається поступове зростання попиту на фахівців у галузях, що відповідають сучасним технологічним трендам: інженери DevOps, спеціалісти з кібербезпеки, інженери з роботи з даними, експерти зі штучного інтелекту та машинного навчання, фахівці з хмарних технологій (Cloud engineers), а також business analysts і product managers. Особливої актуальності набуває сегмент оборонних технологій, де Україна має значний потенціал, що підтверджується бурхливим розвитком стартапів у сфері miltech та активною підтримкою проєктів з боку держави й міжнародних партнерів.

Однією з ключових тенденцій сучасного ринку праці є глобалізація формату зайнятості: все більше українських фахівців працюють віддалено з компаніями з Європи, США та Азії, а також беруть участь у проєктній діяльності через міжнародні фриланс-платформи. Сектор освіти також відіграє важливу роль у підтримці розвитку IT-ринку: університети впроваджують дуальні програми, створюють лабораторії спільно з компаніями, розвивають інкубатори стартапів та пропонують курси професійної перепідготовки.

Перспективи подальшого розвитку IT-ринку праці України пов'язані з післявоєнною відбудовою, інтеграцією в європейський економічний простір, розвитком цифрової інфраструктури та посиленням інноваційного потенціалу. Очікується, що після завершення війни галузь може повернутися до активного зростання, зокрема через попит на цифрові рішення у сфері державного управління, оборони, освіти та охорони здоров'я. Водночас важливим завданням залишається підтримка молодих фахівців, розвиток внутрішньої стартап-екосистеми та формування сприятливого бізнес-середовища.

Таким чином, ринок праці IT-сфери України перебуває у стані структурної трансформації: він стикається з численними викликами, але водночас демонструє потенціал і здатність до швидкого відновлення та подальшого розвитку. Для збереження конкурентоспроможності галузі важливо забезпечити підтримку талановитих спеціалістів, стимулювати інновації, розвивати систему технологічної освіти та формувати стратегії інтеграції українського IT у глобальний технологічний простір.

1. IT Ukraine Association. *Ukrainian IT Industry Report*, 2023.
2. DOU.ua. *Аналітика ринку праці IT-спеціалістів, 2022–2024*.
3. World Bank (2023). *Digital Economy Report: Eastern Europe and Central Asia*.
4. N-iX & Beetroot Research (2023). *State of IT Talent Market in Ukraine*.

Галка В.

студ. групи МЕ - 202

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л. І.

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «АВРОРА» В УМОВАХ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ

У сучасних економічних умовах масштабування бізнесу стає одним із ключових напрямів розвитку підприємств. Для українського ринку це питання набуває особливої актуальності через високий рівень конкуренції, нестабільність економічного середовища та потребу у швидкому пристосуванні до змін. Масштабування дозволяє компаніям зміцнювати свої позиції на ринку, підвищувати прибутковість, розширювати аудиторію та збільшувати частку ринку.

Одним із яскравих прикладів успішного масштабування в Україні є мережа магазинів “Аврора”. Компанія була заснована у 2011 році в місті Полтава та починала з одного невеликого магазину, що пропонував доступні товари повсякденного попиту.[1] З часом, завдяки вдало обраній бізнес-моделі та продуманій стратегії розвитку, “Аврора” перетворилася на одну з найбільших роздрібних мереж країни. Станом на 2025 рік мережа налічує 1200 торгових точок у різних регіонах України та продовжує активно зростати.

Одним із головних факторів успіху є стандартизація бізнес-процесів. Усі магазини мережі працюють за єдиними правилами, що дозволяє забезпечувати стабільний рівень обслуговування незалежно від місця розташування. Наприклад, для відкриття нового магазину існує чіткий алгоритм: вибір локації з високою прохідністю, швидкий ремонт за типовим проєктом, встановлення стандартного торгового обладнання та запуск маркетингових акцій. Такий підхід дає можливість відкривати по кілька десятків нових магазинів щомісяця без втрати якості.

Важливу роль відіграє цінова політика. “Аврора” позиціонує себе як магазин доступних товарів для широкого кола споживачів. Асортимент включає понад 10 тисяч найменувань: побутову хімію, канцелярію, текстиль, іграшки, сезонні товари та дрібну техніку. Наприклад, покупці можуть знайти корисні речі для дому (серветки, кухонний посуд) за ціною від 5–10 грн, що робить магазини привабливими навіть у невеликих містах і селищах.[2]

Ще одним важливим елементом масштабування є логістика. Для ефективного постачання товарів “Аврора” створила власні логістичні центри та налагодила систему регулярних поставок. Це дає змогу швидко поповнювати запаси магазинів, підтримувати наявність популярних товарів і зменшувати ризики перебоїв постачання. Наприклад, у 2022 році компанія відкрила великий логістичний центр у центральній частині України, який обслуговує сотні магазинів одночасно.

Важливу роль відіграють технологічні рішення. Компанія активно впроваджує системи автоматизованого обліку товарів, аналітики продажів та планування запасів. Завдяки цьому кожен магазин може швидко отримувати необхідний товар, а керівництво – оперативно відстежувати попит у різних регіонах і приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту.

Окремої уваги заслуговує маркетингова стратегія. “Аврора” робить акцент на впізнаваності бренду. Усі магазини мають яскраве оформлення у жовто-чорних кольорах, що привертає увагу покупців. Крім того, мережа активно використовує соціальні мережі та мобільний додаток, у якому покупці можуть переглядати новинки, отримувати знижки та брати участь в акціях.[1] Наприклад, програма лояльності дозволяє накопичувати бонуси та оплачувати ними покупки, що стимулює повторні візити.

Розширення “Аврори” відбувається не лише в обласних центрах, а й у невеликих населених пунктах, де великих мереж практично немає. Така стратегія дозволяє охоплювати нові сегменти ринку, які часто залишаються поза увагою великих гравців. Наприклад, у 2023 році компанія відкрила понад 150 магазинів саме у селищах та невеликих містах, де попит на дешеві товари особливо високий.

Варто зазначити, що масштабування відбувається навіть в умовах економічних викликів, зокрема війни та нестабільності ринку. Компанія адаптується, змінює логістичні маршрути, відкриває магазини у безпечніших регіонах і продовжує наймати персонал. Це свідчить про гнучкість бізнес-моделі та її стійкість до зовнішніх факторів.

Отже мережа “Аврори” демонструє, що успішне масштабування бізнесу в українських умовах можливе завдяки поєднанню чіткої стратегії, стандартизації процесів, використанню технологій, гнучкій ціновій політиці та правильному позиціонуванню. Компанія є прикладом того, як локальний бізнес може вирости до національного масштабу, навіть в умовах нестабільного ринку. Досвід “Аврори” може бути цінним орієнтиром для інших українських підприємств, які прагнуть розширювати свою діяльність.

1. https://youtu.be/uSi1LgIRALE?si=tRYHeLVDIjpJk5__

2. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. – К.: Вид. дім «Вільямс», 2018. – 816 с.

Гончар Д.
студ. групи МЕ-205

Науковий керівник - док.філ.з ек., доц., доц. каф. МПА Гончар С.Й.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах швидких технологічних змін і глобалізації ринку праці HR-менеджмент перетворюється з адміністративної функції на стратегічний інструмент розвитку підприємства.

Ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором конкурентоспроможності бізнесу, адже саме працівники формують інноваційний потенціал, якість продукції та репутацію компанії [1].

Одним із провідних напрямів сучасного HR-менеджменту є цифровізація управління персоналом, що включає використання аналітичних платформ (HR-аналітики), штучного інтелекту для відбору кадрів, систем управління талантами (Talent Management Systems) та автоматизованих HR-порталів. Завдяки цим інструментам забезпечується оперативність прийняття рішень, прозорість процесів і персоналізація розвитку працівників [2].

Водночас важливим аспектом діяльності HR-служб є розвиток корпоративної культури та створення позитивного іміджу роботодавця (Employer Branding). Підприємства, що приділяють увагу формуванню довіри, відкритості та взаємоповаги в колективі, демонструють вищу продуктивність праці та нижчий рівень плинності кадрів [3].

Саме HR-менеджери відіграють центральну роль у розвитку системи мотивації, адаптації нових працівників і підтримці балансу між роботою та особистим життям. Значна увага приділяється також професійному навчанню та розвитку персоналу. У світі, де знання швидко втрачають актуальність, навчання впродовж життя (lifelong learning) стає обов'язковим елементом HR-стратегії. Важливою тенденцією є впровадження мікронавчання, електронних курсів та корпоративних академій [4].

Окрім цього, сучасний HR-менеджмент активно інтегрує принципи соціальної відповідальності. Компанії, які реалізують програми екологічної та соціальної сталості, підвищують лояльність співробітників і привабливість для інвесторів [5].

У підсумку, роль HR-менеджменту виходить за межі кадрової адміністрації – він стає стратегічним партнером бізнесу, який забезпечує ефективну взаємодію між організаційними цілями та особистісними потребами працівників. Подальший розвиток цієї сфери передбачає інтеграцію цифрових технологій, гнучких підходів до управління та орієнтацію на цінності сталого розвитку. Особливої актуальності HR-менеджмент набуває в українських реаліях, коли підприємства стикаються з викликами війни, міграцією кадрів і потребою

швидкої адаптації до змін. У таких умовах на перший план виходить емоційний інтелект керівників, формування психологічної стійкості команд та забезпечення соціальної підтримки персоналу.

Важливим завданням сучасного HR-фахівця є утримання талантів і створення умов для їхнього професійного розвитку навіть у кризових ситуаціях. Головним ресурсом залишається людський капітал, а ефективний HR-менеджмент – запорука відновлення та сталого економічного розвитку країни в післявоєнний період.

1. Армстронг М. *Практика управління людськими ресурсами*. – К.: Основи, 2020.
2. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. – Boston: Harvard Business Press, 2017.
3. Виханський О. С., Наумов А. І. *Менеджмент: Людський фактор і корпоративна культура*. – М.: Гардарики, 2019.
4. Ковальчук О. В. *Інноваційні підходи до розвитку персоналу в умовах цифрової економіки*. // *Економіка та управління підприємствами*. – 2022. – № 2. – С. 45–51.
5. Deloitte. 2023 *Global Human Capital Trends: Navigating the new world of work*. – URL: <https://www.deloitte.com/human-capital-trends>.

Демчук І.
студ. групи ЕБ - 33

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Скларук Т.В.

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ПОНЯТТЯ, ПОКАЗНИКИ, СУЧАСНИЙ СТАН В УКРАЇНІ

Поняття «якість життя» охоплює сукупність соціально-економічних умов, що визначають ступінь задоволення матеріальних, духовних і культурних потреб людини. Це багатогранна категорія, яка поєднує об'єктивні умови та суб'єктивне відчуття задоволеності ними. На відміну від рівня життя, що характеризується переважно матеріальними аспектами, якість життя відображає ширше коло чинників, які впливають на добробут і комфорт людини.

Якість життя є одним із головних критеріїв соціально-економічного розвитку держави. Для її оцінки використовують такі показники, як реальні доходи населення, рівень зайнятості, забезпеченість житлом, доступність освіти та медицини, тривалість життя, стан екологічного середовища та соціальна безпека. У світовій практиці комплексна оцінка здійснюється через індекс людського розвитку, який враховує тривалість життя, рівень освіти та матеріальне забезпечення громадян.

В Україні показники якості життя залишаються нижчими, ніж у більшості європейських країн. За оцінками ООН, наша держава посідає 88 місце у світовому рейтингу. Попри певне покращення освітнього рівня населення, спостерігається скорочення тривалості життя, висока трудова міграція та демографічна криза. До негативних факторів належать також низькі зарплати, інфляція, зростання безробіття й обмежений доступ до якісних медичних і соціальних послуг.

Україна має високий рівень освіченості населення, однак фінансування системи освіти поступово скорочується. У медицині спостерігається нестача кадрів і зменшення кількості лікарень, що негативно впливає на здоров'я громадян. Погіршується також екологічна ситуація, а соціальна сфера не отримує належної державної підтримки. Зростання цін на продукти й комунальні послуги при низьких доходах населення поглиблює соціальну нерівність і формує відчуття нестабільності.

Підвищення якості життя в Україні потребує комплексних рішень: зростання рівня доходів і створення нових робочих місць, реформування системи соціального захисту, боротьби з корупцією, розвитку освіти, медицини й культури. Важливо забезпечити реальну відповідність мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму сучасним економічним умовам.

Отже, якість життя є відображенням загального соціально-економічного стану держави. Від її рівня залежить не лише добробут людини, а й соціальна стабільність, трудовий потенціал і конкурентоспроможність країни. Підвищення якості життя громадян має стати головним орієнтиром державної політики, спрямованої на забезпечення гідного майбутнього України.

Джус В.
студ групи МЕ - 411

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Коваль З.О.

ГІБРИДНА МОДЕЛЬ РОБОТИ, ЯК HR ФОРМУЄ НОВУ КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ

Сучасний ринок праці стрімко змінюється, і однією з найпомітніших трансформацій останніх років стало впровадження гібридної моделі роботи. На мою думку, це не просто новий формат організації праці, а глибока зміна самої філософії корпоративного життя. Поєднання дистанційної та офісної зайнятості дає працівникам

більше свободи, проте водночас створює виклики для керівництва та HR-відділів. Важливо не лише організувати процес, а й зберегти відчуття спільності в команді, коли кадри фізично працюють у різних місцях. Європейські науковці Марек Крайчик, Даніела Алшатті Шмідт та Мірослав Бараті у своєму дослідженні підкреслюють, що гібридна модель позитивно впливає на баланс між роботою та особистим життям, проте потребує нових підходів до лідерства та комунікації. На їхню думку, HR-фахівці стають ключовими агентами змін, адже саме вони формують правила взаємодії, що забезпечують довіру між працівниками незалежно від формату зайнятості [1].

Основне завдання HR у гібридній моделі полягає не лише у контролі за виконанням завдань, а й у створенні комфортного середовища для всіх працівників. Коли люди працюють частково з дому, виникає ризик втрати командного духу, ізоляції або навіть професійного вигорання. У статті Серени Хаттотуви (2024) на порталі *HR Grapevine* зазначається, що гібридна модель може підвищувати продуктивність працівників, якщо компанія забезпечує чіткі правила комунікації та регулярний зворотний зв'язок. Авторка підкреслює, що сучасні працівники очікують не лише зручності, а й психологічної підтримки, тому HR має допомагати вибудовувати культуру взаємоповаги, навіть якщо люди бачаться лише онлайн [2].

В епоху гібридної роботи головним ресурсом компанії стає не технологія, а взаєморозуміння. HR повинен забезпечити, щоб кожен співробітник відчував себе залученим, незалежно від того, працює він в офісі чи дистанційно. В аналітичному матеріалі [3] наголошується, що компанії, які активно інвестують у розвиток внутрішніх онлайн-ком'юніті та цифрових платформ для співпраці, показують вищу лояльність працівників і нижчий рівень стресу. Автори зазначають, що культура довіри у гібридній роботі будується не на присутності в офісі, а на прозорості комунікації та визнанні досягнень кожного працівника.

В українському контексті тема гібридної роботи має додаткове значення через воєнний стан і економічну нестабільність. Багато компаній були змушені перейти на дистанційний або змішаний формат не з власної ініціативи, а через зовнішні обставини. Як зазначає українська дослідниця Ольга Баніт, перехід до гнучких форм праці став серйозним випробуванням для корпоративної культури. Проте саме цей період показав, що сильні HR-відділи здатні підтримувати моральний дух колективу, навіть коли немає фізичної присутності в офісі. Вона наголошує, що компанії, які інвестували у внутрішні комунікації та розвиток людського потенціалу, швидше адаптувалися до нових реалій і зберегли командну стабільність [4].

Ще один важливий аспект, який слід відзначити, стосується емоційного добробуту працівників. У [5] наголошується, що HR-фахівці мають більше уваги приділяти ментальному здоров'ю співробітників, адже гібридна робота часто призводить до "розмиття" меж між роботою та особистим життям. Автори статті радять запроваджувати ініціативи з wellbeing-культури, коучингові програми та регулярні перевірки психологічного стану персоналу. На мою думку, саме така турбота про людину є новим етапом розвитку HR-культури, де працівник сприймається не як ресурс, а як партнер компанії [5].

Підсумовуючи, можна сказати, що гібридна модель роботи – це не просто зміна розкладу, а повна перебудова відносин між працівниками, керівництвом і HR-відділом. Її успіх залежить від того, наскільки компанія готова переосмислити власну корпоративну культуру, зберігаючи при цьому людяність і довіру. HR сьогодні є не просто адміністраторами процесів, а стратегічними архітекторами нової форми взаємодії, у якій поєднуються гнучкість, відповідальність і спільні цінності.

1. *Hybrid Work Model: An Approach to Work-Life Flexibility in a Changing Environment* URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/150>

2. *Is hybrid work superior to every other work model?* URL: <https://www.hrgrapevine.com/content/article/2024-06-18-is-hybrid-work-superior-to-every-other-work-model>

3. *Hybrid working - meaning and examples (HR Grapevine glossary / employee-experience)* URL: <https://www.hrgrapevine.com/hr-glossary/hybrid-work-environment>

4. *Corporate Culture of the Enterprise in a Pandemic* URL: <https://eui.zu.edu.ua/article/view/260844>

5. *Hybrid Work Model: Employee Wellbeing and Engagement* URL: <https://engagedly.com/blog/hybrid-work-model-employee-wellbeing-and-engagement/>

Довгалюк Д.І.
студ групи ЕБ - 33

Наукови керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Склярук Т.В.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ТА ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Рівень і якість життя населення є ключовими показниками соціально-економічного розвитку держави, що відображають ступінь задоволення потреб громадян, умови їхнього існування та можливості самореалізації. Поняття «рівень життя» охоплює переважно матеріальні аспекти добробуту – доходи, споживання, зайнятість, житлові умови, тоді як «якість життя» є ширшою категорією, яка включає соціальні, культурні, медичні, освітні та екологічні чинники. Взаємозв'язок між цими поняттями полягає в тому, що рівень життя створює матеріальну основу для формування якості життя, а її підвищення відображає не лише економічні успіхи, а й розвиток людського потенціалу.

У процесі дослідження якості життя важливими є об'єктивні та суб'єктивні показники. До об'єктивних належать рівень доходів, забезпеченість житлом, тривалість життя, рівень зайнятості, доступ до медичних і освітніх послуг, стан навколишнього середовища. Суб'єктивні показники відображають ступінь задоволення життям, відчуття безпеки, рівень довіри до державних інституцій, впевненість у майбутньому. Міжнародною системою порівняння є Індекс людського розвитку (ІЛР), який враховує тривалість життя, рівень освіти та ВВП на душу населення.

Сучасний стан рівня та якості життя в Україні характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, країна має достатньо високий освітній потенціал, розвинену цифрову інфраструктуру та активне громадянське суспільство. З іншого боку, тривала війна, економічна нестабільність, інфляція, безробіття й масова міграція призвели до зниження добробуту значної частини населення. Реальні доходи скорочуються, а частка витрат на продукти харчування та комунальні послуги перевищує 50 % загального бюджету домогосподарств, що свідчить про низький рівень споживчих можливостей.

Згідно з оцінками міжнародних організацій, Україна має середній рівень людського розвитку. Проте за окремими складовими ІЛР спостерігається відставання від європейських країн. Проблемними залишаються показники тривалості життя, доступу до якісної медицини та рівня соціального захисту. Відсутність стабільних джерел доходів, зростання цін, скорочення зайнятості та відтік кваліфікованої робочої сили створюють ризики для подальшого зниження якості життя населення. Особливо вразливими є внутрішньо переміщені особи, малозабезпечені родини та мешканці сільської місцевості.

Водночас в Україні існує потенціал для покращення соціально-економічних умов. Поступове відновлення економіки, підтримка малого й середнього бізнесу, розширення можливостей дистанційної зайнятості та розвиток цифрових сервісів створюють передумови для підвищення рівня життя. Важливу роль у цьому процесі відіграють державні соціальні програми, реформа системи охорони здоров'я, освіти та децентралізація, що сприяє ефективнішому використанню місцевих ресурсів.

Підвищення рівня та якості життя населення України потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні та гуманітарні заходи. Необхідним є забезпечення гідної оплати праці, створення нових робочих місць, стабілізація цін, покращення системи соціального захисту, доступності освіти й медицини. Особлива увага має приділятися відновленню довіри громадян до влади, зміцненню правових гарантій і створенню умов для безпечного та гідного життя.

Отже, сучасний рівень і якість життя населення України залишаються одним із найважливіших індикаторів ефективності державної політики. Підвищення цих показників є не лише соціальним завданням, а й основою сталого розвитку, зміцнення економіки та формування конкурентоспроможного людського капіталу. Лише за умов стабільності, справедливості та соціальної відповідальності держава здатна забезпечити своїм громадянам високий рівень та якість життя.

Дрейчук М.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»

УКРАЇНОЦЕНТРИЧНА МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується зростанням складності управлінських процесів, зумовлених комбінацією економічних, безпекових та інтелектуалізаційних чинників. Війна, масова міграція працездатного населення, структурна трансформація ринку праці та швидка цифровізація бізнес-процесів створюють нову реальність, у якій традиційні системи управління персоналом втрачають ефективність. В умовах постійної турбулентності та високої невизначеності саме людський капітал стає ключовим ресурсом відновлення й розвитку, а отже потребує нових механізмів стратегічного управління [1, с. 209–216].

Актуальність удосконалення систем управління персоналом зумовлена необхідністю розроблення підходів, адаптованих до українських соціоекономічних реалій. Підприємства стикаються не лише з дефіцитом кваліфікованих кадрів, а й із потребою підвищення стійкості організаційних структур, гнучкості HR-політики та здатності до швидкої адаптації. Від ефективності системи управління персоналом залежить не лише продуктивність і конкурентоспроможність підприємства, а й рівень його економічної безпеки, оскільки кадрова стабільність, мотиваційна культура та інтелектуальний потенціал безпосередньо визначають здатність організації протистояти зовнішнім ризикам [2, с. 47–53].

Проблемним аспектом сучасної практики HR-менеджменту в Україні є фрагментарність застосовуваних методик, орієнтованих переважно на адміністративні чи оперативні завдання. Значна частина організацій використовує застарілі підходи до планування, оцінювання та розвитку персоналу, які не враховують фактори високої мінливості середовища та соціокультурні особливості українського суспільства. Крім того, залишається недостатньо інтегрованим ціннісний, культурний і інтелектуальний виміри управління персоналом - це саме ті, що формують довгострокову конкурентну перевагу. Отже, виникає потреба у формуванні нової, україноцентричної парадигми управління персоналом, здатної забезпечити системну стійкість і підвищити стратегічний потенціал національних підприємств в умовах економічних та інтелектуалізаційних ризиків.

Метою дослідження є наукове обґрунтування концептуальних засад україноцентричної моделі удосконалення системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення її стійкості та адаптивності до економічних і інтелектуалізаційних ризиків. Методологічну основу становлять системний, інституційний і порівняльний підходи, а також методи структурно-функціонального аналізу, індексного оцінювання, експертних оцінок і моделювання.

Сучасна парадигма управління персоналом потребує не лише технократичного чи економічного, а насамперед ціннісно-орієнтованого підходу, який забезпечує інтеграцію національних особливостей у систему корпоративного управління. У межах українського контексту це вимагає формування україноцентричної управлінської філософії, що спирається на принципи соціальної довіри, колективної відповідальності, поваги до праці, саморозвитку й суспільного служіння.

Україноцентризм у сфері управління персоналом слід розглядати як ціннісно орієнтовану модель, у якій людський капітал трактується не лише як ресурс, а як носій культурного, інтелектуального й етичного потенціалу нації. Такий підхід узгоджується з концепціями людиноцентричного управління та сталого розвитку систем управління персоналом, однак акцентує на ролі національної ідентичності й післявоєнному відновленні економіки України.

Методологічно україноцентрична модель HRM спирається на принципи системності, що поєднує економічні, соціальні та культурні чинники, адаптивності, тобто здатності реагувати на ризики та зміни ринку праці, інтелектуалізації, а саме розвитку компетентностей і креативності, ціннісної інтеграції - об'єднання працівників навколо ідей гідності й спільного блага та соціальної відповідальності, яка формує довіру між організацією й суспільством.

На основі цих принципів відбувається трансформація процесів управління персоналом від адміністративного до стратегічного рівня, де працівник виступає не об'єктом, а суб'єктом розвитку та творцем цінності. Такий підхід формує методологічне підґрунтя для побудови цілісної моделі управління персоналом, що поєднує соціально-гуманітарні та економічні аспекти й забезпечує адаптивність і стійкість HR-систем у мінливих умовах.

Розроблення україноцентричної моделі удосконалення системи управління персоналом базується на інтеграції трьох управлінських вимірів: діагностико-ризикового, оцінювально-аналітичного та стратегічно-інтелектуального, які у взаємодії забезпечують стійкість кадрових процесів. Модель відображає перехід від реактивного до стратегічного управління, коли підприємство не лише реагує на виклики, а й формує внутрішні механізми розвитку, навчання та згуртованості колективу.

Діагностико-ризиковий рівень орієнтований на системний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на стабільність і мотиваційний клімат персоналу. Регулярна оцінка економічних, соціальних і технологічних ризиків створює підґрунтя для коригування HR-політики та підвищення гнучкості організаційної структури [3].

Оцінювально-аналітичний рівень спрямований на вимірювання результативності HR-процесів через соціально-економічні показники: мотивацію, залученість, продуктивність праці, розвиток корпоративної культури. Він забезпечує баланс між матеріальними й нематеріальними чинниками ефективності.

Стратегічно-інтелектуальний рівень формує довгострокову конкурентну перевагу організації через розвиток знань і компетентностей персоналу, використання цифрових технологій управління знаннями та підтримку безперервного навчання [4, с. 21–30].

Усі три рівні взаємодіють у межах єдиної методологічної рамки, де ризик є вихідною умовою, ефективність - індикатором, а інтелектуалізація - стратегічною метою. Їхній взаємозв'язок формує циклічну динаміку: зниження ризиків підвищує ефективність, а зростання інтелектуального потенціалу зміцнює стійкість системи.

Україноцентричний вимір моделі полягає у ціннісній інтеграції працівників навколо ідей національної відбудови, довіри й соціальної відповідальності. Вона поєднує економічні, культурні та інтелектуальні компоненти в єдину систему, здатну забезпечити інноваційність і конкурентоспроможність українських підприємств у посткризовий період.

Концепція україноцентричної моделі управління персоналом відображає перехід від фрагментарного до системного управління персоналом, де економічні, культурні та інтелектуальні компоненти виступають єдиним контуром розвитку. Її практична реалізація створює основу для формування стійкої, інноваційно активної та соціально відповідальної HR-системи, здатної забезпечити стратегічну конкурентоспроможність українських підприємств у посткризовий період [5].

Впровадження моделі сприятиме зниженню впливу економічних та соціальних ризиків, підвищенню мотивації й залученості персоналу, зростанню інноваційної активності та інтелектуального потенціалу працівників.

На макрорівні реалізація моделі сприятиме розвитку ринку праці, зміцненню кадрової безпеки та формуванню нової управлінської культури, що поєднує результативність із національною ідентичністю.

Україноцентрична модель удосконалення системи управління персоналом є концептуальною відповіддю на сучасні виклики розвитку економіки України. Вона забезпечує перехід від фрагментарного до системного HRM, де інтегровані ризикові, ефективнісні та інтелектуальні складові формують основу стійкого розвитку персоналу.

Запропонований підхід дозволяє підвищити стратегічну адаптивність організацій, сформувати соціальну довіру в колективах і забезпечити ефективне використання людського капіталу як ключового чинника відновлення економіки України.

1. Ситник Й. С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 2(02). С. 209–216.
2. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економіка та суспільство*. Київ: ЦП «Компринт». 2022. № 3(32). С. 47–53.
3. Хлебнікова Т. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій: перспективи розвитку. *Economy and Society*. 2023. Стаття № 2426.
4. Шостак В. *Innovations in human resource management in the public sector of Ukraine. Philosophy and Governance*. 2024. № 2. С. 21–30.
5. Боровиков О., Хілюха О., Сочинська-Сибірцева І., Олійник І., Шевченко С. *Features and trends in the development of HR management in Ukraine. Human Resources Management and Services*. 2025. Т. 7, № 3. Article 4627.

Зарудна С.
студ групи ЕБ - 33

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Склярчук Т.В

СУЧАСНИЙ СТАН НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Нормування праці є невід’ємною складовою системи управління виробництвом і персоналом, оскільки саме воно забезпечує обґрунтований розподіл трудових ресурсів, справедливую оплату праці та підвищення продуктивності. Норми праці виступають основою для визначення обсягів виробничих завдань, планування чисельності персоналу, формування фонду оплати праці та систем преміювання.

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні роль нормування праці істотно змінюється. Якщо раніше воно базувалося переважно на централізованих державних нормативах, то сьогодні підприємства мають право самостійно визначати норми, методики та показники ефективності праці. Це створює умови для гнучкості, але водночас породжує низку організаційних і методичних проблем.

Однією з головних проблем є застарілість нормативної бази. Багато галузевих нормативів розроблені ще у 1980-1990-х роках і не враховують сучасних технологій, автоматизації процесів, нових форм організації праці. За оцінками експертів, близько 70 % чинних норм не відповідають реальним умовам виробництва. Це призводить до викривлення обліку трудових витрат і зниження обґрунтованості розрахунків заробітної плати.

Іншою проблемою є недостатня увага підприємств до функції нормування. У багатьох організаціях служби нормування скорочено або ліквідовано, а їхні функції передано економістам чи HR-фахівцям без належної підготовки. У результаті норми часто встановлюються формально, без глибокого аналізу трудових процесів, що негативно впливає на ефективність управління працею.

Також слід відзначити низький рівень автоматизації процесів нормування. В умовах цифрової трансформації економіки більшість українських підприємств все ще використовують застарілі методи обліку та аналізу праці, не інтегровані в сучасні інформаційні системи управління. Водночас у розвинених країнах активно впроваджуються системи HR-аналітики, що дозволяють в режимі реального часу відстежувати продуктивність, адаптувати норми до змін виробничих умов і проводити їхній моніторинг на основі великих даних.

Важливою тенденцією є поширення нових форм зайнятості - дистанційної, гнучкої, проєктної. Це потребує нових підходів до нормування, оскільки традиційні показники «норма часу» чи «норма виробітку» не завжди можуть бути застосовані до інтелектуальної чи креативної праці. Тому сучасна система нормування має орієнтуватися не лише на кількісні, а й на якісні результати діяльності, що узгоджується з принципами управління за результатами (Management by Objectives).

Для подолання вказаних проблем необхідно реалізувати низку заходів:

- оновлення нормативно-правової бази, гармонізація її з міжнародними стандартами МОП.
- впровадження цифрових інструментів для нормування праці, створення електронних баз нормативів і систем аналітики продуктивності.
- підвищення кваліфікації фахівців з нормування праці, розроблення навчальних програм у закладах вищої освіти.
- інтеграція нормування в систему мотивації персоналу через прив’язку до результативності, якості та інноваційної активності працівників.
- розвиток соціального діалогу між роботодавцями, профспілками та державними інституціями для забезпечення балансу інтересів усіх сторін трудових відносин.

У перспективі нормування праці в Україні має перетворитися з формальної процедури на динамічний аналітичний процес, що базується на даних, технологіях та людськоцентричному підході, що дозволить забезпечити справедливую оцінку праці, підвищити мотивацію працівників і конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, сучасна система нормування праці в Україні потребує глибокого реформування. Ключовими напрямками є оновлення нормативної бази, цифровізація, підготовка кадрів і запровадження гнучких підходів до оцінювання праці в умовах нових форматів зайнятості. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, розвитку інноваційної економіки та формуванню сучасної культури праці.

1. Кодекс законів про працю України. – Відомості Верховної Ради УРСР, 1971, № 50.
2. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР.
3. Міністерство економіки України. Аналітична записка щодо стану нормування праці в Україні. – Київ, 2024.
4. Мотренко Т. П., Шевченко С. І. Нормування праці в умовах цифрової економіки: проблеми та шляхи їх вирішення // Економіка та держава. – 2023. – № 7. – С. 42–46.
5. Кравченко О. В. Організація праці та нормування: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2022. – 312 с.
6. International Labour Organization. Working time and productivity: New approaches to labour standards. – Geneva: ILO, 2022.
7. Ярошенко І. В., Дуброва Н. О. Сучасні тенденції розвитку нормування праці в Україні // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2023. – № 3 (82). – С. 88–94.
8. Сімків Л. Є. Нормування праці в системі управління персоналом підприємства // Економіка і суспільство. – 2024. – № 50. – С. 123–128.

Казмірук О.
студ групи МЕ - 210

Науковий керівник – к.е.н, доц., доц. каф. МПА Мороз Л.І.

СТРАТЕГІЯ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ ВІЙНИ

З початку повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року ПрАТ "Оболонь", як один із найбільших українських виробників, суттєво переорієнтував свою діяльність, інтегрувавши підтримку національної оборони та гуманітарну місію у свою стратегію. Компанія швидко усвідомила свою роль у забезпеченні життєздатності країни, зосередивши зусилля на кількох ключових напрямках.

Найважливішим та найбільш постійним внеском ПрАТ "Оболонь" є забезпечення критично важливим ресурсом – питною водою та напоями. Компанія налагодила безперебійні, переважно безоплатні, постачання мільйонів літрів продукції для потреб військових підрозділів на передовій, у прифронтових зонах, для військових госпіталів та навчальних центрів. Ця логістична місія виявилася стратегічно важливою, особливо в умовах порушення ланцюгів постачання та необхідності підтримувати життєдіяльність особового складу в екстремальних умовах [1].

Окрім продуктової допомоги, "Оболонь" здійснює значні фінансові та матеріальні внески, спрямовані безпосередньо на підвищення боєздатності Збройних Сил України. Ця допомога включає регулярні грошові перекази до великих благодійних фондів та безпосередньо військовим частинам для закупівлі необхідного обладнання. Компанія сприяла придбанню та передачі значної кількості спеціальної техніки та обладнання, такого як безпілотні літальні апарати, тепловізори, прилади нічного бачення, а також засобів захисту, амуніції та забезпечення транспорту паливом і запчастинами [2].

Не менш важливою є соціальна та гуманітарна складова діяльності. "Оболонь" активно співпрацює з волонтерськими організаціями, забезпечуючи швидку доставку своєї продукції до найбільш постраждалих регіонів та підтримуючи центри для внутрішньо переміщених осіб. Ця підтримка поширюється також на медичні установи, які приймають поранених військовослужбовців.

Для візуалізації були використані якісні показники загальної ситуації 2022–2024 років, Ці показники відображають співвідношення основних напрямків допомоги за обсягом (рис. 1). У таблиці наведений зміст інтенсивності допомоги ПрАТ «Оболонь» Збройним Силам України. Збереження економічної стійкості країни зі сторони ПрАТ «Оболонь» є непрямим, але суттєвим внеском у перемогу.

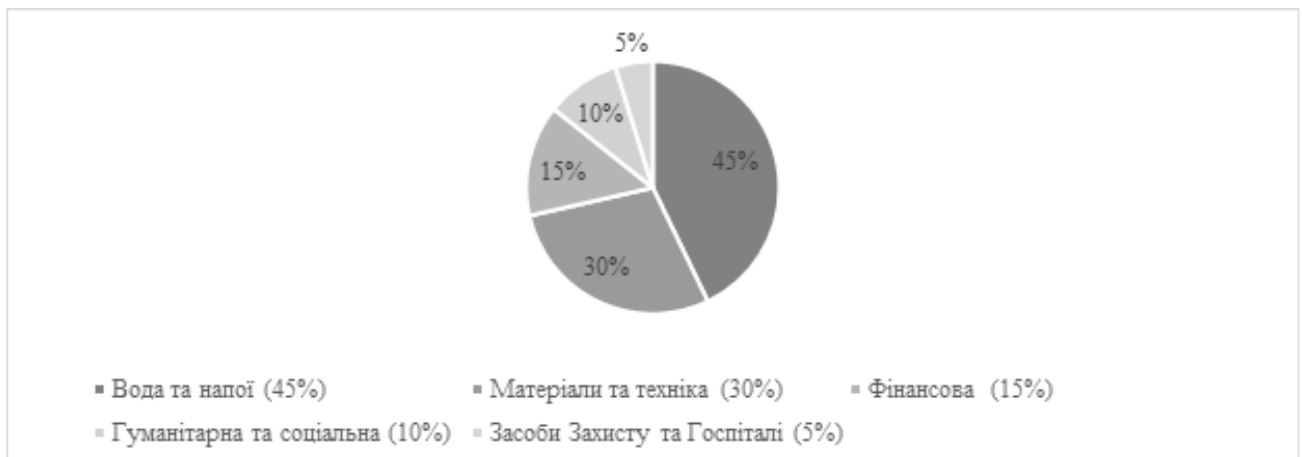


Рис.1 Діаграма допомоги від ПрАТ «Оболонь»

Зміст інтенсивності допомоги

1. Березень - Травень 2022	Криза та пік: найбільші обсяги логістики води, гуманітарний шок.
2. Червень - Серпень 2022	Літній період: висока потреба у воді, початок контрнаступів.
3. Вересень - Листопад 2022	Енергетичний терор: фокус на генераторах та обігріві.
4. Грудень 2022 - Лютий 2023	Зимові потреби: теплий одяг, ремонт техніки
5. Березень - Травень 2023	Стабілізація: системні закупівлі дронів.
6. Червень - Серпень 2023	Літній контрнаступ: збільшення потреб у воді та медикаментах
7. Вересень 2023 - Лютий 2024	Тривалі позиційні бої: фокус на РЕБ та високотехнологічних засобах.

Компанія доклала максимальних зусиль для збереження виробничих економічної стійкості країни зі сторони ПрАТ «Оболонь» є непрямим, але суттєвим внеском у перемогу. Компанія доклала максимальних зусиль для збереження виробничих потужностей та тисяч робочих місць, забезпечуючи дохід родинам та залишаючись одним із великих платників податків. Ці податкові надходження є життєво необхідним джерелом фінансування оборонних та соціальних програм держави. Таким чином, діяльність ПрАТ "Оболонь" є багатогранною та систематичною, демонструючи глибоку соціальну відповідальність та інтеграцію українського бізнесу в загальнонаціональну боротьбу за незалежність.

1. Сайт новин ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua/press/news>
2. Facebook акаунт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://www.facebook.com/ObolonCareers/>

Кіт О. В.

студ групи МЕ-212

Наковий керівник - к.е.н., доц. доц. каф. МПА Святюк О. Р.

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗА МАТЕРІАЛАМИ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «АТБ-МАРКЕТ»

В умовах цифрової трансформації економіки інновації у сфері управління персоналом стають одним із ключових чинників ефективності діяльності підприємств. У сучасних ринкових реаліях компанії повинні не лише залучати кваліфікованих працівників, а й створювати сприятливі умови для їхнього розвитку, утримання та формування позитивного іміджу роботодавця. Мережа магазинів «АТБ-Маркет» є одним із лідерів українського ритейлу, що демонструє системний підхід до впровадження сучасних HR-інновацій.

Одним із головних напрямів інноваційної діяльності компанії є автоматизація HR-процесів. На підприємствах «АТБ» впроваджено спеціалізовані програми для електронного документообігу, планування графіків змін, обліку робочого часу та контролю ефективності персоналу. Це дозволяє зменшити вплив людського фактора, підвищити точність обліку й оперативність управлінських рішень.

Важливою складовою сучасного HR-менеджменту в «АТБ-Маркет» є цифровізація навчального процесу. Система електронного навчання (e-learning) забезпечує адаптацію нових працівників, дистанційне підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей [3]. Використання інтерактивних модулів і відеокурсів сприяє гнучкості освітнього процесу, зменшенню витрат на навчання та підвищенню його ефективності.



Рис. 1. Напрями цифровізації управління персоналом у компанії «АТБ-Маркет»

Компанія активно застосовує HR-аналітику для прийняття управлінських рішень. Аналіз показників продуктивності, плинності кадрів, рівня залученості та задоволеності працівників дозволяє прогнозувати кадрові потреби, оптимізувати процеси підбору персоналу й формувати ефективні програми мотивації [4].

Для покращення внутрішніх комунікацій створено мобільний додаток для працівників, який надає доступ до графіків роботи, корпоративних новин, навчальних матеріалів і внутрішніх опитувань. Такий інструмент сприяє оперативному обміну інформацією та формуванню корпоративної єдності.

Окрім технологічних рішень, «АТБ-Маркет» розвиває корпоративну культуру, орієнтовану на інноваційність, соціальну відповідальність та розвиток людського капіталу. Реалізуються програми медичного страхування, підтримки працівників у кризових ситуаціях, а також волонтерські ініціативи, що формують позитивний імідж компанії як соціально відповідального роботодавця.

Водночас впровадження інновацій у систему управління персоналом супроводжується низкою проблем і викликів. Серед основних проблем – складність адаптації персоналу до нових технологій, необхідність постійного оновлення цифрових систем, висока вартість їх упровадження та технічної підтримки, а також ризики, пов'язані із захистом персональних даних. Крім того, частина співробітників може виявляти опір змінам, що вимагає розвитку цифрової грамотності, ефективних комунікацій та додаткових заходів мотивації з боку керівництва.

Отже, інновації в управлінні персоналом є важливим чинником розвитку мережі «АТБ-Маркет». Застосування сучасних технологій, аналітичних інструментів і новітніх підходів до навчання сприяє підвищенню ефективності роботи, формуванню позитивного іміджу роботодавця та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку праці.

1. Офіційний сайт мережі магазинів «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atbmarket.com>
2. Корпоративні HR-рішення мережі «АТБ». URL: <https://hr.atbmarket.com>
3. «Інновації в управлінні персоналом у роздрібній торгівлі». Журнал HR Today, №2, 2024.
4. Український інститут HR-менеджменту. «Аналітика і цифровізація HR-процесів у ритейлі». 2024.

Кулик А.-М.

студ групи ЕБ – 33

Наковий керівник - к.е.н., доц. доц. каф. МПА Скларук Т.В.

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО НАВЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЖАННЯ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

У сучасних умовах конкуренції на ринку праці внутрішні навчальні курси стають одним із ключових чинників, які формують привабливість бренду роботодавця для потенційних працівників. Такі програми демонструють готовність компанії інвестувати у розвиток персоналу, що, в свою чергу, підвищує рівень довіри та зацікавленості кандидатів. Що є не менш важливим, компанія зможе навчити кандидата навичок які не тільки є актуальні для ринку праці, а і підлаштовувати їх під власну посаду.

Внутрішні програми навчання сприяють зменшенню психологічного бар'єру та невпевненості працівників перед виконанням нових професійних функцій. Зокрема, у мережі супермаркетів АТБ впроваджено систему адаптаційних курсів для новоприйнятих співробітників, у межах яких роз'яснюються стандарти обслуговування клієнтів, вимоги з охорони праці та базові принципи логістичних процесів. Така практика дає змогу навіть кандидатам без попереднього досвіду роботи оперативно інтегруватися в трудовий процес, що підвищує конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці. Аналогічно, у компанії SoftServe функціонує власна освітня платформа SoftServe IT Academy, яка надає можливість новачкам та фахівцям, не пов'язаним раніше з ІТ-сферою, опанувати основи програмування, тестування або бізнес-аналітики ще до початку професійної діяльності.

Водночас внутрішні освітні програми формують у працівників відчуття стабільності, підтримки та зацікавленості роботодавця у їхньому розвитку. Так, у компанії Nestlé Україна діє корпоративний університет, що пропонує навчальні курси з менеджменту, розвитку лідерських якостей і комунікативних навичок. Наявність таких можливостей підвищує рівень довіри до компанії та мотивує потенційних і чинних працівників пов'язувати свій професійний розвиток саме з цим роботодавцем.

Разом з тим ефективність внутрішнього навчання проявляється не лише у зростанні компетентностей персоналу, а й у формуванні позитивного HR-бренду організації, що в сучасних умовах набуває особливої ваги. Саме з цією метою компанія Google активно популяризує концепцію безперервного навчання через власні освітні ініціативи, зокрема програму Grow with Google. Такий підхід створює імідж інноваційного роботодавця, який системно підтримує професійний розвиток співробітників, що робить компанію привабливою для кандидатів у глобальному масштабі.

Слід відмітити, що впровадження внутрішніх програм навчання на всіх підприємствах є ускладненим через низку об'єктивних чинників. Серед них – недостатня мотивація окремих категорій працівників, зокрема осіб старшого віку, які можуть виявляти внутрішній опір до участі в освітніх заходах. Суттєвими залишаються й

фінансові обмеження підприємств, оскільки розроблення якісних навчальних курсів, підготовка методичних матеріалів або створення онлайн-платформ потребують значних інвестицій. Крім того, ефект від реалізації таких програм часто має відтермінований характер, що знижує готовність керівництва вкладати ресурси у довгострокові проекти. За відсутності підтримки з боку топменеджменту навчальні ініціативи нерідко набувають формального характеру та не забезпечують очікуваних результатів.

Отже, для запровадження ефективного внутрішнього навчання, потрібно мати ресурси та зробити детальний аналіз ринку праці. Якщо цим нехтувати, то ефективність курсів значно впаде. Підбір актуальних курсів не тільки покращить репутацію роботодавця, а й допоможе в адаптації працівників.

**Легоцька А.
студ групи МЕ – 202**

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л.І.

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

У сучасних умовах глобалізації, технологічних проривів і динамічних змін на ринку інноваційна діяльність стає ключовим чинником розвитку підприємств. Інноваційна політика – це не лише набір заходів, спрямованих на впровадження нових технологій чи продуктів, а стратегічна система управління, яка формує конкурентні переваги, забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища та довгострокову стабільність бізнесу.

Інноваційна політика підприємства визначає основні напрями його розвитку, пов'язані з дослідженнями, впровадженням нових технологічних процесів, вдосконаленням організаційних структур, маркетингових стратегій та форм управління. Вона охоплює планування, фінансування, мотивацію персоналу до інновацій, а також співпрацю з науковими установами, стартапами та іншими партнерами [1].

Одним із ключових аспектів інноваційної політики є розвиток науково-технічного потенціалу підприємства, що включає інвестування у дослідження і розробки, впровадження новітніх технологій, автоматизацію виробничих процесів, використання цифрових інструментів для управління бізнесом [2]. Підприємства, які першими освоюють інноваційні рішення, отримують значну перевагу, вони можуть запропонувати споживачам унікальний продукт або послугу, покращити ефективність виробництва, знизити собівартість і підвищити маржинальність. Саме тому провідні світові корпорації, такі як Tesla, Apple чи Siemens, розглядають інновації не як разову дію, а як невід'ємну частину своєї стратегії.

«Нова пошта» сьогодні є лідером українського ринку експрес-доставки. Підприємство демонструє, як інноваційна політика може стати основою для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Компанія активно впроваджує новітні технології, оптимізує логістичні процеси та орієнтується на потреби клієнтів, що дозволяє «Новій пошті» не лише утримувати лідерські позиції на внутрішньому ринку, але й успішно розширюватися на міжнародні ринки.

Інноваційна політика «Нової пошти» охоплює кілька ключових напрямів. По-перше, компанія активно інвестує в автоматизацію та цифровізацію своїх процесів. Наприклад, за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) було реалізовано проект з будівництва автоматизованого сортувального терміналу в Хмельницькому, що дозволило значно підвищити ефективність обробки відправлень. По-друге, «Нова пошта» активно розвиває напрямок штучного інтелекту та автоматизації обслуговування клієнтів. Компанія організувала хакатон для розробки AI-асистента, здатного спілкуватися з клієнтами та генерувати документи, що значно покращує взаємодію з користувачами та оптимізує внутрішні процеси.

«Нова пошта» відкрила в Хмельницькому інноваційний термінал, який став стратегічно важливим об'єктом інфраструктури компанії, який дозволив оптимізувати логістичні процеси та значно підвищити швидкість і точність обробки відправлень. Крім того, створено 300 нових робочих місць із сучасними умовами праці, що відповідають європейським стандартам. Цей проект демонструє прагнення компанії до модернізації та ефективного розвитку, одночасно покращуючи сервіс для клієнтів та сприяючи економічному зростанню регіону [3].

Крім того, «Нова пошта» активно розвиває корпоративну культуру інновацій. Компанія заохочує своїх співробітників до генерації нових ідей та рішень, що сприяють розвитку бізнесу. Це дозволяє не лише впроваджувати ефективні технології, але й створювати сприятливе середовище для творчості та ініціативності.

Таким чином, інноваційна політика «Нової пошти» є важливим фактором її конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню новітніх технологій, оптимізації процесів та розвитку корпоративної культури інновацій компанія здатна не лише ефективно працювати на внутрішньому ринку, але й успішно конкурувати на міжнародній арені. Цей досвід може бути корисним для інших підприємств, що прагнуть досягти сталого розвитку та лідерства у своїй галузі.

1. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*, (58). 2023. С. 1-10. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> (дата звернення 26.10.2025)

2. Камінський Л.-Р. Ю. Підходи до організації інноваційної діяльності підприємств в умовах інституційних змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (10). 2023. С. 1-5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-01> (дата звернення 26.10.2025)

3. Офіційний сайт Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення 26.10.2025)

ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації економіки роль лідерства у розвитку підприємств зростає як ніколи. Під впливом цифрової трансформації, зростання міжнародної конкуренції та швидкої зміни ринкових умов підприємства потребують нових підходів до управління, що базуються на інноваційних технологіях лідерства. Саме технології лідерства – це інструменти, які поєднують стратегічне бачення, цифрові рішення та ефективну комунікацію в організаційному середовищі [2].

Такі інструменти дозволяють лідерам швидко реагувати на зміни, формувати гнучкі команди, посилювати мотивацію персоналу та підтримувати корпоративну культуру незалежно від географічного розташування працівників [1].

Крім того, сучасний лідер повинен розуміти, що технології – це не заміна людини, а засіб для розкриття її потенціалу. Лідери, які використовують цифрові інструменти, мають можливість краще розуміти настрої колективу, вчасно виявляти ризики вигорання, оцінювати ефективність роботи команд і формувати персональні траєкторії розвитку [3, 5].



Рис.1. Основні напрями технології лідерства для підприємств

У глобальному контексті технології лідерства також передбачають розвиток кроскультурних компетенцій, емоційного інтелекту та цифрової етики керівників. Ефективний лідер сучасності має поєднувати стратегічне мислення з умінням використовувати цифрові платформи для управління знаннями, інноваціями та взаємодією у команді [1].

Яскравим прикладом застосування технологій лідерства є досвід компаній Google та Microsoft, які активно впроваджують цифрові системи для розвитку лідерських якостей персоналу. Програми штучного інтелекту дозволяють аналізувати динаміку командної роботи, визначати потенціал працівників та формувати персоналізовані траєкторії розвитку лідерів [4].

Водночас застосування технологій лідерства має і певні виклики: необхідність постійного навчання управлінців, ризики втрати людського аспекту керівництва, а також потреба у формуванні довіри між людьми й технологіями. Тому майбутнє лідерства полягає не лише у цифровізації процесів, а й у гармонійному поєднанні технологічних і гуманістичних підходів [3, 5].

Підсумовуючи, можна зазначити, що технології лідерства є фундаментальним чинником сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації. Вони забезпечують ефективність управління, сприяють розвитку інноваційного потенціалу, зміцненню корпоративної культури та створюють середовище, у якому цінуються довіра, творчість і відповідальність. Завдяки поєднанню цифрових рішень і людського потенціалу технології лідерства формують конкурентоспроможні організації, здатні успішно адаптуватися до викликів глобальної економіки.

1. *Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game*. URL: <https://www.speexx.com/speexx-blog/leadership-in-the-digital-age-how-technology-is-changing-the-game>

2. *Effective leadership in the digital era: an exploration of change management* URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/297374>

3. *Frontiers in Psychology/The Role of Leadership in a Digitalized World/* URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>

4. *Microsoft /Embracing a Leadership Role in the Era of AI Transformation/2025/* URL: <https://www.microsoft.com/en-us/industry/microsoft-in-business/future-of-work/2025/03/26/embracing-a-leadership-role-in-the-era-of-ai-transformation/>

5. *EY & Oxford Said/Leadership in the Human Digital Era/2023/* URL: https://www.ey.com/en_ca/insights/transformation-realized/leadership-in-the-human-digital-era-can-your-organization-afford-to-get-it-wrong

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВАРТОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ

Сучасні погляди на вартість та ціну робочої сили поєднують підходи трудової теорії вартості та теорії маржиналізму, тобто теорії суспільних витрат та граничної корисності.

Вартість специфічного товару-послуги робочої сили, яка відповідає суспільній оцінці, повинна встановлюватися на рівні, який узгоджує граничну корисність праці з умовами відтворення робочої сили. Перша складова має, як правило, гарантований характер і спрямована на забезпечення простого відтворення робочої сили, завдяки державному регулюванню мінімальної заробітної плати, інших мінімальних гарантій, які передбачено чинним законодавством та колективними договорами та угодами. Друга складова вартості послуг робочої сили залежить від результативності трудової діяльності, здатності цих послуг створювати більший чи менший дохід, співвідношення розподілу останнього між найманими працівниками та власниками засобів виробництва.

Вартість робочої сили має кількісний та якісний бік. Кількісна характеристика вартості робочої сили полягає в тому, що вона відображає певні виробничі відносини, а саме продаж працівником своєї робочої сили і покупку її з метою збільшення прибутку. З кількісного боку вартість робочої сили визначається вартістю засобів, необхідних для того, щоб створити, розвинути, зберегти робочу силу.

Вартість робочої сили – це сукупність витрат підприємця, пов'язаних з використанням робочої сили, забезпечення необхідних для підтримання її працездатності, професійно-кваліфікаційної підготовки, утримання сім'ї і виховання дітей, духовного розвитку тощо.

Формування вартості робочої сили на ринку відбувається шляхом порівняння результативності, корисності праці із затратами на відтворення робочої сили і встановлюється на рівні, який узгоджує граничну продуктивність праці, тобто цінність послуг праці для покупця-підприємця, з витратами, які потрібні для відтворення робочої сили.

Існує багато чинників, які по-різному впливають на вартість робочої сили. Одні збільшують її, інші – зменшують. До чинників, що збільшують вартість робочої сили, можна віднести розширення потреб у нових товарах та послугах залежно від економічного розвитку суспільства, збільшення витрат на житло, транспортні витрати, підвищення інтенсивності праці найманих працівників, зростання психологічного навантаження, що потребує дедалі більше життєвих засобів для відновлення витрачених фізичних, моральних і психічних сил.

На зниження вартості робочої сили впливає підвищення продуктивності праці, оскільки при цьому відбувається зниження вартості життєвих засобів, потрібних для відтворення робочої сили.

До складу вартості робочої сили входять безпосередньо заробітна плата; натуральні виплати, які підприємці надають працівникам; витрати роботодавців на соціальне страхування та вихідна допомога (виплати у зв'язку із закінченням строку трудового договору); витрати на підвищення професійного рівня; витрати на соціально-побутове обслуговування; податки, які розглядаються як витрати на робочу силу.

Вартість послуг робочої сили є усередненим еквівалентом життєзабезпечення типового представника асоційованої групи людей, які об'єднані спільністю цілей та інтересів, умовами життя та результатами праці, рівнем інтелектуального та культурного розвитку. В цьому визначенні поєднані витратність та результативність як обов'язкові складові визначення вартості послуг робочої сили.

Ціна послуг робочої сили розглядається, з одного боку, як ринкова вартість цього специфічного товару, а з другого, – як складова фактичних витрат роботодавця на робочу силу.

За своєю економічною природою витрати на робочу силу є тією частиною новоствореної вартості, яка складає фонд життєвих засобів, необхідних для відтворення робочої сили в конкретних соціально-економічних та історичних умовах.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

За результатами опитування, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій у вересні 2025 року, з'ясовано, що 60% підприємств вважають нестачу робочої сили основною перешкодою у веденні діяльності. До цього ж, Індекс відновлення ділової активності та упевненість в майбутньому знижується. Найбільшими проблемами в наймі персоналу є дефіцит кадрів, мобілізація, завищені очікування до заробітної плати, недостатній рівень кваліфікації.

Відчутно посилюється гостра проблема пошуку працівників: 52,8% підприємств, особливо у будівництві та машинобудуванні, стикаються із труднощами в пошуку кваліфікованих працівників і 39,6% – у пошуку некваліфікованих працівників, особливо у харчовому секторі та машинобудуванні [1].

Серед галузей, що найбільше відчувають потребу в працівниках, – переробна промисловість, освіта, сільське господарство, охорона здоров'я, оптова та роздрібна торгівля, транспорт, будівництво. Найбільш затребувані «чоловічі» професії: водій автотранспортних засобів, електрогазоварник, підсобний робітник, вантажник, слюсар-ремонтник, тракторист-машиніст [2, с.19, 28].

Шляхами вирішення проблеми нестачі працівників є найм жінок на умовно «чоловічі» професії та людей віком 60+ років, посилення співпраці з навчальними закладами, стажування студентів, перекваліфікація, залучення ветеранів та людей із інвалідністю, іноземців, зокрема у галузі зі значним дефіцитом робочої сили. Окрім цього, цифровізація та автоматизація процесів можуть зменшити потребу в працівниках.

Так, за дослідженнями Державного центру зайнятості, 57,1% підприємств планували найм жінок на затребувані «чоловічі» професії у 2025 році [3]. Найбільший попит серед жінок є на професії, як-от: верстатниця деревообробних верстатів, трактористка, операторка котельні, водійка навантажувача, водійка тролейбуса, слюсарка-ремонтниця. Не всі галузі з дефіцитом робочої сили готові наймати жінок, наприклад, видобувна промисловість, транспорт, водопостачання, що пов'язано зі шкідливими умовами праці, велику фізичне навантаження, стереотипи. Фінансова та страхова сфера, сфера телекомунікацій та інформації, наукової і технічної діяльності охоче наймає жінок на роботу. Утім, саме жінки досі становлять найбільшу частку серед безробітних.

Більшість підприємств активно надає роботу ветеранам, людям із інвалідністю і людям пенсійного віку, створюючи відповідні програми працевлаштування. Проте, значна частка бізнесів стикається із проблемами під час найму цих осіб. Ключові із них – невідповідність професійної кваліфікації, відсутність мотивації до навчання, завищені вимоги до заробітної плати, необхідність особливих умов праці та адаптації. Тільки незначна частка роботодавців використовує найм іноземних працівників як спосіб подолання нестачі персоналу через мовний бар'єр, складність адаптації та високі очікування щодо заробітної плати. Обмежена кількість підприємств оптимізує процеси за допомогою штучного інтелекту.

Про дисбаланс на ринку праці вказує те, що серед безробітних найбільшу частку становлять професіонали та фахівці, найменшу – представники найпростіших професій і професій у сільському господарстві. Лише четверта частина безробітних є готовими змінити професію. Більшість планує підвищувати рівень освіти. Ті, хто не бажає змінювати професію, вважають процес навчання складним і те, що це ніяк не змінить їхньої ситуації. Роботодавці пропонують здебільшого робітничі професії зі швидкою перекваліфікацією, що не відповідає очікуванням значної частки безробітних [2, с. 32].

Отже, ринок праці України зазнає суттєвих змін в умовах війни. Більшість підприємств стикаються із проблемою нестачі працівників, викликану низкою чинників. Шляхи подолання кризи – найм жінок, ветеранів, іноземців, автоматизація – мають певні особливості та труднощі. Зберігається дисбаланс на ринку праці через невідповідність попиту і пропозиції робочої сили.

1. *Зростання невизначеності, уповільнення відновлення [Електронний ресурс].* 2025. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-212a/283824737> (дата звернення: 21.10.2025)

2. *Дослідження ринку праці 2024–2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу.* – Київ : Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2025. – URL: <https://don.dcz.gov.ua/novyna/doslidzhennya-rynku-praci-2024-2025-zapyt-biznesu-vyklyky-ta-strategiya-vplyvu> (дата звернення: 21.10.2025)

3. *Результати опитування роботодавців [Електронний ресурс].* 2025. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/statsurvey> (дата звернення: 21.10.2025)

Мельник У.

студ. групи МЕ - 210

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л. І.

МЕРЕЖА «COFFEE LAB» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мережа «Coffee Lab» заснована 2018 року у Львові як мережа кав'ярень із фокусом на обсмаженні й якісному приготуванні кави. На початковому етапі мережа позиціонувалася в сегменті «третьої хвилі» кавової культури – якісні зерна, власне обсмаження, навчання бариста та увага до екологічних практик [1-3].

Формат роботи - це поєднання форматів «to go» і повноцінних кав'ярень з кухнею; наявність обсмажувального цеху/роастерії та навчальної програми для бариста. В інтернет-джерелах мережу описують як «найбільшу мережу кав'ярень у Львові» або вказують понад 50 точок (формат to-go + великі кав'ярні з кухнею).

З 2022 року мережа «Coffee Lab» (Coffee Lab) зіштовхнулася із серйозними викликами – безпековими, логістичними та кадровими - і мусила адаптуватися до нових реалій ринку. У цей період відбулися трансформації бізнес-моделі, кадрової політики й операційної структури.

З початку повномасштабного вторгнення росії (2022 рік) ринок HoReCa та ритейл опинилися під значним тиском: стаціонарні точки вразливі до обстрілів, санкцій, воєнних дій у регіонах. У таких умовах мережа, відносно малих кав'ярень як Coffee Lab, була змушена тимчасово закрити філії, міняти маршрути постачання та імпорту або коригувати графіки роботи. Також постраждали ланцюги імпорту: зростання вартості обладнання, витрат на логістику, затримки у доставках - усе це створювало тиск на собівартість та операційну рентабельність.

Для адаптації в ці часи мережа активніше працює з фасованою обсмаженою кавою через інтернет-магазин, розширює асортимент аксесуарів, використовує доставку до клієнта. Це дозволяє частково компенсувати недоотримані доходи із стаціонарних кав'ярень.

Зменшення площ, акцент на повернення формату «to-go», гнучкі години роботи для більшої залученості студентів, централізація обсмаження для зниження витрат - усе це дає змогу зменшити фіксовані витрати мережі.

Для утримання кадрів мережа виставляє конкурентні заробітні плати для бариста. Наприклад, на Work.ua є вакансії бариста з зарплатами 20 000–30 000 грн у Львові. Крім того, мережа шукає баристів у Instagram-оголошеннях, що зумовлено великою кількістю виїздів за кордон на початку 2025 року. У цьому контексті CoffeeLab стикається з ризиком втратити молодого персоналу - особливо баристів, які починають кар'єру (Рис.1). Це підсилює потребу в стабільних умовах праці, бонусах, мотиваційних програмах, гнучкому графіку та можливостях розвитку всередині компанії.



Рис.1. Динаміка кількості працівників (орієнтовно)

Поєднання виробництва (власний обсмажувальний цех) + роздріб (кав'ярні) + онлайн-продаж дозволило мережі залишатися гнучкою під час кризи. Навіть із зменшенням трафіку у стаціонарних точках мережа могла частково підтримувати доходи через інтернет-продажі. Публічні джерела подають Coffee Lab як одну з помітних мереж у Львові: на сторінці франшизи вказується, що мережа має «більше 50 кав'ярень формату To Go та великі кав'ярні з кухнею»

Для втримання працівників мережа відкрила власну школу бариста. Це також допомагає швидше готувати персонал до роботи та з мінімальними фінансовими витратами.

Школи бариста також підвищують кваліфікацію персоналу, що дає змогу конкурувати з іншими кав'ярнями схожого типу, готуючи смачну каву, та набираючи базу гостей і можливість триматись на плаву в цей важкий для мережі час.

Отже, мережа «Coffee Lab» продемонструвала стійкість, адаптуючись під потреби ринку та під фінансові можливості.

1. Сайт компанії: <https://surl.li/rarkzb>
2. Сайт дочірньої компанії: <https://surl.li/usrlem>
3. Про франшизу: <https://tally.so/r/3qdOqG>

Микиташ М. – А.
студ. групи МЕ - 410

Науковий керівник - к.е.н., доц., каф МПА Коваль З. О.

РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКА ВІЙНА, МІГРАЦІЯ

Ринок праці є одним із ключових індикаторів соціально-економічного стану держави. В Україні він характеризується нестабільністю, регіональними диспропорціями, невисокими доходами населення та значним рівнем трудової міграції. Після 2022 року ситуація ускладнилася через повномасштабну війну, що спричинила масштабні людські втрати, руйнування інфраструктури та зниження економічної активності.

Російсько-українська війна стала головним фактором, який докорінно змінив структуру зайнятості. Значна частина підприємств припинила роботу або перемістилася у безпечні регіони, особливо із східних та південних областей. Мільйони людей втратили роботу, доходи та житло.

Проблеми зайнятості посилилися у промисловості, транспорті, сфері послуг. Натомість зросла потреба у фахівцях галузей, що підтримують обороноздатність, відбудову, волонтерство, IT, медицину, будівництво, логістику.

У регіонах, куди перемістилися внутрішньо переміщені особи (ВПО), з'явився новий попит на робочі місця та соціальну підтримку.

За час війни за кордон виїхало близько 6–7 млн українців, переважно жінки з дітьми. Значна частина з них інтегрувалася у європейські ринки праці. Це призвело до тимчасового зменшення безробіття в Україні, але водночас спричинило дефіцит кадрів у певних сферах - освіті, медицині, аграрному секторі, будівництві.

Додатковим викликом стала внутрішня міграція - переміщення близько 5 млн осіб усередині країни, що змінило географію зайнятості та навантаження на регіональні служби зайнятості.

Основні проблеми ринку праці це безробіття і нерівність можливостей, особливо серед молоді. Дефіцит робочих кадрів у промисловості, будівництві, енергетиці та транспорті. Невідповідність професійної освіти потребам економіки. Поширення неформальної зайнятості та зростання частки короткотермінових, нестабільних робочих місць. Низький рівень оплати праці, що не відповідає європейським стандартам і стимулює трудову міграцію. Проблеми соціальної інтеграції ветеранів і переселенців у трудовий процес.

Війна прискорила цифровізацію праці - поширення дистанційних форм зайнятості, фрілансу, онлайн-бізнесу.

Зростає роль гнучких моделей праці та перекваліфікації - люди змушені освоювати нові професії, адаптуватися до ринку.

Водночас формується новий тип працівника - мобільного, технологічно грамотного, готового до змін і підприємництва.

Уряд та служба зайнятості реалізують низку ініціатив, спрямованих на стабілізацію ринку праці: програми перекваліфікації та навчання для ВПО, ветеранів, безробітних; підтримка малого бізнесу та стартапів грантовими програмами; стимулювання релокації підприємств у безпечні регіони; розвиток цифрових сервісів (портал «Дія», «Є-робота»); співпраця з міжнародними організаціями (МОП, ПРООН, ЄС) у сфері створення робочих місць.

Післявоєнне відновлення України може стати потужним драйвером розвитку національного ринку праці. Очікується масштабне створення нових робочих місць, насамперед у сферах будівництва, розвитку інфраструктури та енергетики, що стане основою для відбудови зруйнованих міст і регіонів. Значний потенціал для працевлаштування матимуть також галузі охорони здоров'я та освіти, які потребуватимуть оновлення кадрового складу й модернізації системи підготовки фахівців. Важливу роль відіграватимуть високі технології та цифрова економіка, адже цифровізація бізнес-процесів, управління та державних послуг стає одним із ключових трендів сучасності.

Окремої уваги заслуговує розвиток зеленої енергетики та аграрного виробництва - сфер, що мають великий потенціал для інновацій і сталого економічного зростання. Водночас одним із важливих напрямів державної політики стане повернення українських трудових мігрантів, які набули професійного досвіду в країнах Європейського Союзу. Їхня інтеграція у національну економіку, використання нових навичок і знань сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українського ринку праці та пришвидшенню його відновлення.

Ринок праці України перебуває у стані глибоких структурних змін. Війна, масова міграція, цифровізація та глобальні виклики створюють нову модель зайнятості, де ключову роль відіграватимуть адаптивність, освіта й мобільність працівників.

Подолання викликів ринку праці можливе лише за умови комплексної політики, спрямованої на підтримку підприємництва, створення нових робочих місць, професійне навчання населення, а також повернення трудових мігрантів. Від ефективності цих заходів залежить не лише економічне відновлення країни, а й формування соціальної стабільності, підвищення рівня життя населення та зміцнення потенціалу України як сучасної європейської держави.

1. Ринок праці в Україні: Аналіз, тенденції. (2025). URL: <https://bizmag.com.ua/rynok-praczi-v-ukrayini/> (дата звернення: 17.10.2025)

2. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 17.10.2025)

3. Ринок праці в Україні 2025: тенденції, виклики та можливості для бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rinok-praci-v-ukraini-2025-tendencii-vikliki-ta-mozhливosti-dlya-biznesu> (дата звернення: 17.10.2025)

4. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demografichni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 17.10.2025)

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Сучасний ринок праці України перебуває у стані глибокої трансформації під впливом воєнних, економічних, технологічних та демографічних чинників. Його розвиток визначається поєднанням структурних зрушень, нових моделей зайнятості та змін у попиту на кваліфіковану робочу силу.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році структура зайнятості зазнала суттєвих змін. Значна частина населення змінила місце проживання або тимчасово втратила роботу через руйнування підприємств, скорочення виробництва та релокацію бізнесу. За даними Міжнародної організації праці (МОП), у 2023 році рівень зайнятості в Україні знизився майже на 15% порівняно з довоєнним періодом [1]. Водночас спостерігається поступова адаптація підприємств до нових реалій, зокрема через дистанційні форми роботи та розвиток гіг-економіки [2].

Одним із ключових викликів сучасного ринку праці є дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. Високий попит спостерігається на фахівців технічних і робітничих професій, IT-спеціалістів, працівників у сфері логістики, оборонної промисловості, енергетики та агросектору [3].

Суттєвою тенденцією є зростання ролі цифровізації та автоматизації, що формує потребу у нових компетенціях. За даними дослідження Київської школи економіки, понад 40% українських компаній у 2023 році впровадили елементи автоматизації бізнес-процесів, що призвело до зміни функціональних обов'язків працівників та необхідності їх перекваліфікації [4].

Не менш важливим чинником є міграційні процеси. Через війну понад 6 млн громадян виїхали за кордон, і частина з них інтегрувалася у європейські ринки праці [5]. Це спричинило дефіцит робочої сили в окремих регіонах України, особливо у сільському господарстві, будівництві та сфері послуг. Водночас відбувається «відтік мізків», що ускладнює інноваційний розвиток економіки.

Особливу увагу привертає гендерний аспект ринку праці. Жінки становлять більшість внутрішньо переміщених осіб і часто змушені працювати у секторах із нижчою оплатою праці. Згідно з дослідженнями Центру економічної стратегії, гендерний розрив у заробітній платі в Україні у 2023 році складав близько 20% [6].

На ринку праці формується нова модель зайнятості, заснована на поєднанні традиційних і гнучких форм: фриланс, проєктна робота, дистанційна зайнятість, тимчасові контракти. Це сприяє підвищенню мобільності робочої сили, але водночас створює виклики у сфері соціального захисту та гарантій зайнятості [7].

Додатковим викликом стає інституційна невизначеність. Наявна нормативно-правова база не повністю відповідає вимогам сучасної економіки, зокрема щодо регулювання дистанційної роботи, соціального страхування фрилансерів та податкових стимулів для роботодавців [8]. Необхідність реформування системи професійно-технічної освіти та створення механізмів перекваліфікації працівників є визначальним завданням державної політики у сфері праці.

У перспективі післявоєнного відновлення очікується переорієнтація ринку праці на галузі з високою доданою вартістю: енергетику, оборонно-промисловий комплекс, IT, транспортно-логістичну інфраструктуру, будівництво та «зелену» економіку. Важливим напрямом стане розвиток людського капіталу, створення стимулів для повернення трудових мігрантів і підтримки молоді у професійній самореалізації [9].

Отже, тенденції сучасного ринку праці в Україні характеризуються структурною перебудовою, цифровізацією, трудовою міграцією та зміною форм зайнятості. Основні виклики полягають у необхідності гнучкої державної політики, модернізації освітньої системи, адаптації законодавства до нових форматів праці та забезпеченні конкурентоспроможності українських працівників на європейському рівні.

1. *International Labour Organization. Ukraine Labour Market Review 2023. Geneva: ILO, 2023.*
2. *Міністерство економіки України. Аналітичний звіт про стан ринку праці у 2023 році. Київ, 2024.*
3. *Київська школа економіки. Вплив цифровізації на зайнятість в Україні, 2023.*
4. *Deloitte Ukraine. Future of Work: Ukraine Edition, 2023.*
5. *UNHCR. Ukraine Refugee Situation Report, 2024.*
6. *Центр економічної стратегії. Гендерна рівність на українському ринку праці, 2023.*
7. *Верховна Рада України. Проєкт Закону «Про працю» №2708, 2024.*
8. *Світовий банк. Ukraine Recovery and Labour Market Transformation Report, 2024.*
9. *Європейська комісія. Labour Market Outlook for Ukraine, 2024.*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної конкуренції інтелектуальний потенціал стає визначальним чинником стійкості та стратегічного розвитку підприємств. Концепція стратегічного управління інтелектуальним потенціалом передбачає системну інтеграцію людських, структурних і реляційних активів у загальну стратегію сталого розвитку організації. Ефективне управління інтелектуальним капіталом безпосередньо впливає на результативність підприємств, особливо на ринках, що розвиваються, де знання та інновації є ключовими конкурентними перевагами [4].

Важливим елементом стратегічного управління є формування системи ідентифікації, оцінювання та розвитку інтелектуального потенціалу, що охоплює як індивідуальні компетенції працівників, так і організаційні знання. Результати досліджень свідчать, що взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом і технологічним менеджментом забезпечує інноваційну результативність компаній у сфері знанневих послуг, що є одним із ключових аспектів сталого розвитку [2]. У цьому контексті стратегічне управління інтелектуальним потенціалом можна розглядати як основу побудови гнучких організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розвиток інтелектуального капіталу сприяє підвищенню гнучкості працівників, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його адаптивними можливостями [3].

У 2022–2023 роках витрати України на дослідження та розробки (R&D) залишалися на низькому рівні та становили 0,33 % ВВП, що значно поступається середньому світовому показнику у 0,43 % за даними 27 країн [5]. Історично середнє значення витрат на R&D в Україні за період 1997–2023 рр. становило 0,74 % ВВП, при цьому мінімум був зафіксований у 2022 році (0,33 %), а максимум – у 1997 році (1,19 %). Частка реалізованої інноваційної продукції промислових підприємств у загальному обсязі не перевищувала 2 %, хоча у 2024 році було зафіксовано локальний максимум 2,8 % [6]. Недостатнє фінансування інтелектуальних інвестицій обмежує можливості підприємств щодо інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності, що підтверджується низькою часткою інноваційно активних промислових підприємств у 2021 році – лише 9,6 % проти 16,8 % у 2020 році [6]. Без системних інвестицій у людський капітал, інфраструктуру знань та механізми комерціалізації наукових розробок позитивний вплив інтелектуального потенціалу на стійке зростання підприємств буде обмеженим або затриманим у часі.

Особливої актуальності стратегічне управління інтелектуальним потенціалом набуває в умовах реалізації принципів сталого розвитку. Інтелектуальний капітал відіграє критичну роль у досягненні Цілі сталого розвитку № 9, спрямованої на розвиток інноваційної інфраструктури та промисловості, що підтверджує його стратегічну значущість у забезпеченні економічного зростання [1].

Отже, стратегічне управління інтелектуальним потенціалом є ключовим механізмом інтеграції знань, інновацій і людського капіталу в довгострокову стратегію підприємства. Його ефективна реалізація сприяє формуванню конкурентних переваг, підвищенню організаційної стійкості та забезпеченню сталого розвитку в умовах глобальних викликів.

1. Cabrita, M. do R., Vaz, J., & Marques, C. (2024). *Intellectual Capital as a Factor of Sustainable Industrial Development within the Context of SDG 9. Proceedings of the 25th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2024)*, 114–124. <https://papers.academic-conferences.org/index.php/eckm/article/view/1288>

2. Dinu, E., Eremia, S. M., & Muntean, M. C. (2023). *The Relationship between Intellectual Capital and Technology Management for Innovation Performance in Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)*. *Sustainability*, 15(2), 1356. <https://doi.org/10.3390/su15021356>

3. Giampoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2025). *Unveiling SMEs' Potential: How Intellectual Capital Enhances Employee Agility in Achieving Strategic Goals*. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 23(1), 77–90. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/3635>

4. Le, H. T., Nguyen, P. D., & Tran, K. H. (2025). *Intellectual Capital and Firm Performance: Evidence from Emerging Markets*. *Journal of Intellectual Capital*, 26(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2024-0025>

5. *The Global Economy. Research and development expenditure (% of GDP) – Ukraine. 2023*. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/Research_and_development.

6. GMK Center. *Innovation spending in Ukraine doubled in 2024 due to defense R&D*. 2024. URL: <https://gmk.center/en/infographic/innovation-spending-in-ukraine-doubled-in-2024-due-to-defense-r-d>

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПРАЦІ

В умовах війни та глибоких соціально-економічних трансформацій в Україні питання жіночого лідерства набуває особливої актуальності. Війна не лише змінила уявлення про роль жінки в суспільстві, але й стала каталізатором для розкриття її потенціалу у сфері управління, бізнесу та громадських ініціатив. Сьогодні жінки все частіше очолюють організації, займають ключові позиції в державних структурах і активно впливають на формування трудових цінностей у колективах [1].

Дослідження UCU Leadership Academy підкреслює, що у період війни зросла частка жінок, які беруть на себе управлінську відповідальність. Вони очолюють волонтерські фонди, соціальні підприємства, освітні ініціативи, демонструючи не лише високий рівень організованості, але й емоційну зрілість, гнучкість мислення та стійкість до стресу [1]. Такі риси є визначальними для керівників у кризових умовах, адже вони допомагають швидко адаптуватися до змін і підтримувати команду у невизначених ситуаціях.

За даними Федерації роботодавців України, рівень участі жінок у стратегічних управлінських посадах продовжує зростати. Попри складні обставини, близько 40% керівних позицій у соціальному та освітньому секторах нині займають жінки [2]. Проте, незважаючи на позитивні зрушення, існують бар'єри, що перешкоджають повній реалізації жіночого потенціалу. Серед них – гендерні стереотипи, нерівність у доступі до ресурсів, обмежені можливості для професійного зростання та недостатня підтримка сімейної політики на рівні роботодавців.

Позитивним наслідком воєнного періоду стало також формування нового покоління жінок-керівників, які поєднують стратегічне мислення з емпатією та соціальною відповідальністю. Як зазначає Forbes Україна, саме жінки демонструють вищу витривалість, ефективний ризик-менеджмент і готовність до співпраці – ключові навички для бізнесу в післявоєнний період [3]. Вони схильні до більш колегіального стилю управління, який сприяє формуванню довіри, розвитку командної роботи та гнучкої організаційної культури.

Важливою тенденцією є зростання ролі жінок у цифровій економіці. Війна прискорила розвиток дистанційних форм зайнятості, онлайн-підприємництва та освітніх проєктів, де саме жінки часто стають лідерками. За даними «Економічної правди», з 2022 року кількість жінок, які заснували власні ініціативи у сфері освіти, ІТ, маркетингу та психологічних послуг, зросла на понад 30% [4]. Це свідчить про поступову зміну структури українського ринку праці та перехід до більш інклюзивної моделі розвитку.

У соціальному контексті жіноче лідерство набуває і стратегічного значення для відбудови країни. Досвід останніх років доводить, що жінки не лише ефективно керують командами, а й здатні формувати суспільний порядок денний, заснований на цінностях підтримки, справедливості та розвитку людського капіталу. Їхня активність у громадських організаціях, органах місцевого самоврядування та міжнародних ініціативах підсилює голос України на світовій арені.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що війна стала випробуванням, яке прискорило еволюцію жіночого лідерства в Україні. Нові тенденції свідчать про поступовий перехід від формального гендерного представництва до реального впливу жінок на економічні та управлінські процеси. Підтримка держави, роботодавців і суспільства у розвитку жіночих лідерських програм сприятиме не лише гендерній рівності, але й стійкості української економіки в цілому.

1. *Лідерство жінок в Україні у часи війни: нові виклики та перспективи.* UCU Leadership Academy. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/liderstvo-zhinok-v-ukrajini-u-chasy-vijny-novi-vyklyky-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 20.10.2025).

2. *Жінки-лідери в Україні: тенденції та виклики воєнного часу.* Федерація роботодавців України. URL: <https://employers.org.ua/news/id2694> (дата звернення: 20.10.2025).

3. *Сфімова І. Витривалість, якісний ризик-менеджмент та здатність до співпраці: чому жіноче лідерство стане конкурентною перевагою для бізнесу у повоєнній Україні.* Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/leadership/vitrivalist-yakisniy-rizik-menedzhment-ta-zdatnist-do-spivpratsi-chomu-zhinoche-liderstvo-stane-konkurentnoyu-perevagoyu-dlya-biznesu-u-povoenniy-ukraini-rozpovidaie-ekspertka-z-korporativnogo-upravlin-26042025-29244> (дата звернення: 20.10.2025).

4. *Жіноче лідерство в Україні: як війна прискорює тренди.* Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/experts/zhinoche-liderstvo-v-ukrajini-yak-viyna-priskoryuye-trendi-800317/> (дата звернення: 20.10.2025).

**Петришин В.
студ. групи ЕБ-32**

Науковий керівник – к. е. н., доц., доц. каф. МПА Склярук Т. В.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АУДИТУ У СФЕРІ ПРАЦІ

Аудит у сфері праці – це системний процес отримання й оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події у трудовій сфері, що встановлює рівень їх відповідності певним критеріям, таким як закони, правила, інструкції та внутрішні стандарти підприємства [1]. Ця діяльність є однією з ключових технологій стратегічного управління персоналом, спрямованою на виявлення відхилень від найбільш раціональних рішень в управлінні трудовими ресурсами..

Зміст аудиту охоплює комплексну перевірку та оцінку різних аспектів трудової діяльності. Зокрема, він включає перевірку відповідності законодавству, а саме: застосування трудового законодавства та дотримання нормативно-правових актів з охорони праці. Також здійснюється оцінка ефективності функціонування трудового потенціалу підприємства, організації соціально-трудових відносин, а також діючих систем мотивації та оплати праці. У рамках аудиту аналізується поточна стратегія організації щодо управління персоналом, витрачання коштів на заробітну плату, організація праці та повнота організаційно-методичної документації [2]. Важливою складовою є оцінка ризиків, пов'язаних із виявленими порушеннями, та надання рекомендацій щодо їх мінімізації.

Значення аудиту полягає у його здатності підвищити загальну ефективність роботи підприємства та гарантувати його правову відповідність. Він дає змогу впевнитися, що діяльність з управління персоналом відповідає всім чинним законам і стандартам. Крім того, аудит сприяє визначенню напрямків для вдосконалення стандартів, підвищенню ролі кадрової служби, наближаючи її діяльність до цілей і завдань підприємства. Його результати ініціюють кадрові зміни, що покращують якісний склад персоналу, забезпечують просування перспективних працівників та розвиток їхньої творчої активності, що в кінцевому підсумку впливає на конкурентоспроможність організації. Отже, якість життя є відображенням загального соціально-економічного стану держави. Від її рівня залежить не лише добробут людини, а й соціальна стабільність, трудовий потенціал і конкурентоспроможність країни. Підвищення якості життя громадян має стати головним орієнтиром державної політики, спрямованої на забезпечення гідного майбутнього України [1].

Отже, аудит у сфері праці є відображенням загального стану системи управління персоналом і трудових відносин на підприємстві. Від його ефективності залежить не лише дотримання законодавства, а й трудовий потенціал, якість кадрового складу та відповідність діяльності підприємства його стратегічним цілям. Підвищення ролі та впровадження системного аудиту у сфері праці має стати головним орієнтиром управління, спрямованого на забезпечення ефективності та соціальної стабільності на підприємстві.

1. Колот А. М. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія*. Київ : КНЕУ, 2012. 230 с.

2. *Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII (зі змін. і допов.)*.

**Х. Поціхович
студ. групи - ЕБ-32**

Науковий керівник – ст. викл. каф. МПА Гладун С. О.

ОСВІТНЯ ТА ПРОФЕСІЙНА МІГРАЦІЯ МОЛОДІ З УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАСЛІДКИ

Освітня та професійна міграція молоді з України у сучасних умовах набуває все більшої актуальності. Цей процес стосується як еміграції за межі країни для отримання вищої освіти, так і пошуку кращих професійних можливостей. В останні роки, зокрема з початком війни в Україні, спостерігається зростання міграційних настроїв серед молодого населення, яке прагне покращити своє життя та отримати якісну освіту [1; 2]. Суттєвими факторами, що впливають на ці процеси, є як соціально-економічні обставини, так і політична ситуація.

Однією з основних причин освітньої міграції є бажання молоді отримати дипломи визнаних міжнародних університетів, що відкриває їм можливості для подальшої кар'єри. Наприклад, Польща, як найближча країна-сусід, стала лідером у прийомі українських студентів. За даними різних досліджень, значна частина іноземних студентів у Польщі – це українці, що підтверджує високий попит на освіту за кордоном [3]. Водночас, високий рівень безробіття та низька якість освіти в Україні також стимулюють цей процес.

Проблема втрат перспективних молодих кадрів, які можуть суттєво вплинути на розвиток країни, є серйозним викликом. Відзначено, що Україна зазнала значних втрат в освітньому ресурсі, оскільки багато фахівців емігрують у пошуках безпеки та кращих життєвих умов [4]. Ця ситуація може призвести до ще більшого соціального та економічного хаосу, оскільки країна втрачає найбільш активно здатних, мобільних та освічених людей.

Професійна міграція приймає різні форми. Після отримання освіти багато молодих українців залишаються за кордоном для продовження кар'єри. COVID-19 та війна лише загострили ці тенденції, оскільки збільшили потребу у фахівцях у інших країнах у зв'язку з високими дефіцитами робочої сили. Міграція молоді має двосторонній характер: з однієї сторони, вона забезпечує країнам-реципієнтам свіжу робочу силу, а з іншої – призводить до падіння популяції та зниження соціально-економічного потенціалу України [5].

Важливими наслідками освітньої і професійної міграції є соціокультурні зміни в суспільстві. Молодь, яка повертається з-за кордону, часто має інші погляди та цінності, що може створювати соціальні конфлікти і виклики для традиційних норм та структур [6]. В умовах війни та нестабільності, відновлені зв'язки з молоддю, яка поїхала, можуть допомогти Україні знайти нові шляхи розвитку, базуючись на інноваціях та готовності до змін.

Отже, освітня та професійна міграція молоді з України є складним і багатограним процесом з різноманітними наслідками для суспільства. З одного боку, це можливість для молодих людей знайти себе в новому світі, з іншого – виклик для країни, яка може втратити свої найкращі інтелектуальні та професійні ресурси. Для уникнення негативних наслідків Україні варто розробити політики підтримки та залучення молоді до повернення на батьківщину, створюючи умови для розвитку талановитих людей у своїй країні [7].

1. Karpiak, M., Popadynets, N., Nezveshchuk-Kohut, T., Coïma, C., & Nazarkevych, O. (2023). *Priorities for preserving the productive capacity of human potential of ukraine in the light of the foreign countries' policies. Journal of Innovations and Sustainability*, 7(4), 02. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.02>

2. Bertè, M., Paolotti, D., & Kalimeri, K. (2023). *From ukraine to the world: using linkedin data to monitor professional migration from ukraine.*, 213-222. <https://doi.org/10.1145/3582515.3609537>

3. Luhova, V., Hutorov, A., Yarmolenko, J., Ivashchenko, T., Gutorov, O., & Bakun, Y. (2021). *External labor migration and its consequences for the labor market of ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(40), 514-523. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245209>

4. Kulu, H., Christison, S., Liu, C., & Mikolai, J. (2023). *The war, refugees, and the future of ukraine's population. Population Space and Place*, 29(4). <https://doi.org/10.1002/psp.2656>

5. Tsolak, D. and Bürmann, M. (2023). *Making the match: the importance of local labor markets for the employment prospects of refugees. Social Sciences*, 12(6), 339. <https://doi.org/10.3390/socsci12060339>

6. Demireva, N. and Quassoli, F. (2019). *The lived experiences of migration: an introduction. Social Inclusion*, 7(4), 1-6. <https://doi.org/10.17645/si.v7i4.2568>

7. Morozov, A., Шыст, H., Rohozha, M., & Kulagin, Y. (2022). *Socio-economic dimensions of the pandemic: a philosophical analysis. Postmodern Openings*, 13(1), 450-467. <https://doi.org/10.18662/po/13.1/407>

Сигляк Ірина
студ. групи МЕ - 410

Науковий керівник – ст. викл. каф. МПА Гладун С. О.

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ УПРАВЛІНЦІВ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне управлінське середовище характеризується високим рівнем турбулентності, непередбачуваності та швидкої зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організацій. Глобальні кризи, технологічні зрушення, соціально-економічні нестабільності, політичні виклики та інформаційні ризики формують ситуації, у яких стандартні управлінські підходи часто втрачають дієвість. У таких обставинах ключовою якістю керівника стає резильєнтність, яку можна визначити як здатність зберігати внутрішню стійкість, адаптуватися до змін, швидко відновлюватися після стресу, трансформувати негативні впливи на ресурси розвитку, а також забезпечувати згуртованість і ефективність команди в умовах невизначеності. Актуальність теми зумовлена тим, що саме резильєнтний управлінець здатний не лише реагувати на кризові обставини, а й перетворювати їх на джерело інноваційного оновлення та організаційного зростання.

Резильєнтність управлінця має комплексний характер і охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові та ціннісні компоненти. Когнітивний аспект проявляється у здатності зберігати ясність мислення, аналізувати ситуацію багатомірно, не впадаючи у паніку і не спрощуючи складні проблеми до поверхневих рішень. Емоційна складова полягає у вмінні керувати власним станом, підтримувати оптимальний рівень стресостійкості, контролювати емоції та уникати вигорання. Поведінковий компонент відображається у готовності діяти в умовах невизначеності, пробувати нові підходи, змінювати стратегії відповідно до ситуації, проявляти гнучкість і проактивність. Ціннісний рівень резильєнтності пов'язаний з внутрішніми переконаннями керівника, його здатністю бачити кризу як шанс, формувати культуру підтримки та довіри в організації [1].

Резильєнтний управлінець здатен переосмислювати невизначеність не як загрозу, а як можливість. На відміну від лідера, орієнтованого на стабільність і контроль, резильєнтний керівник приймає змінність як природний стан сучасного світу. Він не прагне уникнути нестабільності, а навпаки, буде управління таким чином, щоб організація навчилася жити в режимі постійного оновлення. У цьому полягає ключова відмінність

між традиційним та резильєнтним стилями лідерства: перший шукає передбачувані рішення, другий працює з невідомим, зберігаючи при цьому стратегічне бачення і психологічну стійкість.

У контексті організації резильєнтність керівника має мультиплікативний ефект. Команда орієнтується на поведінку лідера як на модель реагування в кризових обставинах. Якщо управлінець демонструє самоконтроль, здатність конструктивно сприймати труднощі, підтримує відчуття стабільності та довіри, працівники також розвивають більш високу стійкість і впевненість у власних силах. Це безпосередньо впливає на продуктивність, кооперацію, здатність до колективного вирішення проблем та створення атмосфери психологічної безпеки, що є основою інноваційного мислення та готовності до експериментів. Таким чином, резильєнтність керівника стає механізмом зміцнення організаційної резильєнтності - здатності компанії не лише переживати кризи, але й розвиватися завдяки ним.

В умовах невизначеності резильєнтність управлінця проявляється у здатності швидко адаптувати управлінські підходи. Це означає, що лідер повинен бути готовим переходити від директивного стилю до участі, від жорсткого контролю – до довіри, від орієнтації на короткотермінову стабілізацію – до стратегічної гнучкості. Важливим є також уміння ефективно комунікувати з командою, прозоро пояснювати цілі та зміни, підтримувати моральний дух і водночас зберігати професіоналізм і об'єктивність [2]. Проте резильєнтність - це не вроджена характеристика, а динамічний процес, що може і має розвиватися через навчання, рефлексію, практику управління в кризових умовах, формування здорового способу життя, розвиток емоційного інтелекту та створення підтримуючого організаційного середовища.

Отже, резильєнтність управлінця є необхідною передумовою ефективного лідерства в ситуаціях невизначеності. У сучасному світі виграє не той керівник, який прагне максимально контролювати все навколо, а той, хто здатен адаптуватися, залишатися внутрішньо стійким, підтримувати інших і спрямовувати організацію до розвитку навіть у складних умовах. Такий лідер формує колектив, здатний до самооновлення, інновацій і довгострокового сталого функціонування. Саме тому розвиток резильєнтності має стати ключовим напрямом у програмах підготовки управлінських кадрів та формуванні сучасних організаційних культур.

1. *Культура резильєнтності: як допомогти команді адаптуватися до змін*) URL: <https://hurma.work/blog/kultura-rezylyentnosti-yak-dopomogty-komandi-adaptuvatsya-do-zmin/>

2. *Importance of Resilience in Leadership: Thrive in Times of Change*). URL: <https://www.utsa.edu/pace/news/the-importance-of-resilience-in-leadership-thrive-in-times-of-change.html?>

Скніп І.

студ. групи МЕМП-21

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Бойківська Г.М.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Удосконалення процесів управління персоналом є однією з ключових умов підвищення ефективності діяльності підприємства в реаліях глобальної конкуренції. Такий підхід виступає вагомим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку організацій. Відбудова економіки України, зростання трудової мобільності та дефіцит кваліфікованих кадрів зумовлюють критичну необхідність удосконалення HR-процесів для забезпечення стабільності та інноваційного розвитку підприємств. Поточні трансформації ринку праці, цифровізація та орієнтація на сталий розвиток розширюють роль управління персоналом, виводячи її за межі традиційних функцій добору, навчання та оцінювання працівників. Концепція управління людськими ресурсами нового покоління потребує інтеграції соціальних, екологічних та етичних аспектів у систему HR-практик, що передбачає формування свідомого колективу, орієнтованого на довгострокові результати.

Згідно з дослідженням [1], інтеграція принципів сталості у систему управління персоналом сприяє формуванню «зеленого» мислення працівників і підвищенню ефективності організації. Основними напрямками удосконалення процесів управління персоналом є впровадження екологічно орієнтованого рекрутингу, який передбачає використання онлайн-інтерв'ю, електронних заявок і цифрових інструментів для залучення кандидатів. Не менш важливим аспектом є організація навчання та розвитку персоналу з урахуванням тем екологічної відповідальності, енергоефективності та соціальної справедливості. Система управління результативністю персоналу має враховувати не лише економічні, а й екологічні та соціальні показники – зокрема, зменшення споживання ресурсів, скорочення відходів і залучення працівників до корпоративних ініціатив. Особливе значення при цьому набуває розвиток корпоративної культури сталого розвитку, яка стимулює персонал активно долучатися до «зелених» проєктів і програм, спрямованих на підвищення рівня соціальної відповідальності компанії [1].

Показовим прикладом є група «Метінвест», що увійшла до десятки найкращих роботодавців України за версією рейтингу HR-керівників, зокрема завдяки інноваційним підходам у сфері HR-освіти. Компанія інвестувала 513 млн грн у створення власного навчального закладу – «Метінвест Політехніка», який уже провів

курси та програми підвищення кваліфікації для 4150 працівників. Додатково понад 970 слухачів магістратури пройшли тренінги в межах корпоративного навчання [2].

Схожу орієнтацію на сталість демонструє компанія Kernel, яка декларує принципи сталого розвитку у своїй HR-політиці. Компанія, що об'єднує близько 10 000 співробітників, системно інвестує в професійний розвиток персоналу та реалізує соціальні ініціативи у громадах присутності, підсилюючи соціальну взаємодію й корпоративну відповідальність [3].

Ще одним прикладом успішної реалізації концепції сталого HRM є SoftServe, яка отримала міжнародне визнання, ставши лауреатом премії Partnership for Sustainability Award 2024 (ООН-ініціатива). Її практики управління персоналом і розвитку корпоративної культури інтегрують принципи сталості, екологічності та соціальної відповідальності, що сприяє формуванню позитивного корпоративного іміджу [4].

Отже, узагальнюючи наведені приклади, можна зробити висновок, що удосконалення процесів управління персоналом має ґрунтуватися на інтеграції принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та інвестицій у людський капітал. Досвід досліджуваних компаній демонструє ефективність поєднання освітніх ініціатив із розвитком корпоративної культури. Інвестування у навчання та професійний розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня компетентності працівників, формує тісний зв'язок між освітою і практичною діяльністю. Поєднання HR-освіти зі стратегією корпоративної сталості забезпечує створення системи управління, орієнтованої не лише на результативність, а й на соціальний та екологічний ефект. Участь компаній у національних і міжнародних HR-бренд-конкурсах сприяє визнанню їхніх сталих практик, формує позитивний імідж і підвищує привабливість на ринку праці.

1. Papademetriou C., Anastasiadou S., Belias D., Ragazou K. *Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future*. *Sustainability*, 2025, 17(1113).

2. *Метінвест увійшов до 10 найкращих роботодавців України, а Тетяна Петрук – до трійки HRD*. Metinvest Holding, 2024. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-uvjshov-do-10-najkraschih-robotodavcv-ukrani-a-tetyana-petruk-do-trjki-hrd>.

3. *Sustainable Development*. Kernel Holding S.A., 2024. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development>.

4. *Ми отримали нагороду в міжнародній премії Partnership for Sustainability Award*. SoftServe, 2024. URL: <https://www.facebook.com/SoftServeCompany/posts/1029456899225938>.

Стефанів О.
студ. групи МЕ-205

Науковий керівник - док.філ.з ек., доц. каф. МПА Гончар С.Й.

СУЧАСНІ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасне підприємство є складною соціально-економічною системою, діяльність якої формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. З одного боку, воно має забезпечувати стабільний прибуток, створювати робочі місця й сприяти економічному зростанню; з іншого – адаптуватися до змін у глобальному середовищі, викликаних технологічним прогресом, воєнними загрозами та екологічними викликами [1].

Однією з ключових проблем сучасних українських підприємств є низький рівень інноваційної активності. За даними Державної служби статистики України, лише близько 15–20% підприємств регулярно впроваджують інновації у виробничі процеси [2].

Це свідчить про необхідність стимулювання науково-технічного потенціалу та налагодження ефективної взаємодії між бізнесом і наукою.

Не менш важливою проблемою є нестабільність економічного середовища, спричинена військовими діями та кризовими явищами в енергетичному секторі. В умовах війни багато підприємств зазнали руйнувань або змушені були релокувати виробництво до безпечніших регіонів [3].

Водночас саме цей виклик став поштовхом до переосмислення бізнес-моделей і впровадження гнучких форматів управління.

Серед перспектив розвитку підприємств варто відзначити:

- активне впровадження цифрових технологій (ERP-системи, штучний інтелект, автоматизація управлінських процесів);
- перехід до принципів сталого розвитку, який поєднує економічну ефективність із екологічною та соціальною відповідальністю бізнесу;
- розширення міжнародного партнерства, зокрема інтеграцію у європейські ланцюги доданої вартості [4].

Важливо, щоб українські підприємства формували корпоративну культуру інноваційності – тобто готовність постійно навчатися, експериментувати та впроваджувати нові управлінські рішення. Це можливо лише за умов підтримки з боку держави, освітніх закладів та громадянського суспільства [5].

Сучасні підприємства України перебувають на етапі глибоких трансформацій, що зумовлюють як нові проблеми, так і значні можливості. Їхня конкурентоспроможність у майбутньому залежить від здатності адаптуватися до глобальних викликів, інвестувати в інновації та формувати економіку знань.

1. Шегда А. В. *Менеджмент підприємства*. – К.: КНЕУ, 2021.
2. Державна служба статистики України. *Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2024 році*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Міністерство економіки України. *Звіт про релокацію підприємств у 2023–2024 рр.*
4. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг-менеджмент*. – К.: Основи, 2020.
5. Гончаренко О. В. *Сталий розвиток підприємства: теорія та практика*. – Харків: ХНЕУ, 2022.

Суханова А.

студ. групи МЕ - 314

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Скларук Т. В.

РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Починаючи з лютого 2022 року ринок праці в Україні зазнав суттєвих змін. Як наслідок, це спричинило значні проблеми для економіки України, зокрема: масове переміщення населення, втрата інфраструктури, різке зростання безробіття тощо.

На початку 2023 року на ринку праці відбувалося зменшення попиту на робочу силу, особливо це стало відчутно у прифронтових регіонах, де складнощі з наймом робітників були пов'язані із відносним знелюдненням територій. У центральній та західній Україні стає більш поширеною самозайнятість. В кінці 2023 року було відкрито понад 300 тис. нових ФОПів (кількість нових бізнесів перевищила показники 2021 р. на 7 %). Що стосується компаній, то їх відкрито на третину менше, порівняно із 2021 роком. Але заснування нових бізнесів все ж сприяло збільшенню робочих місць.

Упродовж 2023 року бізнеси з прифронтових територій масово перемістилися на західні та центральні регіони України. З початку повномасштабного вторгнення до початку грудня 2023 року 7 820 українських компаній залишили регіон постійної реєстрації, 27 % з них виїхали з Києва, 11 % – з Дніпропетровської області, по 8 % – з Донецької та Одеської, 6 % – з Харківської. Водночас 22 % від загальної кількості релокантів перемістилися до Києва. Значна частина релокованих підприємств розмістилась у західних регіонах, що збільшило там імовірність працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб і місцевих фахівців [2].

Починаючи з січня 2025 року показник безробіття знизився порівняно із 2024 роком і становив 14 %. Станом на вересень 2025 року загальна чисельність безробітних, зареєстрованих у Державній службі зайнятості (ДСЗ), становила 94 тисячі.

За даними «Work.ua», станом на січень 2025 року, порівняно з лютим 2022 року, за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93 %. Але відновлення відбувається нерівномірно в регіональному розрізі. Порівняно з довоєнними показниками, найбільше зросла кількість вакансій у таких областях: Закарпатській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Львівській, Вінницькій, Рівненській та Чернівецькій. Сьогодні за абсолютною кількістю пропозицій роботи незмінними лідерами є: Київська (33459 вакансій), Львівська (8620), Дніпропетровська (8433), Одеська (5324) та Харківська (3158) області [1].

За даними опитування Американської торговельної палати, найголовнішими проблемами ведення і розвитку бізнесу сьогодні в Україні є: безпека та захист співробітників; російські ракетні атаки на критичну інфраструктуру та бізнес-активи; здоров'я та психічний стан співробітників; економічна та споживча рецесія; обмежений доступ до електроенергії, водопостачання, мобільного зв'язку, теплопостачання. Також представники малого та середнього бізнесу зазначають збільшення тиску з боку державних органів. Такі проблеми притаманні всім регіонам України.

Отже, із початком бойових дій ринок праці України відчув на собі панічні дефіцит робочої сили. Натомість через деякий час ринок праці почав відновлюватись і повертатись до звичного ритму. Спостерігається релокація більшості підприємств на західні території. Подальша стабілізація регіональних ринків праці в умовах війни та повоєнної відбудови потребує: реалізації низки заходів, орієнтованих на відновлення, розвиток та модернізацію бізнес-середовища; формування адаптивності робочої сили; навчання найбільш конкурентним професіям, максимального залучення в трудову сферу внутрішньо переміщених осіб; ефективності дій щодо працевлаштування молоді тощо. Стабілізація ринку праці повинна стати одним з найголовніших завдань державної політики, де потрібно буде зважати на появу різних груп населення, зокрема людей з обмеженими можливостями, які постраждали від військової агресії [3].

1. *Робота в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/jobs-kh/> (дата звернення: 19.10.2025).
2. *Ринок праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Головна*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453> (дата звернення: 19.10.2025).
3. *ВЕНУ – Вісник економічної науки України*. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2022/1/22-Azmuk.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ

Проблематика соціального захисту працівників займає центральне місце в системі соціально-трудових відносин і становить важливу складову економічної безпеки держави. В умовах трансформації економіки України, переходу до європейських стандартів праці та викликів, спричинених війною, питання захисту прав найманих працівників набуває особливої актуальності. Соціальний захист у широкому розумінні охоплює систему правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на гарантування гідних умов праці, справедливої винагороди та захисту від соціальних ризиків, таких як безробіття, травматизм, хвороби чи втрати працездатності.

В Україні основними нормативними актами, що регулюють сферу соціального захисту працівників, є Кодекс законів про працю України, Закони «Про охорону праці», «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», а також «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування». Ці документи формують базу соціальних гарантій, серед яких – право на безпечні умови праці, рівну оплату за рівну працю, соціальне страхування у разі тимчасової непрацездатності, нещасного випадку чи безробіття. З прийняттям нової редакції Трудового кодексу та адаптацією законодавства до вимог Європейського Союзу очікується розширення можливостей для більш ефективного захисту прав працівників.

Економічна роль соціального захисту полягає не лише у виконанні компенсаційної функції, а й у стимулюванні продуктивності праці. Підприємства, що впроваджують соціально відповідальну політику, інвестують у розвиток персоналу та дотримання стандартів безпеки, демонструють вищі показники ефективності. Соціальна відповідальність бізнесу поступово перетворюється на фактор конкурентних переваг. Забезпечення працівників медичним страхуванням, можливостями навчання та психологічної підтримки зменшує ризик професійного вигорання і сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу.

Водночас існують суттєві проблеми, які гальмують розвиток системи соціального захисту в Україні. Значна частина населення працює в тіньовому секторі економіки, де відсутні офіційні трудові відносини, а отже, і доступ до соціальних гарантій [1]. Часто порушуються права на своєчасну оплату праці, безпечні умови роботи та участь у профспілкових об'єднаннях. Державна інспекція праці має обмежені можливості контролю, а система соціального страхування залишається фінансово вразливою. Особливої уваги потребує питання соціального захисту працівників у період воєнного стану. Багато підприємств змушені скорочувати штат або переводити персонал на дистанційну роботу, що створює ризики порушення трудових прав. У цей період держава розширює соціальні програми підтримки, запроваджує механізми компенсації роботодавцям за збереження робочих місць та програми перекваліфікації для осіб, які втратили роботу. Водночас необхідно розвивати сучасні цифрові інструменти обліку трудових відносин, електронні сервіси страхування та соціальної допомоги, що забезпечить прозорість і доступність системи для кожного працівника.

Європейський досвід свідчить, що ефективна модель соціального захисту передбачає не лише законодавчі гарантії, а й активну участь роботодавців і профспілок у формуванні політики зайнятості. В Україні цей трипартизм лише розвивається, однак саме партнерство між державою, бізнесом і працівниками здатне забезпечити стабільний розвиток ринку праці. Гармонізація української системи соціального захисту з європейською передбачає створення єдиного цифрового простору соціального страхування, розширення можливостей недержавних фондів і запровадження стандартів «гідної праці» відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці.

Таким чином, соціальний захист працівників в Україні є багатовимірним явищем, що поєднує правові, економічні та гуманітарні складові. Його розвиток потребує комплексного підходу – модернізації законодавства, посилення контролю за дотриманням трудових прав, формування культури соціальної відповідальності бізнесу та активної участі самих працівників у захисті власних інтересів. У перспективі ефективна система соціального захисту має стати запорукою стійкого розвитку українського суспільства та одним із ключових чинників економічного зростання держави.

1. Бондар М.І. Соціальне забезпечення та соціальний захист в Україні. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10> (дата звернення: 06.10.2025).

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

Використання штучного інтелекту (ШІ) у військово-промисловому комплексі України є надзвичайно актуальним питанням, оскільки сучасні війни дедалі більше залежать від високих технологій, автоматизації та швидкості ухвалення рішень. Україна, яка нині веде боротьбу за свою незалежність, активно впроваджує цифрові

інновації в оборонну сферу. ШІ допомагає зменшити людський фактор у прийнятті рішень, підвищує точність ударів і захист військових підрозділів. Це один із ключових напрямів цифрової трансформації Збройних сил та оборонної промисловості держави [2].

Одним із найперспективніших напрямів використання ШІ є розвідка та обробка великих обсягів інформації. За допомогою алгоритмів машинного навчання українські аналітики можуть швидко обробляти супутникові знімки, визначати рух ворожої техніки, прогнозувати потенційні атаки. Такі технології дозволяють реагувати на загрози набагато швидше, ніж за традиційних методів, і суттєво підвищують ефективність оборонних операцій.

Штучний інтелект також активно використовується у створенні дронів нового покоління. Українські стартапи та підприємства оборонної галузі інтегрують алгоритми автономного керування, що дозволяють безпілотникам самостійно ухилятися від перешкод, визначати маршрут польоту та розпізнавати цілі. Такі системи особливо важливі під час виконання ризикованих завдань, де застосування людини є небезпечним. Використання ШІ робить українські дрони більш точними, стійкими до радіоелектронної боротьби та здатними працювати у складних умовах [3].

Ще одним напрямом є застосування штучного інтелекту у системах наведення та керування артилерійським вогнем. Сучасні програми з використанням алгоритмів прогнозування дозволяють враховувати погодні умови, швидкість вітру, рельєф місцевості та попередні результати стрільби. Це значно підвищує точність артилерійських ударів, мінімізуючи витрати боєприпасів і ризик для цивільного населення. Такі системи створюються у співпраці між Міністерством оборони України, державними підприємствами та приватними IT-компаніями [1].

Велике значення має застосування ШІ у сфері військової логістики. Завдяки алгоритмам аналізу даних можна оптимізувати постачання боєприпасів, пального, техніки та медикаментів у зону бойових дій. Програми на базі штучного інтелекту прогнозують потреби підрозділів, враховуючи зміну ситуації на фронті, що дозволяє уникати нестачі ресурсів і зменшувати втрати часу на транспортування.

Окрему увагу приділяють розвитку систем кібербезпеки з елементами ШІ. В умовах гібридної війни Україна постійно зазнає кібератак, і саме штучний інтелект дозволяє автоматично виявляти загрози, аналізувати поведінку шкідливих програм і блокувати атаки ще на початковому етапі. Це допомагає захищати як військові сервери, так і об'єкти критичної інфраструктури держави [4].

Наукові дослідження підтверджують, що впровадження технологій ШІ у виробничі процеси підприємств оборонно-промислового комплексу сприяє скороченню витрат, підвищенню точності виготовлення деталей і модернізації техніки. Завдяки цифровізації виробництва оборонна галузь стає гнучкішою, здатною швидше реагувати на потреби армії та міжнародні стандарти [1].

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту у військово-промисловий комплекс України є стратегічним чинником зміцнення обороноздатності держави. Ці інновації підвищують автономність озброєння, ефективність управління військами, оптимізують логістику та відкривають нові можливості для співпраці з міжнародними партнерами. Україна поступово формує потужну систему, яка об'єднує науку, бізнес і оборонну сферу, створюючи технологічний фундамент для сучасної та сильної армії майбутнього.

1. Пацурія Н. В. *Упровадження технологій штучного інтелекту у сферу національної безпеки та обороноздатності України* / Н. В. Пацурія. – 2023. – С. 68-75.

2. Використання штучного інтелекту в оборонній сфері. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/23.pdf?utm_source=chatgpt.com

3. Розумні дрони України: роль штучного інтелекту та машинного зору на фронті. URL: https://vgi.com.ua/rozumni-drony-ukrayiny-rol-mashynynogo-zoru-i-shi-na-fronti/?utm_source=chatgpt.com

4. Огляд ринку кібербезпеки в Україні. URL: https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf?utm_source=chatgpt.com

Тарновецька Я.
студ групи МЕ - 314

Науковий керівник – к. е. н., доц., доц. каф. МПА Скларук Т. В.

ПРОБЛЕМАТИКА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ

За останні роки через російсько-українську війну кількість ветеранів в Україні стрімко зросла. Зараз число учасників війни, які вже не беруть пряму участь у бойових діях, сягає приблизно 1,3 млн осіб [1], до кінця війни вважається, що це число може становити до 15% всього населення країни.

Під час повернення до цивільного життя понад 57% ветеранів стикаються з труднощами при працевлаштуванні – про такі дані свідчать результати дослідження Українського ветеранського фонду [2]. Група опитаних людей виокремлює: фізичне здоров'я, яке не дозволяє їм на повну включитися, психоемоційна нестабільність, труднощі в комунікації з командою, дискримінація та невідповідний рівень заробітних плат [2], – як бар'єри, що виникають у процесі працевлаштування.

Труднощі працевлаштування ветеранів має також соціально-психологічні причини, адже роботодавці бояться брати на роботу ветеранів, через незнання як з ними взаємодіяти, та вважають їх потенційною «проблемою».

Також навчання та спеціалізовані навички, які отримують військовослужбовці, не завжди відповідають тому, що шукають роботодавці. Переважно така проблема стосується тих, хто вступив на службу одразу після школи або в молодому віці. Такі військові мають мало або зовсім не мають досвіду роботи поза армією і це ставить їх у невідгідне становище, оскільки в резюме вони мають недостатньо цивільного досвіду.

Крім того деякі ветерани повідомляють, що їм важко знаходити спільну мову з колегами. Вони вважають, що спілкування з людьми з іншими поглядами та трудовою етикою може бути складним. Після років дисципліни та точності цивільне ставлення може бути важко прийняти. На відміну від військової служби, у цивільній роботі також можливе середовище, де заохочується конкуренція, а не командна робота. Крім того, ветерани можуть відчувати розгубленість через надмірну свободу прийняття рішень на робочому місці [3].

Не менш важливою перепорою є фізичний аспект у пошуку місця праці. Військові з інвалідністю змушені вибирати роботу, яка не викликатиме дискомфорт, не обмежуватиме можливості і не погіршуватиме стан здоров'я. Тому потрібно забезпечити доступність до робочих місць та комфортні умови праці.

Щоб вирішити вищезгадані проблеми, необхідно впроваджувати комплекс заходів державного та суспільного рівня. Щодо проблеми з відсутністю досвіду цивільної роботи, потрібно створювати державні і приватні програми перекваліфікації та професійного навчання, які допоможуть колишнім військовим здобути нові навички.

Крім того на новій роботі ветеранам варто доєднати наставників, щоб адаптація проходила швидше та менш стресово, а також для налагодження стосунків у колективі. Потрібно окремо проводити навчальні тренінги для вже сформованого колективу.

Не менш суттєвою є фінансова мотивація ветеранів. Оскільки заробітна плата під час служби часто була стабільною і вищою, ніж у цивільному секторі, варто стимулювати підвищення кваліфікації ветеранів, аби вони могли претендувати на високооплачувані посади.

Також необхідно враховувати психологічну та фізичну реабілітацію колишніх військових. Забезпечити доступ до програм реабілітації та підтримки психічного здоров'я, адже часто потрібен час для відновлення, а також гнучкі умови працевлаштування, які дозволять ветеранам пройти необхідне лікування [4].

Серед заходів підтримки ветеранів 50% опитаних вказують на потребу у програмах перепідготовки, приблизно 49,7% – на необхідність запровадження квот для працевлаштування, а 45% вважають пріоритетною психологічну допомогу та супровід [5]. Такі цифри вказують на те, що більшість ветеранів очікують професійної та соціальної підтримки для повноцінного повернення до цивільного життя.

Підводячи підсумок, можна сказати, що забезпечення ветеранам умов для перекваліфікації, психологічної підтримки та адаптації на робочому місці сприятиме їх успішній інтеграції у цивільне життя. Потрібно, щоб держава, бізнеси й організації діяли спільно, адже працевлаштування ветеранів є не лише питанням економічного розвитку, а й показником соціальної зрілості суспільства.

1. В Україні 1 мільйон 300 тисяч ветеранів: як їх підтримують. URL: <https://suspilne.media/798951-v-ukraini-1-miljon-300-tisac-veteraniv-ak-ih-pidtrimiut/> (дата звернення: 18.10.2025).

2. Працевлаштування ветеранів: як подолати страхи й стереотипи обговорювали на заході Суспільного. URL: <https://corp.suspilne.media/bez-rubryku-uk/49169-praczevlashtuvannya-veteraniv-yak-podolaty-strahy-j-stereotypy-obgovoryuvaly-na-zahodi-susplnogo/> (дата звернення: 18.10.2025).

3. Employment Issues Facing Returning Veterans. Law for Veterans. URL: <https://lawforveterans.org/work/71-hiring/357-employment-issues-facing-returning-veterans> (дата звернення: 19.10.2025).

4. 5 проблем працевлаштування ветеранів та шляхи їх вирішення. URL: <https://eba.com.ua/5-problem-pratsevashtuvannya-veteraniv-ta-shlyahy-yih-vyrishennya/> (дата звернення: 19.10.2025).

5. 57% of veterans in Ukraine face barriers to employment. Gwara Media. URL: https://gwaramedia.com/en/poll-57-of-veterans-in-ukraine-face-barriers-to-employment/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.10.2025).

Ференчак М.

студ групи МЕ - 201

Науковий керівник - к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л.І.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифрова трансформація стає одним із ключових факторів економічного розвитку. В Україні цифрові банківські послуги відіграють важливу роль у підтримці підприємництва, оскільки забезпечують швидкий доступ до фінансових ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності управління.

Згідно зі “Стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 року”, цифровізація визначена як стратегічний пріоритет [1]. Вона включає впровадження інноваційних фінтех-рішень, розвиток безготівкових платежів, розширення онлайн-банкінгу та створення цифрових платформ, орієнтованих на потреби користувачів. Це формує конкурентне середовище, де банки змагаються у зручності, швидкості та доступності своїх послуг.

Для підприємців цифровий банкінг відкриває низку переваг:

- доступ до фінансування – можливість отримати онлайн-кредити чи мікрофінансування без відвідування банківських установ;
- автоматизація обліку – інтегровані фінансові сервіси спрощують ведення звітності та сплату податків;
- мобільність і гнучкість – онлайн-банкінг дозволяє керувати рахунками та проводити операції у будь-який час і з будь-якого місця.

Яскравим прикладом цифрової трансформації є Monobank – перший український нео-банк, що працює повністю онлайн. З моменту заснування у 2017 році він залучив понад 9 мільйонів користувачів, продемонструвавши ефективність повної диджиталізації фінансових процесів [2]. Ще один приклад – Oschadbank, який запровадив сервіс “Oschad 24/7”, що дозволяє підприємцям здійснювати безготівкові розрахунки, валютні операції, перекази та моніторинг рахунків у режимі реального часу [3].

Попри значні досягнення, розвиток цифрового банкіngu в Україні супроводжується низкою викликів:

- кібербезпека – потребує постійного вдосконалення систем захисту даних клієнтів;
- цифрова грамотність – рівень володіння цифровими інструментами серед підприємців, особливо у регіонах, залишається недостатнім;
- регуляторні бар’єри – необхідне оновлення законодавчої бази для повноцінного розвитку фінтех-сектору [4].

Разом з тим, цифрові банківські сервіси відкривають значні перспективи. Вони сприяють фінансовій інклюзії, залучаючи малий і середній бізнес до офіційного фінансового обігу, підвищують ефективність бізнес-процесів та стимулюють економічне зростання за рахунок доступу до швидкого кредитування і спрощених фінансових операцій [5].

Таким чином, цифрові банківські послуги стали невід’ємною частиною сучасного підприємництва в Україні. Вони спрощують взаємодію бізнесу з банківським сектором, підвищують прозорість фінансових операцій і забезпечують нові можливості для розвитку підприємств.

1. *Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року*. URL: <https://bank.gov.ua/files/FinSectorStrategy2025.pdf>

2. *Офіційний сайт Monobank*. URL: <https://monobank.ua/>

3. *Офіційний сайт Oschadbank*. URL: <https://www.oschadbank.ua/>

4. *Fintech Development Strategy in Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025>

5. “5 reasons why Ukraine’s fintech sector is growing despite war”. *TechCrunch*. URL: <https://techcrunch.com/2022/08/08/5-reasons-why-ukraines-fintech-sector-is-growing-despite-war>

Юпин В.

студ групи МЕ - 210

Науковий керівник – к.е.н., доц., доц. каф. МПА Мороз Л.І.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Антикризовий менеджмент у період війни – це не разова «санація», а дисциплінована система рішень, що поєднує швидке реагування з постійним переглядом цілей і ресурсів. На рівні підприємства до «мінімально достатньої» мети належать: щоденний касовий план, короткі бюджетні ітерації (тиждень–місяць), тригери ризиків і заздалегідь погоджені пакети дій. Таку логіку менеджменту підтримує вітчизняна школа антикризового управління, що акцентує циклічність діагностики, стабілізації та відновлення з опорою на фінансову дисципліну й інформаційну прозорість [1].

Першою управлінською лінією захисту є ліквідність. Доцільними є ліміти на зобов’язання, перехід частини постійних витрат у змінні (аутсорсинг, гнучкі графіки), факторинг та передоплата для критичних поставок. Оперативні рішення варто приймати на підставі коротких панелей показників – оборотність запасів, частка простроченої дебіторки, маржинальність ключових SKU. Макрофон підтримує таку мікродисципліну: офіційні «Інфляційні звіти» НБУ показують стабілізацію інфляційних очікувань та окреслюють сценарні ризики, якими менеджмент має керуватися у плануванні грошових потоків [2].

Друга опора – безперервність бізнес-процесів через операційну гнучкість. Практики воєнного часу довели ефективність модульної релокації (поетапне винесення процесів, кооперація з приймаючими майданчиками), дублювання постачальників і резервних складів, а також хмарної координації команд. Державні інструменти

зменшують транзакційні витрати перенесення виробництва: офіційна «Програма релокації підприємств» описує процедури, строки розгляду заявок і критерії пріоритетності, які менеджерам варто враховувати в дорожніх картах відновлення.

Ризик-менеджмент у війні має бути тригерним і щоденним. Базова матриця охоплює безпекові, фінансові та операційні ризики з простими порогами («зрив логістики >72 год», «відключення енергії >4 год/добу», «прострочка дебіторки >15%»). Під кожен поріг готують стандартизований набір реакцій: перемикання маршрутів, пріоритизація високомаржинальних позицій, аварійні енергосхеми. Методично це узгоджується з українськими напрацюваннями з антикризового управління, де підкреслюється необхідність поєднання фінансових індикаторів із оперативними процедурами реагування [1].

Людський капітал перетворюється на головний обмежувач і водночас джерело антихрупкості організації. Управлінські практики, які знижують плінність і втрати знань, – прозора пріоритизація задач, мікроповноваження для лінійних керівників, психологічні консультації, підтримка релокації сімей, страхові програми. Макроконтекст підказує, що за умов волатильності саме швидкість адаптації команд і стабільність комунікацій визначають здатність утримувати виручку при збої ринків; це корелює з позицією НБУ щодо ролі очікувань і «каналів довіри» у відновленні ділової активності [2].

Комерційна стратегія має зміщуватися до «core cash-generators», сервіталізації та контрактів із передзамовленням. Держава і партнери створили додаткові стабілізуючі канали: грантові програми «єРобота» спрямовані на запуск/розвиток бізнесів і створення робочих місць; для менеджера – це інструмент фінансування експериментів та швидкого розширення на суміжні ніші без критичного нівелювання ліквідності.

Цифровізація скорочує «шлях від події до рішення». Україномовний огляд ОЕСР підкреслює, що прискорення цифрової трансформації МСП під час війни підвищує стійкість через автоматизацію обліку, дашборди реального часу і хмарні сервіси співпраці, що створює переваги в швидкості перерозподілу ресурсів і в управлінні касовими розривами [3].

Таким чином, підсумовуючи, антикризовий менеджмент у період війни – це цілісна керуюча система, що поєднує фінансову дисципліну, модульну операційну архітектуру, тригерний ризик-контур, лідерство довіри й цифрові інструменти ухвалення рішень. Результатом стає не лише виживання, а й накопичення організаційної «витривалості», яка дозволяє перетворювати шоки на навчання та стабільне зростання після зниження інтенсивності воєнних ризиків.

1. Кривов'язюк І.В. *Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл.* Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

2. НБУ. *Інфляційний звіт, жовтень 2024 року.* URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2024-roku> (дата звернення: 08.10.2025)

3. OECD. *Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні.* OECD Publishing : Paris, 2024. <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.

Ясінська А.

студ. групи МЕ-203

Науковий керівник – к.е.н. доц., доц. каф. МПА Вербицька Г.Л.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні проблеми соціального захисту працівників в Україні є складними та багатогранними, що зумовлено економічною нестабільністю, трансформацією ринку праці та розвитком цифрових технологій. Система соціального захисту виявляє низку недоліків, пов'язаних із законодавчими прогалинами, недостатньою відповідальністю бізнесу та слабким контролем з боку держави.

Однією з головних проблем є зростання нестандартних форм зайнятості – фрілансу, самозайнятості, трудової міграції [1]. Традиційні механізми соціального страхування створювались для класичної моделі трудових відносин між працівником і роботодавцем, тому вони не охоплюють нові категорії працівників. Поширення цифрової економіки створює нові виклики для соціального захисту. Виникають нові типи зайнятості, зокрема дистанційна робота та робота через онлайн-платформи. Це призводить до обмеженого або відсутнього доступу таких осіб до пенсійного забезпечення, медичного страхування та допомоги у разі безробіття.

Неформальна зайнятість залишається однією з найсерйозніших загроз соціальній безпеці працівників [2]. Працівники, які працюють без офіційного оформлення, повністю позбавлені законних гарантій: оплати лікарняних, відпусток, страхових виплат у разі травм чи звільнення. Слабкий державний контроль, особливо у малому та середньому бізнесі, сприяє поширенню таких практик і дозволяє роботодавцям ухилятися від сплати соціальних внесків.

Ще однією проблемою є низький рівень соціальної відповідальності підприємств. Більшість компаній у своїй діяльності орієнтуються насамперед на прибуток, і соціальні питання відходять на другий план. Це призводить до зменшення витрат на безпеку праці, соціальні програми, навчання працівників і створення комфортних умов праці. Механізми соціального партнерства між роботодавцями, працівниками та державою залишаються недостатньо розвиненими.

Сфера охорони праці також стикається з численними проблемами. В Україні спостерігається високий рівень виробничого травматизму та професійних захворювань, що свідчить про низький рівень дотримання вимог безпеки на робочих місцях. Багато працівників працюють у небезпечних і шкідливих умовах, що підвищує ризики для здоров'я та потребує посилення системи контролю і профілактики.

Соціальні ризики посилюються загальним зниженням рівня життя. Інфляція, зростання цін і економічна нестабільність призводять до знецінення соціальних виплат і пенсій. Розмір допомоги у разі безробіття, інвалідності або втрати годувальника часто не забезпечує навіть мінімального прожиткового рівня, що знижує ефективність системи соціального захисту. Правові та адміністративні бар'єри також обмежують доступ до соціальної допомоги. Складні бюрократичні процедури та недостатня інформованість громадян щодо своїх прав призводять до того, що багато людей не можуть скористатися передбаченими законом можливостями.

Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу. Перш за все, необхідна адаптація законодавства до сучасних реалій ринку праці, зокрема до нестандартних форм зайнятості та цифрової економіки. Важливо розвивати соціальний діалог між державою, роботодавцями та працівниками, що сприятиме створенню справедливих умов праці. Необхідним є підвищення соціальної відповідальності бізнесу шляхом запровадження податкових стимулів і грантових програм для підприємств, які дотримуються високих соціальних стандартів. Особливу увагу слід приділити цифровізації соціальних послуг. Використання електронних платформ дозволить зробити систему соціального захисту більш прозорою, зручною та доступною для громадян. Крім того, держава повинна посилити контроль за дотриманням трудового законодавства та норм безпеки праці, особливо у малих і середніх підприємствах. Отже, сучасні проблеми соціального захисту працівників в Україні потребують системних змін, спрямованих на підвищення рівня соціальної безпеки, справедливості та адаптації соціальної політики до нових умов економічного розвитку.

1. Бондар М.І. *Соціальне забезпечення та соціальний захист в Україні. Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10> (дата звернення: 06.10.2025).

2. Синчук С. М., Яструбецький В. В. *Соціальний захист працівників як об'єкт соціального діалогу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 88-95.

НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ НА DVD-ROM

**83-тя СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ТЕХНІЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

СЕКЦІЯ «ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ»

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ
(жовтень – листопад 2025 року)**

Відповідальний за випуск Р. Д. Бала

Один електронний оптичний диск DVD-ROM
Об'єм даних у мегабайтах 7,6 Мб
Наклад 30 прим. Зам. 251816

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4459 від 27.12.2021 р.

вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79005
тел. + 380 32 2584103, факс +380 32 2584101
vlp.com.ua, ел. пошта: vmr@vlp.com.ua