



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

ЕКОНОМІКА СЬОГОДНІ: ПРОБЛЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

МАТЕРІАЛИ
XV Міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції

Полтава 2026

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ (ПУЕТ)

ЕКОНОМІКА СЬОГОДНІ: ПРОБЛЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

МАТЕРІАЛИ

XV Міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції

(м. Полтава, 18-19 грудня 2025 року)

За загальною редакцією
д-ра екон. наук, професора М. Є. Рогози,
Г. В. Карнаухової

**Полтава
ПУЕТ
2026**

Організаційний комітет

Голова організаційного комітету – О. О. Нестуля, Лауреат державної премії України в галузі науки і техніки, заслужений працівник освіти України, ректор Полтавського університету економіки і торгівлі», далі – ПУЕТ, д-р іст. наук, професор.

Співголова – Л. Г. Войнаш, член Президії Укркоопспілки, директор Департаменту освіти і науки, директор Навчально-методичного центру «Укоопосвіта», канд. екон. наук.

Заступники голови організаційного комітету:

Н. С. Педченко, д-р екон. наук, професор, перший проректор ПУЕТ;

М. Є. Рогоза, д-р екон. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Академії економічних наук України, академік Міжнародної академії біоенерго-технологій, науковий директор громадської спілки «Міжнародний центр досліджень соціально-економічних проблем модернізації та розвитку кооперації», професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем ПУЕТ;

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем ПУЕТ.

Члени організаційного комітету:

Ю. С. Матвієнко, канд. пед. наук, проректор з науково-педагогічної роботи ПУЕТ;

А. С. Ткаченко, д-р техн. наук, доцент, директор Навчально-наукового інституту денної освіти;

В. І. Перебийніс, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем ПУЕТ;

Г. В. Карнаухова, заступник завідувача кафедри, старший викладач кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем ПУЕТ;

В. В. Стеценко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії ПУЕТ;

Л. М. Діденко, директор ЦЗОП ПУЕТ.

Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління :
Е45 матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора М. Є. Рогози, Г. В. Карнаухової (м. Полтава, 18–19 грудня 2025 року). – Полтава : ПУЕТ, 2026. – 296 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Текст укр., англ. мовами.

ISBN 978-966-184-487-1

У матеріалах конференції розглядаються питання управління, моделювання, прогнозування соціально-економічних систем; цифрові трансформації, штучний інтелект в економіці, державному управлінні та місцевому самоврядуванні; сталий розвиток регіонів, громад, територій, суб'єктів господарювання; кооперація, мале та середнє підприємництво; промислова політика у частині підготовки кадрів.

УДК 330.4:338.24(082)

*Матеріали друкуються в авторській редакції мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідальні автори.*

© Полтавський університет
економіки і торгівлі, 2026

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

Є. Б. Аймагамбетов, ректор Карагандинського економічного університету Казспоживспілки, д-р екон. наук, професор (м. Караганда, Республіка Казахстан);

Александра Кужер, заступник декана, завідувач кафедри прикладних суспільних наук, професор Сілезького технологічного університету (м. Глівіце, Польща);

Олексій Квілінський, д-р екон. наук, професор Лондонської академії науки і бізнесу, Інституту розвитку міжнародного співробітництва (м. Лондон, Великобританія);

Е. А. Гулієв, д-р екон. наук, професор ректор Азербайджанського університету кооперації (м. Баку, Азербайджанська Республіка);

Дімітар Панайотов Дімітров, ректор Університету національної та світової економіки (м. Софія, Республіка Болгарія);

Назарзода Хайрулло Холназар, ректор Таджицького державного університету комерції (м. Душанбе, Республіка Таджикистан);

Ян Польцин, д-р екон. наук, професор Державної вищої школи імені Станіслава Сташица в м. Піла (Польща);

В. М. Вовк, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, заслужений професор Львівського національного університету імені Івана Франка»;

В. С. Григорків, д-р ф.-м. наук, професор, завідувач кафедри економіко-математичного моделювання Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича;

П. М. Григорук, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі Хмельницького національного університету;

Д. М. Жерліцин, д-р екон. наук, професор Університету національної та світової економіки, Інституту підприємництва, науковий співробітник, (м. Софія, Болгарія);

Ю. С. Залознова, д-р екон. наук, професор, член-кореспондент НАН України, академік Академії економічних наук України, директор Інституту економіки промисловості Національної академії наук України (м. Київ);

В. І. Ляшенко, д-р екон. наук, професор, віце-президент Академії економічних наук України, завідувач відділу Інституту економіки промисловості Національної академії наук України (м. Київ);

Н. К. Максимова, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики Запорізького національного університету;

Т. В. Меркулова, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Т. І. Олешко, д-р техн. наук, професор, професор кафедри економіки Державного університету «Київський авіаційний інститут»;

О. В. Ольховська, канд. фіз.-мат. наук, завідувач кафедри комп'ютерних наук та інформаційних технологій ПУЕТ;

В. А. Павлова, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро);

В. М. Порохня, д-р екон. наук, д-р техн. наук, професор, професор кафедри економіки та статистики Класичного приватного університету (м. Запоріжжя);

С. К. Рамазанов, д-р техн. наук, д-р екон. наук, професор заслужений діяч науки і техніки України, академік МАІ, МАНЕБ, АЕНУ, ТАУ, АТНУ, професор кафедри інформаційних технологій та програмування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ);

А. А. Роскладка, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри цифрової економіки та системного аналізу Київського національного торговельно-економічного університету;

С. Р. Семів, канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, директор Центру кооперативної науки та освіти Львівського торговельно-економічного університету;

Ю. М. Харазішвілі, д-р екон. наук, професор, академік Академії економічних наук України, головний науковий співробітник Інституту економіки промисловості Національної академії наук України (м. Київ);

О. А. Харченко, канд. техн. наук, доцент, декан факультету інформаційних технологій, доцент кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (м. Київ).

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ ТА ПРОЦЕСИ: УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ.

Бугаєвський М. І.

Трансформація підходів до розуміння фінансової інклюзії в Україні..... 13

Занімонський Є. Є.

Оцінка впливу блекаутів на показники економічної діяльності it галузі 16

Зінченко О. М., Діхтенко І. В., Щербань Р. В.

Діагностика та моделювання конкурентоспроможності послуг у контексті ресурсного забезпечення підприємства..... 19

Зінченко О. М., Миколенко І. Г., Ільченко Ф. І.

Прогнозування економічної безпеки як чинник прибутковості та цифрового розвитку підприємства..... 22

Зінченко О. М., Щербань Р. В., Ільченко Ф. І.

Роль інтеграційних процесів у зміцненні конкурентних позицій підприємства 25

Капліна Т. В., Карамушка Є. П.

Світовий досвід антикризового менеджменту в готельних мережах 28

Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Ведюк Я. Р., Песцов В. В.

Управління ефективністю інноваційної діяльності на основі ресурсного підходу 32

Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Гребенюк Д. В.

Ресурсний підхід у стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства..... 35

Кононенко Ж. А., Марченко О. В., Демченко Б. К.,

Каменюк А. О.

Управління прибутком як чинник зміцнення конкурентних переваг підприємства 38

Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Котица Д. В. Мотивація персоналу як детермінанта	40
Лагуненко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління промисловим підприємством	42
Лисюк Ю. А. Дискримінантний аналіз як інструмент відбору пріоритетних туристичних регіонів України для державної підтримки.....	45
Ляшевська О. І, Залізник О. І. Методи антикризового державного управління в умовах воєнного стану	51
Мамотенко Дар'я, Цвілий Сергій Інвестиційна політика сталого відновлення туристичних територій в Україні.....	56
Ніколаєва О. Г., Овчаров А. А. Оптимізація управління запасами в умовах гібридної бізнес-моделі сервісного центру	60
Новікова О. Н. Цифрові трансформації та штучний інтелект в економіці, державному управлінні та місцевому самоврядуванні: досягнення, виклики, ризики.....	62
Оголь В. О. Ключові компоненти системи управління персоналом в торгівлі.....	70
Павлов В. В. Соціальна місія як тягар для конкурентоспроможності	72
Плиса В. Й., Плиса З. П., Плиса М. В. Технологія антисипативного управління діяльністю страховика.....	74
Попик Н. В., Соколенко Н. О. Конкурентна стратегія як інструмент ефективного антикризового управління	78

Придятько Е. М. Аналіз поведінкових тенденцій українських споживачів в умовах війни та економічної нестабільності.....	81
Семиволос М. І. Податкове навантаження: аналіз взаємозв'язків з показниками соціально-економічного розвитку	84
Сисоєв В. В. Моделювання управління логістичними процесами в умовах невизначеності.....	86
Сушарник Я. А. Інституційні дисбаланси у структурі виробництва продукції тваринництва в Україні.....	89
Флегантова А. Л., Перебийніс В. І. Гудвіл як індикатор інноваційної стратегії та чинник конкурентоспроможності компаній креативного сектору економіки.....	92
Харазішвілі Ю. М., Ляшенко В. І. Новітня технологія стратегування сталого розвитку у безпековому вимірі	97
Цвілий С. М., Мамотенко Д. Ю. Маркетинг туристичних дестинацій як інструмент повоєнної трансформації регіональної економіки України	100
Чаус І. В. Теоретичні аспекти формування економічного потенціалу територіальної громади.....	103
Чорна В. В. Методи оцінки ефективності маркетингових витрат	107
Шановалов В. О., Кабашна В. В. Пріоритети економічної політики фірми на сучасному етапі	110

Шаповалов В. О., Луценко Ю. Ю.
Компроміси економічної політики
фірми в умовах конкуренції 113

**СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЦІ, ДЕРЖАВНОМУ
УПРАВЛІННІ ТА МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ:
ДОСЯГНЕННЯ, ВИКЛИКИ, РИЗИКИ**

Maciej Kardas, Jan Polcyn, Aleksy Kwiliński
Digital twins for statistical process control:
a data-driven framework for Industry 4.0..... 117

Aleksy Kwiliński
Virtual reality and real virtuality: the economy
of perception in the age of the metaverse 126

Aleksy Kwiliński, Maciej Kardas, Vladyslav Landar
The virtual space as an environment of reflexive governance:
the quality of public opinion and its global implications 134

Levkovets N. P.
The role of artificial intelligence in transforming
accounting and analytical systems..... 151

Борисенко В. В., Чеботарьов Є. В.
Threads і регіональний бізнес в Україні
в повоєнних умовах: можливості та обмеження 155

Волков М. І.
Інтеграція цифрових інновацій у стратегії підвищення
інвестиційної привабливості промислових підприємств..... 158

Волошиненко Т. Р.
Застосування цифрових технологій для
аналізу витрат домогосподарств 161

Гаращенко А. А., Сокіл Б. В.
Стратегічна пріоритезація підприємств у контексті
Індустрії 4.0, ШІ та гео економічної нестабільності 163

Кондрєв П. В. Вплив штучного інтелекту на соціально-економічне середовище бізнесу	167
Козурман С. М., Нестуля С. І. Лідерські підходи до впровадження AI-інструментів у контекстну рекламу для розширення B2B-аудиторії	171
Крилов А. В., Нестуля С. І. Вплив стилів лідерства на мотивацію та продуктивність персоналу в сфері роздрібної торгівлі	174
Кулібаба В. В. Цифрова трансформація в будівельній галузі: шлях до підвищення ефективності та якості	178
Макаренков О. Л. Цифрове рішення для обліку даних про статистично значущі корупційні активи	180
Нестеренко І. О., Яценко В. В. Розробка веборієнтованої інформаційної системи для магазину книг у контексті цифрової трансформації та використання елементів штучного інтелекту	186
Олешко Т. І. Цифрові інновації та нові технології в авіації	190
Петращук Б. І. Освітні виклики цифрової епохи: підготовка кадрів для економіки штучного інтелекту	193
Разумова Г. В. Етичні аспекти використання штучного інтелекту в публічному секторі.....	196
Саркісян А. С. Екосистема комерції: сучасна будова та принципи функціонування.....	198
Хлусов Є. А. Цифрова трансформація навчання: застосування ігрового підходу	201

<i>Шаповалов В. О.</i> Цифрова економіка як інституційно-технологічний каркас сучасного господарства	204
--	-----

**СЕКЦІЯ 3. СТАЛИЙ РОЗВИТОК
РЕГІОНІВ ГРОМАД, ТЕРИТОРІЙ, СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ: СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ,
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ,
МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

<i>Богдан Я. С.</i> Сучасний стан розвитку екотуризму в Полтавському регіоні	207
<i>Баранов О. В.</i> Ділова активність як інструментарій управління виробничими процесами.....	210
<i>Глеба А-І. В.</i> Кластерний аналіз регіонів України за рівнем розвитку транспортної інфраструктури	213
<i>Григорків В. С., Григорків М. В.</i> Основні показники та тенденції сталого розвитку Чернівецького регіону.....	219
<i>Зима М. О.</i> Використання методів abc та XYZ-аналізу для оптимізації асортименту	222
<i>Ільїна М. В.</i> Ремедіація ґрунтів як передумова сталого розвитку сільських територіальних громад	225
<i>Капліна Т. В., Федотов О. В.</i> Вплив структури водоспоживання в готелі на формування ефективної програми водозбереження	228
<i>Логоша Ю. Д., Манжура О. В.</i> Аналіз стратегій сталого розвитку регіонів та громад, з урахуванням викликів прифронтових територій.....	232
<i>Мазел О. І.</i> Розвиток сфери у динаміці аналітичної інформації	234

Маковійчук Л. Р. Рейтингування областей України за науково-інноваційним потенціалом	236
Плахотнюк Ю. О. Вплив стейкхолдерів на формування інвестиційної привабливості підприємства в Україні.....	240
Пухальський Ю. В. Діагностика та аналіз перспектив smart стратегування проджект менеджменту бізнес-процесів сталого розвитку суб'єктів економіки.....	245
Рогоза М. Є., Максимчук Р. Ю., Шило В. І., Савченко О. С. Стратегування проектного підходу управління ефективністю процесів сталого розвитку регіону та його суб'єктів.....	248
Сімонов К. А. Ключові метрики торгівлі в умовах воєнного стану: аналіз і наслідки.....	251
Соколовський В. Р., Стрілець В. В. Економічні результати зелених інновацій: аналітика гоі, esg-премії та доступу до капіталу	254
Становський Д. В. Стратегічний розвиток підприємства як категорія дослідження: постановний аспект.....	257
Чайка І. П., Хурса О. В., Жалій О. Є. Управління логістичними ризиками в умовах військово-фінансової експансії: модель стійкості та шляхи вдосконалення на прикладі ТОВ «Нова пошта»	258
СЕКЦІЯ 4. КООПЕРАЦІЯ, МАЛЕ ТА СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РОЗВИТОК, СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ	
Zherlitsyn D. M. Scientific entrepreneurship hub in bulgaria as a bridge between business and academia	262

Зеленко В. О., Василишина Л. М.
Customer Development як інструмент
досліджень розвитку стартапу 264

Кирилова В. О.
Social listening як метод досліджень 268

Перебийніс В. І., Світлична А. В., Вітрюк Н. М., Кріль Є. В.
Стратегування господарської діяльності
обслуговуючих кооперативів 271

Побурко О. Я., Брикар О. М.
Діджиталізація як інструмент в управлінні
масштабуванням малого та середнього бізнесу 278

**СЕКЦІЯ 5. ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА У ЧАСТИНІ
ПІДГОТОВКИ КАДРІВ: СИСТЕМА ОСВІТИ, ОСВІТНІ
ПРОГРАМИ, СТРАТЕГІЯ, ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ,
ФАКТОРИ ВПЛИВУ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ШТУЧНИЙ
ІНТЕЛЕКТ, УДОСКОНАЛЕННЯ, КОМУНІКАЦІЇ**

Бобракова Д. О., Левін О. Л.
Національно-визвольна війна під проводом
Б. Хмельницького (1648–1657 рр.) «Руїна» 282

Бобракова Д. О., Левін О. Л.
Філософія нового часу 285

Савченко К. А., Левін О. Л.
Сенс життя у філософії 287

Савченко К. А., Левін О. Л.
Життя селянства і робітників на початку ХХ століття 289

Ткаченко А. О., Левін О. Л.
Проблема буття та матерії в філософії 291

Ткаченко А. О., Левін О. Л.
Політичний устрій та соціально-економічне
життя галицько-волинської держави 294

СЕКЦІЯ 1. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ ТА ПРОЦЕСИ: УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ

М. І. Бугаєвський, магістр

Полтавський університет економіки і торгівлі

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В УКРАЇНІ

Практика розвитку фінансової інклюзії в банківській сфері України набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. З одного боку, війна суттєво ускладнила доступ населення та бізнесу до базових фінансових послуг через руйнування інфраструктури, скорочення фізичної присутності банків та обмеження цифрових каналів у прифронтових і деокупованих регіонах. У таких умовах фінансову інклюзію доцільно розглядати не лише як елемент соціальної політики, а як критичний чинник фінансової стабільності та економічної життєздатності регіонів.

З іншого боку, війна актуалізувала новий вимір фінансової інклюзії, пов'язаний із соціальною реінтеграцією ветеранів та осіб, постраждалих від бойових дій. У цьому контексті фінансова інклюзія розглядається сьогодні не лише з позиції клієнтського доступу до банківських продуктів, а й як інструмент інклюзивної зайнятості та кадрової політики банківських установ.

З огляду на вищенаведене, сутнісне розуміння фінансової інклюзії у банківському секторі доцільно формувати з урахуванням подвійної ролі банків, як:

- провайдерів доступних фінансових послуг для населення і малого бізнесу;
- соціально відповідальних інституцій, що беруть участь у відновленні людського капіталу країни.

Поєднання цих підходів надає нам підстави розглядати фінансову інклюзію не лише як показник охоплення фінансо-

вими послугами, а як системний механізм забезпечення економічної стійкості, соціальної згуртованості та повоєнного відновлення України.

Свого розвитку концепція фінансової інклюзії в Україні набула у 2025 році завдяки змінам до законодавства, спрямованих на розширення доступу до фінансових послуг для соціально вразливих груп населення, малого бізнесу та мешканців віддалених і малонаселених територій шляхом використання існуючої інфраструктури роздрібних і поштових компаній [1].

Таблиця 1 – Еволюційний розвиток підходів до визначення терміну «фінансова інклюзія» у нормативному середовищі [1, 2]

Джерело	Визначення фінансової інклюзії	Основні акценти
Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні (перше читання)	Створення умов для клієнтів, що забезпечують рівний доступ до банківських, фінансових, платіжних та супровідних послуг незалежно від факторів, що перешкоджають користуванню послугами	Рівний доступ, універсальність послуг, відсутність уточнення доходу
Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні (друге читання)	Створення умов для клієнтів, що забезпечують рівний доступ до банківських, фінансових, платіжних та супровідних послуг незалежно від рівня доходу та інших перешкод	Акцент на доході, додаткові фактори
Пропозиції до Закону України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 2)	Надання комплексу доступних банківських, інших фінансових і супутніх послуг	Фокус на клієнтах: фізичні особи та малі бізнеси, комплекс послуг

Джерело	Визначення фінансової інклюзії	Основні акценти
	фізичним особам та суб'єктам господарювання, зокрема мікрота малими підприємствами	
Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні (ухвалено Верховною радою у другому читанні)	Створення для клієнтів умов, що забезпечують можливість рівного доступу до отримання банківських, платіжних та інших фінансових та супровідних послуг, з урахуванням принципу недискримінації, незалежно від рівня особистого доходу фізичної особи та інших факторів, що перешкоджають клієнтам користуватися такими послугами	Рівний доступ, недискримінація

Таким чином, термін «фінансова інклюзія» охоплює ключові принципи рівного доступу, недискримінації та гарантій щодо забезпечення всім категоріям клієнтів можливості користуватися банківськими, платіжними, фінансовими та супровідними послугами незалежно від рівня доходу, соціального статусу чи інших обмежувальних факторів.

Список використаних джерел

1. Проект Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні : № 13018-д від 20.03.2025 // Верховна Рада України : офіц. вебсайт. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/2818596>.

2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 20.03.1991 № 872-ХІІ (зі змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/en/872-12/ed19930719>.

Є. Є. Занімонський, аспірант

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ОЦІНКА ВПЛИВУ БЛЕКАУТІВ НА ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ ГАЛУЗІ

ІТ галузь є важливою частиною української економіки [1]. Блекаути можуть суттєво впливати на діяльність цієї сфери, тому оцінка їх впливу на діяльність ІТ галузі є вкрай необхідною. У дослідженні здійснено комплексний аналіз надійності електропостачання та виконано кластеризацію ліцензіатів з розподілу електричної енергії операторів системи розподілу (ОСР) України, що обслуговують понад 100 000 споживачів. Аналіз спирається на дані 2022–2024 рр. [2] і дозволяє виявити стабільні залежностей і класифікувати закономірності.

Без врахування відключень з форс-мажорних обставин, найкращі показники майже в кожному з років, демонстрував кластер, в який входять оператори: ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі», АТ «Житомиробленерго», ПАТ «Запоріжжяобленерго», АТ «ДТЕК Дніпровські електромережі», ПрАТ «Рівнеобленерго», АТ «Укрзалізниця» (частково), ПАТ «Черкасиобленерго», ПрАТ «ПЕЕМ «ЦЕК», ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Представники цього кластеру вирізняються стабільно низькими значеннями показників SAIDI та SAIFI, а також мінімальною кількістю перерв як з вини компанії, так і внаслідок планових робіт. Наявність стабільного «лідерського» кластера може дозволити іншим ОСР орієнтуватися на кращі практики та виявляти структурні резерви підвищення надійності.

Окрему увагу присвячено аналізу переривань електропостачання за той же період внаслідок форс-мажорних обставин. Форс-мажорні події, на відміну від аварій та планових робіт,

характеризуються непередбачуваністю та значною різницею в інтенсивності між різними регіонами, що робить їхній аналіз важливим як для енергетичної політики, так і для оцінки стійкості регіональних систем розподілу.

З точки зору загальних тенденцій майже у всіх ОСР середня тривалість відключень внаслідок форс-мажору у 2023 р. була суттєво нижчою, ніж у 2022 році, але у 2024 р. у більшості операторів вона зросла навіть порівняно з 2022 р.

До ОСР із найменшою кількістю відключень внаслідок форс-мажору у 2024 р. відносяться: АТ «Укрзалізниця», АТ «Харків-обленерго» та АТ «ДТЕК Донецькі електромережі». Це оператори, які зберегли найвищу стійкість у надзвичайних умовах, що є важливим для подальшого структурування політики та розробки моделей прогнозування ризиків.

Кластерний аналіз є ефективним інструментом для виявлення структурних груп ОСР із подібним профілем операційної поведінки. Стійкість результатів кластеризації для різних років свідчить, що навіть у періоди значних зовнішніх збурень фундаментальні риси діяльності операторів залишаються подібними. Інтеграція даних за кілька років дозволяє підсилити статистичну надійність виявлених груп операторів.

Проблеми ІТ галузі було згруповано у 4 групи за двома критеріями: зовнішні/внутрішні, економічні/неекономічні:

- зовнішні економічні: спад попиту, експорту ІТ послуг (як через повномасштабну війну в Україні, так і через світові тенденції);

- внутрішні економічні: дефіцит бюджету, валютні обмеження, інфляційні ризики;

- зовнішні неекономічні: руйнування енергосистеми, блекаути, близькість до фронту;

- внутрішні неекономічні: мобілізація, міграція співробітників та релокація компаній, небезпека та загрози психічному здоров'ю персоналу.

Поряд з впливом вказаних проблем на ІТ галузь слід враховувати можливості галузі щодо їх подолання. Однією з ключових

чових проблем є відключення електроенергії через удари по українській енергосистемі. Найчастішими рішеннями є: використання джерел безперебійного живлення, встановлення власних генераторів, використання хмарних технологій, адаптація робочих процесів, підтримка резервних систем у високому ступені готовності тощо [3].

Проблеми галузі призвели до падіння експорту у 2022–2024-й рр. з 7,3 до 6,4 млрд доларів США [4]. Враховуючи умови, в яких знаходиться зараз ІТ бізнес та Україна в цілому, падіння могло бути набагато більшим. Проте, об'єм ІТ експорту у жовтні 2025 р. був на 1,6 % більше ніж у вересні, а об'єм експорту за перші 10 місяців 2025 року на 2,2 % більше ніж за аналогічний період 2024 р. Судячи з останніх подій, 2025 р. за показниками частоти і тривалості блекаутів навряд чи буде кращим ніж 2024.

Можна дійти висновку, що навіть при високому впливі відключень електропостачання на роботу ІТ галузі, сукупні наслідки блекаутів є відносно меншими, ніж внесок решти проблем. Парадоксально, але на тлі збільшення атак по об'єктах генерації та розподілу електроенергії, ІТ галузь зупиняє падіння об'єму експорту. Навіть з врахуванням інерційності, ефективна підготовка ІТ галузі до блекаутів, суттєво зменшує ефективність військових ударів по об'єктах критичної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Шевчук, І. Б., Шевчук, А. В., & Стасенко, З. В. (2023). ІТ-сфера в умовах війни: основні тенденції та вплив на розвиток економіки регіону. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки», 4(110), 61–68. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-9>.
2. National Energy and Utilities Regulatory Commission of Ukraine. (2025). <https://www.nerc.gov.ua>.
3. Малюк, А. (2025). Як підготувати ІТ-інфраструктуру до зими: десять практичних порад від De Novo. De Novo. <https://denovo.ua/blog/blackouts-opposite-advicees/>
4. National Bank of Ukraine. (2025). <https://bank.gov.ua/>

О. М. Зінченко, канд. екон. наук, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем

І. В. Діхтенко, магістрант;

Р. В. Щербань, магістрант

Полтавський університет економіки і торгівлі

ДІАГНОСТИКА ТА МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність продукції й суб'єктів господарювання загалом формується під впливом багатьох чинників, серед яких визначальне місце посідає рівень ресурсного забезпечення. Кадрові, матеріальні, фінансові та інші види ресурсів, що визначають рівень ресурсного забезпечення, є ключовими для формування конкурентних переваг, оскільки сприяють оптимізації використання ресурсів, підвищенню прибутковості та забезпеченню сталого розвитку. Мінливі умови на внутрішньому й зовнішньому ринках, функціонування в особливий період воєнного стану, необхідність розвитку інфраструктури та раціонального використання ресурсів зумовлюють спроможність суб'єктів господарювання не лише утримуватися в конкурентному середовищі, а й забезпечувати стаке економічне зростання. Економічна діагностика рівня ресурсного забезпечення та його впливу на конкурентоспроможність послуг дає змогу оцінити потенціал суб'єктів господарювання у процесі раціонального використання наявних ресурсів і сприяє підвищенню ефективності їхньої виробничо-комерційної діяльності.

Численні науковці приділяють значну увагу вивченню теоретичних і прикладних аспектів діагностики ресурсного забезпечення та конкурентоспроможності. Зокрема, методичні підходи до економічної діагностики підприємств висвітлено у працях О. І. Снитюк, Л. В. Бережної та І. Г. Гончаренка [4], тоді як питання діагностики, моделювання й розвитку фінансового потенціалу підприємства досліджено Р. І. Шараварою [5]. Проблематиці формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання, їх моделюванню та визначенню детермінант присвя-

чено публікацію В. І. Перебийноса, Ж. А. Кононенко, Г. В. Карнаухової [3].

Проблематиці конкурентоспроможності послуг присвячено роботи Л. С. Безуглої, Н. В. Шинкаренко та Т. В. Куваєвої [1], тоді як питанням конкурентоспроможності вітчизняної сфери послуг на міжнародних ринках приділяє увагу Н. Бондар [2].

Існують загальні закономірності, що визначають взаємодію різних видів ресурсів у процесі їх використання. Зокрема, закон мінімуму свідчить, що рівень розвитку будь-якого процесу обмежується тим чинником, який перебуває у найменшій кількості. Так, якщо в певних виробничих умовах дефіцитним стає, наприклад, енергетичний ресурс, то доти, доки не буде забезпечено його необхідний обсяг, ефективність і масштаби виробництва залишатимуться обмеженими рівнем енергопостачання. Відповідно до цього закону, погіршення забезпеченості окремими видами ресурсів зумовлює зміну структури виробництва на користь менш ресурсомісткої продукції. Зазначену закономірність доцільно враховувати під час оцінювання достатності ресурсів для здійснення виробничо-комерційної діяльності.

Оскільки ресурсне забезпечення є ключовим чинником формування конкурентоспроможності продукції, підприємства, які мають належний рівень постачання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) та вміло їх використовують, апріорі здатні успішно конкурувати на ринку.

У секторі сервісу продукція підприємств представлена послугами (рис. 1).

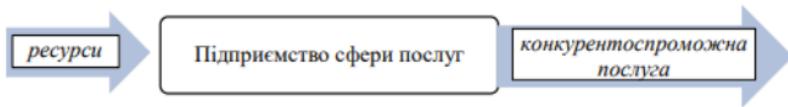


Рисунок 1 – Операційна схема створення конкурентоспроможної послуги

Представлена модель (рис. 1) передбачає, що конкурентоспроможна послуга (за якістю, ціною та іншими характеристи-

ками) формується наступним чином: по-перше, у процесі логістичної діяльності підприємства під час закупівлі необхідних ресурсів, зокрема енергетичних та матеріальних; по-друге, завдяки ефективно функціонуючій операційній системі.

Послуги, що надаються підприємствами відповідного профілю, характеризуються низкою ключових особливостей, які безпосередньо впливають на їхню конкурентоспроможність: нематеріальність, невіддільність від процесу надання, змінність якості, неможливість зберігання та відсутність права власності клієнта на саму послугу. Окрім зазначених вище характеристик, слід також виділити економічні особливості виробничо-комерційної діяльності підприємств, що впливають на конкурентоспроможність їхніх послуг. До них належать відносно невеликі обсяги капіталу та висока швидкість його обігу, а також поєднання значних постійних і низьких змінних витрат.

Економічна діагностика підприємства включає, зокрема, аналіз конкурентного середовища шляхом оцінки ринку, вивчення динаміки попиту та пропозиції, дослідження діяльності конкурентів та оцінювання рівня конкурентоспроможності. Для оцінки рівня ресурсного забезпечення, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності підприємств застосовують різноманітні показники (рентабельності, ліквідності, ресурсозабезпечення тощо), що дають змогу комплексно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

У цьому напрямі перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методичних підходів до економічної оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Список використаних джерел

1. Безугла Л. С., Шинкаренко Н. В., Куваєва Т. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку послуг в Україні. Економічний вісник. 2022. № 3. С. 69–78. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.069>.
2. Бондар Н. Конкурентоспроможність сфери послуг України на світових ринках. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-59>.

3. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. Інфраструктура ринку. 2024. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct78-5>.
4. Снитюк О. І., Бережна Л. В., Гончаренко І. Г. Діагностика стану підприємства з використанням нечіткого аналізу. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-9>.
5. Шаравара Р. І., Кононенко Ж. А. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-19>.

О. М. Зінченко, канд. екон. наук, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

І. Г. Миколенко, д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

Ф. І. Ільченко, магістрант

Полтавський університет економіки і торгівлі

ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ЧИННИК ПРИБУТКОВОСТІ ТА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження в сучасних умовах зумовлена необхідністю мінімізації фінансових втрат в умовах воєнної нестабільності та пошуком нових джерел формування доданої вартості через науково-технічний прогрес. Експоненціальний розвиток технологій, процеси модернізації та цифрова трансформація сьогодні виступають ключовими чинниками підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Це, у свою чергу, актуалізує потребу в прогнозуванні економічної безпеки як фундаментальної умови для забезпечення позитивного фінансового результату, збереження капіталу та стабільного розвитку бізнес-проектів.

Забезпечення належного рівня безпеки та прибутковості вимагає впровадження сучасних систем управління та інтернет-технологій, які дозволяють оптимізувати витрати та підвищити

ефективність використання ресурсів у проєктах інноваційного розвитку. Застосування прогресивної методології прогнозування, що ґрунтується на точній діагностиці ризиків, стає інструментом стратегічного управління вигодами, оскільки дозволяє мінімізувати потенційні збитки та максимально реалізувати комерційний потенціал інновацій.

Складність цього процесу зумовлює необхідність визначення інтегральної характеристики стану економічної системи, де безпека розглядається як запорука капіталізації підприємства. Система безпеки охоплює взаємопов'язані структурні компоненти, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість та інвестиційну привабливість окремих сфер, зокрема макроекономічної, фінансової, інвестиційної, енергетичної та зовнішньоекономічної. Координація цих сфер дозволяє досягти синергетичного ефекту та забезпечити стабільні грошові потоки навіть у кризових умовах.

У процесі аналізу методичних підходів до прогнозування науковці наголошують, що ігнорування потенційних ризиків при застосуванні певних методів може призвести до хибних управлінських рішень та втрати економічної вигоди. Зокрема, суб'єктивність експертних оцінок та похибки класичних поліноміальних моделей обмежують можливості об'єктивного оцінювання окупності інвестицій та динаміки розвитку. Використання традиційних методів, заснованих на кореляційно-регресійному аналізі без урахування структурних змін, створює ризик недосягнення цільових показників прибутковості, що робить необхідним перехід до більш точних інструментів управління фінансово-економічним станом системи

Наукові праці також присвячені питанням економічної безпеки, що ґрунтуються на визначенні ключових ризиків та застосуванні інтернет-технологій у прогнозуванні стану економічної безпеки в інформаційній сфері. У цих дослідженнях також розглядаються вразливості інформаційного простору, а також складність процесів моніторингу й контролю інформаційно-технологічного та соціально-економічного розвитку [3].

Результативність забезпечення економічної безпеки, виявлення ризиків і використання потенціалу інтернет-технологій у управлінні відповідними процесами визначається успішністю реалізації ключового завдання їх застосування в проєктах розвитку. У цьому контексті пріоритетом є досягнення належного рівня ефективності системи інформаційно-аналітичного забезпечення, аналітичну основу якої становлять дані про динаміку та тенденції змін, сукупність індикаторів економічної безпеки, а також механізми мінімізації впливу ризиків проєктів. Складний характер зазначених процесів зумовлює потребу в упорядкуванні підходів до досягнення цілей у сфері економічної безпеки. Для цього доцільно здійснювати аналіз за ключовими напрямками реалізації потенціалу інтернет-технологій, а саме: створення та інтеграція систем моніторингу; застосування сенсорних технологій і IoT (Інтернету речей); використання веб-скрапінгу та інтеграції через API.

Прогнозування економічної безпеки в контексті управління ризиками та використання потенціалу інтернет-технологій у проєктах розвитку також вимагає системного аналізу та оцінки причин виникнення дестабілізуючих чинників. Серед ефективних методів застосування технологій у прогнозуванні економічної безпеки варто виділити ключові аспекти використання інтернет-технологій для форсайту економічної безпеки на базі блокчейн-технології та штучного інтелекту.

Відтак, перехід до комплексного моделювання економічної безпеки дозволяє підприємству трансформувати систему захисту з джерела витрат на активний механізм підтримки фінансової стабільності. Врахування динаміки індикаторів розвитку та впровадження високоточних методів аналізу створюють підґрунтя для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень, що мінімізують ціну помилки в умовах невизначеності. Зрештою, інтеграція інструментів прогнозування в загальну стратегію розвитку забезпечує не лише виживання суб'єкта господарювання, а й стає зростання його ринкової вартості, гарантуючи досягнення стратегічних цілей щодо прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Харазішвілі Ю. М. Методологічні підходи до оцінки рівня економічної безпеки країни. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4. С. 44–58. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/86086/10-Kharazishvili.pdf?sequence=1>.
2. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації : монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 304 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Harazishvili_monograf_2019-ost.pdf.
3. Шандрівська О. Є., Шинкаренко Н. В. Прикладна оцінка ризиків у системі забезпечення безпеки соціально-економічних процесів у кіберпросторі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. № 2(8). С. 94–104. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2020.02.094>.

О. М. Зінченко, канд. екон. наук, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

Р. В. Щербань, магістрант;

Ф. І. Ільченко, магістрант

Полтавський університет економіки і торгівлі

РОЛЬ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростання конкуренції підприємства активно шукають нові способи зміцнення своїх ринкових позицій. Одним із найбільш ефективних підходів виступає інтеграція – процес об'єднання або тісної взаємодії з іншими суб'єктами господарювання. Інтеграційні процеси можуть проявлятися у різних формах – від простих партнерських угод до повного злиття чи поглинання компаній. Завдяки інтеграції підприємства отримують можливість оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати, розширити доступ до ресурсів і нових ринків, що сприяє формуванню та зміцненню конкурентних переваг. Водночас ефективність інтеграційних процесів значною мірою визначається розумінням детермінант – чинників, які впливають на доцільність, масштаби та результативність такого об'єд-

нання. Неврахування цих детермінант може спричинити прийняття неефективних рішень і призвести до економічних збитків. Тому існує нагальна потреба у всебічному аналізі чинників інтеграційних процесів для ефективного формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Дані питання є предметом активного вивчення як українськими, так і зарубіжними вченими, які досліджують важливість та детермінанти інтеграції у сучасних економічних умовах [1], вплив інтеграційних процесів на стратегічне позиціонування підприємства [3], проблематику визначення детермінант інтеграційних процесів, що впливають на конкурентні переваги [2], [4]. Водночас залишається нагальна потреба у детальному дослідженні конкретних детермінант та механізмів, які дають змогу підприємствам ефективно реалізовувати інтеграційний потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій в умовах динамічного середовища.

Категорія «детермінанти інтеграційних процесів» є ключовою, оскільки охоплює сукупність чинників та умов, які визначають ініціювання, ефективність та особливості інтеграційної взаємодії між суб'єктами господарювання. Ці детермінанти виступають рушійними силами та обставинами, що спонукають підприємства до консолідації або тісної кооперації, а також визначають рівень результативності реалізації цих процесів та їхній вплив на формування і зміцнення конкурентних переваг. Усвідомлення сутності цієї категорії є фундаментальним для всебічного аналізу мотивації інтеграційних стратегій підприємств і розробки обґрунтованих підходів до їх впровадження з метою максимізації позитивних економічних і синергетичних ефектів.

Слід зазначити, що в сучасних умовах швидких змін розвиток інтеграційних процесів є передумовою успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Об'єднання зусиль, ресурсів і компетенцій не лише відкриває додаткові можливості, а й істотно впливає на загальний стан підприємства. Зокрема, інтеграція безпосередньо формує організаційно-економічну структуру, роблячи її більш гнучкою та ефективною, а

також сприяє зміцненню фінансової стабільності через диверсифікацію ризиків і оптимізацію грошових потоків. У результаті ці механізми роблять інтеграцію ключовим чинником формування та посилення конкурентних переваг, що є критично важливим для виживання і розвитку підприємства на глобальних ринках.

Інтеграційні процеси повинні бути спрямовані на підтримку стратегій, що посилюють конкурентні переваги підприємств. Для всебічного оцінювання їхнього впливу доцільним є застосування динамічних моделей, які дозволяють аналізувати інтеграційні процеси. Такі моделі орієнтовані на прогнозування довгострокових наслідків інтеграції, з урахуванням часових затримок і процесів адаптації, що забезпечує проактивне управління та передбачення синергетичних ефектів і потенційних ризиків.

Інтеграційні процеси виступають потужним засобом підвищення конкурентних переваг підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Ефективність інтеграції значною мірою залежить від врахування комплексу економічних, організаційно-управлінських, ринкових та правових детермінант. Ретельно продумані, сплановані та реалізовані інтеграційні стратегії дозволяють підприємствам підвищувати операційну ефективність, стимулювати інноваційну діяльність, розширювати ринкові позиції та зменшувати ризики, забезпечуючи тим самим довгострокову стійкість і розвиток. Категорія «детермінанти інтеграційних процесів» слугує своєрідною дорожньою картою для аналізу й планування інтеграційних стратегій, що у підсумку сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. Васюткіна Н. В., Криленко Є. С. Формування інтегрованого економічного потенціалу підприємств в умовах економіки знань з посиленням впливу конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-285-294>.
2. Ліба Н. С., Пугачевська К. Й. Чинники формування конкурентоспроможності економіки на регіональному рівні. *Проблеми сучас-*

них трансформацій. *Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-05-02>.

3. Носань Н. С., Назаренко С. А., Мусієнко Р. В. Аналіз інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.21-25>.
4. Осіпова Л. В. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>.

Т. В. Капліна, *д-р техн. наук, професор;*

Є. П. Карамушка, *студент ГРС м-21*

Полтавський університет економіки і торгівлі

СВІТОВИЙ ДОСВІД АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Антикризове управління у світовій готельній індустрії стає ключовим фактором її довгострокової стійкості. За останні роки готельний бізнес зіткнувся з пандемією COVID-19, глобальною енергетичною нестачею, інфляційними коливаннями, політико-безпековими кризами та трансформаціями туристичної поведінки. Відповідно, міжнародні готельні мережі були змушені адаптувати свої моделі управління, інтегруючи підходи безперервності бізнесу (BCP), стандарти безпеки, цифрові рішення, Lean-операції та аналітичні платформи для прогнозування ризиків [1; 2].

Метою дослідження є систематизація світового досвіду антикризового менеджменту у провідних готельних мережах та визначення механізмів, що забезпечують їхню стійкість у кризових умовах.

Особливу актуальність вивчення світового досвіду має для України, де готельний сектор працює в умовах воєнної невизначеності, падіння туристичних потоків, загроз безпеці та енергетичної нестабільності. Саме тому аналіз антикризових моделей Marriott, Hilton, Accor, IHG є важливим для побудови адаптивних і стійких управлінських систем у вітчизняних готелях [3].

Світові готельні корпорації розглядають антикризовий менеджмент не як локальну реакцію на окремі потрясіння, а як інтегрований складник корпоративної стратегії, що поєднує:

- цифрову трансформацію сервісу та операцій;
- стандарти безпеки ISO 22301 (Business Continuity) і ISO 31000 (Risk Management);
- інноваційні моделі управління доходом (RMS);
- гнучкі кадрові моделі;
- стандартизовані операційні процедури (SOP);
- маркетингову диверсифікацію та формування довіри гостей [1; 4].

Такі підходи дозволили провідним мережам значно швидше відновитися після пандемії у 2020–2022 рр., ніж незалежним готелям, та забезпечити стабільні фінансові показники навіть у високотурбулентних середовищах.

Проведемо аналіз антикризових моделей таких світових готельних мереж, як Marriott International, Hilton, Accor, InterContinental Hotels Group (IHG).

Marriott використовує багаторівневу систему кризового управління Global Crisis Response Framework, яка включає:

- глобальну та локальні кризові команди;
- стандартизовані протоколи безпеки;
- інструменти швидкої комунікації з гостями;
- систему «Commitment to Clean», що забезпечує гігієнічну безпеку;
- цифрові рішення: мобільний ключ, безконтактний check-in і check-out, chat-assistant [3; 5].

Стратегія Marriott підкреслює важливість операційної стандартизації, централізованого моніторингу та впровадження технологій на рівні мережі.

Мережа Hilton реалізує підхід (модель Resilience Framework), який базується на чотирьох складниках: готовність – реагування – відновлення – навчання.

Основні інструменти:

- програма CleanStay спільно з Lysol і Mayo Clinic;

- Emergency Response Guidelines, що визначають SOP на випадок заражень, стихійних лих, технічних аварій [6];

- цифрова екосистема: Digital Key, мобільні бронювання, автоматизована комунікація;

- програма підготовки персоналу з кризового реагування.

Hilton демонструє високу стійкість завдяки сильній сервісній культурі та розвиненим внутрішнім комунікаційним каналам.

Accor упровадив програму ALLSAFE, створену разом із Bureau Veritas, яка поєднує:

- 45 стандартизованих вимог безпеки;

- Lean-методи в операціях Housekeeping та F&B;

- цифрову платформу Accor Key;

- підхід локальної адаптації (гнучкість під національні ризики) [7].

Accor активно розвиває моделі гнучкої зайнятості, що дозволяють зменшувати витрати без зниження якості сервісу.

InterContinental Hotels Group (IHG) використовує комплексну модель Crisis Management & Business Continuity, що включає:

- автоматизовану аналітичну платформу IHG Concerto;

- програми безпеки «IHG Clean Promise»;

- систему багатоканальної кризової комунікації;

- управління ризиками за принципами ISO 31000 [8].

IHG є лідером у використанні data-driven моделей прогнозування попиту та управління доходом.

Усі мережі відмічають значну роль цифрових технологій у антикризовому управлінні, тому вони інвестують у:

- PMS нового покоління → автоматизація процесів;

- RMS → оптимізація ADR і RevPAR під час нестабільності;

- CRM → персоналізація та утримання гостей;

- BI-платформи → управління KPI в реальному часі [6; 9].

Цифровізація зменшує залежність від ручних процесів і прискорює відновлення бізнесу.

Мережі використовують операційні інновації:

- Lean Hospitality;

- стандартизовані SOP;
- гнучкі моделі персоналу;
- енергоменеджмент (HVAC, LED, Smart-control).

Це дозволяє скоротити витрати на 12–25 % [9].

Ефективними інструментами виступають маркетинг і сервіс у кризовий період:

- пакетні пропозиції (Stay & Work, Safe Stay);
- локалізовані програми лояльності;
- активна OTA-стратегія;
- гарантії безпеки, сертифікація, комунікація протоколів [3; 6].

Такі рішення підтримують попит навіть при закритих кордонах.

Висновки. Світовий досвід свідчить, що антикризове управління повинно бути комплексним, інтегрованим та багаторівневим. Провідні готельні мережі демонструють високу ефективність завдяки поєднанню: цифрових інновацій (RMS, CRM, BI); операційної стандартизації (Lean, SOP); протоколів безпеки та чистоти; HR-стійкості та корпоративної культури; маркетингової диверсифікації. Міжнародні практики підтверджують, що кризостійкість базується на гнучкості, інноваційності та здатності швидко масштабувати рішення. Для українських готелів адаптація цих підходів є не лише доцільною, але й критично необхідною для забезпечення операційної безперервності, фінансової стабільності та довіри гостей в умовах війни. Вивчення досвіду Marriott, Hilton, Accor і IHG створює основу для розроблення національних моделей кризового управління у сфері гостинності.

Список використаних джерел

1. ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. 32 p.
2. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 28 p.
3. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Crisis Readiness Report 2023*. London : WTTC, 2023. 54 p.

4. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Hotel Resilience Framework*. London : WTTC, 2023. 42 p.
5. Marriott International. *Commitment to Clean Program Overview*. Bethesda : Marriott International, 2022. 39 p.
6. Hilton Worldwide. *Emergency Response Guidelines*. Washington : Hilton Corporate Publications, 2021. 63 p.
7. Accor Group. *ALLSAFE Program Standards*. Paris : Accor SA, 2022. 58 p.
8. IHG Hotels & Resorts. *IHG Crisis Management and Business Continuity Framework*. London : IHG Corporate Publications, 2023. 55 p.
9. Deloitte. *European Hospitality Industry Outlook 2024*. London : Deloitte, 2023. 47 p.

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

Г. В. Карнаухова, старший викладач кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

Я. Р. Ведюк, магістрант;

В. В. Песцов, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою динамічністю ринкових процесів та посиленням конкуренції, ефективність інноваційної діяльності стає визначальним чинником життєздатності та стратегічного успіху суб'єктів господарювання. Конкурентоспроможність продукції й суб'єктів господарювання загалом формується під впливом багатьох чинників, серед яких визначальне місце посідає рівень ресурсного забезпечення. Спроможність підприємства до безперервного впровадження інновацій забезпечує не лише технологічне оновлення виробничих потужностей, а й суттєву оптимізацію витрат, що є базовою умовою для формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [6, 8]. Ресурсний підхід дозволяє розглядати інноваційний розвиток не як випадковий процес, а як результат цілеспрямованого управління кадровими, матеріальними, фінансовими та енергетичними актива-

ми підприємства. Саме ці ресурси є ключовими для формування конкурентних переваг, оскільки вони сприяють оптимізації витрат та забезпеченню сталого зростання навіть у кризові періоди [2, 3].

Ефективність інноваційного процесу є багатогранною категорією, яка безпосередньо залежить від рівня ресурсного забезпечення підприємства. Кадрові, матеріальні, фінансові та інші види ресурсів є ключовими для формування конкурентних переваг, оскільки вони сприяють підвищенню прибутковості та забезпеченню сталого розвитку. Особливого значення набуває інтелектуальний капітал, спроможний генерувати унікальні ідеї та втілювати їх у комерційно успішні продукти [1, 3]. Проте, існують загальні закономірності, що визначають взаємодію цих ресурсів. Зокрема, закон мінімуму свідчить, що рівень розвитку будь-якого процесу обмежується тим чинником, який перебуває у найменшій кількості. Наприклад, якщо підприємство має достатнє фінансування, але відчуває гострий дефіцит енергетичних ресурсів або кваліфікованого персоналу, ефективність інноваційної діяльності залишатиметься обмеженою рівнем найбільш дефіцитного ресурсу.

Мінливі умови на внутрішньому й зовнішньому ринках, функціонування в особливий період воєнного стану та необхідність раціонального використання ресурсів зумовлюють спроможність суб'єктів господарювання не лише утримуватися в конкурентному середовищі, а й забезпечувати стає економічне зростання. У цьому контексті економічна діагностика рівня ресурсного забезпечення та його впливу на конкурентоспроможність стає невід'ємним елементом управління [4, 5, 7]. Така діагностика дає змогу оцінити реальний потенціал суб'єкта господарювання та сприяє підвищенню ефективності його виробничо-комерційної діяльності через виявлення прихованих резервів.

Моделювання ефективної інноваційної діяльності передбачає розробку цілісної операційної системи. У секторі сервісу, наприклад, продукція представлена послугами, які мають особливі характеристики: нематеріальність, невіддільність від процесу надання та змінність якості. Конкурентоспроможна іннова-

ційна послуга формується завдяки ефективно функціонуючій операційній системі та якісній логістичній діяльності. Процес моделювання ефективності має враховувати економічні особливості діяльності, такі як відносно невеликі обсяги капіталу при високій швидкості його обігу, а також специфічне поєднання значних постійних і низьких змінних витрат.

Для об'єктивної оцінки результативності впроваджених інновацій необхідно застосовувати комплекс показників. Економічна діагностика підприємства повинна включати аналіз конкурентного середовища, вивчення динаміки попиту та оцінювання рівня конкурентоспроможності [6, 8]. Для цього застосовують різноманітні індикатори, зокрема показники рентабельності, ліквідності та ресурсозабезпечення. Використання сучасних методичних підходів, таких як нечіткий аналіз або моделювання фінансового потенціалу, дозволяє отримати більш точну картину стану інноваційної активності підприємства.

Перспективи подальших досліджень у даній сфері лежать у площині удосконалення методичних підходів до економічної оцінки конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Системний підхід до діагностики та моделювання інноваційних процесів дозволить суб'єктам господарювання не лише адаптуватися до кризових явищ, а й створювати продукти високої доданої вартості, забезпечуючи лідерські позиції на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Васюткіна Н. В., Криленко Є. С. Формування інтегрованого економічного потенціалу підприємств в умовах економіки знань з посиленням впливу конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-285-294>.
2. Кононець Н. В., Кононенко Ж. А., Яковенко Т. І. Дидактичний практикум використання методів прогнозування під час вивчення дисципліни «Прогнозування соціально-економічних процесів» як форма ресурсно-орієнтованого навчання. *Витоки педагогічної майстерності*, (33), 135–142. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.33.310058>.

3. Ліба Н. С., Пугачевська К. Й. Чинники формування конкурентоспроможності економіки на регіональному рівні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-05-02>.
4. Носань Н. С., Назаренко С. А., Мусієнко Р. В. Аналіз інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.21-25>.
5. Осіпова Л. В. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>.
6. Педченко Н. С., Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Зінченко О. М., Карнаухова Г. В. Економічна діагностика ресурсозабезпечення конкурентоспроможності послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 2(116). С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-11>.
7. Черешнюк О. М. Планування інноваційної діяльності на основі витратного підходу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-42>.
8. Khodakivska L. O., Hrybovska Yu. M., Kononenko Zh. A. Modern innovative technologies in warehouse inventory management. *Економічні горизонти*. 2020. № 1(12). С. 4–14. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/203809>.

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

Г. В. Карнаухова, старший викладач кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

Д. В. Гребенюк, магістрант

Полтавський університет економіки і торгівлі

РЕСУРСНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової нестабільності розробка ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є критично важливою для його виживання та розвитку. Формування конкурентних переваг підприємства безпосередньо залежить від рівня його ресурсного забезпечення.

Кадрові, матеріальні, фінансові та енергетичні ресурси виступають фундаментом стратегічного потенціалу, оскільки їх раціональне використання дозволяє оптимізувати витрати та підвищити прибутковість діяльності.

Реалізація стратегії в особливий період воєнного стану вимагає від суб'єктів господарювання екстремальної гнучкості та здатності оперативної адаптуватися до гострого дефіциту ключових чинників виробництва. У цьому контексті особливої актуальності набуває «закон мінімуму», згідно з яким стратегічна стійкість та результативність будь-якого бізнес-процесу обмежується тим ресурсом, що перебуває у критично найменшій кількості відносно потреби. На практиці це означає, що навіть за умови надлишкового фінансового капіталу або наявності інноваційних ідей, дефіцит енергопостачання, логістичні розриви або брак кваліфікованого персоналу стають «вузьким місцем», що блокує масштабування діяльності. Таким чином, критичний ресурс стає лімітуючим фактором, який нівелює дію інших переваг. За таких обставин економічна діагностика рівня ресурсного забезпечення трансформується у базовий інструмент стратегічного менеджменту, дозволяючи реально оцінити «межу міцності» підприємства та визначити пріоритетні напрями збереження його дієздатності.

Розробка та реалізація операційної схеми створення конкурентоспроможного продукту чи послуги потребує тісної інтеграції логістичної підтримки, виробничих процесів та систем інтелектуального управління. Ефективна стратегія конкурентоспроможності не може бути універсальною; вона повинна враховувати як фізичні особливості продукту, так і галузеву специфіку економічної діяльності. Зокрема, для сфери послуг та високотехнологічних виробництв характерною є висока швидкість обігу капіталу, що вимагає миттєвого реагування на ринкові сигнали. Водночас аналіз структури постійних та змінних витрат дозволяє визначити поріг рентабельності та сформулювати гнучку цінову політику. Тільки комплексне оцінювання діяльності за допомогою системи індикаторів – рентабельності

інвестицій, поточної ліквідності та коефіцієнтів ресурсозабезпечення – дає менеджменту об’єктивну основу для коригування стратегічних орієнтирів. Такий підхід забезпечує синхронізацію внутрішніх можливостей підприємства з динамічними змінами споживчого попиту та агресивними діями конкурентів, гарантуючи стійку позицію на ринку.

Таким чином, стратегія забезпечення конкурентоспроможності повинна базуватися на постійному вдосконаленні методичних підходів до економічної оцінки ресурсного потенціалу. Системне моделювання взаємодії ресурсних детермінант забезпечує суб’єкту господарювання можливість не лише утримувати ринкові позиції, а й досягати сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Кононенко Ж. А. Управління конкурентоспроможністю суб’єктів аграрного бізнесу в умовах трансформації ланцюгів постачань сільськогосподарської продукції. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-25>.
2. Кононець Н. В., Кононенко Ж. А., Яковенко Т. І. Дидактичний практикум використання методів прогнозування під час вивчення дисципліни «Прогнозування соціально-економічних процесів» як форма ресурсно-орієнтованого навчання. *Витоки педагогічної майстерності*, (33), 135–142. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.33.310058>.
3. Науменко Ю. В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 5 (75). С. 59-67. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.7.
4. Педченко Н. С., Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Зінченко О. М., Карнаухова Г. В. Економічна діагностика ресурсозабезпечення конкурентоспроможності послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 2(116), С. 75–83 <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-11>.
5. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>.

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

О. В. Марченко, магістрант;

Б. К. Демченко, магістрант

Полтавський університет економіки і торгівлі

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У системі стратегічного управління сучасним підприємством особливе місце посідає аналітична діяльність, спрямована на оцінку прибутку як результуючого показника ефективності використання ресурсного потенціалу. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання безпосередньо корелює з його здатністю генерувати чистий грошовий потік, який стає джерелом подальшого інноваційного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Прибутковість є ключовим індикатором ефективності використання ресурсного потенціалу, оскільки саме вона визначає спроможність підприємства до саморозвитку, інноваційного оновлення та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі. За умов воєнного стану аналіз прибутковості трансформується з інструменту звітності у стратегічний запобіжник, що дозволяє оцінити життєздатність бізнес-моделі в агресивному зовнішньому середовищі.

Реалізація аналітичної функції в особливий період вимагає врахування ресурсних обмежень через призму закону мінімуму. Згідно з цим законом, гранична прибутковість підприємства часто обмежується найбільш дефіцитним ресурсом – наприклад, перебої в енергопостачанні або логістичні розриви можуть різко підвищити собівартість продукції, нівелюючи ефект від високого споживчого попиту. Прибутковість підприємства часто лімітується найбільш дефіцитним ресурсом, таким як енергозабезпечення або критична сировина. Діагностика прибутку дозволяє ідентифікувати ці «вузькі місця», що провокують зростання собівартості та зниження маржинальності послуг. Таким чином, аналіз фінансових результатів стає основою для раціо-

нального перерозподілу дефіцитних активів на користь найбільш рентабельних напрямів діяльності. Тому діагностика прибутку має бути нерозривно пов'язана з аналізом ресурсозабезпечення: лише виявлення «вузьких місць» у структурі витрат дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо масштабування виробництва або перегляду цінової стратегії.

Операційна схема формування конкурентоспроможної послуги чи продукту передбачає глибокий аналіз структури витрат та швидкості обігу капіталу. Стратегічний аналіз прибутку повинен базуватися на комплексному оцінюванні показників рентабельності продажів, ліквідності та віддачі від використаних активів. Це дозволяє не лише констатувати фінансовий результат, а й моделювати майбутні сценарії розвитку, враховуючи динаміку попиту та інтенсивність конкурентної боротьби.

Ефективне моделювання прибутковості передбачає глибокий аналіз структури витрат та швидкості обігу капіталу. Використання комплексних показників рентабельності продажів, ліквідності та ресурсозабезпечення дозволяє суб'єкту господарювання об'єктивно оцінити рівень своєї конкурентної стійкості. Системна діагностика прибутку забезпечує менеджмент необхідною інформацією для оперативної корекції стратегічних цілей відповідно до динамічних змін ринкового попиту та агресивної активності конкурентів.

Перспективи зміцнення конкурентоспроможності полягають у вдосконаленні аналітичного інструментарію оцінки прибутковості, що дозволить підприємствам не лише адаптуватися до кризових умов, а й забезпечувати стабільні темпи економічного зростання.

Таким чином, аналітична діяльність щодо оцінки прибутку стає фундаментом для коригування стратегічних цілей підприємства. Системний підхід до діагностики фінансових результатів у поєднанні з ресурсним підходом забезпечує суб'єкту господарювання можливість підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та гарантує стабільне економічне зростання у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Дашко І. М. Практика прогнозування показників діяльності підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 46–50. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/449/437>.
2. Кононенко Ж. А., Вранчан К. С. Аналіз джерел формування прибутку підприємства. *Економічний простір*, № 174, 2021. С. 190–199. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/982>.
3. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-136-142>.
4. Ліба Н. С., Пугачевська К. Й. Чинники формування конкурентоспроможності економіки на регіональному рівні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-05-02>.
5. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct78-5>.
6. Шаравара Р. І., Кононенко Ж. А. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 6, URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?cat=87>.

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

І. Г. Миколенко, д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем;

Д. В. Котица, магістрант

Полтавський університет економіки і торгівлі

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній парадигмі стратегічного управління суб'єкт господарювання розглядається не лише як сукупність матеріальних активів, а передусім як система людського капіталу. Конкурентоспроможність у цьому контексті є похідною від здатності

персоналу генерувати інноваційні ідеї, забезпечувати високу якість обслуговування та гнучко реагувати на ринкові зміни.

Мотивація персоналу виступає фундаментальною детермінантою, оскільки вона є «пусковим механізмом» для використання всіх інших видів ресурсів. Без належного рівня вмотивованості інтелектуальний та кадровий потенціал залишаються статичними величинами, які не приносять реальної економічної вигоди. В умовах інтелектуалізації економіки саме мотивація визначає межу ефективності виробничо-комерційної діяльності.

У стратегічному вимірі стійкість системи визначається тим ресурсом, який перебуває в дефіциті. Якщо на підприємстві створено потужну матеріально-технічну базу, але ігнорується мотиваційний складник (наприклад, відсутня безпека праці або справедлива винагорода), загальна конкурентоспроможність буде низькою. Мотивація стає тим «вузьким місцем», через яке підприємство втрачає кадри, клієнтів та прибуток. У кризових умовах мотивація трансформується. На перше місце виходять гігієнічні чинники: фізична безпека, стабільність виплат, психологічна підтримка. Якщо ці базові потреби не задоволені, стимулювання вищого рівня (корпоративна культура, самореалізація) перестає працювати.

Для того щоб мотивація стала керованим фактором конкурентоспроможності, необхідна її постійна економічна діагностика. Тому це передбачає не лише соціологічні опитування, а й аналіз конкретних економічних показників: продуктивність праці, плинність кадрів, рентабельність витрат на персонал. Результати такої діагностики дозволяють ідентифікувати розриви між очікуваннями персоналу та стратегічними цілями компанії, що є основою для корекції всієї стратегії розвитку.

Операційна діяльність зі створення конкурентоспроможного продукту (послуги) повинна бути пронизана мотиваційними стимулами на кожному етапі. Швидкість обігу капіталу, який залежить від оперативності прийняття рішень персоналом, що прямо корелює з рівнем їхньої залученості. Логістика та сервіс, безпосередньо у сфері послуг персонал є частиною самого продукту. Мотивований працівник забезпечує лояльність клієнтів, що є ключовим фактором конкуренції за межами ціни.

Отже, мотивація персоналу не є другорядним питанням «соціального пакету», а є жорсткою економічною детермінантою. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності базується на визнанні персоналу основним джерелом конкурентних переваг, на постійному моніторингу та діагностиці мотиваційних чинників та на адаптації системи стимулювання до умов зовнішньої невизначеності. Тільки за умови цілісного підходу, де мотивація інтегрована в загальну ресурсну модель підприємства, можливо досягти сталого зростання та лідерства на ринку.

Список використаних джерел

1. Заставнюк, Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
2. Кононенко Ж. А., Кононец Н. В., Шаравара Р. І., Зінченко О. М., Лизун Р. Б. Детермінанти інтеграційних процесів як чинники посилення конкурентних переваг підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том.10. № 2. С. 254–257. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-507>.
3. Носань Н. С., Назаренко С. А., Мусієнко Р. В. Аналіз інтеграції технологічних інновацій у мотиваційні стратегії підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.21-25>.
4. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-5>.

О. В. Лагуненко, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний етап розвитку економіки, що характеризується впливом непередбачуваних факторів зовнішнього середовища, потребує системного інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ) управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання для швидкого пристосування до нових умов і попередження ризиків негативних фінансових наслідків діяльності.

Як констатує [1], діяльність щодо формування інформаційного забезпечення являє собою «сукупність інформаційних процесів (збір, пошук, переробка інформації), необхідних для якісного та ефективного процесу управління», з чим безумовно слід погодитися. Як правило виділяють два напрями такої діяльності: а) інформаційний (включає пошук, збирання, зберігання, поширення інформації); б) аналітичний (включає узагальнення, класифікація інформації, її аналіз і перетворення, розробка висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів). Узагальнення підходів до формування інформаційно-аналітичного забезпечення [1–4] дозволяє виділити його напрями, рівні та форми (табл. 1).

Таблиця 1 – Напрями, рівні та форми інформаційно-аналітичного забезпечення

Напрями	Рівні	Форми
Інформаційний – пошук, збирання, зберігання, поширення інформації	Оперативний	Моніторинг – складання інформаційних зведень та оглядів
Аналітичний – узагальнення, класифікація інформації, її аналіз і перетворення, розробка висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів	Тактичний	Аналіз ефективності прийняття рішень
	Стратегічний	Дослідження актуальних проблем – інформаційні розробки, оперативні та аналітичні дослідження

Отже, можемо стверджувати, що процеси інформаційно-аналітичного забезпечення є важливими для ефективного управління промисловим підприємством і в сукупності являють собою систему збору, обробки, зберігання та передачі інформація для ухвалення управлінських рішень, що включає в себе інформаційні потоки та аналітичні інструменти (табл. 2).

Таблиця 2 – Компоненти та технології інформаційно-аналітичного забезпечення

Складові	Характеристика
<i>Основні компоненти та етапи процесів</i>	
Збір даних	Від фінансових показників до виробничих звітів та ринкових трендів, за допомогою систем документообігу та автоматизованих систем збору

Складові	Характеристика
Обробка та зберігання	Кодування, класифікація та організація інформації в єдиних базах даних (БД) для швидкого доступу
Аналіз	Використання аналітичних методів для виявлення тенденцій, проблем та можливостей, що критично важливо для фінансового менеджменту
Передача та подання	Формування звітів, дашбордів та рекомендацій для менеджерів у зручному форматі для прийняття рішень
<i>Ключові технології</i>	
ERP-системи	Для інтеграції всіх бізнес-процесів в єдину інформаційну систему – управління виробництвом, фінансами, персоналом
BI-інструменти	Для візуалізації даних, створення аналітичних дашбордів (Power BI, Tableau).
Data Mining та Machine Learning	Для глибокого аналізу великих масивів даних, виявлення прихованих закономірностей – прогнозування попиту, оптимізація постачання тощо

Формування відповідного сучасним вимогам ІАЗ дозволяє підвищувати ефективність управління промисловим підприємством, прогнозувати ризики та можливості, забезпечувати постійний моніторинг ключових показників ефективності. Іншими словами – це дієві інструменти для прийняття обґрунтованих рішень керівництвом підприємства.

Список використаних джерел

1. Вікіпедія. Інформаційно-аналітична діяльність. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
2. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Economic space*. 2024. № 196. С. 165–170.
3. Стечишин Ю. Визначення ролі та місця інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 110–119.
4. Миколук О. А., Бобровник В. М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 48–52.

Ю. А. Лисюк, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

Львівський національний університет імені Івана Франка

ДИСКРИМІНАНТНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДБОРУ ПРІОРИТЕТНИХ ТУРИСТИЧНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

Туристичний розвиток України просторово дуже нерівномірний: окремі області формують стійкі туристичні потоки та значні доходи, тоді як інші залишаються майже поза туристичною картою країни. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів держава фізично не може підтримувати всі регіони однаково, тому виникає потреба не просто описати ситуацію, а науково обґрунтувати, які області дійсно є пріоритетними з точки зору впливу на економіку та потенціалу зростання. Інтуїтивний або суто політичний вибір таких територій часто веде до неефективного розподілу коштів і консервації диспропорцій. Для моделювання регіонального розвитку дослідники застосовують методи панельного моделювання [1], структурні моделі [2], таксономічний аналіз [3, 4], авторегресійне моделювання [5] тощо.

Дискримінантний аналіз у цьому контексті дає змогу перейти від фрагментарного розгляду окремих показників до комплексної оцінки багатовимірного «портрета» кожного регіону. Можливість формально поділити області на групи за рівнем розвитку туризму, побачити, які фактори реально «тягнуть» регіон вгору чи вниз, і перетворити це на прості для інтерпретації індекси робить використання дискримінантного аналізу актуальним інструментом для розробки регіональної туристичної політики.

Метою дослідження є показати, як лінійний дискримінантний аналіз може використовуватися для відбору пріоритетних туристичних регіонів України для державної підтримки, тобто не стільки продемонструвати сам метод, скільки проаналізувати економічні відмінності між областями, виявити приховані закономірності та запропонувати практичні висновки для політики.

Об'єктом є області України та м. Київ, а предметом – туристична активність регіонів, виміряна системою показників. У роботі використано офіційні статистичні дані за 2016–2020 рр. щодо кількості резидентів і іноземців у колективних засобах розміщування, кількості фактично проведених ліжко-днів, кількості засобів розміщування, перевезень пасажирів автобусами, кількості туроператорів і турагентів, доходу від надання туристичних послуг та кількості туристів, обслугованих туроператорами й турагентами [6]. На основі доходу від туристичних послуг у розрахунку на одного мешканця регіони було попередньо поділено на чотири групи за рівнем розвитку туризму – від дуже низького до високого.

Лінійний дискримінантний аналіз використано для побудови дискримінантних функцій, які на основі всієї системи показників відтворюють цей поділ на групи, а також для оцінки важливості кожного показника, аналізу помилок класифікації та побудови інтегральних індексів туристичної спроможності регіонів. Додатково результати LDA зіставлялися з квадратичним дискримінантним аналізом, кластеризацією та методом головних компонент, що дало змогу краще зрозуміти структуру даних, а не лише продемонструвати один алгоритм.

Побудована модель LDA відтворює поділ регіонів на чотири групи з часткою правильно класифікованих областей близько 72 %. Такий результат для соціально-економічних даних свідчить про те, що між групами справді існують системні відмінності, які можна описати лінійними комбінаціями показників. Важливим є характер помилок: здебільшого регіони «плутаються» із сусідніми групами – наприклад, область середнього розвитку іноді потрапляє до високої або низької, але майже ніколи дуже слабкий регіон не класифікується як лідер. Це означає, що модель добре відділяє крайні полюси, а нечіткість меж характерна лише для «перехідних» областей, що відповідає реальній логіці просторового розвитку.

Порівняння з квадратичним дискримінантним аналізом показало, що QDA на наявних даних досягає майже ідеальної точності, проте це відбувається ціною сильного «підлашту-

вання» під вибірку. З точки зору практичної політики важливіше мати модель, яка не тільки добре пояснює вже спостережені регіони, але й здатна адекватно класифікувати нові дані та бути зрозумілою для користувачів. Саме тому LDA виглядає більш придатним для застосування в держуправлінні: його результати достатньо точні, при цьому простір перших двох дискримінантних функцій дає наочну картину розташування регіонів, яку можна подати у вигляді рисунка й використовувати як інструмент комунікації з політиками та громадами.

Особливу цінність має аналіз того, які змінні виявилися найсильнішими дискримінаторами. Найбільшу вагу отримав кількість резидентів у колективних засобах розміщування, далі – дохід від надання туристичних послуг, кількість турагентів, кількість колективних засобів розміщування (одиноць), кількість іноземців що перебували у колективних засобах розміщування (осіб), кількість туристів, обслуговуваних турагенрами та турагентами, перевезення пасажирів автомобільним транспортом (автобусами) за регіонами (млн.), кількість фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщування (од), кількість турагентів (одиноць).

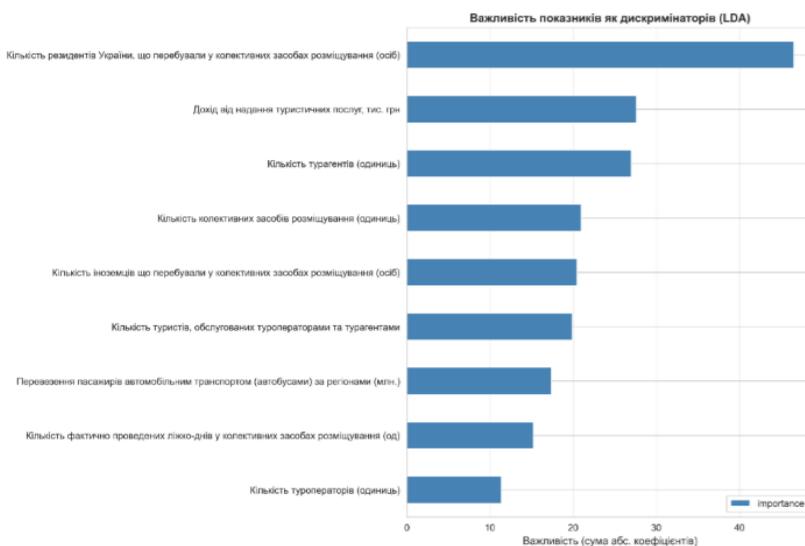


Рисунок 1 – Важливість кожного показника як дискримінатора

Джерело: побудовано автором.

З економічної точки зору це означає, що для відбору пріоритетних регіонів важливо орієнтуватися не лише на «фізичні»

обсяги (скільки місць у готелях або скільки людей за рік десь ночували), а насамперед на фінансовий результат і залучення платоспроможних, у тому числі іноземних, туристів. Тобто модель підтверджує, що регіони-лідери – це не там, де просто багато інфраструктури, а там, де інфраструктура працює ефективно і генерує відчутний дохід.

Важливість туроператорів і турагентів показує, що інституційний вимір ринку має не менший вплив, ніж «природні» чи інфраструктурні переваги. Там, де є достатня кількість компаній, які формують тури, продають їх, створюють нові маршрути й активно просувають продукт, регіон виявляється вищим у дискримінантному просторі. Отже, розвиток туроператорської та турагентської мережі може стати одним із ключових важелів політики, особливо для територій, які мають ресурсний потенціал, але поки що слабо представлені на ринку.

Інші показники, як-от кількість засобів розміщування, ліжко-днів або обсяги автобусних перевезень, мають менший дискримінуючий ефект. Це не означає, що вони неважливі взагалі, але модель показує: ці показники скоріше характеризують загальну ємність ринку, а не розділяють регіони між групами. Для політики це важливий сигнал: просто «добудувати ще один готель» у слабкому регіоні недостатньо, якщо не вирішено питання попиту, промоції та інституційної підтримки.

Динамічний аналіз коефіцієнтів LDA за 2016–2020 рр. виявив, що роль фінансових та «якісних» показників з часом посилювалася. Вага доходу від туристичних послуг і кількості іноземців зростала, що узгоджується з доковідною орієнтацією українського туризму на зовнішній ринок і на підвищення середніх витрат туриста. Водночас для окремих показників, пов'язаних з інфраструктурою, знак коефіцієнта змінювався, що можна трактувати як перехід від простого нарощування кількості місць до більшої уваги до завантаженості та ефективності їх використання. Така еволюція ваг показників дає можливість не лише фіксувати поточну ієрархію регіонів, а й відслідковувати зміни акцентів у туристичній політиці та поведінці ринку.

На основі значень дискримінантних функцій для кожного регіону можна побудувати інтегральний індекс туристичної спроможності. Цей індекс дозволяє ранжувати області за пріоритетністю державної підтримки. Регіони з високим значенням індексу доцільно розглядати як «локомотиви» галузі, де державна підтримка має фокусуватися на інноваціях, диверсифікації продукту й міжнародному просуванні. Регіони із середнім індексом є основними кандидатами на інфраструктурну та інституційну підтримку з метою переведення їх до групи лідерів. Території з низьким і дуже низьким значенням індексу, навпаки, потребують базових заходів – покращення транспортної доступності, запуску пілотних туристичних проєктів, створення «якірних» туристичних продуктів (рис. 2).

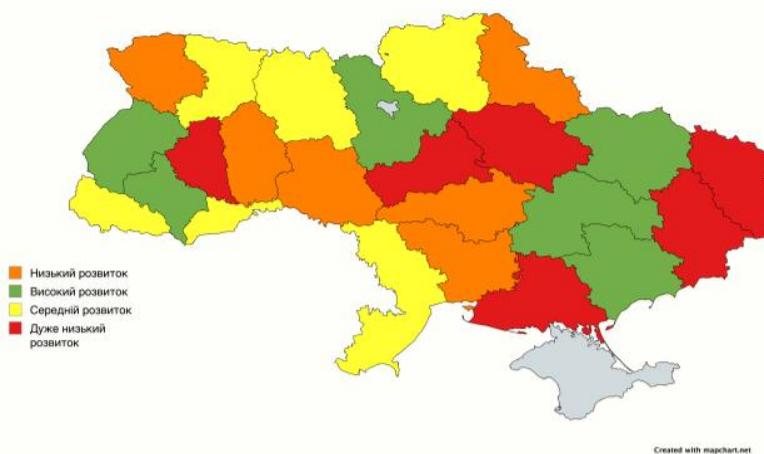


Рисунок 2 – Поділ областей на групи за інтегральним індексом

Джерело: побудовано автором.

Таке просторове групування означає, що державна політика не може бути однаковою для всіх регіонів. Карта дозволяє чітко побачити «ядро» туристичних лідерів, до яких доцільно спрямовувати підтримку, орієнтовану на інновації та підвищення

конкурентоспроможності, а також окреслити зони, де потрібні базові заходи стимулювання туристичної діяльності.

Дискримінантний аналіз у проведеному дослідженні продемонстрував себе не просто як статистичний алгоритм, а як зручний інструмент для осмислення просторової організації туристичного ринку України. Він дозволив кількісно показати, що регіони справді різняться за рівнем туристичного розвитку, виділити чотири відносно стійкі групи, пояснити, чому одні області стабільно потрапляють до лідерів, а інші залишаються аутсайдерами, і перевести ці відмінності в зрозумілу мову інтегральних індексів.

Головний практичний результат полягає в тому, що для державної підтримки немає сенсу орієнтуватися лише на один показник або на формальні адміністративні критерії. Модель LDA показала, що пріоритетними мають бути регіони, де поєднуються високий дохід від туризму, значний іноземний турпотік і розвинена мережа туроператорів та турагентів. Саме ці фактори найсильніше «підтягують» регіон у дискримінантному просторі, а отже, вкладення коштів у їх розвиток дає найбільший ефект.

Список використаних джерел

1. Зомчак Л. М., Умриш Г. Т. Моделювання залежності валового регіонального продукту від сільського господарства України на основі лонгітюдних даних. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 972–977.
2. Zomchak L., Miskiv D. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Smart Economy, Entrepreneurship and Security*. 2024. №2(2). P. 7–16.
3. Zomchak, L., Hakava, S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 495–516.
4. Vdovyn M., Zomchak L. Multidimensional ranking and taxonomic analysis of the regional socio-economic development in Ukraine. In: *International Conference on Computer Science, Engineering and*

- Education Applications. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. P. 361–370.
5. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 403–424.
 6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).

О. І. Ляшевська, канд. держ. упр., доцент;

О. І. Залізняк, викладач кафедри

Національний університет цивільного захисту України

МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Основне завдання державного управління в умовах кризи полягає у розробці антикризової програми оперативного реагування та впровадженні оптимальних процедур узгодженого прийняття управлінських рішень на всіх рівнях із врахуванням можливості корекції помилок. Основною метою антикризового управління є раннє виявлення ознак кризових ситуацій.

Для ефективного функціонування антикризового державного управління в умовах воєнного стану необхідно вдосконалювати такі стратегії:

- плани евакуації – забезпечення безпечного переміщення населення з небезпечних зон;
- підтримка життєзабезпечуючої інфраструктури – безперебійна робота медичних закладів, постачання води, електроенергії та продуктів харчування;
- забезпечення правопорядку – запобігання мародерству та іншим злочинам;
- соціальна підтримка – допомога вразливим категоріям населення, включаючи біженців, дітей, людей похилого віку та осіб з інвалідністю.

Складність у розробці стратегії та тактики антикризового управління полягає в тому, що стратегічні рішення слід прийма-

ти на ранніх стадіях розвитку кризи, коли вона ще не набрала кумулятивного характеру, але при цьому рішення ґрунтуються на слабких або неповних сигналах щодо її розвитку.

До основних методів антикризового державного управління відноситься:

- моніторинг та прогнозування – постійний збір та аналіз даних для виявлення потенційних загроз;
- інформаційна підтримка – надання населенню достовірної інформації та рекомендацій щодо дій;
- навчання та тренінги – підготовка населення та служб екстреного реагування до дій в умовах воєнного стану;
- міжнародна співпраця – залучення міжнародних організацій та партнерів для отримання ресурсів і підтримки.

Досягнення цілей антикризового державного управління здійснюється через реалізацію комплексу функцій із дотриманням принципів і застосуванням методів державного управління. Важливим є взаємозв'язок між принципами та методами, оскільки ефективне використання принципів забезпечує системність управління.

У практичній діяльності антикризове управління має мінімізувати соціальні, економічні та інші втрати. Методи антикризового управління реалізуються послідовно для попередження та подолання криз і пом'якшення їх негативних наслідків. Прогнозування та діагностика потенційних криз виступають як інструмент гіпотетичного розуміння майбутніх процесів, що дозволяє врахувати комплекс чинників впливу на об'єкт управління.

Антикризове державне управління потребує розробки цілеспрямованих технологій, що дозволяють усунути причини криз у системі соціальної безпеки та суспільстві загалом, оптимізуючи взаємодію влади, громадянського суспільства та бізнесу. Такі технології включають методи і процеси циклічної цільової діяльності, спрямовані на зміну стану об'єкта та досягнення визначених результатів, із використанням потенціалів соціальної системи відповідно до її цілей, норм та стандартів.

Вдосконалення антикризового управління з використанням антикризових технологій передбачас:

- оптимізацію процесів у практичній діяльності органів влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності;
- розробку та реалізацію антикризових стратегій, концепцій і програм для удосконалення соціальної політики.

Антикризові документи повинні забезпечувати чітке визначення цілей та пріоритетів, формування професійної команди, планування та розробку проекту документа, узагальнення основних параметрів, обговорення можливих альтернатив, впровадження проекту та оцінку очікуваних результатів.

Теоретичний аналіз антикризового управління регіональним розвитком ґрунтується на дослідженні фундаментальних принципів і закономірностей функціонування регіональних систем. Він включає вивчення типології та природи регіональних криз, факторів їх виникнення та механізмів забезпечення сталого розвитку територій в умовах нестабільності.

Методологічні засади оцінки кризових явищ формуються через:

- розробку комплексної системи індикаторів для моніторингу соціально-економічного стану регіонів;
- застосування сучасних методів діагностики кризових ситуацій;
- використання прогностичних моделей для передбачення криз;
- визначення критеріїв ефективності антикризових заходів на регіональному рівні.

Концептуальні засади антикризового управління формуються через розуміння сутності кризових явищ, визначення принципів управління в кризових умовах, встановлення цілей антикризової політики, окреслення ключових функцій управління та формування методологічного базису для прийняття ефективних рішень.

Типологія криз включає:

- економічні кризи – порушення економічної рівноваги;
- соціальні кризи – загострення соціальних протиріч;
- структурні кризи – диспропорції розвитку;
- інституційні кризи – недосконалість інституційного середовища;
- екологічні кризи – порушення екологічної безпеки.

Механізми антикризового управління передбачають системну взаємодію організаційних компонентів для ефективної координації дій, використання економічних важелів для стабілізації, фінансових інструментів для ресурсного забезпечення, соціальних механізмів для підтримки населення та інноваційних підходів для модернізації управління.

Інструменти антикризового управління забезпечують реалізацію управлінських функцій через:

- системи діагностики кризових явищ;
- методи прогнозування розвитку ситуацій;
- розробку та впровадження планів антикризових заходів;
- контроль за виконанням і комплексну оцінку ефективності управлінських рішень.

Системні елементи антикризового управління включають:

- визначення суб'єктів та об'єктів управління;
- формування ресурсного забезпечення;
- створення інформаційної системи для прийняття рішень;
- розробку нормативно-правової бази.

Пропонована структура системи антикризового управління формує комплексний підхід до подолання кризових явищ і забезпечення сталого розвитку регіонів у довгостроковій перспективі.

Методологічні підходи до оцінки кризових явищ поєднують п'ять ключових компонентів:

1. Системний підхід – цілісне бачення ситуації через комплексну оцінку взаємопов'язаних показників і формування інтегральних індикаторів.

2. Індикативний підхід – структурована система економічних, соціальних та фінансових показників із нормативними та пороговими значеннями.

3. Методи оцінки – статистичний аналіз, експертні оцінки та економетричне моделювання.

4. Інструменти діагностики – постійний моніторинг, виявлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування сценаріїв.

5. Критерії ефективності – оцінка результативності заходів через економічну стійкість, соціальну стабільність та інвестиційну активність.

Складові механізму антикризового управління:

✓ Організаційна – створення ефективної системи управління, визначення функціональних підрозділів, координаційних центрів і інформаційних каналів.

✓ Економічна – фінансові інструменти стабілізації, розвиток інвестиційних механізмів, податкові стимули та бюджетне регулювання.

✓ Інституційна – нормативно-правова база, регуляторні механізми, державні програми, міжрегіональна взаємодія та міжнародне співробітництво.

✓ Інструменти реалізації – стратегічне планування, оперативне управління, моніторинг, антикризові програми, системи раннього попередження.

Інструменти антикризового управління:

1. Стратегічні – визначення пріоритетів, комплексні програми регіонального розвитку, інвестиційні та кластерні ініціативи.

2. Фінансові – бюджетні механізми, інвестиційні фонди, грантові програми, державно-приватне партнерство, кредитні інструменти.

3. Організаційні – антикризові комітети, координаційні ради, проектні офіси, моніторингові центри, експертні групи.

4. Інноваційні – цифрові платформи, smart-технології, інформаційні та аналітичні системи для підтримки рішень.

5. Соціальні – програми зайнятості, підтримка вразливих груп, освітні програми, громадські ініціативи, розвиток соціального підприємництва.

Висновок. Ефективне антикризове управління потребує системного підходу, який включає розробку стратегій, застосування методів оцінки та прогнозування, координацію дій між суб'єктами управління. Воно повинно забезпечувати раннє виявлення ознак кризи, створювати умови для своєчасного подолання кризових ситуацій та відновлення критично важливих функцій системи.

В умовах війни головним завданням є збереження стабільності та захист населення, що дозволяє мінімізувати соціальні та економічні втрати та сприяє швидшому відновленню нормального життя після завершення конфлікту.

Список використаних джерел

1. Гавкалова Н. Л. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 400 с.
2. Малий І. Й. Генеза публічного управління і адміністрування в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 17–21.
3. Приходченко Т. А. Антикризове управління регіональним розвитком України. Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 39. С. 118–126.
4. Стещенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.

Дар'я Мамотенко, канд. екон. наук, доцент;

Сергій Цвілий, канд. екон. наук, доцент

Національний університет «Запорізька політехніка»

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ

Після початку повномасштабної агресії росії у 2022 році туристична індустрія України опинилася серед найбільш постраждалих секторів економіки. Руїнування охопили практично всі елементи галузі: транспортну інфраструктуру, готельний фонд, курортні території, об'єкти культурної та природної спадщини. Водночас суттєво змінилася поведінка туристів,

інвесторів та підприємців, що призвело до різкого падіння попиту, зупинки туристичних потоків і пригнічення інвестиційної активності. Военні ризики, окупація окремих територій та удари по критичній інфраструктурі значною мірою порушили логіку функціонування туристичних ринків та зруйнували звичні бізнес-моделі.

У багатьох регіонах, які традиційно спеціалізувалися на туризмі, виникла економічна стагнація. Оскільки туризм є потужним мультиплікатором, що стимулює суміжні галузі: транспорт, громадське харчування, роздрібну торгівлю, культурні індустрії, руйнування туристичної сфери спричинило ширший економічний спад [1]. Зміна структури попиту, обережність громадян у плануванні подорожей, переорієнтація внутрішніх туристичних потоків у безпечніші регіони формують нову ринкову конфігурацію. У цих умовах традиційні туристичні продукти потребують переосмислення, адаптації до нових реалій та інтеграції інноваційних підходів.

Відбудова туристичної індустрії може забезпечити створення нових робочих місць, стабілізацію доходів населення, посилення підприємницької активності та збільшення валютних надходжень. Туристичні території, що отримують інвестиції, здатні перетворитися на локальні центри зростання, прискорити розвиток малого та середнього бізнесу та підвищити конкурентоспроможність регіонів. Важливо також, що туризм у післявоєнний період виконує соціально-культурну функцію: сприяє відновленню локальної ідентичності, формує позитивний міжнародний імідж України та зміцнює інтеграцію країни в європейський простір.

Ефективна інвестиційна політика у сфері туризму значною мірою залежить від стану нормативно-правового середовища. Україна здійснює модернізацію законодавства, спрямовану на лібералізацію процедур інвестування, спрощення доступу до ринку, зниження регуляторних бар'єрів та посилення гарантій для інвесторів. Удосконалення правових механізмів дозволяє підвищити передбачуваність інвестиційного клімату та стимулює фінансові інституції підтримувати туристичні проекти.

Одним із ключових кроків є створення Єдиного туристичного реєстру – цифрової платформи, яка забезпечує систематизацію даних про суб'єктів ринку та підвищує прозорість галузі. Наявність такої інформаційної інфраструктури зменшує асиметрію інформації, що особливо важливо для залучення іноземних інвесторів.

Надзвичайно перспективним інструментом післявоєнної відбудови є механізми публічно-приватного партнерства. В умовах обмежених бюджетних ресурсів PPP дозволяють залучати приватний капітал до відновлення великих туристичних об'єктів: готельних комплексів, транспортних вузлів, музеїв, культурних центрів, природоохоронних територій та національних парків. Міжнародний досвід демонструє, що саме партнерські моделі дозволяють прискорити реалізацію проєктів, впроваджувати сучасні технологічні рішення та забезпечити ефективні стандарти управління.

Не менш значущим чинником є міжнародні фінансові ресурси. ЄБРР, за повідомленнями міжнародних агентств, підтверджує готовність збільшувати інвестиції в інфраструктуру, транспорт і приватний сектор України. Після завершення активної фази війни обсяг таких інвестицій може суттєво зрости, що створює стратегічні можливості для модернізації туристичних територій. Крім того, на світових конференціях, присвячених відбудові України, оголошено про формування багатомільярдних інвестиційних фондів, які включають підтримку туристичних та культурно-пізнавальних об'єктів [2]. Міжнародні вкладення мають важливий мультиплікативний ефект: вони стимулюють приватний сектор, знижують ризики для бізнесу й підвищують інвестиційну привабливість країни загалом.

Окрему роль відіграють корпоративні партнерства. Зокрема, меморандум між Міністерством відновлення України та компанією Mastercard передбачає розвиток цифрових сервісів, впровадження інноваційних рішень у туристичну інфраструктуру та вдосконалення аналітичних інструментів для управління туристичними потоками [3]. Це сприяє цифровізації галузі, підвищує прозорість транзакцій та полегшує доступ іноземних туристів до українських послуг [4].

Для формування стійкої інвестиційної політики необхідно забезпечити комплекс системних стимулів: податкові пільги для інвесторів у постраждалих регіонах, гарантії безпеки вкладень, прозорі процедури повернення капіталу, механізми страхування політичних і військових ризиків. Такі інструменти знижують інституційні бар'єри та забезпечують довіру інвесторів.

Таким чином, удосконалено концептуальний підхід до відновлення та розвитку туристичної індустрії України в повоєнний період шляхом поєднання кластерної моделі, цифрової трансформації та принципів сталості. Запропоновано інтегровану структуру пріоритетів реконструкції, що включає диверсифікацію турпродукту (екологічний, культурно-історичний, безпековий туризм), застосування цифрових фінансових сервісів та впровадження системної моделі взаємодії держави, бізнесу й міжнародних партнерів. Обґрунтовано практичні механізми підвищення інвестиційної привабливості сектору, зокрема через розвиток державно-приватного партнерства, модернізацію інфраструктури та адаптацію міжнародних стандартів управління якістю і безпекою.

Список використаних джерел

1. The Financial Analyst. Ukraine's tourism revival: cluster strategy for post-war growth. URL: <https://thefinancialanalyst.net/2025/04/19/ukraines-tourism-revival-cluster-strategy-for-post-war-growth/> (дата звернення: 12.12.2025).
2. AP News. Reconstruction funds for Ukraine include support for tourism sector. URL: <https://apnews.com/article/4839838daea216e7190ac295d7ab2e6b> (дата звернення: 12.12.2025).
3. Меморандум між Міністерством відновлення та Mastercard щодо цифрових інновацій у туристичній інфраструктурі України URL: <https://mtu.gov.ua/en/news/35708.html> (дата звернення 12.12.2025).
4. Цвілій С., Корнієнко О., Мамотенко Д., Гресь-Євреїнова С., Гурова Д. Трансформація туристичної галузі в контексті розвитку цифрових технологій. Зелена та цифрова економічна трансформація: синтез майбутнього : монографія. – Прага : Oktan print, 2024. – С. 172–187. DOI: 10.46489/gadetas-24-47.

О. Г. Ніколаєва, канд. фіз.-мат. наук, доцент;

*А. А. Овчаров, здобувач вищої освіти магістерського рівня
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ

У складних умовах сучасних реалій воєнного стану ефективне функціонування підприємств залежить від правильної організації системи управління запасами. Об'єктом даного дослідження є процес управління запасами малого підприємства, а саме сервісного центру, у сферу діяльності якого входить ремонт електронної техніки та оптово-роздрібний продаж обладнання для комп'ютерів і смартфонів. Використання такої гібридної бізнес-моделі ускладнює підходи до оптимізації та управління, оскільки одну й ту саму номенклатурну одиницю запасу можна одночасно пропонувати як для ремонту, так і для продажу. Таким чином, врахування специфіки попиту сервісного центру є актуальним науково-практичним завданням. Питанням логістичного менеджменту та моделювання складських процесів присвячені книги вітчизняних і закордонних вчених, зокрема [1–4]. Однак у більшості наявних публікацій розглядаються загальні аспекти логістичного менеджменту та теорії запасів. Функціонування логістичної системи сервісного центру згадується лише в роботі [5], причому основний акцент робиться на застосуванні спеціалізованого ПЗ FlexSim. Отже, метою даного дослідження є підвищення ефективності функціонування сервісного центру «ProximaService» шляхом удосконалення системи управління товарними запасами з урахуванням специфіки діяльності компанії, зокрема двопотокового надходження замовлень.

У дослідженні проаналізовано управління запасами сервісного центру з гібридною бізнес-моделлю (послуги ремонту та продаж компонентів). Показано, що чинний підхід є неефективним: він одночасно призводить до «заморожування» оборотних коштів і до нестачі критично важливих запчастин.

Діагностика діяльності «ProximaService» засвідчила, що система поповнення запасів має реактивний характер і значною мірою спирається на інтуїтивні рішення. Виявлено ефект «чорної скриньки»: через відсутність роздільного обліку потоків попиту (B2B та B2C) виникає «канібалізація» запасів, коли оптові продажі вичерпують деталі, потрібні для термінових ремонтів. Також встановлено, що нехтування термінами постачання (lead time) та використання необґрунтованих «мінімальних залишків» спричиняють зростання середнього часу ремонту до 2,9 дні через систематичний дефіцит запчастин. Фінансовий аналіз товарних запасів підтвердив наявність неліквідів і низьку оборотність (середній термін зберігання – 36,4 дні), що свідчить про нераціональне використання обігових коштів.

Для оцінювання системи управління застосовано ABC/XYZ-аналіз, на основі якого сформовано диференційовану стратегію поповнення для окремих груп номенклатури. Для стратегічних позицій (група А) визначено оптимальні параметри керування запасами на прикладі дисплейного модуля iPhone 12: використано модель Уілсона та розрахунок страхового запасу відповідно до рівня сервісу 95 %. Отримано оптимальний розмір замовлення (EOQ) – 9 од. і точку перезаказування (ROP) – 5 од. Запропоновані значення дають змогу узгодити витрати на зберігання та оформлення замовлення й забезпечити наявність товару впродовж строку поставки. Для витратних матеріалів (група С) рекомендовано систему «двох бункерів». Додатково розроблено адаптивну модель прогнозування попиту з урахуванням сезонності та розділенням потоків («Сервіс»/«Магазин»), що зменшило похибку прогнозування (MAPE) з 38,5 % до 18,1 %.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить «ProximaService» перейти від інтуїтивного управління до системного підходу, мінімізувати втрати від дефіциту, вивільнити кошти з неліквідних запасів та скоротити середній час виконання ремонту, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

– удосконаленні підходу до класифікації запасів сервісного центру, який передбачає поділ попиту на залежний і незалежний для підвищення точності прогнозування;

– адаптації класичної моделі EOQ та системи поповнення запасів до умов обмеженого фінансового ресурсу й високого ризику морального зносу запчастин.

Практична значущість роботи полягає у підготовці конкретних рекомендацій та алгоритму розрахунку оптимальних параметрів замовлення. Їх використання може знизити сукупні логістичні витрати й підвищити рівень обслуговування клієнтів за рахунок скорочення часу простою техніки.

Список використаних джерел

1. Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логістика: інтегрований ланцюг поставок. Київ : Олімп-Бізнес, 2020. 640 с.
2. Криківський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2019. – 416 с.
3. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія. – Одеса : Астропринт, 2018. – 312 с.
4. Waters D. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. – Palgrave Macmillan, 2017. – 354 p.
5. Бережнюк І. А., Сліпенький Є. Б., Дорошук В. О., Сорока В. С. Підвищення ефективності складських процесів шляхом моделювання сервісного центру. Центральнотраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2025. Вип. 11(42), ч. I. С. 272–279.

О. В. Новікова, студентка спеціальності Економіка, група E PhD тp-21

*О. В. Манжура, д-р екон. наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЦІ, ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ТА МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ: ДОСЯГНЕННЯ, ВИКЛИКИ, РИЗИКИ

Цифрова трансформація та стрімкий розвиток штучного інтелекту формують нову архітектуру економічних і управлінських

систем, у якій дані, автоматизація та аналітика стають ключовими ресурсами розвитку. У цих умовах економіка, державне управління та місцеве самоврядування переходять до моделей взаємодії, що ґрунтуються на цифрових сервісах, алгоритмічній підтримці рішень і комплексному використанні даних. Поряд із суттєвими досягненнями посилюються й ризики – від етичних і правових до кібернетичних та соціальних. У цьому контексті важливо окреслити як можливості, які створює ШІ, так і виклики, що потребують стратегічних рішень на рівні держави та громад.

Цифровізація та штучний інтелект дедалі активніше формують глобальні траєкторії соціально-економічного розвитку, змінюючи логіку конкурентної боротьби між країнами та компаніями. ШІ стає основою для нових форм економічної організації – від автономних виробничих систем до платформених екосистем, що акумулюють дані та інтелектуальні сервіси. Паралельно трансформуються міжнародні ланцюги створення вартості: їхня гнучкість, швидкість і стійкість дедалі більше залежать від рівня цифрової зрілості учасників. У цих процесах посилюється значення технологічного суверенітету, здатності держав забезпечувати контроль над критичною цифровою інфраструктурою та розвивати регуляторні механізми, які підтримують відповідальне використання ШІ та зменшують залежність від зовнішніх технологічних центрів впливу [8].

Цифрова трансформація спричинила глибоку перебудову економічних процесів, у межах якої платформені бізнес-моделі набули визначального значення: саме вони формують нову логіку створення цінності, де дані функціонують як стратегічний ресурс і каталізатор інновацій. Інтеграція штучного інтелекту у виробництво, логістику та операційні моделі підприємств забезпечила перехід до автономних систем управління, здатних мінімізувати операційні витрати, прогнозувати ризики та оптимізувати планування. Паралельно посилюється роль цифрової інфраструктури, зокрема хмарних сервісів, індустріального інтернету речей та обчислень на периферії, які створюють умови для швидкої масштабованості та підвищення стійкості бізнесу.

У цих умовах особливого значення набувають предиктивна аналітика, машинне навчання та алгоритмічна оптимізація, що забезпечують підприємствам переваги у точності прийняття рішень, ефективності операцій та швидкості виходу на ринок [6, с. 353].

Штучний інтелект стає ключовим драйвером модернізації державного управління, трансформуючи підходи до надання публічних послуг, управління даними та стратегічного планування. Розвиток електронних реєстрів, цифрової ідентифікації та інтегрованих платформ створює інфраструктуру, що дозволяє державі працювати як єдина взаємопов'язана система, у якій дані циркулюють без фрагментації, а сервіси орієнтовані на потреби громадян. На цій основі ШІ підсилює аналітичні спроможності держави: алгоритми прогнозують соціально-економічні тенденції, моделюють наслідки політичних рішень і підтримують бюджетне планування, роблячи його точнішим та адаптивнішим до динамічних змін.

Алгоритмічні системи ухвалення рішень відкривають можливості підвищення оперативності, якості та послідовності управлінських дій, особливо в сферах, де необхідна швидка обробка великих обсягів інформації. Водночас практики відкритих даних стають важливим інструментом посилення довіри між громадянами й державою, забезпечуючи прозорість, підзвітність і базу для розвитку інновацій – від civic tech до ринкових сервісів, які перетворюють державні дані на суспільну та економічну цінність [5, с. 206–207].

Цифровізація місцевого самоврядування формує підґрунтя для розвитку «розумних» територій, у межах яких управлінські рішення ґрунтуються на комплексному аналізі даних, а міські сервіси функціонують як взаємопов'язана інфраструктурна екосистема. Smart city-рішення охоплюють транспортні системи, енергетичне управління, цифровий екологічний моніторинг і громадську безпеку, забезпечуючи перехід від реактивних до превентивних моделей управління територіями. Завдяки сенсорним мережам, геоінформаційним системам та інтелектуальним платформам громади отримують можливість швидко виявляти

просторові диспропорції, оптимізувати навантаження на інженерну інфраструктуру й підвищувати ефективність використання ресурсів – від водопостачання до управління відходами [3, с. 191].

Паралельно трансформується взаємодія між владою та мешканцями, що є критично важливою для розвитку локальної демократії. Цифрові платформи участі, інструменти електронних бюджетів та системи оперативного зворотного зв'язку посилюють прозорість рішень, підвищують залученість громадян і створюють передумови для спільного формування політик. Інтеграція ШІ в міську аналітику розширює можливості громад керувати складними процесами: моделі мобільності прогнозують транспортні потоки, інтелектуальні системи відстежують рівень забруднення повітря та води, алгоритми оптимізують розподіл енергоресурсів і підтримують реагування на надзвичайні ситуації. У результаті громади отримують інструменти для підвищення стійкості, адаптивності та інноваційності, що дозволяє формувати міський простір, зорієнтований на потреби мешканців і збалансований розвиток [7, с. 132].

Слід зазначити, що швидке поширення цифрових технологій і систем штучного інтелекту супроводжується комплексом етичних, соціальних та правових викликів, що безпосередньо впливають на довіру громадян і легітимність управлінських рішень. Одним із найбільш значущих ризиків залишається алгоритмічна упередженість, яка може виникати внаслідок некоректних або неповних даних та призводити до дискримінаційних результатів. Так само небезпечною є непрозорість роботи алгоритмів, що ускладнює аудит рішень і знижує можливості громадян оскаржувати їх наслідки. У публічному секторі ці проблеми мають особливу вагу, оскільки впливають на соціальну справедливість, доступ до послуг та управлінську відповідальність.

Питання конфіденційності та захисту персональних даних також стають критичними у контексті розширення цифрових сервісів. Масштабне збирання й оброблення даних створює ризики витоку, несанкціонованого доступу та зловживань, що підсилює потребу в сучасних механізмах кібербезпеки. Додатко-

вим соціальним викликом є нерівномірний рівень цифрових компетентностей населення та обмежений доступ до технологій, що поглиблює цифрову нерівність і створює бар'єри у використанні цифрових сервісів, особливо для вразливих груп. У відповідь на ці ризики постає необхідність оновлення нормативно-правової бази, розроблення стандартів відповідального, гуманного та підзвітного використання ШІ, а також створення механізмів незалежного нагляду та алгоритмічної етики [1].

Стрімке впровадження цифрових технологій і систем штучного інтелекту, попри значні переваги, супроводжується комплексом ризиків, які можуть підірвати стійкість державних інституцій, економічних систем і локальних громад. Неврахування цих загроз у стратегічному плануванні та регулюванні здатне спричинити управлінські помилки, поглиблення соціальної нерівності або вразливість критичної інфраструктури. Оцінка негативних сценаріїв є важливою передумовою формування безпечної та відповідальної моделі цифрової трансформації.

Ключовими ризиками та потенційними негативними сценаріями є:

- ✓ Надмірна залежність від технологічних постачальників (vendor lock-in): ризик втрати контролю над даними, інфраструктурою й напрямками технологічного розвитку.

- ✓ Автоматизація без належного контролю: можливі помилки алгоритмічних рішень, що призводять до соціальних конфліктів, нерівного доступу до послуг або неправильного розподілу ресурсів.

- ✓ Посилення кіберзагроз та уразливість критичної інфраструктури: зростання ризиків атак на енергетичні системи, транспорт, медичні сервіси та державні реєстри.

- ✓ Маніпулятивне використання ШІ: поширення дезінформації, створення синтетичного контенту та проведення інформаційних операцій, що впливають на суспільну стабільність і демократичні процеси [6, с. 357].

Подальший розвиток цифрових технологій і систем штучного інтелекту потребує комплексних наукових підходів, здатних поєднувати інженерні інновації з етичними, соціальними та

правовими вимірами. Оскільки ШІ дедалі глибше інтегрується в процеси державного управління, економіки та місцевого розвитку, зростає значення досліджень, спрямованих на формування відповідальних моделей його використання, удосконалення регуляторної бази та забезпечення цифрової стійкості. Особливої уваги потребує розвиток людського капіталу та інноваційних екосистем, які визначають здатність суспільства та держави адаптуватися до технологічних змін і реалізовувати їх потенціал.

1. Моделі відповідального та гуманного ШІ у публічному секторі.

Дослідження мають бути спрямовані на створення таких алгоритмічних рішень, які забезпечують пріоритет прав людини, недискримінаційність та передбачуваність дій систем. Актуальним є пошук моделей, що дозволяють інтегрувати пояснюваність алгоритмів (explainable AI), прозорість логіки рішень і можливість зовнішнього контролю. Важливими напрямками є також розробка методів впровадження ШІ у чутливих сферах – соціальній політиці, охороні здоров'я, містобудуванні – без ризику порушення етичних стандартів.

2. Розвиток етичних рамок, аудитів алгоритмів та незалежного контролю систем ШІ.

Формування етичних принципів має супроводжуватися створенням інституційних механізмів контролю – алгоритмічних аудитів, регуляторних наглядових центрів, стандартів оцінки ризиків. Перспективним напрямом є розробка процедур сертифікації ШІ для державних і критичних систем, а також методик регулярного моніторингу їхньої відповідності етичним і безпековим вимогам. Це дозволить знизити ризики упередженості, підвищити довіру суспільства та створити умови для відповідального технологічного розвитку.

3. Формування цифрової стійкості держави та громад.

Подальші дослідження мають зосереджуватися на комплексних підходах до захисту даних, кібербезпеки, безперервності державних сервісів та адаптивності критичної інфраструктури до цифрових загроз. Особливе значення матимуть моделі стій-

ких цифрових платформ, які зберігають працездатність у кризових ситуаціях, включно з воєнними чи техногенними ризиками. Дослідження в цій сфері також охоплюють питання інституційної готовності, швидкості реагування та міжвідомчої координації у випадку цифрових інцидентів.

4. Інвестиції в цифрові компетентності, дослідження й інновації.

Перспективним напрямом є вивчення стратегій розвитку цифрових навичок населення, підготовки професіоналів для роботи зі ШІ та трансформації освітніх програм. Не менш важливими є дослідження інноваційних екосистем – стартапів, R&D-центрів, кластерів – які забезпечують створення унікальних рішень і сприяють економічному зростанню. Інвестиції у фундаментальні й прикладні дослідження ШІ є ключовою умовою для підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному рівні [4, с. 99–100].

Для українського контексту ключовими практичними пріоритетами стають розвиток національної інфраструктури даних і зміцнення цифрового суверенітету, що забезпечує контроль над критичними технологіями та зменшує залежність від зовнішніх постачальників. Підсилення аналітичної спроможності державних інституцій через інструменти штучного інтелекту дозволить точніше прогнозувати потреби, оптимізувати управління ресурсами й ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності. Особливо важливо інтегрувати ШІ в процеси післявоєнної відбудови – від просторового планування та моніторингу проєктів до прозорого розподілу фінансових і матеріальних ресурсів. Водночас значну роль відіграє розвиток локальних цифрових екосистем у громадах, що здатні забезпечити інноваційність, економічну активність і підвищення якості публічних послуг на місцевому рівні [2].

Тож, представлений аналіз демонструє, що цифрова трансформація та штучний інтелект стають ключовими факторами модернізації економічних і управлінських систем, формуючи нові механізми створення цінності, прийняття рішень та організації взаємодії між державою, бізнесом і громадянами.

Наукова й практична новизна доповіді полягає у комплексному поєднанні трьох рівнів аналізу – економічного, державного та муніципального – з акцентом на трансформаційних ефектах ШІ та специфічних ризиках, які виникають у кожному з них. У роботі узагальнено та систематизовано ключові вектори впливу ШІ, виокремлено нові виклики для політик цифрового розвитку та обґрунтовано практичні рекомендації для України щодо зміцнення цифрового суверенітету, розвитку інфраструктури даних та інтеграції ШІ у процеси відбудови. Зазначені положення формують підґрунтя для подальших досліджень і розроблення ефективних моделей відповідального використання ШІ у публічному секторі та економіці.

Список використаних джерел

1. Бердо Р. С., Расюн В. Л., Величко В. А. Штучний інтелект та його вплив на етичні аспекти наукових досліджень в українських закладах освіти. *Академічні візії*. 2023. № 22. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8174388>.
2. Калач Г., Шпак О., Кругляно А. Штучний інтелект в управлінні: автоматизація процесів та прийняття рішень. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.15>.
3. Карпенко О. В., Васюк Н. О., Осьмак А. С. Штучний інтелект як цифровий інструмент проєктного підходу в місцевому самоврядуванні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55. С. 189–200. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.189.200>.
4. Коротченко Н. О. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління в умовах діджиталізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-06>.
5. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Виклики застосування штучного інтелекту у процесах прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління, врядування та послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 204–212. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.4.204>.
6. Таранич О. В., Матвійчук В. В. Цифрова трансформація економіки: виклики, загрози та шляхи інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 350–361. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-350-361>.

7. Харченко Ю. П. Роль штучного інтелекту у формуванні цифрового розвитку територіально-економічних систем. *Держава та регіони. Сер.: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 1 (79). С. 130–134. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.1.20>.

В. О. Оголь, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОРГІВЛІ

Наші попередні дослідження підтверджують, що найбільш доцільним для ритейлу є виділення такої системи управління персоналом, яка орієнтується на комплексний підхід до організації праці, розвитку та мотивації співробітників [1]. Система має включати ключові компоненти, кожен з яких сприяє досягненню високої ефективності роботи персоналу та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Ключові компоненти системи управління персоналом у ритейлі згруповано на рис. 1.

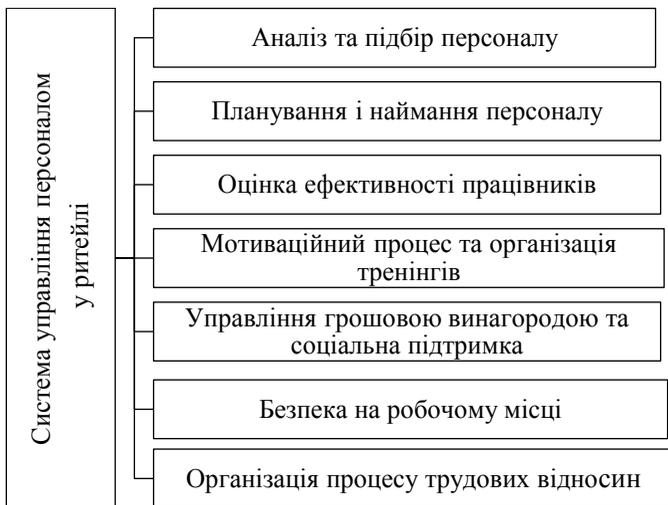


Рисунок 1 – Ключові компоненти системи управління персоналом у ритейлі [10]

Першим важливим компонентом є аналіз та підбір персоналу. Це процес залучення кваліфікованих фахівців, які здатні ефективно працювати в умовах динамічного ринкового середовища. Підбір працівників має відповідати вимогам та специфіці ритейлу, що дозволяє створити стабільну команду для досягнення стратегічних цілей компанії.

Другим компонентом є планування і наймання персоналу, яке передбачає стратегічне планування потреби в кадрах та набір персоналу, з урахуванням специфіки ритейлу, сезонних змін попиту та обсягів роботи.

Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту та підвищує ефективність використання людських ресурсів.

Наступним важливим аспектом є оцінка ефективності працівників. Це впровадження системи моніторингу та оцінки результатів роботи співробітників, що дозволяє не лише визначити рівень їхньої продуктивності, а й виявити відсутні компетенції або проблемні області, що потребують уваги для подальшого розвитку.

Крім того, важливою складовою є мотиваційний процес та організація тренінгів. Це створення системи мотивації, яка враховує індивідуальні потреби співробітників, сприяє їх професійному розвитку та підтримує високий рівень залученості через регулярні тренінги, навчання та підвищення кваліфікації.

Також ключовим елементом є управління грошовою винагородою та соціальна підтримка. Це розробка конкурентоспроможних систем винагороди, що включають не лише грошову винагороду, а й соціальні гарантії та підтримку працівників, що сприяє їхній мотивації та лояльності до компанії.

Останнім, але не менш важливим компонентом є безпека на робочому місці. Забезпечення високих стандартів охорони праці та безпеки, особливо на великих торгових майданчиках, де обслуговування клієнтів потребує додаткових заходів безпеки.

Важливо також забезпечити чітке регулювання процесу трудових відносин, що допомагає уникнути конфліктів та забезпечити справедливе ставлення до співробітників, дотримуючись усіх законодавчих вимог.

Таким чином, використання такої комплексної системи управління персоналом дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити стабільність в організації, зберігати конкурентоспроможність підприємства і досягати стратегічних цілей у ритейлі.

Список використаних джерел

1. Оголь В. О., Павлова В. А. Система управління персоналом торговельного підприємства та її ефективність. *European vector of economic development*. 2025. № 1 (38). С. 76–88. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2025/1/8.pdf>.
2. Бугас В. В., Бугас В. В., Кочірко М. Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 2 (8). С. 48–54.

В. В. Павлов, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

СОЦІАЛЬНА МІСІЯ ЯК ТЯГАР ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

За загальноприйнятими підходами, соціальне підприємництво – це підприємницька діяльність, яка має на меті створення соціальної цінності, або реалізацію соціальних ініціатив, вирішення соціальних проблем. Суб'єктами соціального підприємництва можуть бути як прибуткові так і не прибуткові підприємства, головною метою створення яких є саме реалізація соціальної місії. Зазвичай, соціальні підприємства працюють як звичайні підприємства та за рахунок прибутку фінансують соціальні проекти та інші ініціативи. Є приклади, коли соціальні підприємства пропонують соціально-незахищеним громадянам та іншим особам з особливими потребами – працевлаштування та іншу допомогу [1].

Для підтвердження соціальної місії підприємств слід виділити їх основні конкурентні переваги [2–4], серед яких такі: кадровий потенціал – забезпеченість кваліфікованими фахівцями; інноваційність – постійне впровадження новаторських рішень та технологій може надати компанії перевагу; якість

продукції та обслуговування; цінова стратегія – визначення ефективної цінової стратегії, що враховує якість продукції, споживчу цінність та конкурентоспроможність на ринку, може забезпечити певні конкурентні переваги; ефективність операцій – оптимізація бізнес-процесів та підвищення продуктивності можуть призвести до зниження витрат та підвищення ефективності, що створює конкурентні переваги; гнучкість та адаптивність – здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, клієнтських вимогах та технологічних новинах; сильний бренд та добра репутація; стратегічні партнерства та співпраця з іншими компаніями може дозволити отримати доступ до нових ресурсів, технологій та ринків; зосередженість на клієнтах – спрямування на задоволення потреб та очікування клієнтів, а також розуміння їх побажань може стати ключовим фактором у створенні конкурентних переваг; кредитоспроможність і доступ підприємства до фінансових джерел.

Отже, спираючись на основні фактори конкурентоспроможності підприємства, можемо визначити низку проблем, з якими можуть стикатися соціальні підприємства: соціальне підприємство виконує не лише бізнес-функцію, але й соціальну роботу з адаптації та навчання працівників із вразливих груп, забезпечення спеціальних умов праці, психологічна чи соціальна підтримка працівників. В працівників може бути нижча продуктивність, потреба у супроводі або у більшій кількості лікарняних, недостатня кваліфікація, плинність кадрів; товар соціальних підприємств зазвичай має вищу ціну, однак ринок орієнтується здебільшого на ціну, а не на місію; маючи менший прибуток соціальні підприємства повільніше розвиваються, не розуміючи соціальну місію підприємства багато покупців не бачать прямої користі особисто для себе; інвестори неохоче вкладаються в бізнес з низькою дохідністю і соціальне підприємство часто залежить від грантів, що робить розвиток нестабільним.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що соціальна місія, яка є визначальною характеристикою соціального підприємства, водночас формує системні обмеження його конкурентоспроможності. На відміну від традиційних суб'єктів госпо-

дарювання, соціальні підприємства функціонують у умовах подвійного навантаження, поєднуючи ринкові механізми з виконанням соціальних зобов'язань, що безпосередньо впливає на ключові фактори конкурентних переваг – кадровий потенціал, цінову політику, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що без інституційної та фінансової підтримки соціальні підприємства перебувають у нерівних конкурентних умовах порівняно з традиційними бізнесами, що зумовлює необхідність інтеграції соціальної місії у механізми регулювання конкурентного середовища.

Список використаних джерел

1. Мельникова О.А. Розвиток соціального підприємництва в Україні. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/54faa69f-a43a-4b61-b6a5-e0d46ca3476f/content>.
2. Творонович В. І., Єгорова В. І. Соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/180/176>.
3. Чекотун К. Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємства торгівлі в період війни URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4396/4706>.
4. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34210/2/TNTUSJ_2020v6n67_Kravchuk_B-Factors_for_providing_167-174.pdf.

В. Й. Плиса, канд. екон. наук, професор;

З. П. Плиса, канд. екон. наук, доцент;

М. В. Плиса, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка

ТЕХНОЛОГІЯ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИКА

Збройна агресія російської федерації проти України призвела до зниження потенціалу, а оперативність реагування на зміни зумовлені цією подією стала запорукою виживання страхового

підприємництва в нашій країні, яке «ґрунтується на акумуляції фінансових засобів з метою відшкодування збитків, спричинених настанням шкідливих для здоров'я та (або) матеріального благополуччя подій, як фізичним, так і юридичним особам, що створює сприятливі умови для безперебійного процесу суспільного відтворення» [1, с. 159]. Все це вимагає від суб'єктів страхового підприємництва в Україні зосередити увагу на дослідженні технології управління на випередження потенційної кризи, яке в науковій літературі визначено як антисипативне.

Виникнення та практичне використання методології антисипативного управління в страховому підприємстві зумовлене об'єктивними причинами, що генерують зміни зовнішнього середовища діяльності страхової організації. Антисипативне управління є процесом, що визначає послідовність дій страхової організації з розробки й реалізації антикризової стратегії.

Кінцевими продуктами антисипативного управління діяльністю страховика є: потенціал антикризової стійкості страхової компанії, який забезпечує досягнення антикризових цілей у майбутньому («потенціал антикризової стійкості страхової організації і стратегічні можливості визначаються її архітектонікою та якістю персоналу. До архітектури страхової організації входять: страхова технологія; мобільність з переробки й передачі інформації; рівень організації процесу надання страхових послуг; структура управління страховиком, розподіл посадових функцій і повноважень ухвалювати рішення; організаційні завдання окремих груп і осіб; внутрішні комунікації і процедури; організаційна культура, норми та цінності, які є основою організаційної поведінки. Якість персоналу визначають: ставлення до змін; професійна кваліфікація і майстерність у проектуванні, аналізі ринку тощо; уміння вирішувати проблеми, які стосуються антикризової діяльності; спроможність вирішувати проблеми, які належать до проведення антикризових організаційних змін; мотивацією участі в антикризовій діяльності та можливістю долати опір» [2, с. 266–267]); внутрішня структура й організаційні зміни, які забезпечують чутливість страховика до змін у середовищі функціонування (наявність антисипативної спро-

можності своєчасно виявити та правильно тлумачити зміни у середовищі, а також керувати у відповідь адекватними діями, які припускають наявність стратегічних можливостей для розробки й впровадження нових страхових продуктів, технологій, організаційних змін).

Технологічно антисипативне управління діяльністю страховика реалізується через структурні елементи за певною усталеною схемою їх взаємодії.

Структурними елементами технології антисипативного управління діяльністю страховика можуть бути: 1) *полівекторне дослідження слабких сигналів у середовищі функціонування страховика* (здійснюють з метою формування на основі отриманих слабких сигналів у середовищі функціонування обґрунтованої інформаційної бази щодо ймовірного виникнення явищ у майбутньому періоді діяльності, встановленні можливостей і загроз середовища функціонування на основі ідентифікування слабких сигналів, що повідомляють про їх виникнення, оброблення цих сигналів та передбачення їх подальшого розвитку до відповідних потенційних явищ з метою формування адекватних заходів реагування (формують антисипативний сценарій (закладають масиви інформації для формування випереджувальних управлінських рішень превентивного спрямування щодо використання ідентифікованих за слабкими сигналами можливостей чи усунення загроз умов функціонування), що розкриває низку можливих траєкторій розвитку слабого сигналу до відповідних потенційних явищ та перелік адекватних їм заходів (усі управлінські рішення повинні бути своєчасними та ефективними) з використання встановлених можливостей чи уникнення загроз умов функціонування страхової компанії); 2) *впорядкування організаційної структури управління страховиком відповідно до визначених цілей та завдань антисипативного управління*; 3) *комплексна перевірка та оцінювання результативності реалізації технології антисипативного управління відповідно до встановлених критеріїв і стандартів* (проводять перевірку ефективності здійснення антисипативних процесів з метою формування інформаційної картини щодо результативності реалізації зазначених функцій як основи для здійснення необхідних

регулювальних заходів); 4) *антисипативне регулювання* (корегують сформовані антисипативні сценарії; уточнюють розроблені на етапі полівекторного дослідження слабких сигналів у середовищі функціонування страховика заходів щодо використання ідентифікованих за слабкими сигналами можливостей чи загроз умов функціонування страхової компанії у разі їх неузгодженості зі загальними цілями діяльності страхової компанії).

Отож, діяльність з антисипативного управління має бути спрямована на забезпечення стратегічної позиції, яка повинна привести до тривалої життєздатності на умовах сталого розвитку страхової організації. У цих умовах модель антисипативного управління страховиком повинна інтегрувати управлінський механізм, спроможний завчасно ідентифікувати потенційні явища внутрішнього та зовнішнього середовища страхової компанії «на засадах полівекторного дослідження слабких сигналів та розроблення на цій основі антисипативного сценарію, який відображає сукупність ймовірно-альтернативних траєкторій розвитку можливих подій і комплекс адекватних їм заходів» [3, с. 17], з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень превентивного характеру стосовно можливих загроз умовам функціонування страхової організації. Складаючи програму та формуючи портфель антикризових заходів страховика, вищий управлінський персонал повинен не тільки керуватися показниками його ефективності, а й також проводити стратегічний аналіз й оцінку впливу цього заходу на його позиції і економічний потенціал.

Досліджуючи проблеми організації антисипативного управління діяльністю страховиків в подальшому потрібно: здійснити науковий аналіз теоретичних і практичних підходів до дослідження проблем організації антисипативного управління діяльністю страхових компаній; уточнити цільову спрямованість та наповненість інструментального забезпечення антисипативного управління діяльності в страховому підприємстві; розробити методику оцінки ефективності та виробити конкретні рекомендації щодо підвищення дієвості заходів антисипативного спрямування у діяльності страхових організацій.

Список використаних джерел

1. Плиса В. Й. Особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку страхового ринку в Україні. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2001. Вип. 30. С. 158–167.
2. Плиса В. Й. Страховий менеджмент : навч. посіб. / В. Й. Плиса. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 378 с.
3. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін [та ін.]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 224 с.

Н. В. Попик, канд. екон. наук, доцент;

Н. О. Соколенко, здобувач освіти

Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах високої турбулентності ринкового середовища підприємства постійно стикаються з економічними, політичними та соціальними викликами. Погіршення фінансових показників, зниження попиту, порушення логістичних ланцюгів та загострення конкуренції формують потребу у впровадженні ефективних антикризових механізмів. У таких умовах ключового значення набуває розробка конкурентної стратегії, яка дозволяє підприємству не лише стабілізувати діяльність, а й забезпечити стратегічні переваги на ринку. Саме тому дослідження процесу формування конкурентної стратегії в антикризовому управлінні є надзвичайно актуальним.

Конкурентна стратегія – це комплекс довгострокових рішень, спрямованих на формування та утримання конкурентних переваг підприємства. Вона передбачає вибір ринкової позиції, визначення цільових сегментів та формування системи заходів для зміцнення конкурентоспроможності. Антикризове управління – це система управлінських рішень, що передбачає своєчасне виявлення кризових явищ, запобігання їх поглибленню та мінімізацію наслідків кризи. Обидва поняття взаємопов'язані, оскільки конкурентна стратегія формує напрям розвитку підпри-

емства навіть у кризових умовах, а антикризові заходи забезпечують можливість її реалізації.

Формування конкурентної стратегії потребує глибокого аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. На першому етапі доцільно провести оцінку макроекономічних чинників за допомогою PEST-аналізу, визначити рівень конкурентного тиску та ключових конкурентів, використовуючи методи галузевого аналізу. Паралельно необхідним є виявлення сильних і слабких сторін підприємства, оцінка його фінансової стійкості та операційної ефективності. Інтеграція цих даних у SWOT-аналіз дозволяє сформуванню цілісного уявлення про стратегічне становище підприємства та визначити головні джерела кризи.

Сучасні моделі стратегічного управління виокремлюють кілька базових конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. У кризових умовах кожна з них має свої переваги й обмеження. Наприклад, стратегія лідерства за витратами дозволяє знизити собівартість та підвищити цінову конкурентоспроможність, проте вимагає значної оптимізації операційних процесів. Стратегія диференціації передбачає створення унікальної цінності, що також може бути ефективним інструментом під час кризи, особливо для підприємств інноваційного типу. Окрім того, для антикризового управління характерні альтернативні стратегії, такі як реструктуризація, фінансове оздоровлення, стабілізація або стратегія скорочення.

Процес формування конкурентної стратегії включає кілька етапів:

1. Визначення стратегічних цілей, які відповідають довгостроковому баченню підприємства та враховують реальні умови функціонування.

2. Розробка системи антикризових заходів, спрямованих на подолання кризових проявів та відновлення стабільності.

3. Ідентифікація інструментів конкурентної боротьби, зокрема оптимізація цінової політики, покращення сервісу, впровадження інновацій, зміни в маркетинговій комунікації.

4. Формування стратегічного плану, який містить конкретні дії, строки, відповідальних осіб та систему контролю виконання.

Таким чином, механізм формування конкурентної стратегії забезпечує узгодженість між антикризовими заходами та довгостроковими стратегічними цілями.

Ефективна реалізація стратегії передбачає створення організаційних та управлінських умов для її виконання. Це включає формування структури управління, забезпечення необхідних фінансових і матеріальних ресурсів, а також налагодження внутрішніх комунікацій. Особливу увагу слід приділити персоналу, оскільки в умовах кризи рівень опору змінам зростає. Тому важливо забезпечити достатній рівень мотивації, інформування та залученості співробітників. Система контролю та моніторингу дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Реалізація конкурентної стратегії в антикризовому середовищі сприяє підвищенню адаптивності підприємства та його здатності реагувати на зовнішні виклики. Запровадження стратегічних заходів дозволяє відновити фінансову стійкість, покращити операційну діяльність та підвищити конкурентоспроможність. У довгостроковій перспективі це забезпечує зміцнення ринкових позицій, розширення клієнтської бази та створення стійких конкурентних переваг.

Формування конкурентної стратегії в умовах антикризового управління є комплексним та багатогранним процесом, який вимагає від підприємства системності, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до інтенсивних змін зовнішнього середовища. Проведений аналіз засвідчує, що ефективна конкурентна стратегія не може існувати окремо від антикризових заходів, оскільки саме в період кризи підприємство особливо потребує чітко окресленого стратегічного курсу та раціонального використання ресурсів. Антикризове управління, у свою чергу, забезпечує умови для стабілізації фінансового стану, мінімізації ризиків та створення бази для відновлення і подальшого розвитку.

Таким чином, конкурентна стратегія, інтегрована в систему антикризового управління, стає не лише інструментом подолання кризових явищ, але й основою для формування довгострокових конкурентних переваг. Вона забезпечує підприємству можливість не просто вижити в умовах нестабільності, а й перетворити кризу на точку зростання та зміцнити свої стратегічні позиції на ринку. Комплексний, науково обґрунтований та адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах високої економічної невизначеності.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління / О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька, М. С. Лістрова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. – С. 35–51.
2. Пріб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами / К. Пріб // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. – С. 116–130.
3. Чуркіна І. Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності / І. Є. Чуркіна, А. Є. Рябоконт // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2024. – Т. 23, № 3(58). – С. 327–344.
4. Лаптев М. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки / М. Лаптев, С. Лаптев, О. Захаров // Вчені записки Університету «КРОК». – 2025. – № 2(78). – С. 193–212.

*Е. М. Придятько, канд. екон. наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет*

АНАЛІЗ ПОВЕДІНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Повномасштабна війна в Україні стала каталізатором масштабних соціальних, економічних та поведінкових змін, що безпосередньо вплинули на структуру витрат і моделі споживання. У період кризових коливань домогосподарства змінюють ставлення до власного бюджету, зменшують імпульсивні

витрати та переходять до раціоналізації покупок. Такі зміни примушують бізнес переглядати підходи до формування асортименту, цінової політики та комунікацій із споживачами.

Серед основних тенденцій купівельної поведінки українських споживачів можна виокремити:

1. Відбулась переорієнтація на базові потреби та зростання раціональності. За результатами досліджень Deloitte (2023), більшість українців – від 41 % до 77 % залежно від товарної категорії – свідомо скорочували витрати. Найчастіше урізанню підлягали витрати на розваги, косметику, одяг та інші несуттєві категорії. Одночасно 32 % респондентів повідомили про збільшення витрат на продукти харчування, а 47 % почали закуповувати продукти про запас [1]. Подібні тенденції зберігалися і у 2025 році. За даними Gradus Research, 82 % опитаних вказали, що їхні витрати зросли через підвищення цін, при цьому найчастіше бюджет спрямовувався на продукти (85 %), комунальні послуги (72 %) та ліки (60 %). Отже, український споживач дедалі частіше демонструє прагнення до контролю бюджету, мінімізації необов'язкових витрат та більш усвідомленого підходу до покупок [2].

2. Спостерігається **зростання онлайн-торгівлі та зміна формату покупок**. Попри загальне скорочення доходів, e-commerce в Україні продовжує зростати а інтернет-активних громадян що робили онлайн-покупки стає все більше. До найпопулярніших категорій належать електроніка (26 %), косметика (19 %), одяг і взуття (17 %). Причини зростання онлайн-сегмента включають: доступність широкого асортименту; можливість порівняти ціни; якісну логістику; необхідність купівель у регіонах із обмеженою фізичною роздрібною інфраструктурою; зростання ролі цифрових сервісів у повсякденні. Онлайн-канали стали не просто альтернативою традиційним покупкам, а інструментом економії, безпеки й зручності.

3. Відбулись **ціннісні зміни: патріотизм, етичність, соціальна відповідальність**. Війна суттєво вплинула на систему цінностей українців. За даними Deloitte, 70 % споживачів продовжують бойкотувати бренди, пов'язані з країною-агресором.

Gradus Research фіксує, що українці стали більш уважними до соціальної поведінки бізнесу та готові підтримувати бренди, що демонструють етичність, допомогу ЗСУ або працюють «по-українськи». Таким чином, соціально відповідальна поведінка бренду стала важливим конкурентним фактором і впливає на готовність споживача платити більше.

4. Спостерігаються відмінності у поведінці різних соціальних груп. Споживчі рішення значною мірою залежать від соціальних та демографічних характеристик, **внутрішньо переміщені особи** частіше роблять покупки, як онлайн, так і офлайн, оскільки вимушено облаштовують побут, проте мають високу чутливість до цін. Представники **молодого покоління (18–27 років)** менше скорочує витрати на косметику, харчування та розваги, активніше використовує онлайн-сервіси, демонструє більшу частку імпульсивних покупок. **Старші групи** зосереджені на товарах першої необхідності та медичних товарах, схильні до економії та планування покупок.

5. З'явилися нові моделі витрат та поведінкові зміни. Зростає роль планування: покупки здійснюються з урахуванням акцій, потреб та наявності товарів. 55 % українців стали рідше відвідувати заклади харчування та частіше готувати вдома. Водночас у 2025 році зафіксовано часткове повернення імпульсивних покупок – їхня частка досягла 21 %, переважно серед молоді. Це свідчить про потребу емоційної компенсації та прагнення до психологічного комфорту [3].

Аналіз основних тенденцій купівельної поведінки українських споживачів показує, що український споживач стає більш раціональним, чутливим до цін та більш вимогливим до соціальної позиції брендів. На основі виявлених тенденцій бізнесу доцільно формувати асортимент, орієнтований на базові потреби; розвивати онлайн-канали, мобільні застосунки та швидку доставку; підтримувати гнучку цінову політику й акційні пропозиції; будувати комунікації з акцентом на етичність, патріотизм і прозорість; враховувати специфіку окремих соціальних груп, особливо молоді та ВПО; забезпечувати безперебійну логістику та наявність товарів.

Таким чином, купівельна поведінка українців зазнала суттєвих і комплексних змін під впливом війни та економічної нестабільності. Посилення раціональності, зростання онлайн-покупок, ціннісна переорієнтація та сегментовані поведінкові моделі формують нову структуру споживчого попиту. У таких умовах бізнес має залишатися гнучким, уважним до соціального контексту та швидко реагувати на зміну споживчих настроїв. Глибоке розуміння сучасних моделей поведінки українських споживачів стає ключем до ефективного функціонування на ринку.

Список використаних джерел

1. Продовжують економити, обдумано підходять до витрат і підтримують соціально відповідальний бізнес. Deloitte Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-2024.html>.
2. Споживчі тренди. Частина 1: фарма. URL: <https://gradus.app/en/open-reports/consumer-trends-part-1-pharma/>
3. Споживчі настрої в Україні змінюються на тлі війни та нестабільності. URL: <https://english.nv.ua/business/war-reshapes-ukrainian-consumer-sentiment-study-finds-50497561.html>.

М. І. Семиволос, магістрант

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ: АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ З ПОКАЗНИКАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Податкове навантаження суттєво впливає на економічну динаміку держави, інвестиційну активність та добробут населення, а в умовах воєнної та повоєнної трансформації України питання оптимізації податкової політики набуває особливої ваги (World Bank, 2023).

Метою дослідження є виявлення взаємозв'язку податкового навантаження з ключовими показниками соціально-економічного розвитку України та країн Центрально-Східної Європи та характеристика його впливу на економічне зростання.

У роботі проведено порівняльний аналіз показників податкового навантаження, ВВП на душу населення, рівня зайнятості та валового нагромадження основного капіталу в Україні, Польщі, Угорщині, Румунії та Словаччині за період 2000–2023 рр. Дані отримано зі статистичних баз OECD (OECD, 2023), World Bank (2023) та IMF (2023).

Застосовано методи описової статистики, кореляційного аналізу та порівняльної оцінки (Baltagi, 2008). Для кожної країни сформовано кореляційні матриці, які дозволили виявити силу та напрям взаємозв'язків між податковим навантаженням та основними макроекономічними індикаторами.

Результати дослідження показали, що у більшості країн ЄС спостерігається помірно позитивний зв'язок між податковим навантаженням і ВВП на душу населення, що узгоджується з теоретичними підходами до ролі податків у формуванні публічних благ і стимулюванні економічного розвитку (Atkinson & Stiglitz, 2015). Водночас українські дані демонструють негативний зв'язок між податковим навантаженням та інвестиційною активністю ($GFCF = -0,45$). Це може свідчити про те, що оподаткування в Україні не виконує стимулюючу функцію по відношенню до інвестування.

Результати проведеного аналізу впливу податкової політики на розвиток країн, що трансформуються, узгоджується також із висновками Танзі та Зі (Tanzi & Zee, 2000), які наголошують на важливості прозорого адміністрування й орієнтації на стимулювання економічного зростання.

Виявлено, що вплив податкового навантаження на соціально-економічний розвиток суттєво відрізняється залежно від інституційної спроможності держави. Для України встановлено негативний взаємозв'язок між податковим навантаженням та капіталоутворенням, що вказує на потребу вдосконалення фіскальної політики та покращення інвестиційного клімату. Порівняння з країнами Центрально-Східної Європи підтвердило, що ефективність перетворення податків у зростання залежить від інституційної якості та відповідності податкової системи стратегічним пріоритетам держави.

Список використаних джерел

1. Atkinson, A. B., & Stiglitz, J. E. (2015). Lectures on public economics. Princeton University Press.
2. Baltagi, B. H. (2008). Econometric analysis of panel data (4th ed.). Wiley.
3. OECD. (2023). OECD tax revenue statistics. URL: <https://stats.oecd.org>.
4. Tanzi, V., & Zee, H. (2000). Tax policy for emerging markets: Developing countries. IMF Working Paper, 00/35. <https://doi.org/10.5089/9781451845339.001>.
5. World Bank. (2023). World development indicators. URL: <https://data.worldbank.org>.

В. В. Сисоєв, *д-р екон. наук, професор*

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Управління логістичною діяльністю суб'єктів господарювання у нестабільному зовнішньому середовищі характеризується необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та різнорідності інформації. Перше зумовлено відсутністю повної та певної (чіткої) інформації про логістичну діяльність в різних функціональних сферах та ситуаціях організації товароруху в ланцюгах постачання, друге – значеннями різних параметрів логістичних процесів, можливими діапазонами їх зміни, а також цільовими установками, заснованими на логістичних концепціях та технологіях або висновках фахівців-експертів.

Джерела невизначеності в логістичній діяльності можна класифікувати за чотирма категоріями: невизначеність зовнішнього середовища (економічна ситуація, поведінка постачальників, посередників та споживачів, природні та антропогенні катастрофи), невизначеність в управлінні логістичними процесами (невірні рішення, збої в постачаннях, проблеми в організації фізичного розподілу), невизначеність знань фахівців (різне сприйняття ситуації, суперечливість цілей, неточність викорис-

товуваних даних, нечітке оцінювання наслідків альтернатив) та фактори, що зумовлені суперечливістю накопичених знань, невизначеністю тих чи інших процедур (експертні оцінки, помилки прогнозів, глибина аналізу).

Дієвим інструментом аналізу управлінських рішень та орієнтації на кількісні критерії їх оцінки є застосування економіко-математичних методів та моделей в управлінні логістичними процесами.

Більшість існуючих кількісних методів прийняття рішень здатні здійснити вибір оптимальних рішень лише за умов повної визначеності чи, принаймні, одного конкретного виду невизначеності. Крім того, для практичної реалізації цих методів вони, як правило, ґрунтуються на спрощених моделях та обмеженнях, що знижує цінність отриманих на їх основі результатів через невисоку точність моделювання ймовірнісних процесів, що призводить у деяких випадках до неправильних рішень.

Невизначеність є невід'ємним атрибутом логістичної діяльності, тому для адекватного опису управління необхідно, щоб умови невизначеності включалися до створюваних методів моделювання та оптимізації логістичних процесів. Для підвищення адекватності відображення реальної логістичної діяльності суб'єктів господарювання математичні моделі, зберігаючи певною мірою базові тенденції, повинні одночасно бути здатними враховувати складні та нелінійні залежності між різними факторами невизначеності, які впливають на управління логістичними процесами.

Проблема оптимізації неповністю визначених (недетермінованих) функцій достатньо складна в порівнянні з традиційною оптимізацією повністю визначених функцій, оскільки для неї додатково необхідно: узагальнити поняття екстремуму функції; з'ясувати умови існування такого екстремуму, що пов'язані з її недетермінованістю; розробити спеціальні методи пошуку екстремуму таких функцій.

Існуючі економіко-математичні методи та моделі, які можуть бути використані для моделювання управління логістичними процесами в умовах невизначеності мають свої переваги та недоліки (обмеження).

Імовірнісний підхід передбачає завдання імовірнісних розподілів зазначених параметрів усередині областей їх невизначеності і полягає у вирішенні задачі оптимізації для усереднених значень параметрів функції, що оптимізується, або для таких значень параметрів, які забезпечують досить високу ймовірність отримання оптимуму. Однак застосування теорії ймовірності для моделювання управління логістичними процесами не завжди можливе, оскільки нечіткість багатьох невизначених параметрів, часто не має імовірнісного характеру, і крім того, не завжди є достатньо статистичних даних.

У задачах оптимального управління з нестатистично заданою невизначеністю застосовуються інтервальні моделі, які дозволяють врахувати будь-яку апіорну інформацію про неточність та невизначеність даних, включаючи експертну інформацію про систематичні помилки, помилки округлення, дискретизації тощо та описують логістичні процеси інтервалами можливих значень або функціональними коридорами при будь-яких джерелах похибок, у тому числі, не пов'язаних з випадковою варіабельністю. В інтервальних моделях оптимізації часто відсутні стандартні методи, що потребує розробки спеціальних алгоритмів. Крім цього, виникає природне протиріччя між відносно великим діапазоном інтервальних значень, що відображає низьку точність і невизначеність параметрів, і точним завданням меж їх інтервалів.

Незважаючи на те, що за допомогою імітаційного моделювання можна врахувати часові та причинно-наслідкові залежності та пояснювати, чому відбуваються ті чи інші події, їх використання не здатне в принципі змінити ситуацію з дослідженням управління логістичною діяльністю в умовах невизначеності, але переводить складності в іншу площину. Все одно залишаються питання визначення вихідних статистичних властивостей базових факторів, вибору вимірювача для ситуації невизначеності та інтерпретації результатів. Додатково виникають проблеми у перевірці правильності написання програм та стійкості обчислювальних методів.

Виходячи з того, що при формуванні ключових показників ефективності управління логістичною діяльністю суб'єктів господарювання в умовах невизначеності необхідно враховува-

ти як кількісні з допусками на відхилення, так і якісні параметри, логічно використовувати інструментарій теорії нечітких множин, що має високу адаптаційну здатність до експертних даних та якісного, вербального опису параметрів. Використання формальної мови теорії нечітких множин дає можливість адекватно відобразити процес прийняття рішень в умовах невизначеності, в яких здійснюється логістична діяльність, застосувати нечіткі обмеження та цілі, ставити їх у вигляді лінгвістичних змінних. Відсутність стандартної методики конструювання нечітких моделей зумовлює суб'єктивність вибору функцій належності, а тому якість отриманого результату суттєво залежить від досвіду дослідника.

Невизначеність є невід'ємною рисою логістичної діяльності, що значно ускладнює процес вироблення та прийняття рішення, вибору альтернативи, оцінки результатів та може призвести до непередбачуваних та негативних результатів. Різноманіття підходів моделювання дозволяє розробляти адаптивні та ефективні моделі управління логістичними процесами з урахуванням як об'єктивної невизначеності параметрів логістичних процесів та факторів зовнішнього середовища, так і суб'єктивного сприйняття інформації, що забезпечує прийняття оптимальних логістичних рішень в різних функціональних сферах діяльності суб'єктів господарювання, оперативне реагування на кризові ситуації та мінімізацію ризиків в умовах невизначеності.

Я. А. Сушарник, канд. екон. наук, викладач кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський

ІНСТИТУЦІЙНІ ДИСБАЛАНСИ У СТРУКТУРІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ

У Регламенті Європейського Союзу № 1176/2011 «Про запобігання та виправлення макроекономічних дисбалансів» термін «Дисбаланс» означає будь-які тенденції, що зумовлюють макроекономічні процеси, які негативно впливають або можуть

потенційно негативно вплинути на належне функціонування економіки держави-члена, економічного та валютного союзу або Союзу загалом [1].

Інституційні дисбаланси – це сукупність стійких тенденцій у функціонуванні інститутів, у структурі суб'єктів господарювання й територіальних умов, які спричиняють або потенційно можуть спричинити викривлення розвитку галузі, порушення узгодженості управлінських рішень і неефективне використання ресурсів. Такі дисбаланси проявляються, зокрема, у нерівномірності впливу політичного, економічного та соціального напрямів інституційного середовища, у розриві між діяльністю підприємств і господарств населення, у відмінностях, зумовлених природо-кліматичними зонами.

Структура виробників. Інституційний дисбаланс у структурі виробників продукції тваринництва в Україні полягає у нерівномірності доступу до ресурсів та державної підтримки між великими агропідприємствами та дрібними господарствами населення. Інститути, що регулюють виробництво, підтримку та збут продукції, влаштовані так, що значні переваги отримують підприємства: вони мають доступ до фінансування, сучасної техніки, кормів, логістичних мереж та державних дотацій, що дозволяє їм ефективно нарощувати виробництво навіть у кризових умовах, зокрема під час війни. Натомість домашні господарства залишаються малозахищеними, з обмеженим доступом до ресурсів і ринку збуту, через що їхня продуктивність поступово знижується.

Соціальні та культурні складові діяльності дрібних господарств, які підтримують біорізноманіття та традиційні практики, часто залишаються поза увагою політичних і економічних стратегій, що призводить до регіональних диспропорцій, економічної неефективності та соціальних ризиків, включно зі скороченням зайнятості та міграцією населення. Концентрація виробництва на великих підприємствах забезпечує певні позитивні ефекти: вони використовують переваги масштабу, підтримують стабільність обсягів виробництва, впроваджують інновації, підвищують продуктивність та якість продукції, а також

зберігають експортний потенціал, підвищуючи конкурентоспроможність галузі на національному та міжнародному ринках.

Війна загострює цей дисбаланс. Руйнування інфраструктури, ускладнення транспортних потоків та обмежений доступ до ринків збуту особливо сильно впливають на дрібних виробників, які фізично розпорошені по території і не можуть оперативно адаптуватися до змін. Великі підприємства, навпаки, здатні частково перенести виробничі процеси, автоматизувати роботу та підтримувати обсяги виробництва, що зберігає їхню конкурентоспроможність. Соціальні чинники, такі як міграція населення та втрата робочих рук через війну, додатково посилюють концентрацію виробництва у великих господарствах, зменшуючи роль домашніх виробників.

Дані за 2020–2024 роки свідчать про чітке зміцнення позицій підприємств у ключових сегментах галузі. Частка підприємств у реалізації живої маси тварин на забій зросла з 66,52 відсотка у 2020 році до 73,86 відсотка у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 7,35 процентних пунктів, тоді як частка господарств населення зменшилась із 33,48 відсотка до 24,43 відсотка, тобто на 9,06 процентних пунктів. Аналогічна тенденція спостерігається у забійній масі: підприємства збільшили частку з 68,78 відсотка до 75,69 відсотка, а господарства населення зменшили її з 31,22 відсотка до 22,69 відсотка.

Підприємства молочного напрямку нарощують свою вагу: частка валового надою молока зросла з 29,81 відсотка до 41,30 відсотка, тоді як частка господарств населення зменшилась з 70,19 відсотка до 56,81 відсотка.

Що стосується птахівництва, тенденція дещо відрізняється: частка підприємств у виробництві яєць за період 2020–2024 років дещо зменшилась із 53,72 відсотка до 51,59 відсотка, тоді як господарства населення збільшили свою частку з 37,62 відсотка до 46,45 відсотка, що пояснюється нижчою ресурсоемісністю птахівництва та здатністю дрібних виробників швидше відновлюватися після втрат.

Незважаючи на скорочення поголів'я тварин, спостерігається компенсаторна ситуація у виробництві, що зумовлена сталим

обсягом продукції підприємств тваринництва та зменшенням надходження продукції від господарств населення. Середній річний удій молока на одну корову по Україні зріс із 5 129 кг у 2020 році до 5 696 кг у 2024 році, при цьому підприємства підвищили показник із 6 634 кг до 8 167 кг, а у господарствах населення він залишився майже стабільним – 4 666–4 663 кг. Аналогічно, середня маса однієї голови тварин зростає: велика рогата худоба – із 479 до 489 кг, свині – із 113 до 116 кг, а свійська птиця – із 2,3 до 2,8 кг. Дана динаміка відображає компенсаторний ефект концентрації виробництва на великих підприємствах, які підтримують обсяги виробництва.

Список використаних джерел

1. Regulation (EU) No 1176/2011 of the European Parliament and of the Council of 16 November 2011 on the prevention and correction of macroeconomic imbalances URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=celex%3A32011R1176> (дата звернення: 16.12.2025 р.)

А. Л. Флегантова, магістрант спеціальності 051 Економіка, канд. екон. наук, доцент

В. І. Перебийніс, д-р екон. наук, професор – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

ГУДВІЛ ЯК ІНДИКАТОР ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ КРЕАТИВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Креативний сектор економіки відіграє ключову роль у сучасному світі, будучи потужним джерелом створення вартості та забезпечення конкурентних переваг на глобальному ринку. Впровадження інновацій у цій галузі має особливу специфіку, оскільки їх основою є інтелектуальна власність, технологічні платформи та людський капітал. Успішна реалізація інноваційних стратегій суб'єктами креативного сектору є вирішальною для їхнього сталого зростання та адаптації до динамічних вимог цифрової епохи. Ми розглядаємо показник гудвілу як один із показників, який відображає інноваційність компанії (табл. 1).

**Таблиця 1 – Гудвіл компаній глобального ринку
креативного сектору економіки, 2020–2024 рр.,
млн дол США**

Компанія	2020	2021	2022	2023	2024
Netflix	0	0	0	0	0
The Walt Disney Company	79	80	80	80	80
Alphabet Inc. (Google)	20	22	22	22	22
Meta Platforms, Inc.	17,9	18,9	18,9	18,9	18,9
Sony Group Corporation	9	9	10	10	10
Warner Bros. Discovery	0	0	45	45	45
Adobe Inc.	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором на основі [1–7].

У 2020 році абсолютним лідером за показником гудвілу була The Walt Disney Company (79 млрд дол США), що відображає її стратегію придбання мега-ІВ через великомасштабні злиття та поглинання. Це найбільш яскравий приклад зовнішньої інноваційної стратегії в креативному секторі. Середню позицію посідали Google (20 млрд дол США) та Meta (17,9 млрд дол США), що свідчить про їхній гібридний підхід: злиття для зміцнення платформ та значні внутрішні інвестиції у ІІІ. Аутсайдерами з нульовим гудвілом були Netflix та Warner Bros. Discovery (остання – через відсутність злиття). Нульовий показник для Netflix є ключовим аналітичним моментом, який вказує на її чисто органічну інноваційну модель. У 2021 році спостерігається загальна стабільність у рейтингу, але з помітним посиленням зовнішніх інноваційних стратегій серед лідерів. Компанії-лідери – (Disney, Google, Meta): абсолютним лідером залишається The Walt Disney Company (80 млрд дол США), яка незначно збільшила гудвіл. Найбільш значні зміни відбулися у Google (+2 млрд дол США) та Meta (1 млрд дол США). Це зростання гудвілу вказує на те, що, незважаючи на фокус на внутрішньому ІІІ, обидві компанії активно здійснювали стратегічні технологічні поглинання у 2021 році для консолідації ринку, особливо в сферах хмарних технологій та Метавсесвіту. Компанії середнього рівня – (Sony, Adobe): Sony (9 млрд дол США) та Adobe

(1 млрд дол США) зберегли свої показники, що підтверджує їхню стабільну гібридну/органічну стратегію з мінімальними, але постійними зовнішніми інвестиціями. Компанії-аутсайтери - (Netflix, WBD): Netflix (0) та Warner Bros. Discovery (0) залишилися на останніх позиціях, підкреслюючи, що інноваційний потенціал Netflix повністю органічний, а трансформаційна подія для WBD ще не відбулася.

2021 рік став роком, коли інноваційні лідери (Google і Meta) активно використовували злиття та поглинання, щоб прискорити свій розвиток у нових, стратегічних напрямках (ШІ та AR/VR) в умовах відновлення світової економіки. 2022 став роком масштабної консолідації, що радикально змінило рейтинг гудвілу.

2022 рік чітко розділив компанії на дві групи: ті, що створюють вартість через мега-поглинання (Disney, WBD), і ті, що створюють вартість внутрішніми інноваціями (Netflix, Adobe). У 2023 році спостерігалася повна стабілізація показників Гудвілу у всіх семи компаній, що вказує на глобальне припинення великомасштабних злиттів та зосередження на інтеграції та внутрішніх дослідженнях та розробках. Абсолютним лідером залишалася The Walt Disney Company (80 млрд дол США), підтверджуючи вартість придбаних раніше Fox, Marvel. Її стратегія повністю залежить від успішної монетизації цих придбаних активів. Новий мега-гравець, Warner Bros. Discovery (45 млрд дол США), утримував друге місце, зосередившись на досягненні синергії після свого злиття 2022 року. Високий гудвіл цих компаній є фінансовим відображенням стратегії придбання готової інновації та захисту ринкової частки. Google (22 млрд дол США) та Meta (18,9 млрд дол США) зберегли свої показники, що відображає паузу в злиттях через регуляторний тиск. Їхня інноваційна стратегія у 2023 році була повністю переспрямована на внутрішній розвиток Генеративного ШІ (Gemini, Llama), чий витрати обліковуються як дослідження та розробки, а не як гудвіл. Sony (10 млрд дол США) також демонструвала стабільність, продовжуючи точкові інвестиції у свою ігрову екосистему. Netflix (0) та Adobe (1 млрд дол США) залишалися аутсайдерами за гудві-

лом, що є їхньою стратегічною перевагою. Їхня конкурентоспроможність забезпечується органічним зростанням та внутрішньою розробкою (контент, технології, Firefly), підтверджуючи, що гудвіл не є універсальним показником інноваційності, а лише індикатором методу її набуття.

2023 лідер-прорив (WBD): найбільша зміна – це вихід Warner Bros. Discovery (WBD) на 2-ге місце з гудвілом 45 млрд дол США (зріст на 45 млрд дол США). Цей стрибок є прямим фінансовим відображенням мега-злиття WarnerMedia та Discovery. WBD одразу стала провідним прикладом зовнішньої, високоризикованої інноваційної стратегії, де вартість створюється шляхом об'єднання бібліотек контенту та стрімінгових платформ. Лідер-стабільність (Disney): Disney (80 млрд дол США) зберігає абсолютне лідерство, підтверджуючи стійкість своїх придбаних активів. Технологічні гіганти: Google (22 млрд дол США) та Meta (18,9 млрд дол США) зберігають гудвіл на рівні 2021 року, що вказує на паузу у великомасштабних придбаннях після активного 2021 року, ймовірно, через регуляторний тиск та зосередження на інтеграції ШІ. Компанії середнього рівня (Sony): Sony (+1 млрд дол США) демонструє помірне зростання, пов'язане, найімовірніше, з придбанням ігрових студій для PlayStation, що є прикладом точкової інноваційної інвестиції. Аутсайдери (Netflix, Adobe): Netflix (0) та Adobe (1 млрд дол США) залишаються на своїх позиціях, підтверджуючи, що їхня інноваційна вартість генерується органічно, і гудвіл не є її фінансовим проксі.

2024 рік підтверджує тренди, встановлені у 2023 році: повна стабілізація гудвілу у всіх семи компаній. Це свідчить про глибоку зміну стратегії, де акцент зміщується від придбання (злиття та поглинання) до внутрішньої реалізації (дослідження і розробки). Лідерство гігантів, що поглинають непорушне: Disney (80 млрд дол США) і WBD (45 млрд дол США) залишаються лідерами, оскільки їхня інноваційна вартість була закріплена у вигляді гудвілу під час попередніх мега-злиттів. Їхня задача у 2024 році – успішно інтегрувати придбані ІР для генерації грошових потоків.

Технологічний фокус на дослідження і розробки: технологічні компанії (Google, Meta, Adobe) не нарощували гудвіл, оскільки їхні найбільші інновації у 2023–2024 роках (генеративний ШІ: Gemini, Llama, Firefly) є результатом внутрішніх досліджень та розробок. Витрати на дослідження і розробки не збільшують гудвіл, але є їхнім основним інноваційним двигуном. Netflix як і раніше, є головним винятком, демонструючи, що найбільш ефективна інноваційна модель у стримінгу може бути досягнута без зовнішніх поглинань, а лише завдяки органічним інвестиціям у контент та технології. Аналіз гудвілу за 2020–2024 роки чітко розділяє суб'єкти креативного сектору на дві інноваційні моделі: модель «зовнішня інновація» – Disney та WBD. Вони досягли свого домінування, купуючи готову, перевірену часом інтелектуальну власність. Високий гудвіл є показником їхньої стратегічної залежності від злиттів та поглинань; модель «внутрішня інновація»: Netflix та Adobe – вони домінують на ринку, інвестуючи у власну розробку технологій та контенту, що призводить до низького або нульового гудвілу, але високої ринкової капіталізації.

Список використаних джерел

1. Netflix, Inc. (2025). *Financials*. [online]. URL: <https://ir.netflix.com/financials/> (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.).
2. The Walt Disney Company (2025). *Investor Relations*. [online]. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/investor-relations/> (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.).
3. Alphabet Inc. (2025). *Investor Relations*. [online]. URL: <https://abc.xyz/investor/> (дата звернення: 25 жовтня 2025 р.).
4. Meta Platforms, Inc. (2025). *Financials*. [online]. URL: <https://investor.fb.com/financials/> (дата звернення: 26 жовтня 2025 р.).
5. Sony Group Corporation (2025). *Consolidated Financial Results*. [online]. URL: <https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/> (дата звернення: 10 листопада 2025 р.).
6. Warner Bros. Discovery, Inc. (WBD) (2025). *SEC Filings*. [online]. URL: <https://ir.wbd.com/financials/sec-filings/default.aspx> (дата звернення: 11 листопада 2025 р.).
7. Adobe Inc. (2025). *Financial Information*. [online]. URL: <https://www.adobe.com/investor-relations/financials.html> (дата звернення: 11 листопада 2025 р.).

*Ю. М. Харазішвілі, д-р екон. наук, с. н. с., академік АЕНУ;
В. І. Ляшенко, д-р екон. наук, професор, академік АЕНУ
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

НОВІТНЯ ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У БЕЗПЕКОВОМУ ВИМІРІ

Вирішення проблем розробки науково-обґрунтованої стратегії розвитку для кожної країни та регіону в умовах динамічних змін у глобальному безпековому та економічному середовищі, є найважливішим завданням сьогодення для забезпечення технологічного лідерства в пріоритетних галузях, створення нових високооплачуваних робочих місць і переходу на траєкторію випереджаючого сталого розвитку на інноваційних засадах.

Відомими інструментом стратегування є прогнозування та форсайт (foresight – передбачення), які застосовують одні і ті ж методи: метод Дельфі; визначення критичних технологій; розробка сценаріїв; експертні панелі; SWOT-аналіз; економіко-математичне моделювання; брейнштурмінг; регресійний аналіз; екстраполяція; імітаційне моделювання; багатокритеріальний аналіз та ін. Тобто бачення майбутнього переважно ґрунтується на експертних оцінках та кореляційно-регресійному аналізі [1–4].

На превеликий жаль, ані класичне прогнозування, ані форсайт не дають уявлення про те, як повинні змінюватись складові, індикатори та макропоказники для досягнення бажаних цілей, тому що використовують принцип *«минуле визначає майбутнє»*. На жаль, майбутнє не є продовженням минулого, а набуває принципово інших форм та структур.

Відомі підходи до класичного прогнозування динаміки інтегральних індексів за допомогою поліномів [2] дискредитують взагалі економіко-математичне моделювання та вихолощують складність таких багатовимірних понять, як сталий розвиток та безпека. Використання експертних оцінок містить суб'єктивізм та не виключає принципових помилок. Використання методу SWOT-аналізу є етапом необхідним, але зовсім недостатнім для обґрунтування стратегічних орієнтирів майбутнього. Тому, стратегічні документи закінчуються декларуванням

необхідних заходів на кшталт: *забезпечення, підвищення, створення, формування, оновлення, упровадження, удосконалення, залучення, розроблення* і т. ін. без будь-яких кількісних орієнтирів.

Отже, стає актуальним розроблення нових наукових підходів до стратегування сталого майбутнього. На противагу класичним методам прогнозування («минуле визначає майбутнє») [1–3] та класичному форсайтингу (*визначення довгострокових факторів і тенденцій*) [4], пропонується нова технологія стратегування за принципом «майбутнє визначається траєкторією у майбутнє» через наступні етапи: ідентифікація поточного стану у безпечовому вимірі, побудова бажаних траєкторій розвитку до визначених цілей та декомпозиція інтегральних індексів методами адаптивного регулювання з теорії управління (рис. 1), яку можна назвати **науково-стратегічним форсайтингом** [5].

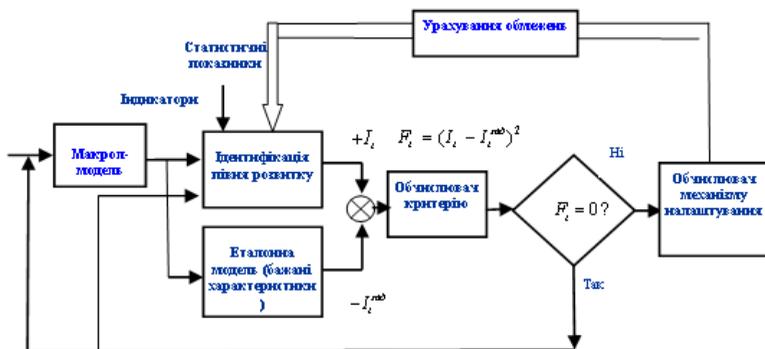


Рисунок 1 – Узагальнена схема адаптивної системи регулювання

Сутність науково-стратегічного форсайтингу дуже добре пояснюється наступною цитатою: «У бізнесі, так само як і в теорії ігор і шахах, усі великі стратеги починають з передбачення майбутнього... Видатні стратеги не озираються назад, щоб прорахувати шлях уперед, натомість зазирають у майбутнє і відраховують назад. Саме в цьому і полягає важка праця стратега – не лише визначити пункт призначення, а й прокласти туди курс; не просто зазирнути в майбутнє, але й прорахувати кроки до нього і вчасно внести потрібні зміни на шляху до бажаної цілі» [6].

Зазначена ідея була опублікована авторами Харазішвілі Ю. та Дронь Є. у 2014 році [7].

Науково-стратегічний форсайтинг дозволяє реалізовувати наступні режими стратегування [5]:

1. Режим структурної еволюції – побудова бажаних траєкторій до визначених цілей для загального інтегрального індексу та його послідовної декомпозиції до складових, індикаторів та макропоказників з урахуванням обмежень.

2. Режим проєктованої структурної трансформації:

– швидка цільова трансформація – побудова траєкторій до цільових значень індикаторів;

– збалансований сталий розвиток – побудова траєкторій до середнього оптимального значення всіх складових інтегрального індексу з наступною згортокою та декомпозицією

3. Механізм регулювання швидкості структурної зміни об'єкта дослідження – *через регулювання величин обмежень інтегральних індексів.*

Отже, результат стратегування – кількісна динаміка складових, індикаторів та макропоказників, що забезпечують бажану траєкторію сталого розвитку на визначену перспективу.

Список використаних джерел

1. Випуск «Україна: виклики та нові можливості для відновлювального зростання: Консенсус-прогноз». Квітень 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=767c9944-87c0-4e5a-81ea-848bc0a7f470&tag=Konsensus-prognoz>.
2. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 240 с.
3. Turlakova, S. S. (2022). Rtsearch of mathematical methods and modes of long-term industrial development. *Econ. Promisl.*, 4(100). P. 53–77. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2022.04.053>
4. Vishnevsky, V., & Grechishkin, O. (2022). Foreseeing the industrial future: aspects of the theory. *Econ. Promisl.*, 4(100). P. 5–23. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2022.04.005>.
5. Yurii Kharazishvili, Yuriy Bilan, Oleksandr Sukhodolia, Olena Grishnova, Halyna Mishchuk. (2025). Scientific and strategic foresighting:

the trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Future, Great Britain* <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100580>.

6. Kusumano M., Joffy D. (2018) Strategies of geniuses. The five most important lessons from Bill Gates, Andy Grove and Steve Jobs. Kharkiv : Book Club "Family Leisure Club".
7. Харазішвілі Ю. М., Дрлонь С. В. Адаптивний підхід до визначення стратегічних орієнтирів економічної безпеки України. *Екологіка України*. 2014. № 5. С. 28–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_5_3.

С. М. Цвілий, канд. екон. наук, доцент;

Д. Ю. Мамотенко, канд. екон. наук, доцент

Національний університет «Запорізька політехніка»

МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У повоєнний період маркетинг туристичних дестинацій набуває ролі ключового інструменту трансформації регіональної економіки України, оскільки поєднує відновлення туристичної діяльності з ширшими завданнями економічної стійкості, соціальної згуртованості та територіальної конкурентоспроможності. Маркетингова політика регіонів у сфері туризму має ґрунтуватися на принципах стійкого розвитку, інклюзивності та багаторівневого управління дестинаціями, що відповідає міжнародним рамковим документам, зокрема UNWTO Tourism Development Framework 2030 [1], EU Tourism Transition Pathway (2022) [2] та OECD Tourism Trends and Policies 2024 [3]. У цих документах наголошується на необхідності переходу від фрагментарного галузевого підходу до комплексного управління туристичними територіями як економічними, соціальними та просторовими системами.

Важливим напрямом маркетингу туристичних дестинацій у повоєнний період є реінтеграція регіонів України у національні та міжнародні туристичні потоки. Це передбачає застосування концепції Resilient Tourism Ecosystems, закладеної в EU Tourism

Transition Pathway [2], яка орієнтується на підвищення адаптивності туристичних систем до криз, диверсифікацію туристичних продуктів і розвиток міжрегіональної кооперації. Одночасно маркетинг дестинацій має сприяти підвищенню якості життя місцевого населення через реалізацію принципів відповідального та інклюзивного туризму (Tourism for People and Planet), що відповідає соціально орієнтованій моделі регіонального розвитку Європейського Союзу.

Маркетинговий підхід до розвитку туристичних дестинацій також виступає каталізатором економічної активізації регіонів через підтримку малого і середнього бізнесу, локальних виробників і сервісних підприємств [4]. Формування туристичних кластерів, розвиток автентичних продуктів і сервісної економіки забезпечують мультиплікативний ефект туризму для транспорту, торгівлі, культури та креативних індустрій. Вихід регіональної туристичної пропозиції на міжрегіональний, національний та міжнародний рівні має узгоджуватися зі стратегіями Place Branding та Smart Specialisation (S3), що дозволяє інтегрувати туризм у ширший контекст інноваційної трансформації регіональної економіки (EU Smart Specialisation Platform).

Ключовим елементом маркетингу туристичних дестинацій є чітке визначення позиціонування регіону, його унікальної ціннісної пропозиції (UVP) та пріоритетних цільових аудиторій. У посткризових умовах особливого значення набуває орієнтація на внутрішній туризм, українську діаспору, міжнародних туристів, інвесторів, креативні спільноти та потенційних нових мешканців. Такий багатовекторний підхід дозволяє диверсифікувати попит, знизити ринкові ризики та забезпечити поступове відновлення туристичних потоків.

На основі узагальнення досвіду розвитку туристичних регіонів України у довоєнний період сформовано універсальну модель маркетингової стратегії розвитку туристичних дестинацій, орієнтовану на повоєнну трансформацію регіональної економіки. Модель побудована за принципом системного управління дестинацією та поєднує чотири взаємопов'язані функціональні блоки, що забезпечують послідовність прийняття управлінських

рішень і їх адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища.

Аналітично-діагностичний блок передбачає комплексну оцінку вихідних умов розвитку туристичної дестинації, зокрема рівня безпеки, стану туристичної та транспортної інфраструктури, ресурсного потенціалу території, інституційної спроможності органів управління, а також сприйняття регіону ключовими цільовими аудиторіями. У межах цього блоку здійснюється аналіз туристичного попиту, конкурентного середовища, інвестиційного клімату та соціально-економічних обмежень, що дозволяє ідентифікувати ризики й точки зростання повоєнного розвитку.

Стратегічно-цільовий блок спрямований на формування бачення розвитку туристичної дестинації та визначення її ролі у структурі регіональної економіки. На цьому етапі здійснюється вибір стратегічного позиціонування території, формування унікальної ціннісної пропозиції (UVP), визначення пріоритетних туристичних сегментів і інвестиційних напрямів. Особлива увага приділяється узгодженню маркетингових цілей із завданнями сталого розвитку, інклюзивності та підвищення якості життя місцевого населення, що забезпечує інтеграцію туризму у ширший контекст територіальної трансформації.

Інструментальний блок охоплює систему маркетингових інструментів і механізмів реалізації стратегії розвитку туристичної дестинації. До нього належать територіальний брендинг, цифровий маркетинг, комунікаційні та промоційні кампанії, розвиток туристичних продуктів і маршрутів, підтримка малого та середнього бізнесу, формування туристичних кластерів і партнерських мереж. Інструментальний блок забезпечує практичну реалізацію стратегічних пріоритетів та створює умови для залучення інвестицій, активізації підприємницької діяльності та диверсифікації туристичної пропозиції.

Моніторингово-адаптивний блок забезпечує постійне оцінювання результативності маркетингової стратегії та її коригування з урахуванням змін безпекового, економічного й ринкового середовища. У межах цього блоку формується система

індикаторів, що відображають динаміку туристичних потоків, інвестиційної активності, зайнятості, іміджу дестинації та соціально-економічного ефекту туризму. Адаптивність моделі дозволяє оперативно реагувати на виклики повоєнного періоду та забезпечує її довгострокову ефективність.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні маркетингу туристичних дестинацій як інструменту повоєнної трансформації регіональної економіки України та в розробленні універсальної моделі маркетингової стратегії, адаптованої до умов посткризового розвитку з урахуванням міжнародних підходів.

Список використаних джерел

1. UNWTO. Tourism Development Framework 2030. Madrid : World Tourism Organization, 2023. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення 12.12.2025).
2. European Commission. EU Tourism Transition Pathway. Brussels, 2022. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu> (дата звернення 12.12.2025).
3. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/tourism> (дата звернення 12.12.2025).
4. Цвілій С., Корнієнко О., Мамотенко Д., Гресь-Євреїнова С., Гурова Д. Трансформація туристичної галузі в контексті розвитку цифрових технологій. Зелена та цифрова економічна трансформація: синтез майбутнього : монографія. – Прага : Oktan print, 2024. – С. 172–187. DOI: 10.46489/gadetas-24-47.

І. В. Чаус, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Територіальна громада формує економічний потенціал, який відображає її здатність забезпечувати виробничі, споживчі та суспільні потреби місцевого бізнесу та домогосподарств у руслі сталого розвитку через раціональне використання доступних ресурсів. Економічний потенціал територіальної громади включає [1, 2]:

– природно-ресурсний потенціал, у складі якого земельні, водні, лісові ресурси, корисні копалини, а також географічне розташування і кліматичні умови, які сприяють розвитку, наприклад, для сільського господарства чи туризму;

– трудовий або людський, в тому числі інтелектуальний потенціал – це працездатне населення як людський капітал, від якого залежить добробут громади, оскільки є основним рушієм інновацій та продуктивності;

– виробничий потенціал як сукупність економічних одиниць діючого бізнесу, що володіють та розвивають виробничі та логістичні потужності, залучають нові технології, розбудовують соціальну, економічну, енергетичну та побутову інфраструктуру громади;

– фінансово-інвестиційний потенціал охоплює бюджети домогосподарств, підприємств, банків, страхових та інвестиційних компаній, а також бюджет територіальної громади;

– інноваційний потенціал уособлює здатність впроваджувати цифрові технології в систему господарювання, адміністрування та управління економічним потенціалом громади задля зростання її благополуччя;

– інституційний та управлінський потенціал втілюється у системі органів місцевого самоврядування та якості їх роботи на суспільне благо громади.

Формування економічного потенціалу територіальної громади в Україні стикається з низкою системних та специфічних проблем. Ці виклики наразі пов'язані з війною, однак у мирний час громади також виборювали свій добробут.

Якщо застосувати змістовну класифікаційну ознаку, то ключові проблеми формування економічного потенціалу територіальної громади можна згрупувати у такі категорії:

1. Проблеми з людським капіталом, серед них найбільшійою є міграція населення, особливо молоді його частини. Відтік активних, працездатних українців за кордон з міркувань безпеки з намірами пошуку можливостей для асиміляції призводить до дефіциту кваліфікованої робочої сили. Приховане безробіття та неформальна зайнятість в тіні зменшують бюджет громади, з якого фінансуються соціальні програми розвитку.

2. Зношеність інфраструктури та обмежений доступ до ресурсів. Критичний стан доріг, комунікацій, реєстрація прав власності на ресурси громади в інших регіонах стримує розвиток бізнесу та знижує якість життя. Корупційна складова у розпорядженні земельними ресурсами заважає залученню справжніх інвесторів [3].

3. Проблеми бізнес-середовища та інвестицій. Незважаючи на децентралізацію, бізнес часто стикається з бюрократією, складними дозвільними процедурами, корупційними ризиками та іншими адміністративними бар'єрами на місцевому рівні. Досить часто економічному потенціалу громади характерною є вузька спеціалізація економіки, розбудована навколо одного чи двох великих підприємств певної галузі. Монозалежність іммобілізує економічний потенціал, що робить його важко адаптивним та вразливим до коливань ринкового середовища. Організаційна неспроможність громади до розбудови системи проектної та грантової підтримки інвесторів та слабкий маркетинг території позбавляють інвестиційної привабливості потенційних об'єктів для ведення бізнесу та розбудови соціальної інфраструктури.

4. Інституційні та адміністративні проблеми на місцевому рівні – це низька компетентність владних кадрів щодо стратегічного планування, грантрайтингу, проектного управління та залучення фінансування. Як наслідок, відсутність довгострокових ефективних стратегій розвитку територіальної громади для соціального піднесення та економічного зростання. Також зневіра до влади з боку місцевого населення гальмує розвиток державно-приватного партнерства та спільні ініціативи.

Підсумовуючи можемо зробити висновок, що наявний дисбаланс між ресурсним потенціалом у віданні територіальної громади та професійністю його адміністрування разом з нездатністю громади впливати на реальний економічний розвиток і покращення якості життя її мешканців – стрижнева проблема для формування економічного потенціалу територіальної громади за будь-якого геополітичного розкладу сил.

До заходів щодо подолання проблем формування економічного потенціалу та його зростання на рівні територіальної гро-

мади, в першу чергу, відноситься підтримка малого та середнього бізнесу через механізм податкових пільг, інвестиційних стимулів та проектне фінансування. Дієвим є залучення інвестицій шляхом розбудови сприятливих умов та можливостей для розвитку логістичної та соціальної інфраструктури. Стимулювання впровадження інновацій через технопарки, інкубатори на основі співпраці між громадами для диверсифікації місцевої економіки [4].

Отже, розвиток економічного потенціалу необхідний для:

1. Підвищення рівня життя населення через збільшення робочих місць, підвищення рівня оплати праці та покращення якості соціальних послуг.

2. Забезпечення фінансової незалежності добробуту громади від державних субвенцій та дотацій.

3. Стійкості до криз, тобто здатність економіки громади адаптуватися до швидкоплинних змін зовнішнього середовища в умовах цифровізації.

Економічний потенціал – це основа для сталого розвитку територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Гасій О. В., Гудзь Т. П., Кононенко Ж. А., Перебийніс В. І., Кононенко О. А. Фінансова оцінка стійкості муніципального бюджету як інструменту соціально-економічного розвитку держави. Науковий вісник ПУЕТ. Серія: економічні науки. 2024. № 4 (114). С. 32–40.
2. Yehorycheva S., Hudz T., Lakhyzha M. Modernization of the Mechanism for Financing Rural Development in Ukraine. *Proceedings of the 21st International Scientific Conference «Economic Science for Rural Development»*. Latvia, Jelgava, LLU ESAF, 12-15 May 2020. № 53. P. 80–87.
3. Гудзь Т. П., Брусов Н. О. Пovoєнна трансформація економічного потенціалу українських підприємств для освоєння євроінтеграційних можливостей. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2022. № 11–12. С. 28–34.
4. Гудзь Т. П., Шимановська-Діанич Л. М., Гасій О. В., Подрезов Д. О., Проскурня Н. В. Моделі економічної рівноваги: історія та сучасність. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). С. 734–749.

В. В. Чорна, здобувачка

Л. М. Василюшина, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник

Державний торговельно-економічний університет

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ВИТРАТ

В умовах зростаючої конкуренції та обмежених ресурсів ефективно управління маркетинговими витратами стає критично важливим для успіху практично будь-якого підприємства. Як зазначають Kotler & Armstrong (2017), сучасний маркетинг має не лише створювати цінність для клієнтів, але й здійснювати вимірювання ефективності цих зусиль [2]. Оцінка ефективності маркетингових витрат за допомогою фінансових показників дозволяє не тільки відстежувати результативність рекламних кампаній, але й приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу бюджету.

Для ефективного управління необхідно впровадити прості методики відстеження витрат, такі як облік за каналами, використання CRM-систем та UTM-міток. Облік за каналами дозволяє точно визначити, які маркетингові канали є найбільш ефективними, а які потребують коригування або навіть відмови. CRM-системи допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами на кожному етапі воронки продажів, що дає змогу оцінити ефективність маркетингових зусиль у залученні та утриманні клієнтів. UTM-мітки дозволяють відстежувати джерела трафіку на веб-сайт, що допомагає визначити, які рекламні кампанії приносять найбільше відвідувачів і конверсій. DeMers (2014) наголошує, що правильний вибір маркетингових метрик є фундаментом для прийняття ефективних бізнес-рішень [3]. Ключовим моментом є регулярний моніторинг витрат і результатів для своєчасного виявлення неефективних стратегій.

Найважливішими фінансовими показниками для оцінки ефективності є вартість залучення клієнта (CAC), життєва цінність клієнта (LTV) та рентабельність інвестицій в маркетинг (ROMI). Вартість залучення клієнта (CAC) показує, скільки

коштує залучення одного нового клієнта. Пожиттєва цінність клієнта (LTV) показує, скільки прибутку принесе один клієнт за весь час співпраці з компанією. Рентабельність інвестицій в маркетинг (ROMI) показує, наскільки ефективно використовуються маркетингові інвестиції. Farris та ін. (2010) підкреслюють, що правильне використання маркетингових метрик дозволяє керівникам об'єктивно оцінювати ефективність маркетингових кампаній [1].

Впровадження ефективної системи контролю маркетингових витрат вимагає послідовних дій. На першому етапі необхідно ідентифікувати всі канали комунікації та визначити відповідальних за кожен з них. Це дозволяє чітко розмежувати відповідальність за результати та забезпечити прозорість у звітності. Далі слід встановити чіткі KPI для кожного каналу, що дозволить відстежувати ефективність у динаміці. KPI повинні бути вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Важливою складовою є автоматизація збору даних, яка мінімізує людський фактор та забезпечить об'єктивність інформації. Автоматизація може включати використання CRM-систем, інструментів веб-аналітики та інших технологій. Як зазначає Гикава (2019), регулярний аналіз отриманих даних дозволяє своєчасно вносити корективи в маркетингову стратегію [4].

Для комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідно аналізувати взаємозв'язок між маркетинговими та фінансовими показниками. Критично важливим є співвідношення LTV до SAC, яке демонструє довгострокову ефективність інвестицій у залучення клієнтів. Як зазначає Lenskold (2003), оптимальним вважається співвідношення 3 : 1, яке свідчить про збалансованість витрат на залучення та утримання клієнтів [5]. Також важливим аспектом є аналіз впливу маркетингових активностей на ключові фінансові показники компанії, такі як рівень рентабельності, обсяг продажів та частка ринку.

Аналіз отриманих даних є критично значущим для прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Lenskold (2003) зазначає, що маркетингові ROI-дослідження допомагають маркетологам визначати найприбутковіші стратегії та оптимізувати витрати.

Аналіз дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет через аналіз ROMI, покращити стратегії залучення клієнтів на основі даних про САС, підвищити лояльність клієнтів через аналіз LTV та прогнозувати майбутні результати на основі історичних даних [5]. Наприклад, якщо ROMI показує низьку рентабельність певної рекламної кампанії, можна перерозподілити бюджет на більш ефективні канали. Якщо САС занадто високий, можна переглянути стратегії залучення клієнтів, щоб знизити витрати. Якщо LTV низький, можна зосередитися на підвищенні лояльності клієнтів, щоб збільшити їхню цінність для компанії.

Таким чином, оцінка ефективності маркетингових на основі фінансових показників є необхідною умовою для успішного ведення бізнесу. Впровадження простих методів відстеження витрат, використання базових показників ефективності та аналіз отриманих даних дозволяють оптимізувати маркетингові стратегії, підвищити рентабельність інвестицій та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Регулярний моніторинг ключових показників забезпечує прозорість маркетингової діяльності та сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства. Це дозволяє компаніям не просто виживати в умовах конкуренції, а й процвітати, ефективно використовуючи свої ресурси.

Список використаних джерел

1. Farris P. W., Bendle N. T., Reibstein D. J., Pfeifer P. E. *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Pearson Education, 2010. 432 p.
2. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. Pearson Education, 2017. 736 p.
3. DeMers J. *The Definitive Guide to Marketing Metrics*. John Wiley & Sons, 2014. 288 p.
4. Гикава О. В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства. *International Scientific Journal «Internauka»*. 2019. № 1. С. 11–12.
5. Lenskold J. D. *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*. McGraw-Hill, 2003. 304 p.

В. О. Шаповалов, канд. екон. наук, доцент;

В. В. Кабашина, здобувач вищої освіти

Полтавський університет економіки і торгівлі

ПРІОРИТЕТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ФІРМИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими поєднанням технологічних, соціальних та інституційних змін. Зростає конкуренція не лише між окремими підприємствами, а й між економічними моделями, системами управління та інноваційними підходами. За таких умов фірма має не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги, що передбачає перегляд стратегічних орієнтирів, адаптацію бізнес-моделей і запровадження більш гнучких механізмів управління. Визначення ключових пріоритетів у цьому контексті стає фундаментальною умовою забезпечення стійкості та довгострокового розвитку компанії.

Одним із центральних пріоритетів сучасної фірми є інноваційний розвиток, що охоплює як продуктові, так і процесні інновації. Впровадження новітніх технологій, зокрема автоматизованих систем управління, роботизації виробництва, цифрових маркетингових платформ та інструментів штучного інтелекту, забезпечує підвищення операційної ефективності. Використання великих даних розширює можливості прогнозування попиту, оптимізації логістичних ланцюгів і формування персоналізованих пропозицій для споживачів. У результаті інноваційний розвиток постає не лише інструментом модернізації, а й основою формування довготривалих конкурентних переваг у цифрову епоху.

Другим ключовим пріоритетом економічної політики фірми виступає стратегічне управління ресурсами, насамперед людським капіталом, який у сучасних умовах розглядається як один із визначальних чинників конкурентоспроможності. До його ключових характеристик в інноваційній економіці належать здатність працівників адаптуватися до постійних змін науково-

технічного середовища, орієнтація на безперервне підвищення кваліфікації, готовність до перекваліфікації та продовження навчання. Важливою умовою ефективного розвитку персоналу є наявність дієвих механізмів стимулювання професійного зростання, заохочення креативності та підприємницької ініціативи, а також формування мотиваційних систем, спрямованих на активізацію інноваційної діяльності працівників [1]. Рационально вибудоване управління людськими ресурсами сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню репутації роботодавця, перетворюючи інвестиції в персонал на стратегічну передумову сталого розвитку підприємства.

Вагомим пріоритетом діяльності фірм у сучасних умовах є орієнтація на сталий розвиток, що інтегрує екологічні, соціальні та економічні виміри господарювання. У межах цієї концепції екологічна відповідальність поступово трансформується з елементу корпоративної етики у фактор економічної конкурентоспроможності. Запровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, розробка екологічно безпечних матеріалів і перехід до моделей циркулярної економіки дають змогу підприємствам знижувати ресурсні витрати, мінімізувати негативний вплив на довкілля та водночас формувати стійкі ринкові переваги [2, с. 239]. У такому розумінні орієнтація на сталий розвиток виступає не лише елементом репутаційної стратегії, а й важливим чинником довгострокової економічної результативності та стійкості фірми.

Ще одним важливим напрямом стратегічної діяльності є диверсифікація та розширення ринків, що дозволяє компаніям зменшити ризики та стабілізувати доходи. Підприємства активно шукають нові ніші, створюють альтернативні продукти, розширюють географію продажів і впроваджують багатоформатні бізнес-моделі. Диверсифікація може здійснюватися як горизонтально (випуск спорідненої продукції), так і вертикально (контроль над новими етапами виробничого ланцюга), відкриваючи доступ до нових груп споживачів, джерел ресурсів та інноваційних практик. Як зазначається в наукових дослідженнях, диверсифікація діяльності в умовах конкурентного середовища

виступає необхідним інструментом забезпечення стійкості підприємства та зниження рівня ризиків [3, с. 224].

Не менш важливим є формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі, заснованої на глибокому розумінні потреб споживачів і створенні доданої цінності для клієнта. Використання цифрових комунікацій, аналіз поведінкових даних і персоналізовані маркетингові стратегії дозволяють компаніям формувати індивідуальні пропозиції, підвищувати рівень лояльності та вибудовувати довготривалі взаємовідносини зі споживачами. Змінюється й структура взаємодії: підприємства дедалі активніше впроваджують омніканальні підходи, формуючи єдиний простір комунікації – від фізичних точок продажу до соціальних мереж і мобільних застосунків. Як слушно зазначає Ю. В. Чижова, у цифрову епоху конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю адаптуватися до змін у споживчій поведінці, технологіях і форматах взаємодії, а омніканальні комунікації стають ключовим фактором формування та утримання конкурентних переваг [4, с. 337].

Отже, визначення та реалізація ключових пріоритетів – інноваційного розвитку, ефективного управління людським капіталом, дотримання принципів сталого розвитку, диверсифікації діяльності та формування клієнтоорієнтованої стратегії – становлять фундамент успішного функціонування сучасної фірми. У сукупності ці пріоритети забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін, мінімізувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність і формувати стійкі позиції на ринку, визначаючи напрями стратегічного розвитку компаній у XXI столітті.

Список використаних джерел

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24>.
2. Мурзабулатова О., Сукнов О. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2025 № 2 (29). С. 237–247. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-237-247](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-237-247).

3. Семенова В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2–3 (70–71). С. 219–226.
4. Чижова Ю. В. Омніканальні комунікації як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2025. № 204. <https://doi.org/10.30838/EP.204.334-340>.

В. О. Шаповалов, канд. екон. наук, доцент;

Ю. Ю. Луценко, здобувач вищої освіти

Полтавський університет економіки і торгівлі

КОМПРОМІСИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ФІРМИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасних умовах конкурентного ринку економічна політика фірми формується під впливом багатofакторного середовища, що примушує її постійно здійснювати раціональний вибір між взаємовиключними економічними пріоритетами. Компроміс у цьому контексті виступає не ознакою слабкості управління, а об'єктивним наслідком обмеженості ресурсів, високої швидкості змін та необхідності оптимізації результатів у ситуації, де одночасна максимізація усіх параметрів неможлива. Конкуренція робить цей вибір особливо гострим, адже кожне стратегічне рішення фірми одразу порівнюється з рішеннями конкурентів, що змінює рівновагу на ринку та впливає на можливості довгострокового розвитку.

У сучасних дослідженнях виділяють три основні підходи до розуміння конкуренції. Поведінковий підхід акцентує на взаємодії учасників ринку, їхніх стратегіях та діях у конкурентній боротьбі за обмежені ресурси та підтримку споживачів. Структурний підхід розглядає конкуренцію через призму ринкової структури, оцінюючи кількість учасників, розподіл ринкових часток, характеристики продукту та необхідність регулювання, що дозволяє формувати ефективні стратегії управління конкурентоспроможністю. Функціональний підхід підкреслює роль конкуренції як стимулу для інновацій і прогресу, де нові ідеї та технології витісняють менш ефективних учасників, сприяючи підвищенню продуктивності та розвитку ринку [1, с. 76–77].

Саме ця різнобічність проявів конкуренції створює умови, за яких фірма змушена шукати компроміси між різними економічними пріоритетами та ресурсними обмеженнями.

Природа компромісів у діяльності підприємства ґрунтується на загальноекономічному принципі альтернативних витрат: будь-який вибір означає відмову від іншої можливості. Це відображено у мікроекономічних моделях, де оптимум виробництва визначається точкою рівності граничних витрат і граничного доходу, що доводить необхідність балансування між ціною, обсягом виробництва, витратами та попитом.

Конкурентне середовище підсилює роль цього оптимуму, оскільки навіть незначні відхилення від нього призводять до втрати клієнтів чи зменшення маржі. У ситуації, коли ринок характеризується еластичним попитом, надмірне підвищення ціни спричиняє різке падіння обсягів продажу, а занадто низька ціна формує дефіцит фінансових ресурсів для розвитку. Таким чином, ціноутворення ілюструє класичний компроміс між маржею та ринковою часткою, що підтверджують дані моделей попиту та пропозиції.

Не менш важливим є компроміс між мінімізацією витрат і забезпеченням належної якості продукції. Скорочення витрат може тимчасово підвищити фінансові показники, однак дослідження кривої витрат якості свідчать про U-подібний характер взаємозв'язку: надмірне зменшення витрат з часом породжує більше витрат на виправлення дефектів, реклаमाції, втрату репутації та скорочення бази постійних клієнтів. У довгостроковій перспективі це призводить до погіршення конкурентних позицій. Саме тому економічна політика фірми потребує аналітично обґрунтованого балансу між інвестиціями в якість та контролем собівартості.

Окремий пласт компромісних рішень формується в інноваційній сфері. Інвестування у розвиток технологій, цифровізацію, нові продукти чи оновлення виробничих процесів завжди пов'язане з підвищеним ризиком та невизначеністю. Модель «креативної деструкції» Шумпетера доводить, що фірми, які уникають інновацій через страх втрати ресурсів, з часом втрачають

ринок під тиском технологічно динамічніших конкурентів. Проте надмірні інноваційні вкладення також становлять загрозу, особливо якщо вони не відповідають реальним можливостям підприємства або не мають належного попиту. При цьому, як зазначають науковці, сучасні цифрові інструменти та технології підсилюють роль інновацій, створюючи можливості для нових моделей співконкуренції та партнерства, змінюючи динаміку ринкового лідерства та підсилюючи тиск на традиційний бізнес [2, с. 72].

Як зазначають Н. Є. Каличева та І. В. Чорнобровка, сучасна ринкова економіка демонструє конкуренцію у двох вимірах: вона формує розвиток підприємства та виступає динамічним механізмом, що стимулює економічний розвиток, забезпечує стабільність і водночас може спричиняти руйнування через розв'язання внутрішніх суперечностей [3, с. 33]. Це створює компроміс між короткостроковою прибутковістю і довгостроковою стійкістю, який може бути розв'язаний лише за допомогою глибокого аналізу ринку, фінансових потоків та стратегічних ризиків.

Стратегічні компроміси охоплюють вибір між диверсифікацією та фокусуванням діяльності. Модель конкурентних стратегій Портера доводить, що фірми, які намагаються одночасно реалізувати кілька суперечливих стратегій, часто потрапляють у «пастку середини» і втрачають конкурентні переваги. Натомість чітко визначена стратегічна спеціалізація або продумана диверсифікація забезпечують стійкі ринкові позиції. Аналогічна дилема проявляється у визначенні балансу між швидкістю реагування на ринкові зміни та глибиною аналітичної оцінки – надмірна поспішність збільшує ризик помилок, тоді як надто довге планування може позбавити підприємство можливості використати ринкове «вікно».

Таким чином, компроміси економічної політики фірми в умовах конкуренції є складним багатовимірним явищем, у якому раціональність рішень визначається здатністю підприємства узгоджувати суперечливі параметри. Науково-аналітичні моделі доводять, що ефективність діяльності фірми вимірюється не

максимізацією одного показника, а оптимізацією взаємопов'язаних факторів, що формують збалансовану систему рішень.

Конкуренція робить ці компроміси динамічними, змінюючи їх у відповідь на стратегії конкурентів та зовнішні економічні умови. Успішні підприємства – це ті, які здатні своєчасно переоцінювати можливості, коригувати економічну політику та знаходити оптимальні точки рівноваги між ризиком і прибутковістю, інноваціями і стабільністю, витратами і якістю, швидкістю та точністю рішень. У підсумку науково обґрунтований механізм компромісів стає ключовим чинником конкурентоспроможності й довгострокової стійкості фірми на сучасному ринку.

Список використаних джерел

1. Волик С. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 73–78. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-12>.
2. Селезньова Г., Чумак, Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 69–74. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>.
3. Каличева Н. Є., Чорнобровка І. В. *Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку*. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 30–36. <https://doi.org/10.18664/btie.85.306327>.

**СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЦІ, ДЕРЖАВНОМУ
УПРАВЛІННІ ТА МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ:
ДОСЯГНЕННЯ, ВИКЛИКИ, РИЗИКИ**

Maciej Kardas, Ph.D.

The London Academy of Science and Business, London, UK

Jan Polcyn, Ph.D., D.Sc., Professor

*Department of Economics, Stanislaw Staszic State University
of Applied Sciences, Pila, Poland*

Aleksy Kwiliński, Ph.D., D.Sc., Professor

The London Academy of Science and Business, London, UK

*Institute for Sustainable Development and International
Relations, Dabrowa Gornicza, WSB University, Poland*

**DIGITAL TWINS FOR STATISTICAL PROCESS CONTROL:
A DATA-DRIVEN FRAMEWORK FOR INDUSTRY 4.0**

Statistical Process Control (SPC) has become a fundamental methodology in modern manufacturing, serving as a key mechanism for maintaining quality and enhancing operational efficiency. It is based on the application of statistical methods to monitor and control production processes, ensuring their optimal performance while consistently delivering products that meet predefined quality standards.

With the ongoing development of industrial systems, SPC has evolved into an essential component in fostering a culture of continuous improvement, enabling employees at all organisational levels to contribute to quality enhancement through fact-based decision-making and systematic problem-solving grounded in data analysis (Mardiyanti et al., 2023).

The evolution of quality management has been significantly shaped by the development of Industry 4.0 and the emerging paradigms of Industry 5.0. Digital technologies – most notably digital twins (DT) – play an increasingly influential role in redefining the contemporary landscape of quality management.

Both SPC and DT share a fundamental objective: preventing deviations before they occur. However, the mechanisms through which they operate differ markedly. While SPC primarily focuses on monitoring process variations based on historical data and providing insights that allow for risk mitigation retrospectively or within a limited predictive scope, digital twins offer organisations extensive forecasting capabilities that enable the early identification and minimisation of potential issues.

Despite substantial scientific research addressing both digital twins and SPC, a gap remains concerning the effective integration of these approaches within a unified operational framework. The current literature does not fully address the effectiveness of their parallel deployment nor the potential synergies arising from their combined use. Notably, there is a lack of models that support integration, whereby SPC could guide the operational utilisation of insights generated by DT, ultimately enhancing decision-making processes across diverse industrial sectors.

To investigate the structure of the existing literature, identify conceptual interconnections, and determine potential research gaps in the field of DT–SPC integration, a bibliometric analysis was conducted using keyword mapping in VOSviewer. To capture the scale and dynamics of research development on digital twins, an initial bibliometric assessment was performed based on the occurrence of the following keywords: (“digital twin” OR “digital twins”). A search of the Scopus database for the years 1973–2025 returned 39,742 publications meeting the specified criteria, of which as many as 19,948 were published solely in the years 2024–2025. This finding indicates an exceptionally rapid increase in scholarly interest in the topic.

Figure 1 illustrates a bibliometric co-occurrence network derived from publications on *digital twin* technologies, visualised through keyword clustering analysis. The figure reveals the structural composition of the research field and the intensity of interconnections between dominant themes. The largest nodes – *digital twin*, *machine learning*, *artificial intelligence*, *simulation*, and *industry 4.0* – represent the most influential and frequently co-occurring terms,

node, *digital twin*, forms the conceptual centre of the network, surrounded by frequently associated terms such as *machine learning*, *artificial intelligence*, *deep learning*, *industry 4.0*, and *manufacture*, which signify key technological and methodological domains. The colour-coded clusters reveal four primary directions of research: the red cluster focuses on industrial implementation and manufacturing processes; the green cluster represents computational modelling, optimisation, and energy efficiency; the blue cluster covers engineering design and construction applications; and the purple cluster addresses healthcare, diagnostics, and human – system interaction. The overall network structure indicates an early stage of disciplinary integration, where the *digital twin* concept was transitioning from engineering-oriented implementations toward broader interdisciplinary applications within data-driven and intelligent systems.

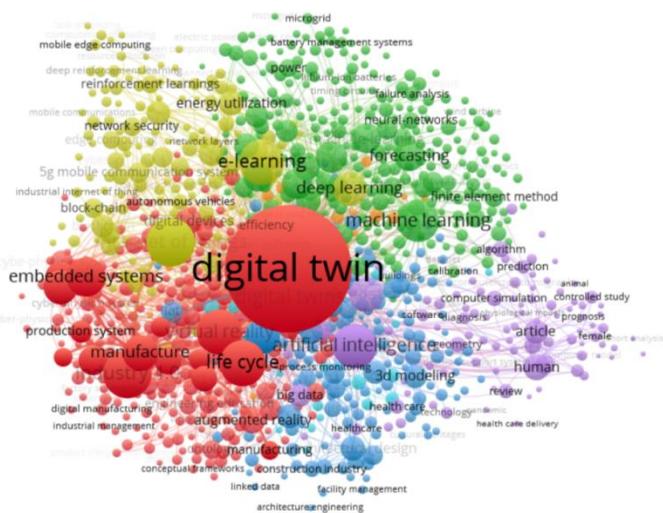


Figure 2 – Keyword co-occurrence network of *digital twin* research themes (2015–2023)

A comparative bibliometric analysis of digital twin research between the periods 2015–2023 and 2024–2025 reveals a clear evolution in thematic orientation and disciplinary convergence.

From 2015 to 2023, research on digital twins was largely dominated by foundational and engineering-focused topics such as cyber-physical systems, industrial internet of things, manufacturing process optimisation, and predictive maintenance. The conceptual framework was closely tied to the emergence of Industry 4.0 and the development of data-driven smart manufacturing systems. Clusters during this period were relatively distinct, reflecting early-stage differentiation between technological, industrial, and simulation-oriented studies.

In contrast, the 2024–2025 period, comprising nearly 20,000 publications, demonstrates a substantial expansion and diversification of the field. The term digital twin now occupies a central position in a dense and interconnected research network, with strong associations to machine learning, artificial intelligence, deep learning, and simulation. New thematic directions – such as sustainable development, data integration, energy efficiency, and healthcare applications – have emerged, reflecting the increasing integration of digital twins into socio-technical and environmental systems.

The trend shift suggests a transition from technological implementation to cognitive, autonomous, and integrative applications. Research emphasis has moved from hardware and process optimisation to intelligent decision-making, AI-enabled control, and cross-domain interoperability. Moreover, the growing cluster around human-centred design and ethical digitalisation indicates a widening recognition of digital twin technologies as socio-technical infrastructures rather than purely industrial tools.

Overall, the comparison highlights the maturation of digital twin research – from a specialised engineering innovation (2015–2023) to a multidisciplinary paradigm (2024–2025) integrating computational intelligence, sustainability, and human–machine collaboration within the broader context of Industry 5.0 and data-driven governance.

The development of Industry 4.0 technologies has led to the intensive use of data-driven methods aimed at improving the quality and efficiency of manufacturing processes. The literature emphasises the crucial role of automation technologies, cyber-physical systems (CPS), the Internet of Things (IoT), and, above all, the concept of

digital twins, which enable real-time representation and analysis of processes (Bhagyanathan et al., 2025). Scholars highlight that the integration of IoT, artificial intelligence, and CPS with production operations significantly enhances monitoring capabilities and improves quality control, although such implementations remain constrained by technological and organisational barriers.

Within the academic discourse, digital twins are regarded as one of the key components of intelligent manufacturing, enabling analysis, simulation, and optimisation of processes without interfering with their actual execution. Can (2025) stresses that DT function as tools supporting error detection, prognostics, and process correction, positioning them as central elements of modern quality systems. A similar perspective is presented by Canzoneri et al. (2024), who describe the development of DT in the biopharmaceutical sector and point to their increasing complexity, connected to the use of advanced analytical models and predictive techniques. These authors emphasise the need for strong coupling between process data and DT models in order to ensure their operational reliability.

In the context of quality management, the integration of DT with classical statistical control methods is also of considerable importance. Cohen and Singer (2021) propose a conceptual model of an intelligent control process that combines elements of CPS, machine learning methods, and SPC within a unified supervisory system. Their work suggests that SPC may serve as a diagnostic and verification component for assessing process status, indicating a natural compatibility between SPC and DT. In turn, El Kihel et al. (2025) demonstrate a practical approach to integrating DT with SPC schemes, proposing a methodology for their joint deployment, while emphasising that data synchronisation and real-time model updates remain key challenges.

Case studies presented in the literature demonstrate diverse applications of DT combined with statistical process monitoring. Elbazi et al. (2023) employ DT for monitoring mining machinery, where anomaly detection is based on SPC algorithms. The authors emphasise that the effectiveness of this integration depends on data

flow continuity and the alignment between DT logic and the SPC control structure. Similarly, Ntamo et al. (2025) present an integration of DT with statistical methods (CUSUM) for optimising energy consumption, showing that SPC techniques can reveal subtle deviations that DT models do not detect independently. This finding supports the thesis regarding the complementarity of the predictive capabilities of both tools.

The literature also highlights the growing role of DT in complex manufacturing environments such as smart factories and assembly lines. Joshi (2024) argues that DT can assume tasks traditionally performed by MES systems, particularly in measuring and optimising OEE indicators, with SPC constituting an integral component of the analytical layer. Meanwhile, the work of Tseng et al. (2025) underscores the influence of intelligent manufacturing technologies on the transformation of classical quality plans, indicating that DT significantly shorten production preparation cycles and redefine the functioning of SPC in real-time environments.

Issues of data interoperability are addressed by Shi et al. (2024), who propose the use of the Asset Administration Shell (AAS) and semantic models to integrate quality and machine data. These authors link the concept of DT with an interoperability framework, emphasising that semantic consistency of data is crucial for the predictive functions of both SPC and DT. Additionally, Verna et al. (2024) draw attention to the insufficient consideration of human factors in classical SPC schemes and highlight their potential integration with DT, thereby extending the analytical scope to include behavioural components.

Finally, Xi et al. (2021) present an advanced tool-wear monitoring system based on internal machine data, in which DT and SPC elements interact to enable automatic quality diagnosis and tool life prediction. Their findings indicate that the integration of multi-source machine signals with DT models and SPC methods allows quality control to shift from a reactive to a predictive mode.

The synthesised insights from the literature make it possible to identify areas that remain insufficiently explained, particularly in the context of the parallel application of SPC and digital twins. Based on

these gaps, the following theses are formulated, forming the foundation of the proposed concept for integrating the two approaches.

The scientific literature indicates that SPC and DT operate on different types of information. SPC identifies process variability through statistical analysis of trends and signals, whereas DT generate forecasts based on simulation models and real-time physical data acquisition. Both approaches formulate predictions, yet they rely on distinct analytical principles, resulting in interpretative inconsistency and hindering their concurrent use without a unified semantic layer.

The rationale for the parallel application of SPC and DT lies in the fact that each approach provides a separate, indispensable class of process information. DT enable predictions of the future physical state of the system, while SPC reveals statistical stability and early deviations that are not reflected in DT models. Combining both forms of analysis offers a coherent picture of process dynamics and allows assessment of the alignment between DT predictions and statistically observed variability.

SPC signals thus constitute an important validation layer for digital twins. They provide information that enables the correction of DT predictive models and their continuous updating when observed process data deviate from simulated behaviour. Integrating the two approaches therefore leads to the creation of a coherent predictive system in which SPC functions as a verification mechanism and DT serve as a prognostic model.

The proposed concept for integrating SPC and digital twins highlights the need to redefine the role of statistical methods in the Industry 4.0 environment. SPC should be viewed as a predictive tool for diagnosing process stability and structural changes in variability, whereas digital twins provide forecasts based on physical and simulation models. This perspective demonstrates that both approaches can operate as components of a single, coordinated predictive system grounded in a shared logic of data interpretation. Their integration enables, on the one hand, the stabilisation of DT models through statistical signals, and on the other, the expansion of the informational scope utilised within SPC, leading to more reliable and coherent process control. To fully realise the potential of SPC–DT integration, further research and development of unified methodo-

logical frameworks is essential. Such frameworks should incorporate common interpretative logics that facilitate the effective fusion of both systems in practical industrial implementations.

References

1. Bhagyanathan, C., Sarvesh, J., Vishal, G., & Rithvik, R. (2025). Analysis of automation in foundries for transforming production efficiency, quality control, and operational resilience. In *Proceedings of the 2025 International Conference on Machine Learning and Autonomous Systems (ICMLAS)* (pp. 1791–1797). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMLAS64557.2025.10967654>.
2. Can, O. (2025). Digital twins toward smart manufacturing. In T. A. Nguyen (Ed.), *Digital twin, blockchain, and sensor networks in the healthy and mobile city* (pp. 491–506). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-34174-8.00025-9>.
3. Canzoneri, M., Horner, M., & Banerjee, P. (2024). Digital twins in biomanufacturing. In N. Siragusa & A. T. Nemat (Eds.), *Bioconvergence revolution* (P. 59–81). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-61593-1_4.
4. Cohen, Y., & Singer, G. (2021). A smart process controller framework for Industry 4.0 settings. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32(7), 1975–1995. <https://doi.org/10.1007/s10845-021-01748-5>.
5. El Kihel, Y., Embarki, S., & El Kihel, B. (2025). Enhancing industrial process optimization through digital twins. *IFAC-PapersOnLine*, 59(10), 1283–1288. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2025.09.216>.
6. Elbazi, N., Tigami, A., Laayati, O., El Maghraoui, A., Chebak, A., & Mabrouki, M. (2023). Digital twin-enabled monitoring of mining haul trucks with expert system integration: A case study in an experimental open-pit mine. In *Proceedings of the 2023 5th Global Power, Energy and Communication Conference (GPECOM)* (P. 1–6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/GPECOM58364.2023.10175789>.
7. Joshi, S. D. (2024). Smart factory digital twin for performance measurement, optimization, and prediction. In A. Mishra, M. El Barachi, & M. Kumar (Eds.), *Transforming industry using digital twin technology*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58523-4_7.
8. Mardiyanti, N., Juwitaningtyas, T., & Metaragakusuma, A. P. (2023). Quality control analysis of carica products based on sugar content parameters in pt aha, central java. *Journal of Agri-Food Science and Technology*, 3(2), 61–66. <https://doi.org/10.12928/jafost.v3i2.6444>.
9. Ntamo, D., Kuliss, V., Soulatiantork, P., Omar, C., & Zandi, M. (2025). Optimising energy usage of a semi-continuous fluidised bed

- dryer using digital twin technology and energy management strategies. *International Journal of Sustainable Engineering*, 18(1). <https://doi.org/10.1080/19397038.2025.2573275>.
10. Shi, D., Liedl, P., & Bauernhansl, T. (2024). Interoperable information modelling leveraging asset administration shell and large language model for quality control toward zero defect manufacturing. *Journal of Manufacturing Systems*, 77, 678–696. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2024.10.011>.
 11. Tseng, D., You, P., & Xing, V. (2025). QC plan revolution study in intelligent manufacturing. *Digest of Technical Papers – SID International Symposium*, 56(S1), 150–153. <https://doi.org/10.1002/sdtp.18748>.
 12. Verna, E., Puttero, S., Genta, G., & Galetto, M. (2024). Real-time monitoring of human and process performance parameters in collaborative assembly systems using multivariate control charts. *Journal of Intelligent & Robotic Systems*, 110(1), 126. <https://doi.org/10.1007/s10846-024-02162-8>.
 13. Xi, T., Benincá, I. M., Kehne, S., Fey, M., & Brecher, C. (2021). Tool wear monitoring in roughing and finishing processes based on machine internal data. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 113(9–10), 3543–3554. <https://doi.org/10.1007/s00170-021-06748-6>.

*Aleksy Kwiliński, Ph.D., D.Sc., Professor
The London Academy of Science and Business, London, UK
Institute for Sustainable Development and International
Relations, WSB University, Dabrowa Gornicza, Poland*

VIRTUAL REALITY AND REAL VIRTUALITY: THE ECONOMY OF PERCEPTION IN THE AGE OF THE METAVERSE

In the twenty-first century, the boundary between the real and the virtual has become increasingly blurred. Economic activity is no longer confined to the physical world; it now penetrates deeply into digital environments where new forms of value are created, exchanged, and interpreted. Traditional economic theories – rooted in material production, labour, and measurable utility – struggle to explain why virtual land plots, digital clothing, or NFTs can be valued as highly as, or even higher than, tangible assets. This reality

Recent scholarship increasingly recognises the socio-economic and perceptual implications of digital environments. Van Dijck's *The Culture of Connectivity* (Van Dijck, 2013) traces how social media evolved from participatory networks into systems of data extraction and symbolic exchange, laying the foundation for a connective economy in which perception itself becomes an economic asset.

Dwivedi et al. (2022) identify the metaverse as a new stage of digital capitalism, characterised by the convergence of real and simulated environments. Their study outlines both the opportunities and challenges posed by immersive technologies but leaves the mechanisms of value formation through perception and experience largely unaddressed.

Similarly, Hoyer et al. (2020) demonstrate how emerging technologies such as VR, AR, and AI generate experiential value throughout the customer journey. However, their focus remains confined to marketing contexts, overlooking the broader economic and ontological transformation that accompanies the merging of real and virtual domains.

Thus, although the existing literature provides essential conceptual and empirical foundations for understanding digital and metaverse economies, it has yet to fully theorise the shift from material to perceptual value – that is, the emergence of an economy in which attention, presence, and symbolic participation constitute the primary resources. The present study advances this discourse by examining Virtual Reality and Real Virtuality as dual mechanisms driving this transformation.

Virtual Reality refers to immersive technological environments that create a sense of presence and allow users to interact with artificially constructed objects and other participants. Within VR ecosystems – such as Roblox, Decentraland, or Horizon Worlds (Meta) – users produce, exchange, and consume digital goods, generating tangible economic outcomes from virtual activities.

In contrast, Real Virtuality, a concept introduced by Manuel Castells, denotes the reverse process – the virtualisation of reality – in which everyday life becomes dependent on digital images, data, and simulations, and perception replaces direct experience.

This study therefore explores how VR and RV intersect within the emerging meta-economy – the economy of the metaverse – and how their interaction transforms the understanding and measurement of value. The core hypothesis is that virtual and real economies no longer exist as separate domains but instead merge into a hybrid system in which value is defined less by materiality than by perception, attention, and experience. Evidence drawn from digital platforms, virtual markets, and metaverse ecosystems demonstrates that the distinction between “real” and “virtual” value has become increasingly obsolete. The concept of value has always occupied a central position in economic theory. Classical economists such as Adam Smith and David Ricardo linked value to labour and production, while neoclassical theorists shifted the emphasis towards marginal utility and subjective consumer preferences. Yet all these frameworks were grounded in the assumption of a material economy – a world in which value was produced through physical labour, ownership, and scarcity.

The rise of the digital economy has disrupted this foundation. Virtual goods, though immaterial, command real market prices and have become carriers of symbolic rather than physical capital.

Virtual reality creates artificial yet economically functional environments in which digital goods, identities, and experiences acquire monetary worth and circulate much like tangible commodities. For example, virtual land in Decentraland or The Sandbox has been sold for millions of dollars, with ownership verified via blockchain. This demonstrates that scarcity in the digital realm is not natural but constructed – generated by technological and institutional design – yet it produces concrete economic consequences. The value of a virtual object arises not from its material substance but from perceived uniqueness, social recognition, and symbolic capital.

According to Manuel Castells, Real Virtuality constitutes a system in which “reality itself is entirely captured within a virtual image.” In such a configuration, the virtual does not oppose the real; it becomes its defining foundation. Economic agents increasingly base decisions not on material conditions but on simulations, data flows, and media representations.

Financial markets provide the most vivid example: asset prices respond not primarily to fundamental indicators but to algorithmic forecasts or prevailing sentiments on social media. In this way, RV transforms information, signs, and representations into tangible economic forces.

In both VR and RV, the notion of value becomes a function of perception. A digital object may lack physical form yet possess significant worth owing to its association with identity, status, or belonging. The same logic operates within the “real” economy, where brand equity, reputation, and digital visibility often determine success. Hence, VR and RV represent two dimensions of a single process: the transition from a production-based economy to an economy of perception.

Philosophically, this shift resonates with Jean Baudrillard’s theory of simulacra, according to which signs and symbols cease to reflect reality and begin to generate it. Contemporary economics mirrors this structure: value no longer reflects the physical properties of a good but emerges through the interplay of technologies, meanings, and collective imagination. The virtual ceases to imitate the real – it becomes the condition of its existence and reproduction.

Classical economic theory defined value through utility – the capacity of a good to satisfy human needs. In the digital economy, however, utility loses its centrality. Value is increasingly determined by the degree of immersion – the depth of subjective engagement with the digital environment.

In virtual economies, individuals do not merely consume objects; they experience them. Such experiences, emotionally charged and socially shared, become autonomous sources of value. The deeper a user immerses themselves in a virtual space, the greater the perceived economic significance of the object. Immersion thus becomes a new form of subjective utility, transforming the foundations of market evaluation.

Consider, for example, virtual concerts in Fortnite, featuring artists such as Travis Scott and Ariana Grande, which attracted tens of millions of viewers and generated multi-million revenues. Luxury brands such as Gucci and Balenciaga sell digital versions of their

products within gaming platforms – sometimes at higher prices than their physical counterparts. In such cases, consumers purchase not material goods but symbols – of belonging, identity, and emotion.

This evolution marks the rise of the attention economy, a paradigm in which human attention becomes the ultimate currency. As a scarce resource, attention determines which products and platforms acquire value. Algorithms governing social networks and metaverses compete not for money directly but for users' focus, emotion, and time. Engagement becomes a new form of capital – one that generates economic effects by increasing demand, strengthening loyalty, and producing network externalities.

We are thus witnessing a shift from utilitarian value to experiential value. In industrial economies, consumers were users of products; in virtual economies, they become co-authors of experience. Emotional engagement and symbolic resonance form a new type of value – experiential capital.

If VR constructs artificial yet economically active worlds, RV operates in the opposite direction – it virtualises the real. The contemporary economy increasingly conforms to what Baudrillard termed “the realm of simulacra,” a system in which signs no longer reflect reality but replace it.

Financial markets, brands, and social institutions now function as networks of mutual reflections where perception outweighs fact and visibility outweighs substance. Value becomes derivative of informational narratives rather than material assets.

Real Virtuality turns perception into a key economic resource. Expectations, symbols, forecasts, and trends shape the real dynamics of capital, labour, and demand. A reverse simulation occurs: the real increasingly confirms the virtual rather than the other way around. Thus, RV is not a technological phenomenon but a new ontology of the economy – one in which value is generated not from matter but from information and meaning.

The metaverse represents not merely a digital platform but a new form of socio-economic reality in which the boundary between the

virtual and the real dissolves. Here, value, labour, and capital become hybrid categories.

In traditional economies, value was derived from labour and resources; in the metaverse, it arises from engagement, attention, and symbolic participation. Real money is converted into virtual assets, and virtual actions have real-world consequences.

Users of Decentraland buy and sell virtual land plots; Roblox and Fortnite sustain functioning labour markets; Axie Infinity enables thousands of players in developing countries to earn tokens that can be exchanged for real income. The metaverse thus becomes the space where VR and RV interweave, generating a meta-economy – a hybrid system in which value is produced through experience and perception.

In the age of the metaverse, the distinction between the real and the virtual loses coherence. Economic reality becomes post-real – a domain in which perception, experience, and symbolic significance define not only social behaviour but also value itself.

The real exists insofar as it is reflected and validated within digital space, while the virtual attains reality through human engagement, emotion, and capital. The economy transforms into a dual-coded system in which each act of exchange and interaction simultaneously belongs to the physical and the symbolic realms.

A new subject emerges – homo virtualis – for whom perception and participation are equivalent to ownership. This individual inhabits a hybrid economy where value is created by presence, attention, and emotional investment. Ownership gives way to access; possession yields to identification.

Virtual Reality and Real Virtuality are not merely technological or sociological phenomena; they represent new foundations for economic thought. Their interaction produces a model of value in which perception, symbol, and experience are as significant as labour, capital, and resources once were.

The metaverse serves as a laboratory for this transformation. Within it, the digital and the material intertwine into a single system where value is no longer an objective category but a process – a

continuous construction of meaning through networked interaction. Digital assets, brands, and identities possess real worth not because of their materiality but because they are recognised, experienced, and shared by users.

The boundary between the virtual and the real is not simply blurred – it has been abolished. The virtual no longer imitates the real, and the real no longer legitimises the virtual. Both states converge within the meta-economy of perception, where attention becomes capital, perception becomes property, and experience becomes the universal measure of value.

Economic science now faces the necessity of rethinking its fundamental categories. Concepts such as labour, capital, value, and wealth must be redefined in light of the fact that immaterial forms – data, emotions, and identity – have become the primary factors of production. The world has entered an epoch in which value arises not from matter but from presence: the era of the post-real economy.

References

1. Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D., Cheung, C. M. K., Conboy, K., Doyle, R., Dubey, R., Dutot, V., Felix, R., Goyal, D. P., Gustafsson, A., Hinsch, C., Jebabli, I., Janssen, M., Kim, Y.-G., Kim, J., Koos, S., Kreps, D., Kshetri, N., Kumar, V., Ooi, K.-B., Papagiannidis, S., Pappas, I. O., Polyviou, A., Park, S.-M., Pandey, N., Queiroz, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Shirish, A., Sigala, M., Spanaki, K., Tan, G. W.-H., Tiwari, M. K., Viglia, G., & Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>.
2. Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2022). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 57–71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>.
3. van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.

Aleksy Kwiliński, Ph.D., D.Sc., Professor
The London Academy of Science and Business, London, UK
Institute for Sustainable Development and International
Relations, WSB University, Dabrowa Gornicza, Poland;
Maciej Kardas, Ph.D.
The London Academy of Science and Business, London, UK;
Vladyslav Landar, Ph.D. Student
Department of Management, WSB University, Dabrowa
Gornicza, Poland

THE VIRTUAL SPACE AS AN ENVIRONMENT OF REFLEXIVE GOVERNANCE: THE QUALITY OF PUBLIC OPINION AND ITS GLOBAL IMPLICATIONS

The contemporary world is undergoing a rapid transformation under the influence of digitalisation, which permeates all spheres of human activity – from interpersonal communication to global decision-making processes. Within this context, virtual space can be defined as a set of digitally mediated interactions through which the exchange of information, symbols, and actions gives rise to both subjective and collective realities. It represents not merely a technological platform or a medium of communication but rather a new form of social being, in which the boundaries between the physical and digital worlds are becoming increasingly porous and conditional.

Today, virtual space functions not only as a means of communication but as an autonomous reality of meanings and identities, where social trends, symbolic systems, and mechanisms of social control are continuously produced. Its role in public and political life can hardly be overstated: it serves as an arena of ideological competition, a source of legitimacy for authority, and a platform for the implementation of strategies of reflexive governance – that is, governance based on the anticipation and modelling of subjects' reactions.

The concept of reflection has traditionally been regarded in philosophy and psychology as the process through which an individual becomes conscious of their own thoughts, actions, and mental states. However, within the virtual environment this concept acquires a new dimension. Reflection becomes not only an internal cognitive act but

also an element of networked interaction, where each reaction – a comment, a ‘like’, a repost – may be considered as a component of a complex reflexive circuit connecting people, algorithms, and information flows. Consequently, reflexive governance emerges as a defining technology of the digital age, wherein the human being becomes not only a source of data but also an object whose responses are constructed and predicted.

Modern social media algorithms, personalised news feeds, and media strategies increasingly shape public opinion not on the basis of authentic human reflection, but through artificial constructs – bot farms, networked simulacra, and algorithmic amplification of selected viewpoints. As a result, the quality of public opinion becomes blurred: the distinction between conscious, spontaneous, and artificially induced reactions is becoming ever less discernible.

The relevance of this study stems from the need for a theoretical comprehension of these processes. The quality of reflection in virtual space directly affects the quality of decision-making, public initiatives, and, ultimately, the sustainability of global development. Understanding the qualitative characteristics of reflection – such as awareness, adequacy, and contextuality – makes it possible to determine to what extent the virtual environment contributes to the formation of constructive global trends or, conversely, reinforces the fragmentation and manipulability of public consciousness.

The problem of reflection as a mechanism of awareness, cognition, and behavioural regulation has deep philosophical and psychological roots. As early as the seventeenth century, René Descartes linked the awareness of one’s own thinking to the foundation of subjective reality, formulating the principle *cogito ergo sum* (Descartes, 1641). Subsequently, the notion of reflection was elaborated in the philosophies of Immanuel Kant and Georg Hegel, who viewed it as a precondition for the emergence of consciousness and rational activity. In the twentieth century, psychology and sociology reinterpreted reflection as a form of internal control and self-awareness of one’s actions within the social context (Vygotsky, 1978; Leontiev, 1978).

The development of systems thinking and cybernetics in the latter half of the twentieth century led to the emergence of a new reflexive paradigm of governance, in which the subject is regarded not merely as reacting to external stimuli but as capable of understanding and predicting the reactions of others (Lefebvre, 1982). Within the managerial process, this gives rise to a reflexive loop, whereby decisions are made with due consideration of anticipated counter-reactions. This idea was further developed in studies of strategic interaction, game theory, and sociocybernetics.

In the context of the digital age, the concept of virtual space is associated with the notions of the network society (Castells, 2000), simulacra (Baudrillard, 1994), and the digital construction of reality (Postman, 1992; Harari, 2017). Contemporary scholars interpret virtual space as an information and communication ecosystem, where the interaction between human beings and algorithms generates new cognitive and social structures. As Smith (2013) observes, virtual worlds can be understood as reflexively designed spaces, in which human behaviour and technological systems operate in a mode of mutual modelling.

A similar perspective on the interrelation between reflection, knowledge, and spatial governance is further developed in the works of Glückler et al. (2020), who emphasise that reflexive relations between knowledge and governance determine the very nature and trajectory of development in contemporary societies. The authors argue that governance, under conditions of global digital interconnectivity, becomes not merely an instrumental but also a cognitively reflexive process, in which both knowledge and the modes of its application require ongoing interpretation and re-evaluation.

Comparable ideas are explored by Tummons et al. (2014), who analyse reflexive practices across distributed virtual and physical educational environments. Their research demonstrates that reflection within digital settings is inseparable from the spatiality of communication and from processes of co-construction of meaning, rendering it a multi-layered and socially mediated phenomenon.

Contemporary studies of social networks and digital platforms (Carr, 2010; Turkle, 2011; Pariser, 2011) further confirm that

algorithms influence not only the accessibility of information but also the structure of reflection itself. They create so-called filter bubbles, which distort the individual's cognitive space and promote the formation of a reactive rather than analytical mode of thinking. As a result, reflection increasingly assumes an imitative character – automatic, emotionally driven, and shaped by algorithmic stimuli.

More recent research highlights that the interaction between reflection and virtuality possesses an epistemological dimension. Miskiewicz (2025), for example, conceptualises the virtual as a novel mode of organising knowledge and argues that the digital environment has become a space of interdisciplinary diffusion, where the boundaries between scientific and social knowledge are progressively blurred. This underscores the relevance of rethinking the concept of reflection in the digital context: it ceases to be a purely cognitive act and evolves into a structural and communicative mechanism of developmental governance.

Despite growing academic interest in the phenomenon of reflection, studies devoted specifically to its qualitative characteristics within virtual environments remain scarce. Most existing research focuses on quantitative aspects – user engagement, activity levels, or reaction speed – while paying little attention to such parameters as awareness, adequacy, and contextual relevance. There is still no unified methodology for assessing the quality of virtual reflection, nor established empirical approaches for studying simulated reflection, that is, reflection generated by bots, algorithms, or artificial agents.

A review of the literature therefore reveals several key gaps.

1. A lack of integration between philosophical, cognitive, and digital approaches to understanding reflection.
2. The absence of a conceptual framework for identifying qualitative indicators of reflection in virtual environments.
3. Insufficient theoretical development of the phenomenon of reflexive governance through algorithmic simulation of behaviour.
4. Limited research exploring the connection between individual cognitive reflection and global patterns of social development.

Recent interdisciplinary contributions (Tummons et al., 2014; Glückler et al., 2020; Smith, 2013; Miskiewicz, 2025) confirm that reflexive processes within digital and social systems are becoming central to global governance and the formation of developmental trends. However, the relatively small number of studies addressing this intersection indicates that the issue remains highly topical and open to further conceptual elaboration.

Based on these identified gaps and the evident need for theoretical refinement, the aim of this paper is not to conduct empirical research, but rather to construct a conceptual framework for analysing the qualitative characteristics of reflection in virtual space. The task is to establish a theoretical and methodological foundation describing how the quality of reflection influences the formation of public opinion and global developmental trends, and to formulate hypotheses suitable for subsequent empirical validation.

Given the conceptual nature of this study, its methodological section is focused not on hypothesis testing but on the development of a theoretical model for analysing reflection within virtual environments. The model proceeds from the assumption that reflection in the digital sphere constitutes a hybrid phenomenon, comprising cognitive, emotional, and algorithmic components. This implies that processes of comprehension, evaluation, and response within online communication are inseparable from the technological systems that not only mediate human interaction but also actively shape the structure of perception and behaviour.

The proposed methodology is grounded in an interdisciplinary approach that integrates principles from the philosophy of mind, cognitive psychology, the sociology of communication, network analysis, and cybernetics. Such a synthesis makes it possible to conceptualise virtual space as a complex socio-technological system in which humans and algorithms act as mutually embedded subjects of reflexive processes. On the one hand, users respond to informational stimuli, forming both individual and collective opinions; on the other, personalisation and ranking algorithms anticipate and direct these reactions, thereby creating a reflexive circuit of interaction as described by Lefebvre (1982) and further developed in

contemporary research on the interrelation of knowledge, governance, and spatiality (Glückler et al., 2020).

To describe and analyse such processes, it is appropriate to combine qualitative and quantitative methods; however, the core focus lies on qualitative analysis, which enables the identification of substantive and contextual features of reflection as it manifests in digital environments. This approach entails examining how users interpret their own actions and utterances online, how a sense of belonging to informational communities is formed, and how perceptions of trust and responsibility evolve. Methods of digital ethnography and narrative analysis can be employed to investigate phenomena of self-description and self-reflection in online communication, while discourse analysis allows one to trace how meaning, emotion, and argumentation are constructed in public digital debates (Tummons et al., 2014).

Quantitative methods, in turn, are aimed at identifying the structural characteristics of network interactions. Network analysis helps to trace the density and directionality of ties among communicative actors, their degree of centrality, and their influence on the dissemination of reflexive signals such as comments, reactions, and mentions. Content and sentiment analysis can capture the emotional and semantic tone of messages, revealing the relationship between conscious and reactive forms of reflection. Together, these approaches allow researchers not only to determine *how often* and *to what stimuli* users respond, but also *how* the meaning of those reactions is constructed – whether as a product of deliberate reasoning or as a consequence of algorithmic manipulation of attention (Pariser, 2011).

Potential data sources for such research include user posts, comments, and discussions within social media and online communities, as well as metadata reflecting the intensity and direction of communication. Of particular interest are datasets that allow for comparisons between the behaviour of real users and simulated accounts (bots), since such comparisons make it possible to assess the authenticity of public opinion. Reflection in this context is regarded not only as a cognitive process but also as a social-algorithmic

practice, comprising elements of imitation and predictability, as emphasised by Smith (2013) and Miskiewicz (2025).

Methodologically, the study rests upon several key principles. First, the principle of reflexive symmetry requires the researcher to acknowledge their own involvement in the digital environment and the potential influence of their cognitive filters on data interpretation. Second, the principle of contextuality presupposes that every communicative act or reaction must be examined within its cultural and technological setting. Third, the principle of multiplicity of reflexive subjects recognises that within virtual environments, the subject of reflection may be not only a human being but also an algorithmic system capable of generating reactions and opinions. Finally, the principle of cognitive adequacy suggests that evaluating the quality of reflection involves assessing the correspondence between perceived information and its objective content – an especially pressing task under conditions of informational overload and algorithmic mediation.

Ethical considerations occupy a central position within the proposed methodology. Researchers must take into account issues of participant anonymity, informed consent, and the minimisation of interference with natural communication processes, while avoiding any manipulative influence on user behaviour. As Tummons and colleagues (2014) emphasise, it is crucial to maintain a reflexive awareness of one's own presence within the studied environment, as the act of observation itself may alter the communicative dynamics being analysed.

As a result, the proposed methodological framework seeks to establish the conditions for a comprehensive exploration of the qualitative dimensions of reflection – namely, awareness, contextuality, and adequacy. It enables virtual space to be viewed not merely as a channel for information exchange but as a medium for the formation of cognitive and social structures that shape global developmental trends. The application of this methodology opens the possibility of constructing empirical models through which hypotheses may be tested concerning the relationship between the quality of reflection, the structure of virtual communication, and the overall resilience of social systems.

Considering reflection as a complex phenomenon manifesting within virtual environments, one may hypothesise that the quality of reflection is directly related to an individual's cognitive maturity, emotional stability, and critical thinking ability. Hypothetically, the higher the user's capacity to interpret information, contextualise it, and recognise manipulative influences, the more adequate and resilient their reflection will be. Conversely, in conditions of low digital literacy, emotional saturation, and algorithmic pressure, reflection tends to lose its analytical character and degenerates into reactive automatism. This shift from conscious to imitative reflection may be regarded as a key indicator of the degradation of public opinion quality in the digital age.

The second hypothesis concerns the relationship between algorithmic governance and the structure of collective reflection. Algorithms of personalisation and information filtering in social networks create artificial boundaries of perception, constraining the diversity of viewpoints and reinforcing the users' cognitive enclosure. As Pariser (2011) and Glückler et al. (2020) note, such segmentation leads to the emergence of a pseudo-consensus: each group of users begins to perceive its informational environment as universal, losing the ability for inter-group reflection and dialogue. It can thus be hypothesised that excessive algorithmic filtering of information diminishes the quality of collective reflection, producing an illusion of agreement that conceals the factual fragmentation of society.

The third hypothesis addresses the phenomenon of simulated reflection, which has become one of the defining features of contemporary digital communication. The mass use of automated systems – bot farms, content generators, and algorithms simulating user activity – creates a distorted perception of the structure of public opinion. As a result, individuals who interact with such systems unconsciously incorporate them into their own cognitive models, interpreting artificial signals as genuine manifestations of collective sentiment. This transformation alters not only the informational background but also the structure of reflection itself: the subject begins to respond not to real others but to reflected and constructed simulacra (Baudrillard, 1994). It may be assumed that prolonged exposure to

simulated reflection undermines the capacity for critical reasoning, replacing reflection with emotional synchronisation with digital patterns.

The next proposition relates to the global implications of these processes. If the quality of individual and collective reflection shapes the formation of public opinion, then distortions of reflexive mechanisms within the digital environment may have far-reaching consequences for systems of global governance and development. Miskiewicz (2025) observes that virtual space is becoming an epistemological field where new forms of knowledge – including managerial and economic – are being generated. It may be hypothesised that, if the current tendency towards the simulation and algorithmisation of reflection persists, decision-making processes risk shifting towards manipulative and short-term models, thereby reducing the adaptive capacity of global systems. Conversely, the cultivation of digital critical literacy and meta-reflection– the ability to recognise and analyse one’s own interaction with algorithms – may foster more resilient and ethically balanced global trends.

A further proposition deserving particular attention concerns the assumption that in the future, the quality of reflection will become a new criterion for assessing social sustainability. Traditionally, the level of societal development has been measured through economic indicators, educational attainment, or innovative capacity. In the digital age, however, an equally significant criterion is the ability of societies to engage in self-reflection – to recognise and critically assess their own cognitive and technological limitations. A promising direction for future research is thus the development of metrics of reflexive adequacy, encompassing cognitive, emotional, and communicative dimensions, as well as the assessment of how simulated information flows influence the formation of public consciousness.

Finally, it is necessary to consider the hypothesis concerning the emergence of a new type of reflexive relationship between humans and artificial intelligence. Algorithms trained on human reactions begin to generate feedback signals that in turn affect the users’ cognitive and emotional structures. Consequently, a bi-directional

reflexive circuit emerges: the human interprets and reflects upon the digital environment, while the digital environment, in turn, “reflects” upon the human, adapting its models of interaction accordingly. This opens a new research perspective – the study of meta-reflexive systems, in which the subject is no longer the individual alone, but rather the human–algorithm complex. Such a model calls for both philosophical and ethical examination, as it raises questions of autonomy, accountability, and the boundaries of human subjectivity.

Taken together, these hypothetical propositions delineate potential directions for the empirical validation of the conceptual framework. They demonstrate that the quality of reflection in virtual space possesses not only psychological and communicative significance but also strategic importance, determining the nature of interaction between individuals, institutions, and global governance structures. Collectively, these hypotheses form the conceptual foundation for subsequent discussion and interpretation, within which their implications, limitations, and prospects for further theoretical development may be explored.

The discussion of these hypotheses reveals several fundamental theoretical and practical implications for understanding the role of reflection in contemporary digital society. Above all, it exposes a fundamental contradiction between two prevailing tendencies: on the one hand, the digital environment provides unprecedented opportunities for self-expression, communication, and knowledge exchange; on the other, it increasingly functions as a tool for the management of attention and behaviour, in which reflection loses its autonomy and becomes an object of technological modelling. This contradiction strikes at the core of human consciousness as a source of meaningful choice and self-determination.

Reflection, in its original sense, represents an internal process through which the subject becomes aware of their own actions, states, and motives. Within the virtual environment, however, this process ceases to be purely internal: it is mediated by interfaces, algorithms, and collective practices. As Smith (2013) emphasises, digital space functions as a distinctive form of mediated urbanism, where the boundaries between the individual and the collective, the

internal and the external, become increasingly blurred. The user no longer merely reflects the world but rather reflects the reflections of others, producing a complex multi-layered circuit of meanings. This phenomenon may be described as reflexive interference – the overlapping of cognitive and emotional reactions among multiple technologically mediated subjects.

The interweaving of human and algorithmic reflection generates new ethical and social risks. Whereas reflection once ensured the individual's capacity for self-regulation, it can now be employed as a tool of influence and control. Algorithms trained on user reactions are capable not only of predicting but also of directing behaviour, constructing what might be described as corridors of perception. As Glückler and colleagues (2020) observe, in modern systems of governance, knowledge and power have become mutually reflexive: power is grounded in the capacity to control information flows, while knowledge depends on the ability to interpret and anticipate reactions. In this sense, reflection is transformed from a personal act of comprehension into an element of the politico-technological infrastructure.

The discussion of these processes extends well beyond the domains of cognitive psychology or the sociology of communication. It raises fundamental questions: what remains of the autonomy of the subject under conditions of algorithmic mediation? and where does human freedom end and managed reaction begin? Turkle (2011) notes that the contemporary individual “no longer so much interacts as resides in a constant simulation of communication”, whereby reflection becomes a formalised procedure of validating one's own engagement. This situation produces a reflexive paradox: the more intensely a person interacts within the digital environment, the less conscious their behaviour becomes, since the very structure of interaction imposes preconfigured patterns of response.

In the global context, these processes exert a direct influence on the formation of public opinion and decision-making. When social reflection becomes simulated or algorithmically directed, the outcomes of collective reasoning – whether in political elections, civic initiatives, or cultural trends– lose their authenticity. This gives

rise to the phenomenon of “digital consensus”, in which agreement is achieved not through dialogue but through the statistical aggregation of signals. Such pseudo-dialogue imitates democratic mechanisms while, in reality, consolidating the power of those who control algorithms and data.

At the same time, digital reflection cannot be regarded solely as a process of degradation. Virtual environments also open up new forms of self-knowledge and collective cognition. The possibility of instantaneous exchange, open data, and interest-based online communities fosters emerging types of meta-reflection— an awareness of one’s own cognitive boundaries and dependence on informational sources. This form of reflection does not erode human autonomy; rather, it may expand it, provided it is accompanied by the development of critical digital literacy. Essentially, this represents a shift from passive to conscious reflexivity, wherein users no longer merely consume information but deliberately structure their interaction with digital environments, including mechanisms of filtering, algorithmic selection, and visual representation.

A promising concept for further discussion is that of reflexive sovereignty, which denotes the capacity of individuals and communities to retain control over their own reactions and informational flows. Such sovereignty requires not only cognitive but also institutional support: education systems, media organisations, and technological institutions must develop tools that foster critical awareness of digital influences. In this regard, the proposed concept of the qualitative characteristics of reflection may serve as a foundation for a new form of humanistic policy aimed at enhancing the level of awareness in digital interaction.

The discussion thus confirms that reflection within virtual space is not merely a psychological or philosophical construct but also a politico-economic resource that determines the logic of global development. The governance of attention and reaction constitutes a new form of power, while the quality of reflection becomes both its limit and its ethical condition. Looking ahead, one may argue that the future of global society will depend not on the sheer quantity of information, but on the capacity of individuals and institutions to

preserve and cultivate the quality of reflection— as the foundation of conscious choice, critical thought, and sustainable development.

The proposed conceptual framework, aimed at the theoretical understanding of the qualitative characteristics of reflection in virtual space, inevitably contains several methodological and substantive limitations that must be taken into account in further research. First, it rests on the assumption that reflection constitutes a universal cognitive mechanism manifest across all forms of digital communication. However, this assumption is not always justified: different cultural, educational, and technological contexts structure the very capacity for comprehension and critical interpretation in distinct ways. As a result, the universalisation of reflexive models may lead to the neglect of important cultural and value-based differences that define the specificity of online interactions.

A further limitation lies in the difficulty of empirically capturing the phenomenon of reflection. Unlike behavioural or linguistic data, reflection has no unequivocal external manifestations and can often only be reconstructed indirectly – through texts, comments, emotional markers, and patterns of interaction. This introduces the risk of interpretative subjectivity and increases the dependency of findings on the researcher’s position. As Tummons et al. (2014) note, even within qualitative digital ethnography, the observer can never be entirely separated from the observed process, since the act of observation itself alters the communicative structure.

Moreover, the proposed concept focuses primarily on qualitative aspects of reflection – such as awareness, adequacy, and contextuality – without yet offering robust tools for their quantitative measurement. This highlights the need for further operationalisation of concepts and the development of interdisciplinary metrics that can objectify the evaluation of reflexive quality. Such metrics could incorporate cognitive, emotional, and network-based parameters, for example, the diversity of informational sources, the frequency of emotionally charged responses, and the degree of engagement in constructive discourse.

Another serious limitation is the lack of empirical data on the functioning of simulated forms of reflection. The extensive use of

automated systems and artificial intelligence in online communication makes it increasingly difficult to distinguish between authentic and artificially generated reactions. Consequently, studies of public opinion often face the problem of substitution – analysing not the reflection of living individuals but the aggregated traces of algorithmic activity. Overcoming this challenge requires the creation of new data verification methods capable of differentiating between human and machine participation in communication processes.

Equally important is the question of the ethical boundaries of such research. The study of reflection in digital environments inevitably touches upon the personal and value-based dimensions of user behaviour. The collection and analysis of data concerning cognitive and emotional responses demand strict adherence to the principles of anonymity and confidentiality, as well as the rejection of manipulative interpretations. As Glückler et al. (2020) emphasise, contemporary science increasingly faces the necessity of a reflexive approach to its own methods, recognising the potential impact of research on the very social reality it seeks to examine.

Future research perspectives can be envisaged along three main trajectories. The first involves the development of interdisciplinary models that integrate cognitive science, the sociology of networked communication, the philosophy of mind, and the theory of artificial intelligence. Such integration would make it possible to construct a holistic understanding of reflection as a systemic mechanism, within which human and algorithmic elements are in continuous interaction.

The second direction concerns the creation of tools for measuring the quality of reflection, based on the analysis of digital traces and behavioural patterns. In this context, the application of machine learning and semantic analysis methods appears particularly promising, as these can reveal correlations between the awareness of reactions and their substantive relevance.

The third direction involves ethical-philosophical and political reflection. Since the quality of public opinion increasingly functions as a factor of global governance, it becomes essential to investigate how mechanisms of “reflexive sovereignty” are formed – that is, the capacity of societies to preserve intellectual independence and resist

manipulative influences. This calls for the development of new forms of digital education and cultural practices that promote critical perception and conscious interaction with informational environments. In the long term, such research may contribute to the formation of a concept of sustainable cognitive development, in which the quality of reflection serves as a key indicator of intellectual and cultural progress.

Thus, the limitations of the proposed approach simultaneously define the directions for its further elaboration. Despite the challenges of operationalisation and the inherently interdisciplinary nature of the problem, the study of the qualitative characteristics of reflection within virtual environments remains a highly promising field for continued inquiry. It opens the possibility of constructing new models of social interaction, in which awareness, critical thinking, and cognitive resilience become the essential conditions for global development and digital humanism.

The conducted conceptual study has demonstrated that the phenomenon of reflection in virtual space represents a key factor in shaping the cognitive and social structures of contemporary society. The virtual environment has ceased to be merely a tool of communication and has evolved into an autonomous form of social reality, within which reflexive processes determine not only individual behaviour but also global trajectories of development. Interpreting reflection within the context of digitalisation reveals a new mode of interaction between human beings and technology, in which cognitive, emotional, and algorithmic components intertwine to form a hybrid system for the governance of attention, meaning, and behaviour.

One of the central conclusions of this work is that the quality of reflection has become a decisive parameter of digital society's sustainability. High-quality reflection – characterised by awareness, adequacy, and contextual understanding – ensures that individuals and communities can critically interpret information, resist manipulation, and form authentic public opinion. Conversely, the degradation of reflection, expressed through reactive or simulated responses, leads to the erosion of trust, the loss of cognitive autonomy, and the weakening of democratic institutions.

An important implication of this is that modern algorithms and media technologies do not merely transmit information; they actively shape reflexive patterns. They structure attention, define perceptual frames, and create the effect of pseudo-consensus, in which individual reactions are replaced by algorithmically generated representations of collective agreement. This process necessitates a new conception of responsibility in digital interaction – both at the individual and institutional levels.

From the perspective of governance theory, virtual space emerges as an arena of reflexive interaction between subjects and systems. Governance is exercised not so much through direct coercion as through the construction of cognitive and emotional frameworks within which subjects anticipate, interpret, and reproduce prescribed models of behaviour. Thus, reflexive governance becomes a defining technology of modern society, shaping the structure of global processes – from political communication to economic strategy.

The study confirms the need to shift from the quantitative analysis of digital activity to the qualitative investigation of reflexive processes. Only through the evaluation of awareness, adequacy, and semantic depth can we understand the extent to which virtual interaction contributes to social development rather than fragmentation. In this respect, an interdisciplinary approach that combines philosophy, psychology, sociology, and digital media theory remains essential to forming a holistic understanding of this phenomenon.

Of particular significance is the development of the concept of reflexive sovereignty – the capacity of individuals and communities to maintain control over their cognitive processes under conditions of informational pressure. The cultivation of such sovereignty requires not only individual critical literacy but also institutional efforts aimed at ensuring algorithmic transparency, promoting digital education, and fostering a culture of meaningful engagement with technology.

In the long-term perspective, the quality of reflection may be viewed as an integral indicator of sustainable cognitive and cultural development. If the industrial era measured progress in terms of economic growth, and the information era by data volume and speed

of exchange, then in the reflexive era, the primary criterion becomes the capacity of humans and collectives to comprehend their own thinking, recognise the limits of their knowledge, and govern their attention. This capacity will determine whether humanity can establish a harmonious relationship between technology, ethics, and development.

Consequently, virtual space is becoming not merely a medium of communication but a domain for the formation of human identity and global strategic orientation. The quality of reflection within this space is not an abstract category but a tangible social resource, upon which society's ability to adapt, preserve coherence, and govern its own development depends. Further research in this direction can deepen our understanding of the cognitive dynamics of the digital world and propose new approaches to building humanistic models of global governance founded on awareness, transparency, and mutual responsibility.

References

1. Baudrillard, J. (1994). *Simulacra and Simulation*. University of Michigan Press.
2. Carr, N. (2010). *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*. W. W. Norton & Company.
3. Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
4. Descartes, R. (1641). *Meditations on First Philosophy*. Paris.
5. Glückler, J., Herrigel, G., & Handke, M. (2020). On the reflexive relations between knowledge, governance, and space. In J. Glückler, G. Herrigel, & M. Handke (Eds.), *Knowledge for Governance. Knowledge and Space* (Vol. 15). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47150-7_1.
6. Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. Harper.
7. Lefebvre, V. A. (1982). *Algebra of Conscience: A Comparative Analysis of Western and Soviet Ethical Systems*. D. Reidel Publishing Company. <https://doi.org/10.1007/978-94-010-9051-3>.
8. Leontiev, A. N. (1978). *Activity, Consciousness, and Personality*. Prentice Hall.

9. Miskiewicz, R. (2025). Epistemology of the virtual and the real in economics: The diffusion of interdisciplinarity.
10. *Virtual Economics*, 8(1), 7–15. [https://doi.org/10.34021/ve.2025.08.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2025.08.01(1)).
11. Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. Penguin Press.
12. Postman, N. (1992). *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*. New York Knopf.
13. Smith, D. H. (2013). Reflexive design of the recursive space of virtual worlds: macGRID Art and Cyberscience Network as an example of mediated urbanism. *International Communication Gazette*, 75(5–6), 452–469. <https://doi.org/10.1177/1748048513491893>.
14. Tummons, J., Macleod, A., & Kits, O. (2014). Ethnographies across virtual and physical spaces: A reflexive commentary on a live Canadian/UK ethnography of distributed medical education. *Ethnography and Education*, 10(1), 107–120. <https://doi.org/10.1080/17457823.2014.956229>.
15. Turkle, S. (2011). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Basic Books.
16. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9vz4>.

N. P. Levkovets, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Accounting and Auditing National Transport University

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TRANSFORMING ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEMS

The accelerating pace of digital innovation and the intensification of global integration processes are profoundly reshaping the principles on which modern accounting, analytical and control systems operate. Emerging technologies-such as artificial intelligence, block-chain, cloud platforms and advanced automation tools-are transforming traditional accounting functions by enhancing accuracy, transparency and the overall strategic value of financial information. Under these conditions, accounting is no longer limited to docu-

menting economic events but evolves into a key informational resource supporting managerial decision-making.

As global financial markets become increasingly interconnected, and as nations face the necessity of aligning their tax systems with international standards, the demand for advanced technological solutions capable of processing and systematizing large data flows becomes especially critical. The application of artificial intelligence within accounting and analytical frameworks opens new opportunities for improving transparency, optimizing tax burdens, automating repetitive tasks and generating high-quality analytical insights.

Given the ongoing transformation of global finance, every state must shape its tax strategy in alignment with worldwide economic tendencies. Effective cooperation with international financial institutions and integration blocs becomes possible only when national financial legislation is rationally harmonized and built on consensus. Over the medium term, such alignment helps optimize the distribution of tax burdens and strengthens both the fiscal and regulatory functions of taxation.

According to the Social Media Market Report 2024, social networking platforms continue to play an essential role for businesses, including accounting firms. They are widely used for client communication, marketing analytics and competitive monitoring. Platforms such as Twitter, LinkedIn, Instagram and Facebook ensure constant engagement with target audiences. Within this landscape, modern accounting companies – for instance, EY – are actively leveraging artificial intelligence to automate routine processes, allowing specialists to focus on strategic tasks and increasing overall operational efficiency [1].

The adoption of blockchain technology is also gaining momentum. It facilitates secure transactions, provides near real-time access to information, and enhances transparency in accounting and auditing workflows. In February 2022, the Institute of Chartered Accountants of India announced its plans to integrate blockchain into its auditing practices [3].

Furthermore, many companies outsource routine accounting procedures-such as payroll processing or accounts payable and

receivable-to external providers, enabling internal specialists to dedicate more time to advisory and strategic functions. This shift transforms the role of the accountant into that of a business consultant.

Automation and artificial intelligence are increasingly used in accounting firms to manage repetitive, labor-intensive tasks. Such technologies significantly reduce operational costs and minimize the risk of human error. AI algorithms can learn autonomously and anticipate user behavior, making them a highly valuable support tool that requires deeper study.

Accounting, as an applied economic science, accumulates, classifies and systematizes business transactions, forming a core informational basis for managerial decision-making. For example, EY uses AI to analyze contracts, accelerating data extraction and allowing financial experts to concentrate on data-driven strategic insights [2].

Thus, current global trends offer accountants unique opportunities to adapt to technological innovations and reinforce the competitive advantages of the organizations they serve.

In view of global economic shifts and transformations in tax governance, public institutions must reassess their approaches to managing public finance, prioritizing transparent and flexible taxation mechanisms. The ongoing institutional reforms in Ukraine's tax policy aim to improve the investment climate and foster favorable conditions for entrepreneurial activity.

Modern digital technologies – including cloud solutions, automation tools and artificial intelligence – significantly simplify the work of accountants and enable them to concentrate on strategic processes. Blockchain and AI, in turn, ensure the transparency and reliability of financial operations. In the future, these technologies will play a decisive role in strengthening financial control and analytical processes, helping businesses and governments adjust to new economic realities and promote sustainable development.

The conducted analysis demonstrates that global economic shifts and the digital transformation of the business environment are significantly influencing the evolution of accounting, analytical and control systems. The integration of artificial intelligence, blockchain and cloud-based technologies substantially increases the accuracy,

security and transparency of financial information. These tools reduce the volume of manual work, minimize the likelihood of error, and accelerate data processing, ultimately enabling managers to make more informed strategic decisions.

The growing use of artificial intelligence is also reshaping the role of accountants. Instead of performing routine operations, professionals are increasingly engaged in advisory services, strategic planning and analytical activities. This shift not only raises the skill requirements for accounting specialists but also broadens the professional opportunities available to them.

Public institutions likewise face the need to modernize tax administration and financial governance. Legislative harmonization, digital transformation of tax mechanisms and the implementation of transparent regulatory tools are essential for strengthening a country's investment climate and ensuring long-term economic stability.

In summary, artificial intelligence and contemporary digital technologies are becoming decisive factors in forming a new accounting and analytical model capable of functioning effectively in conditions of global competition, rapid economic turbulence and heightened demands for information reliability and security.

References

1. Social Media Global Market Report 2024. *Global Market Research Reports & Consulting | The Business Research Company*. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/social-media-global-market-report> (date of access: 27.11.2025).
2. Training A. The Impact of Globalization on Accounting Practices. *Aurora Training Advantage*. URL: <https://auroratrainingadvantage.com/articles/the-impact-of-globalization-on-accounting/> (date of access: 27.11.2025).
3. Vetter A. Blockchain is already changing accounting. *Accounting Today*. URL: <https://www.accountingtoday.com/opinion/blockchain-is-already-changing-accounting#:~:text=Blockchain%20is%20on%20every%20accountant's,of%20being%20altered%20or%20corrupted> (date of access: 27.11.2025).

В. В. Борисенко, студентка;

Є. В. Чеботарьов, канд. екон. наук, доцент

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Лубни

THREADS І РЕГІОНАЛЬНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИХ УМОВАХ: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Платформа Threads – це текстоцентрична соціальна мережа від транснаціональної технологічної компанії США Meta, тісно інтегрована з мережею Instagram (обидві мережі мають єдину соціальну графіку, спрощене «перетікання» підписників від одної мережі до іншої, швидку реєстрацію, подібні правила модерації тощо). Дана платформа підтримує публічні обговорення у форматі коротких «трендів» і надає інструменти для пошуку постів, який відбувається за ключовими словами через офіційний Threads API (це є важливим для органічної видимості локальних тем без платного просування) [1]. У 2024 р. з'явилося позначення локації у постах, завдяки чому користувачі можуть переглядати контент з конкретного місця; що збільшує «сигнал близькості» та полегшує виявлення локальних бізнесів у стрічці та пошуку. Але наразі ця функція Threads є доступною лише завдяки інтеграції з Instagram.

За даними профільних видань, у серпні 2025 р. Threads перетнув позначку 400 млн щомісячно активних користувачів зі зростанням їх щоденної багатосторонньої активності [2]. На українському ринку потенціал органічного охоплення підкріплюється масштабом мережевої аудиторії, а саме: 21,6 млн активних ідентичностей у соціальних мережах станом на січень 2025 р. [3].

Воєнна (та вірогідна повоєнна) рецесійна інерція та невизначеність попиту змушують бізнес працювати більш обачно. Адже бюджети стають жорсткішими, а поведінка споживача – не просто більш мінливою, а непередбачуваною. На такому тлі рішення щодо вибору каналів підприємницької комунікації ухвалюються не за інерцією, а саме з огляду на можливість отримання стабільного контакту без прямих медіавитрат. З

одного боку, макропрогноз Світового банку на 2025 р. наводить дані на сповільнення зростання ВВП України до близько 2 %, і це вже підвищує ціну імовірних помилок у медіаміксі. З іншого – масштаб мережевої аудиторії дає шанс локальному бізнесу конвертувати гіперлокальні обговорення в стрічці в реальні відвідування закладу [4]. Тобто, Threads стає економічно привабливим інструментом з урахуванням обмежених ресурсів: дозволяє досягати аудиторії через механізми, зменшуючи залежність від платної реклами.

Розглянемо базові принципи, на яких є можливим забезпечити високу ефективність Threads для регіонального бізнесу в повоєнних умовах. Саме у ситуації з локальним маркетингом, є важливим не те яка загальна кількість показів, а скільки релевантних контактів у межах міста чи певного адміністративного району. Threads підсилює цю логіку двома шляхами. По-перше, семантичними маркерами. По-друге, географічними ознаками – позначення місця в посторі, яке створює додаткову «петлю» виявлення [1]. В такому випадку ці «сигнали близькості» перетворюють платформу на інструмент, так званої, економії уваги, де локальний контент не витрачається, а навпаки підсилюється через контекстну релевантність, що є особливо цінним в умовах, коли вітчизняна аудиторія витрачає дедалі більше часу на мобільні пристрої (31,23 Mbps у 2025 р.) [3].

Наведемо ідентифікацію прогнозованих обмежень мікротаргетингу Threads щодо регіонального бізнесу в умовах війни та на етапі повоєнного відновлення (табл.). Потужний потенціал Threads може отримати в контексті провадження в умовах війни та на повоєнному етапі смарт-спеціалізації регіонів [5]. Більш того, у разі використання можливостей даної платформи органами регіональної влади та місцевого самоврядування Україна може отримати додаткові засоби і важелі провадження державної політики повоєнного відновлення на регіональному рівні.

Зміст сучасного інформаційного середовища (зокрема, й особливості Threads, зумовлює можливість застосування означених засобів і важелів на безоплатній основі. Однак, це є

можливим за умов запровадження смарт-спеціалізації регіонів як одного з режимів державної політики повоєнного відновлення (своєю чергою це потребує чіткого розкриття змісту, регуляторних режимів й інституціонального супроводу практичного провадження відновлювальної політики).

Таблиця – Обмеження інтерпретації мікротаргетингу для регіонального бізнесу в Threads в умовах повоєнного відновлення

Прогнозовані обмеження	Сутність обмежень	Заходи щодо зменшення впливу обмежень
Неточність геопозначення споживачів	Означення місця у постах не завжди точно відображає реальне переміщення користувача	Триангуляція за часовими та мовними патернами
Динаміка розвитку продукту	Тимчасові пости, фільтри взаємодій, здатні змінювати еластичність органічної видимості	Повторні зрізи (з дотриманням ідентичних методик)
Непрогнозованість середовища повоєнного відновлення	Нестабільність інституційного й економічного середовища зі впливом на коефіцієнт конверсії контенту та зниженням попиту	Опрацювання політики відновлення з корекцією очікувань споживачів
Регіональні техніко-технологічні «шоки»	Незаплановані відключення енергопостачання, логістичні перебої, проведення розмінування тощо	Резервне планування контенту на 2–4 вірогідні форс-мажорні ситуації в регіоні

Джерело: розроблено авторами з використанням [1; 5].

Список використаних джерел

1. Stichwortsuche – Threads API – Dokumentation – Meta for Developers. *Social Technologies | Meta for Developers*. URL: <https://developers.facebook.com/docs/threads/keyword-search/>.

2. Malik A. Threads now has more than 400 million monthly active users| TechCrunch. *TechCrunch*. URL: <https://techcrunch.com/2025/08/12/threads-now-has-more-than-400-million-monthly-active-users/>.
3. Digital 2025: Ukraine. DataReportal – *Global Digital Insights*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>.
4. Overview| Ukraine Looks Toward the Future. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>.
5. Адаптація стратегування смарт-спеціалізації в регіонах України : колективна монографія / за заг. ред В. І. Ляшенка; НАН України.

М. І. Волков, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

За останні роки підхід до стратегії підвищення інвестиційної привабливості не змінився. У сучасних умовах цифровізація промисловості та взагалі бізнесу є ключовим сигналом для інвесторів щодо конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства. Впровадження цифрових технологій формує імідж інноваційно орієнтованого бізнесу, здатного адаптуватися до змін ринку та для оптимізації внутрішньої системи підприємства, що в умовах обмеженості ресурсів та «індустрії 4.0» [1; 2] є одним з ключових факторів.

Одним із ключових драйверів сучасної технологічної трансформації є штучний інтелект (ШІ), розвиток якого супроводжується стрімким зростанням обсягів інвестицій. В європейських країнах інвестиційні проєкти у сфері штучного інтелекту дедалі частіше розглядаються як окремий сегмент ринку капіталу та за рівнем дохідності й стратегічної значущості конкурують із традиційними напрямками вкладень, зокрема інвестиціями у нерухомість та фінансові інструменти фондового ринку [3]. Водночас практичний досвід свідчить про наявність низки соціально-економічних ризиків, пов'язаних із високою вартістю таких рішень та трансформацією ринку праці.

Штучний інтелект став не лише чинником прискорення технологічного прогресу, а й каталізатором структурних змін на ринку праці, зокрема зростання масштабів вивільнення персоналу в окремих секторах економіки [4]. Водночас у практиці підприємств формується нова тенденція повторного залучення раніше скорочених працівників. Це зумовлено тим, що в низці видів економічної діяльності впровадження рішень на основі штучного інтелекту не виправдало очікувань щодо повної заміни людської праці або виявилось обмеженим з точки зору ефективності, гнучкості та адаптивності. У зв'язку з цим доцільним є використання показника коефіцієнта повернення звільнених працівників, який відображає частку персоналу, повторно залученого підприємством після первинного скорочення, зокрема внаслідок дефіциту кваліфікованих кадрів, недостатньої результативності автоматизованих рішень або об'єктивної необхідності поєднання людської та машинної праці у виробничих і управлінських процесах. Зростання цього показника свідчить про помилкову оцінку можливостей штучного інтелекту та приховані витрати цифровізації, пов'язані з повторним наймом, адаптацією персоналу та втратою організаційних знань.

Для інвесторів високий коефіцієнт повернення звільнених працівників є сигналом підвищених операційних ризиків та зниження економічної доцільності інвестицій у штучний інтелект без належного стратегічного планування. Для інвесторів масові скорочення можуть мати подвійний ефект. З одного боку, вони сигналізують про зменшення витрат і підвищення маржинальності. З іншого вони створюють репутаційні ризики, соціальну напругу та потенційні витрати, пов'язані з компенсаціями, перекваліфікацією та трудовими конфліктами.

Не менш значущим фактором є висока вартість впровадження та підтримки систем штучного інтелекту. Інвестиції включають не лише придбання програмного забезпечення, а й модернізацію інфраструктури, накопичення якісних даних, кібербезпеку та залучення висококваліфікованих фахівців. У результаті фінансове навантаження на підприємство зростає, тоді як очікуваний ефект часто має відкладений характер.

Таким чином, штучний інтелект, на нашу думку, є високоризиковим напрямом інвестування, який не завжди забезпечує короткострокову фінансову окупність, однак здатний формувати довгострокову конкурентну перевагу та підвищувати ринкову вартість підприємства.

Згідно зі Звітом Стенфордського університету про індекс ШІ, у 2024 році компанії витратили \$37 млрд приватних інвестицій лише на інфраструктуру ШІ, тоді як за прогнозами McKinsey до 2030 року для задоволення глобального попиту на ШІ знадобляться інвестиції у центри обробки даних у розмірі \$5,2 трлн [5].

Отже, ШІ є ключовою цифровою інновацією, яка змінює підходи до оцінки промислових підприємств інвесторами. Ефективне використання ШІ можливе лише за умови стратегічної обґрунтованості, поетапного впровадження та чіткого економічного розрахунку. Таким чином, ШІ виступає не універсальним виправданням інвестицій, а інструментом, цінність якого визначається контекстом та якістю управління. З огляду на вищенаведене інвестиційна привабливість формується не самим фактом наявності ШІ, а ступенем його інтеграції у бізнес-стратегію підприємства.

Список використаних джерел

1. Україна в умовах індустрії 4.0. [Http://ape.fmm.kpi.ua/](http://ape.fmm.kpi.ua/). URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205842> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Четверта промислова революція. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D1%96%D1%8F (дата звернення: 01.12.2025).
3. У що інвестують європейці. *Finance.ua*. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/u-shcho-investuiut-yevropeitsi> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Звільнених через ШІ робітників почали масово повертати на роботу: Axios розповів про новий тренд. *Www.obozrevatel.com*. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/zvilnenih-cherez-ai-robotnikiv-pochali-masovo-povertati-na-robotu-axios-rozpoviv-pro-novij-trend.htm> (дата звернення: 05.12.2025).

5. Людство витратить на штучний інтелект \$375 млрд в 2025 році, це більше, ніж на висадку на Місяць – Reuters. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news/lyudstvo-vitratit-na-stucnii-intelekt-375-mlrd-v-2025-roci-ce-bilse-niz-na-visadku-na-misyac-reuters-456526/> (дата звернення: 05.12.2025).

Т. Р. Волошиненко, магістр

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АНАЛІЗУ ВИТРАТ ДОМОГОСПОДАРСТВ

У сучасному світі управління особистими фінансами стає ключовим елементом економічної стабільності родин. Домогосподарства все частіше переходять від традиційних методів ведення бюджету (зошити, Excel-таблиці) до використання цифрових інструментів, таких як мобільні додатки, банківські сервіси та платформи на базі штучного інтелекту. Це відбувається завдяки потенційним перевагам: автоматизації обліку, візуалізації витрат та можливості прогнозування фінансового стану. Однак реальність демонструє, що впровадження технологій має свої виклики: від питань кібербезпеки та конфіденційності даних до вартості платних підписок, які можуть нівелювати ефект економії. Проведені дослідження допомагають зрозуміти, як ефективно інтегрувати цифрові рішення у повсякденне життя для досягнення фінансового добробуту.

Метою дослідження є аналіз ефективності використання цифрових технологій для моніторингу витрат домогосподарств та узагальнення їхнього впливу на фінансову грамотність і платоспроможність населення.

Перш за все, основою аналізу є співставлення функціональності сучасних фінтех-інструментів (PFM – Personal Financial Management) та їхнього реального впливу на структуру споживання. Сучасні банківські додатки та сторонні сервіси дозволяють автоматично категоризувати транзакції, що значно економить час. Аналіз користувацького досвіду показує, що використання автоматизованих систем обліку дозволяє виявити «приховані» витрати (латте-ефект, забуті підписки), які часто складають від 10 до 30 % місячного бюджету.

Приклади успішної імплементації, такі як інтеграція PFM-модулів у додатки провідних необанків (наприклад, Monobank в Україні або Revolut у Європі), демонструють позитивну динаміку. Користувачі, які регулярно переглядають аналітику витрат у смартфоні, схильні скорочувати імпульсивні покупки на 15–20 % (Fintech News, 2023). Як результат, рівень заощаджень у таких домогосподарствах зростає, що дозволяє швидше формувати «подушку безпеки». Використання технологій відкритого банкінгу (Open Banking) дозволяє агрегувати дані з різних рахунків в одному місці, перетворюючи смартфон на повноцінний центр управління сімейним капіталом.

З іншого боку, існує проблема «цифрової втоми» та вартості сервісів. Спеціалізовані додатки для планування бюджету (наприклад, YNAB або CoinKeeper) часто вимагають платної підписки, вартість якої може сягати 100 доларів на рік. Для домогосподарств з низьким доходом це може стати додатковим фінансовим тягарем, а не інструментом порятунку. Крім того, надмірна гейміфікація деяких додатків може спонукати до активнішого використання кредитних коштів через легкість отримання позик «в один клік». Також залишається актуальним питання безпеки: витік персональних фінансових даних може призвести до шахрайства, збитки від якого значно перевищать потенційну вигоду від оптимізації бюджету.

Окремим аспектом є використання штучного інтелекту (AI), який починає впроваджуватися у фінансові помічники. AI здатний аналізувати патерни поведінки та надавати персоналізовані поради. Наприклад, системи можуть попередити користувача про ризик перевитрати коштів ще до здійснення покупки або запропонувати оптимізацію тарифів на комунальні послуги. Однак на даному етапі такі технології доступні не всюди і часто працюють з похибками, що вимагає критичного ставлення до автоматичних порад.

Висновки. Отже, вплив цифрових технологій на аналіз витрат домогосподарств є переважно позитивним, але залежить від цифрової грамотності користувачів. Успішні приклади використання мобільного банкінгу доводять, що прозорість витрат

сприяє фінансовій дисципліні та зростанню заощаджень. Тоді як ігнорування ризиків кібербезпеки або вибір невідповідних дорогих інструментів може мати зворотний ефект. Щоб максимізувати вигоди, домогосподарства повинні обирати інструменти, що відповідають їхнім потребам, та поєднувати автоматизацію зі свідомим плануванням. Загалом, цифрові технології не є панацеєю від фінансових проблем, але є потужним інструментом для їх діагностики та вирішення.

Список використаних джерел

1. Fintech News. (2023). The Rise of Personal Financial Management Apps in Europe. Retrieved from <https://fintechnews.eu/pfm-apps-growth>.
2. Deloitte. (2024). Open Banking and Customer Behavior: A Global Perspective. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/open-banking-trends.html>.
3. Journal of Economic Psychology. (2022). Digital budgeting tools and household savings rates. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-economic-psychology>.
4. National Bank of Ukraine. (2023). Financial Literacy Strategy 2025. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/strategiya-rozvitku-finansovoyi-gramotnosti>.
5. Statista. (2024). Global Transaction Value in the Neobanking Segment. Retrieved from <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/neobanking/worldwide>.
6. World Bank. (2023). Digital Financial Inclusion: Challenges and Opportunities. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/publication/digital-financial-inclusion>.

Б. В. Гаращенко, аспірант;

А. А. Сокіл, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

СТРАТЕГІЧНА ПРІОРИТЕЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0, ШІ ТА ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації підприємства опинилися перед необхідністю переосмислення власних стратегічних орієнтирів. Індустрія 4.0, що базується на автоматизації, великих даних, кіберфізичних системах та штучному

інтелекті, радикально змінює логіку функціонування бізнесу, водночас відкриваючи нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Пріоритезація управлінських стратегій у такому середовищі стає ключовою умовою довгострокової життєздатності підприємства: менеджмент має визначити, які технологічні рішення варто інтегрувати першочергово, як забезпечити баланс між автоматизацією та людським потенціалом, а також яким чином адаптувати бізнес-модель до вимог цифрової епохи. Водночас інтеграція штучного інтелекту як стратегічного ресурсу підсилює складність цих рішень, оскільки змінює роль управлінця, логіку прийняття рішень та структуру створення цінності. У цих умовах пріоритезація стратегічних кроків уже не зводиться до вибору технологій – вона стає системним процесом, що визначає здатність підприємства адаптуватися, розвиватися та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах невизначеності та технологічних зсувів.

На основі сучасних наукових досліджень пріоритезація управлінських стратегій підприємства в умовах Індустрії 4.0 та переходу до Індустрії 5.0 розглядається як багатоаспектний процес, що поєднує технологічний розвиток, людський фактор та довгострокову стійкість бізнесу. У працях С. Гурав та співавторів висвітлюється зміщення фокуса від технократичної автоматизації до людиноцентричного підходу, де співпраця людини та технології створює симбіотичні робочі простори [1]. М. Горобинська та Т. Кривцова підкреслюють значення стратегії стійкості підприємств, наголошуючи на ролі розумних систем, масової кастомізації та корпоративної соціальної відповідальності як ключових пріоритетів [2]. Дослідження А. Красношапки та К. Фокіної-Мезенцевої узагальнюють фундаментальні принципи стратегічної трансформації – сталість, стійкість і людиноцентризм [2]. У площині використання штучного інтелекту Є. Афанасьєв і В. Хома розглядають ШІ як інструмент оптимізації бізнес-процесів і підсилення аналітичних можливостей [4], тоді як І. Дашко та Г. Никончук акцентують на зменшенні управлінської невизначеності та окреслюють ризики етичної упередженості й залежності від технологій [5].

Стрілець В. Ю. та ін. визначають пріоритетну стратегію управління підприємством у післявоєнний період відновлення України [7]. Критичний аналіз здобутків показує певний розрив між декларативними моделями гуманістичної Індустрії 4.0 та реальною практикою: попри акцент на людині, інвестиції в людський капітал і етичний ШІ залишаються недостатніми; заявлена співпраця людини і машини все ще нашоується на ризики декваліфікації та алгоритмічної непрозорості; а традиційні метрики ефективності домінують над показниками стійкості. Узагальнення результатів свідчить, що наукова думка окреслила основні напрямки стратегічної трансформації – людиноцентричність, етичне використання ШІ та стійкість бізнес-моделей, проте залишається недоопрацьованою низка питань: вимірюваність людиноцентричного підходу, емпірична база впливу Індустрії 4.0 на результати підприємств, методи інтеграції етичних норм у ШІ-системи, а також комплексні інструменти балансування між технологічними інноваціями та організаційною гнучкістю в реальних умовах.

Протягом останніх десятиліть домінуючою логікою промислового управління була максимізація ефективності. Системи «Just-in-Time», мінімізація складських запасів та глобальний аутсорсинг виробництва в регіони з низькою вартістю праці дозволяли досягати високої рентабельності в умовах стабільного геополітичного середовища. Однак, каскад криз 2020–2025 років – пандемія, війна в Україні, напруженість у Тайванській протоці та торговельні війни – виявили критичну вразливість гіпероптимізованих систем.

Зі зміною моделей світової торгівлі компанії переосмислюють, де вони виробляють та отримують критично важливі ресурси. Згідно з останніми даними, понад 57 % лідерів світових ланцюгів поставок працюють над регіоналізацією своєї діяльності. Цей зсув помітний у торговельній поведінці: у 2019 році 61 % покупців з ЄС та США закупували продукцію з Китаю; до 2025 року цей показник знизився до 42 % [6].

У 2025 році стратегічний маятник остаточно хитнувся в бік стратегічної опціональності. Аналітики Simon-Kucher зазна-

чають, що логіка оптимізації витрат перебуває під безпрецедентним тиском через геополітичні шоки та волатильність ресурсів [6]. Сучасне середовище визначається мультиполярною нестабільністю, де події на кшталт морських блокад або санкційних обмежень можуть миттєво зруйнувати ланцюги постачання, побудовані на принципі «single-source».

Ключові ознаки кризи старої моделі:

✓ Вразливість до «вузьких місць»: Концентрація виробництва критичних компонентів (наприклад, 98 % рідкоземельних магнітів у Китаї або 77 % запасів платини в ПАР) створює екзистенційні ризики для цілих галузей.

✓ Непередбачуваність витрат: Інфляція витрат та волатильність цін на енергоносії роблять довгострокове планування на основі стабільних цін неможливим.

✓ Регуляторна фрагментація: Різні регіони світу впроваджують протекціоністські заходи, що ускладнює підтримку єдиного глобального ланцюга постачання.

У таких умовах пріоритизація управлінських стратегій набуває характеру не лише технологічного, а й гео економічного вибору. Підприємства змушені балансувати між впровадженням інтелектуальних систем, підвищенням автономності виробництва та побудовою гнучких, диверсифікованих ланцюгів постачання. Розвиток Індустрії 4.0 та перехід до людиноцентричної логіки Індустрії 5.0 потребують переорієнтації стратегічного мислення – від одномірної ефективності до багатовимірної стійкості, що охоплює технологічні, людські, організаційні та геополітичні фактори.

Список використаних джерел

1. Gurav S. S., Kumbhar P. S., Mujawar S. A., Kulkarni A. T., Jagtap S. V. From Automation to Collaboration: A Human-Centric Approach in Industry 5.0. *International Journal of Innovative Research in Technology*. 2024. Vol. 11, Iss. 6. P. 1–6. URL: https://ijirt.org/publishedpaper/IJIRT169091_PAPER.pdf.
2. Gorobynskaya M., Krivtsova T. The Impact of Industry 5.0 on Enterprise Resilience in the Digital Environment. *Financial and Credit Sys-*

- tems: Prospects for Development*. 2025. Vol. 2, № 17. P. 167–179. URL: https://www.researchgate.net/publication/396345755_The_Impact_of_Industry_5_0_on_Enterprise_Resilience_in_the_Digital_Environment.
3. Красношарпа А., Фокіна-Мезенцева К. Характеристика та аналіз особливостей трансформації від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 та Суспільства 5.0. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). С. 177–183.
 4. Афанасьев С., Хома В. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні сучасним підприємством. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 67–74.
 5. Дашко І. М., Никончук Г. В. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 82–88.
 6. Simon-Kucher. Strategic resilience: From efficiency to optionality in industrial value chains. 2025. URL: <https://www.simon-kucher.com/en/insights/strategic-resilience-efficiency-optionality-industrial-value-chains>.
 7. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Коротченко Я. О. Стратегія управління підприємством у післявоєнний період відновлення України. Технологічні інновації та їхній вплив на сучасний світ: матеріали міжнародної науково-технічної конференції, 18 січня 2024, м. Харків, 2024. С. 59–63. URL: <https://researcheurope.org/product/book-41/>

П. В. Кондрєв, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ БІЗНЕСУ

Штучний інтелект є однією з найбільш цікавих тем для дослідження у сучасній науці з виходом на практику. Дана цифрова технологія активно розвивається і має потенціал принципово змінити функціонування бізнес середовища. Утім, впровадження штучного інтелекту має етичні, соціальні та економічні наслідки, які трансформують звичний соціально-економічний уклад життя бізнесу.

Мають місце фундаментальні етичні ризики співпраці зі штучним інтелектом. Вони базуються на загрозах для ключових прав людини. Можна виділити сфери, у яких штучний інтелект

спричинює більш впливові ризики і вимагає обмежень та додаткових заходів контролю в процедурах його застосування. Серед найбільших проблем – питання безпеки та конфіденційності інформації [1, с. 109]. Штучний інтелект синтезує відповіді на основі опрацювання великих обсягів інформації, але створена й наповнена ця база даних не ним, а людським інтелектом. Обсяг пам'яті та швидкість опрацювання питань – параметри, за якими люди не можуть зрівнятися із цифровими машинами. Парадокс полягає у тому, що бази даних для штучного інтелекту наповнюються людьми, а потім їх використання штучним інтелектом може порушувати приватність цих самих людей і створювати потенційні загрози як особистій безпеці, так і захисту бізнес-інтересів. Наприклад, мовні моделі штучного інтелекту можуть бути використані на шкоду суспільству як канал для масової та персоналізованої дезінформації, наприклад, через коментарі в соціальних мережах та засобах масової інформації.

Класифікація основних ризиків, пов'язаних з використанням штучного інтелекту, передбачає можливість виділення наступних трьох груп. Перша група ризиків, пов'язана з відкритістю персоналізованих даних і необхідністю захисту приватності. Мовні моделі штучного інтелекту, по-перше, здатні узагальнювати, комбінувати інформацію та висновувати на основі наявних даних в базах інформації, що фізично недоступно для людини. Наприклад, збирати інформацію у вигляді частоти запитів до чат-ботів, узагальнювати набір фактів щодо поведінки людини в соціальних мережах та Інтернеті загалом для формування досьє, відстежувати типові запити у великих мовних моделях. Це дозволить робити ґрунтовні висновки про психічний стан, звички, розпорядок дня, що може розкривати особисті кордони для соціуму. Отже, поєднання аналіз баз даних штучним інтелектом створює нові загрози приватності, які без втручання АІ не є очевидними для користувачів, оскільки розсереджені дані не створюють загроз.

Наступна група – ризик сегрегації. Мовні моделі, залежно від того, як їх запрограмувати і який загал інформації надати в

доступ працюватимуть цілеспрямовано, віддаючи перевагу певним соціальним групам, культивуючи назначений інтерес чи цінність, або відтворюватимуть людські упередження щодо окремих осіб чи їх груп. У зв'язку із цим виникає додаткове джерело для соціальної агресії у вигляді мобінгу, булінгу, маргіналізації окремих громадян та їх соціальних груп.

Третя група ризиків – це ймовірність подання неточної викривленої, односторонньо висвітленої ситуації. Неправдивість інформації у питаннях медичної або юридичної допомоги може мати негативні наслідки для життя та здоров'я громадянина. Мовні моделі не розрізняють факти і вигадки, обставлені фотографіями та іншими сфабрикованими доказами в Інтернеті, однак створюють враження, що вони є надійним інструментом узагальнення інформації. Це має потужний потенціал загроз для суспільства загалом. Тільки уявити, що не можливо буде довести де правда, а де брехня.

Крім того, віддання вирішення етичних питань бездушним машинам, які не розрізняють правду і кривду, теж видається чималою загрозою людству. Наприклад, автономна система штучного інтелекту в медицині може відмовити пацієнту в лікуванні на основі закладених у нього алгоритмів, які не передбачають врахування індивідуальних особливостей пацієнта.

Окрім етичних аспектів, впровадження штучного інтелекту має також соціальні наслідки. Одним з них є питання зайнятості. Використання штучного інтелекту безумовно призведе до автоматизації багатьох робочих місць, що очікувано спричинить масові звільнення працівників [2, с. 36]. Це матиме істотний вплив на посилення безробіття та соціальну нестабільність. Іншою соціальною проблемою є нерівний доступ до штучного інтелекту. Розвиток технологій може створити ще більший цифровий розрив між людьми, громадами та країнами. Це об'єктивно призведе до появи нових форм нерівності та соціальної дискримінації.

Врешті-решт, слід також врахувати економічні наслідки впровадження штучного інтелекту. З одного боку, штучний інтелект здатен підвищити ефективність виробництва та сприяти

підвищенню економічного рівня країни. Штучний розум продовжує революціонувати економіку через відкриття нових перспектив для бізнесу щодо підвищення продуктивності, і водночас, створює виклики його існуванню. Його вплив уже помітний у різних сферах через впровадження технологічних та фінансових інновацій [3, с. 106].

З іншого боку, впровадження штучного інтелекту може призвести до поглиблення соціальної нерівності між багатими та бідними. Заможні компанії та особи можуть мати переваги в доступі до цієї технології, що може призвести до зміни балансу сил у суспільстві.

Отже, впровадження штучного інтелекту вирішальний для майбутнього вплив на соціально-економічне середовище бізнесу. Етичні, соціальні та економічні наслідки повинні бути ретельно вивчені та обговорені, щоб забезпечити максимальну користь від цієї технології, уникаючи при цьому потенційних проблем. Важливо розробити етичні стандарти та політику, які забезпечать безпеку, конфіденційність та справедливість використання штучного інтелекту, а також забезпечать доступ до цієї технології для всіх верств населення.

Список використаних джерел

1. Гудзь Т. П. Фінансові інновації в період війни на Україні. XX Міжнар. наук.-практ. конф. «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» 14–15 квітня 2022 р. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2022. С. 108–109.
2. Гудзь Т. П. Вплив цифровізації економіки на ринок праці в Україні за умов пандемії коронавірусу. Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 9–10 вересня 2021 року) / за заг. ред. Т. А. Костишиної, Л. В. Степанової. – Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 35–37.
3. Гудзь Т. П. Фінансові аспекти роботизації промисловості України. Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 27 жовтня 2021 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 105–106.

С. М. Козурман, аспірант Phd

*С. І. Нестуля, д-р пед. наук, професор, директор Навчально-наукового інституту лідерства – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

ЛІДЕРСЬКІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ АІ-ІНСТРУМЕНТІВ У КОНТЕКСТНУ РЕКЛАМУ ДЛЯ РОЗШИРЕННЯ В2В-АУДИТОРІЇ

У сучасних умовах конкуренції компанії стикаються з необхідністю не лише оптимізувати рекламні витрати, а й забезпечувати високу персоналізацію взаємодії з цільовими сегментами, підвищуючи релевантність контенту та швидкість прийняття стратегічних рішень. AI-інструменти як автоматизовані системи оптимізації ставок, моделі прогнозування поведінки користувачів, генеративні технології створення контенту, сьогодні стають ключовим ресурсом для формування стійких конкурентних переваг.

Водночас ефективність їх впровадження значною мірою залежить від обраних лідерських підходів, оскільки саме управлінські рішення визначають здатність організацій інтегрувати інновації, адаптувати бізнес-процеси та формувати культуру цифрової довіри. Лідерство в умовах IT-детермінованих змін потребує стратегічного бачення, компетентності у сфері аналітики даних, уміння координувати міжфункціональні команди та стимулювати відкритість до експериментів. Особливої ваги проблема набуває у B2B-секторі, де рішення приймаються на основі доказовості, довготривалих партнерств і високого рівня професійної комунікації. Використання AI у контекстній рекламі дає змогу не лише збільшити охоплення аудиторії, а й забезпечити більш точне таргетування, підвищити конверсійність бізнес-взаємодій і розробити нові моделі ціннісної пропозиції. Відтак, дослідження лідерських підходів до впровадження AI-інструментів у контекстну рекламу є актуальним у зв'язку з потребою формування ефективних управлінських стратегій, здатних забезпечити організаціям стійкий розвиток, інноваційну динаміку та розширення B2B-аудиторії в умовах цифрової економіки.

На підставі аналізу праць науковців, визначено ключові лідерські підходи до впровадження AI-інструментів у контекстну рекламу для розширення B2B-аудиторії (рис. 1).

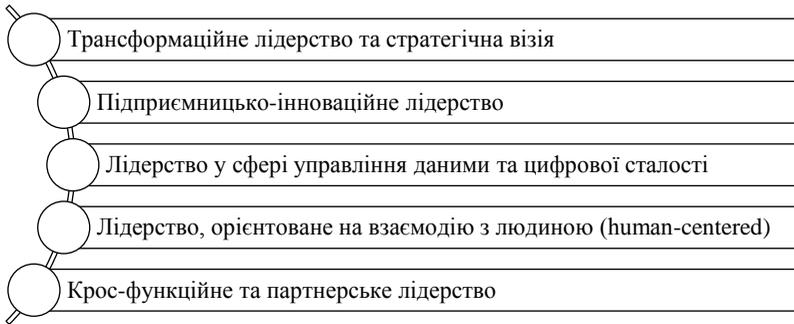


Рисунок 1 – Лідерські підходи до впровадження AI-інструментів у контекстну рекламу для розширення B2B-аудиторії

1. Трансформаційне лідерство та стратегічна візія. На думку М. Kamal та А. Himel (2023), AI змінює фундаментальні механізми взаємодії з аудиторією, що потребує від керівників системного бачення ролі технологій у перебудові маркетингових процесів. Лідери повинні формувати довгострокову візію цифрової трансформації, яка інтегрує AI у структуру ухвалення рішень, контент-стратегію та канали комунікації.

2. Підприємницько-інноваційне лідерство. Дослідження S. Kaggwa, A. Akinoso та інших науковців (2023) показує, що успішні AI-компанії використовують підприємницькі стратегії, орієнтовані на швидку експериментацію, адаптивність і вміння працювати з невизначеністю. У контекстній рекламі такі підходи дозволяють лідерам оперативно тестувати моделі генерації оголошень, оптимізувати аудиторні сегменти та впроваджувати інструменти прогнозу аналітики. Це створює конкурентну перевагу в B2B-сегменті, де цикл прийняття рішень є довшим і складнішим.

3. Лідерство у сфері управління даними та цифрової сталості. Як підкреслюють S. Jankovic та D. Curovic (2023),

стратегічне впровадження AI неможливе без розвинених практик управління даними, забезпечення їх якості, прозорості та безпеки. Для B2B-контекстної реклами це означає, що керівники мають формувати політику data governance, спрямовану на відповідальне використання великих масивів інформації та забезпечення сталого цифрового розвитку.

4. *Лідерство, орієнтоване на взаємодію з людиною (human-centered)*. Науковці виділяють важливість узгодження AI-настроювань із поведінковими та психологічними характеристиками користувачів (Kamal, A. S. Himel, 2023). Водночас наголошують на значенні людського фактору в забезпеченні ефективного використання AI-систем (Janovic, Curovic, 2023). Лідери мають формувати культуру доповнення, а не заміщення людської експертизи: навчати команди, перебудовувати робочі процеси, впроваджувати етичні стандарти.

5. *Крос-функційне та партнерське лідерство*. Аналіз AI-стартапів (Kaggwa et al., 2023) доводить, що успішні впровадження базуються на співпраці між технічними, маркетинговими, аналітичними та продуктовими командами. Для контекстної реклами це означає необхідність створення інтегрованих команд, здатних одночасно працювати з моделями AI, рекламними площадками, даними та клієнтськими інсайтами.

Загалом, підкреслюючи практичне значення виокремлених лідерських підходів, доходимо висновку, що комбінація стратегічної візії, підприємницької гнучкості, грамотного управління даними, орієнтації на людину та мультидисциплінарної взаємодії формує основу ефективного лідерства у впровадженні AI в контекстну рекламу. Застосування таких підходів дозволяє підвищити релевантність оголошень, розширити B2B-аудиторію, забезпечити сталий розвиток маркетингових систем.

Отже, лідерство є ключовим чинником у забезпеченні результативності впровадження AI-інструментів. У B2B-контекстній рекламі найбільш ефективними виявляються трансформаційне, підприємницьке, data-driven та human-centered лідерство, а також підходи, що ґрунтуються на міжфункційній співпраці та довгостроковій цифровій сталості (Нестуля, 2016).

Список використаних джерел

1. Jankovic S. D., Curovic D. M. Strategic integration of artificial intelligence for sustainable businesses: Implications for data management and human user engagement in the digital era. *Sustainability*, 15 (21) (2023), P. 1–19.
2. Kaggwa S., Akinoso A., Dawodu S. O., Ugomma Uwaoma P., Akindote O. J., Osawaru Elohosa S. Entrepreneurial strategies for AI startups: Navigating market and investment challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5 (12) (2023), P. 1085–1108.
3. Kamal M., Himel A. S. Redefining modern marketing: An analysis of AI and nLP's influence on consumer engagement, strategy, and beyond. *Eigenpub Review of Science and Technology*, 7 (1) (2023), P. 202–221.
4. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.): навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 375 с.

А. В. Крилов, аспірант Phd

*С. І. Нестуля, д-р пед. наук, професор, директор Навчально-наукового інституту лідерства – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

ВПЛИВ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА НА МОТИВАЦІЮ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Сфера роздрібної торгівлі характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринку та значною залежністю результатів діяльності від ефективності персоналу. У таких умовах стиль лідерства менеджерів є ключовим чинником, що впливає на рівень мотивації працівників, їх залученість та кінцеву продуктивність. Вивчення взаємозв'язку між стилем управління та поведінкою підлеглих дозволяє підвищувати результативність роботи торговельних підприємств та оптимізувати кадрові стратегії.

У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі лідерство виступає одним із ключових елементів системи управління персоналом, оскільки стиль керівника безпосередньо визначає рівень трудової мотивації, міру залученості працівників та їх продуктивність. Аналіз наукових досліджень засвідчує, що різні

стилі лідерства по-різному впливають на результативність роботи персоналу, а їх ефективність залежить від особливостей організаційного середовища та специфіки трудових функцій.

На думку О. Бабенко, лідерство у сфері послуг та торгівлі є не тільки інструментом управління, а й засобом формування кадрового потенціалу, здатного забезпечувати інноваційний розвиток підприємства. Дослідниця підкреслює, що ефективне лідерство базується на вмінні керівника впливати на персонал, узгоджуючи управлінські рішення з потребами працівників, створюючи умови для розвитку та самореалізації [1]. Це є особливо важливим для роздрібно́ї торгівлі, яка характеризується високою конкуренцією та необхідністю постійного підвищення якості обслуговування.

У контексті підприємництва Д. Би́бик наголошує на тому, що роль лідера полягає в умінні формувати ефективну команду, здатну досягати стратегічних цілей підприємства. Лідер, згідно з автором, повинен виступати не тільки організатором, але й мотиватором, який застосовує індивідуальні підходи до працівників, стимулюючи їх до підвищення результативності [2]. У роздрібно́ї торгівлі це проявляється у вмінні керівників формувати психологічний клімат, що сприяє зростанню професійної активності, а також підтримці високої якості взаємодії з клієнтами.

М. Єфименко та Н. Ізюмцева розглядають лідерство як системоутворюючий елемент управління персоналом. Цілком погоджуємося, що вибір стилю керівництва прямо впливає на організаційну культуру, мотиваційні механізми та рівень продуктивності працівників. Демократичний стиль, як зазначено у дослідженні, є особливо ефективним у сфері послуг і торгівлі, оскільки забезпечує залучення працівників до прийняття рішень, формує відповідальність і підвищує задоволеність працею [3]. Водночас авторитарний стиль доцільний у ситуаціях, коли необхідні швидкі рішення та жорсткий контроль, однак його застосування на тривалий період може знизити рівень трудової мотивації.

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють трансформаційному стилю лідерства, який набуває все більшого значення для підприємств роздрібно́ї торгівлі. За визначенням О. Нестулі, С. Нестулі та Н. Кононец, трансформаційне лідерство ґрунтується на здатності керівника формувати стратегічне

бачення, мотивувати працівників через спільні цілі та стимулювати їх особистісний і професійний розвиток [4, 5]. На відміну від традиційних управлінських стилів, які акцентують увагу на контролі, розпорядженні чи поточній координації, трансформаційний підхід орієнтований на виявлення потенціалу працівників та його реалізацію через включеність, партнерство та розвиток індивідуальних компетенцій.

Загалом, результати наукових досліджень підтверджують, що у сфері роздрібної торгівлі найбільш ефективними є стилі лідерства, орієнтовані на розвиток персоналу, участь працівників у прийнятті рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Гнучке поєднання різних стилів залежно від ситуації та завдань підприємства дозволяє керівникам оптимізувати роботу торговельних колективів та забезпечувати високі результати діяльності (рис. 1).

Авторитарний стиль лідерства	<ul style="list-style-type: none"> • Для авторитарного стилю характерний одноосібний прийом рішень, жорсткий контроль і мінімальна участь підлеглих. У роздрібній торгівлі він може забезпечувати оперативність та дисципліну, однак часто призводить до зниження внутрішньої мотивації, емоційного виснаження працівників і високої плинності кадрів.
Демократичний (учасницький) стиль	<ul style="list-style-type: none"> • Передбачає участь персоналу у прийнятті рішень, делегування повноважень і відкриту комунікацію. У торговельних колективах такий підхід сприяє підвищенню довіри, відповідальності, задоволеності працею та, відповідно, продуктивності. Працівники відчувають свою значущість та вплив на кінцевий результат.
Ліберальний стиль (laissez-faire)	<ul style="list-style-type: none"> • Характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність колективу. У роздрібній торгівлі ефективність такого стилю залежить від високої компетентності співробітників. В іншому випадку це може призводити до невизначеності, зниження командної злагодженості та хаотичності процесів.
Трансформаційний стиль лідерства	<ul style="list-style-type: none"> • Ґрунтується на здатності керівника формувати надихаюче бачення, розвивати команду, стимулювати професійне зростання. У роздрібній торгівлі трансформаційні лідери здатні істотно підвищувати мотивацію персоналу, впливати на інноваційність та створювати позитивний клімат, що відображається на високих показниках продуктивності.
Ситуаційний підхід	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективність стилю лідерства залежить від контексту: умов ринку, рівня зрілості персоналу, корпоративної культури та стратегічних цілей компанії. Комбінація стилів, що враховує ці фактори, забезпечує максимально гнучке управління.

Рисунок 1 – Стили лідерства

Таким чином, стиль лідерства є ключовим чинником формування мотивації та продуктивності персоналу у сфері роздрібно́ї торгівлі. Авторитарні моделі управління можуть забезпечувати оперативність і дисципліну, проте у довгостроковій перспективі знижують задоволеність працею та залученість співробітників. Натомість демократичний і трансформаційний стилі, що ґрунтуються на взаємодії, делегуванні та розвитку потенціалу працівників, сприяють зміцненню організаційної культури, підвищенню рівня відповідальності та внутрішньої мотивації персоналу. Трансформаційне лідерство, зокрема, розглядається як найбільш перспективний підхід, оскільки поєднує стратегічне бачення керівника з індивідуальним розвитком працівників та стимулює інноваційність і готовність до змін. Найвищі результати досягаються у разі гнучкого застосування стилів керівництва залежно від ситуації, зрілості колективу та цілей підприємства, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність торговельних організацій та забезпечити стабільне зростання їх результативності.

Список використаних джерел

1. Бабенко О. М. Лідерство у маркетингу персоналу підприємств ресторанного господарства. *Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст* : монографія / за ред. проф. Н. В. Карпенко. Полтава, 2016. С. 104–114.
2. Бибик Д. Д. Роль лідера в підприємстві. *Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід* : збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (18 травня 2018 р., м. Київ). Київ : ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2018. С. 22-26.
3. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 24. С. 157–162.
4. Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 375 с.
5. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

В. В. Кулібаба, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ: ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ

Будівельна галузь сьогодні перебуває в стані структурної кризи, спричиненої низкою системних проблем: зростанням складності проектів за незмінної інтенсивності праці, кадровим дефіцитом, високим рівнем аварійності та низькою нормою продуктивності. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, середня продуктивність праці на будівельних майданчиках України залишається на рівні 45–55 % від європейських показників [1]. У цих умовах цифрова трансформація перестає бути опціональним трендом і стає стратегічною необхідністю для забезпечення економічної сталості та конкурентоспроможності галузі.

Під цифровою трансформацією в будівництві розуміють комплексну модернізацію бізнес-моделей, організаційних процесів і систем управління за допомогою цифрових технологій. Цей процес спрямований на досягнення наступних цілей:

- підвищення оперативної ефективності шляхом автоматизації рутинних операцій;
- зниження капітальних та експлуатаційних витрат за рахунок точнішого планування й прогнозування;
- забезпечення сталого рівня якості через безперервний контроль параметрів виконання робіт;
- мінімізація професійних ризиків завдяки передбаченню потенційних загроз у режимі реального часу [2].

До провідних технологій цифрової трансформації у будівництві належать:

- інформаційне моделювання (BIM) – дозволяє створювати єдину цифрову модель об'єкта з інтеграцією геометричних, часових, кошторисних та технічних даних, що підвищує точність проектних рішень і скорочує кількість колізій на стадії виконання [3];

- штучний інтелект (ШІ) – аналізує великі обсяги даних для прогнозування збоїв у графіку, оптимізації логістики, підтримки прийняття рішень щодо вибору технологій чи матеріалів;

- Інтернет речей (IoT) – забезпечує збір даних із сенсорів (температура бетону, вологість, навантаження на конструкції), що дозволяє оперативно реагувати на відхилення від затверджених будівельних норм;

- віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) – дає змогу замовникам і проектувальникам «прогулятися» об'єктом до початку його фізичного будівництва, ідентифікувати помилки й вносити зміни на ранніх етапах, що може зекономити до 15–25 % бюджету проекту [4].

Центральну роль у інтелектуальній будівельній екосистемі відіграє BIM-модель, яка виключає розбіжності між версіями документів і суттєво підвищує точність прийняття рішень. Означене досягається внаслідок того, що усі технічні, кошторисні, часові та екологічні параметри проекту консолідовано в одному цифровому об'єкті. Паралельно, дані з IoT-пристроїв сенсорів контролю якості бетону, GPS-трекерів техніки, датчиків температури та вологості постійно оновлюються у хмарному сховищі. Внаслідок цього формується потужний функціонал прогнозування змін, зокрема передбачення майбутніх сценаріїв розвитку проекту на основі аналізу динамічних даних у реальному часі.

Особливу цінність така екосистема набуває в умовах високої невизначеності, наприклад, під час відновлення інфраструктури, коли терміни, бюджети та логістика постійно змінюються. VR-візуалізація, побудована на актуальній BIM-моделі, дає замовнику, інвестору чи місцевій громаді можливість «перейти» у майбутній об'єкт задовго до його фізичного зведення.

Результати впровадження цифрової трансформації у пілотних українських проектах (наприклад, відновлення соціальних об'єктів у Київській, Харківській та Дніпропетровській областях) [1, 2, 4] свідчать про:

- скорочення термінів проектування на 20–30 %;
- зниження кількості нещасних випадків на 35–40 % через прогнозний аналіз ризиків;

- підвищення точності складання кошторису до 92–95 %;
- зменшення кількості коректив після задачі об'єкта в експлуатацію.

Отже, цифрова трансформація в будівництві – це не лише технічна модернізація, а стратегічна переорієнтація галузі на принципи сталості, прозорості та ефективності, що є передумовою для успішної інтеграції до європейського будівельного простору.

Список використаних джерел

1. Гриценко В. В., Коваленко О. С. Цифрова трансформація відновлювального будівництва: досвід пілотних проєктів у Київській та Харківській областях // *Вісник КНУБА. Серія: Економіка будівництва та управління*. – 2024. – № 4. – С. 28–39.
2. Борисенко О. І., Степаненко М. Л. Прогнозний аналіз ризиків у будівництві: практика застосування в умовах воєнного стану // *Науковий вісник будівництва*. – 2023. – № 6 (118). – С. 104–115.
3. Максименко Л. С., Сидоренко Т. О., Кравчук А. В. Вплив BIM-технологій на якість проєктування та зведення об'єктів // *Економіка будівництва*. – 2025. – № 1. – С. 45–58.
4. Національна асоціація BIM-експертів України ; Мінрегіон України. Національна стратегія розвитку BIM-технологій в Україні до 2030 року науково-аналітичний супровід. – Київ, 2024. – 94 с.

*О. Л. Макаренко, д-р юрид. наук, професор
Науково-дослідна частина Запорізького національного
університету*

ЦИФРОВЕ РІШЕННЯ ДЛЯ ОБЛІКУ ДАНИХ ПРО СТАТИСТИЧНО ЗНАЧУЩІ КОРУПЦІЙНІ АКТИВИ

У корумпованому середовищі фінансові ресурси мізерні та дорогі відносно некорумпованих спільнот [1, с. 2]. З матеріалів кримінальних справ випливає, що корумповані посадові особи очікують, що хабарництво принесе як матеріальну, так і нематеріальну вигоду; навмисно знижують ймовірність їх виявлення; бачать можливості вчинити один або кілька актів хабарництва та, меншою мірою утримуються від хабарництва; не усвідом-

люють серйозності та моральної неприйнятності своїх дій; і вважають, що їхні близькі колеги допускали або брали участь в аналогічній корупційній поведінці [2, с. 62].

Активи будь-якого роду – матеріальні чи нематеріальні, рухомі чи нерухомі, відчутні чи невлвовимі, включаючи віртуальні активи, а також юридичні документи чи акти, що підтверджують право власності на такі активи чи інтерес у них, – складають майно, згідно з п. і ч. 1 ст. 2 [3]. Ефективна робота органів кримінальної юстиції щодо повернення корупційних активів підвищує доступність капіталу та опосередковано підвищує впевненість закордонних інвесторів, що актуалізує деталізацію правового механізму такого повернення із застосуванням цифрових інструментів, зокрема й із зарубіжних юрисдикцій та кіберпростору.

Корупційний актив (далі – КА) – цінності, які внаслідок корупційного злочину перебувають у володінні, використанні та/або розпорядженні особи, а також будь-який приріст цих цінностей і документи на усе це. Верифікація КА відбувається через замір нон-комплаєнсу офіційно задекларованих доходів із фактичними витратами за один календарний рік. В якості одиниці виміру КА пропонується «одна середньомісячна заробітна плата брутто (до вирахування податків), розрахована із суми всіх врахованих податковою службою країни заробітних плат», що позначимо «x» у потенційному математичному алгоритмі для комп'ютерної програми з визначення статистично значимих КА і необхідних ресурсів для успішної реалізації відповідних слідчих методик кримінального провадження.

Доцільність цієї точки відліку вбачається в наступному: 1) як мінімум офіційна заробітна плата в рамках офіційного доходу формально розрахована на забезпечення відтворення та розвитку людини; 2) незаконний дохід, що перевищує офіційний дохід у розмірі середньомісячної заробітної плати по країні, накопичується та/або відмивається, оскільки потреби у відтворенні та розвитку формально вже задовольнили за рахунок ресурсу офіційної заробітної плати. Відповідно, КА фізично існує і його можна вилучити.

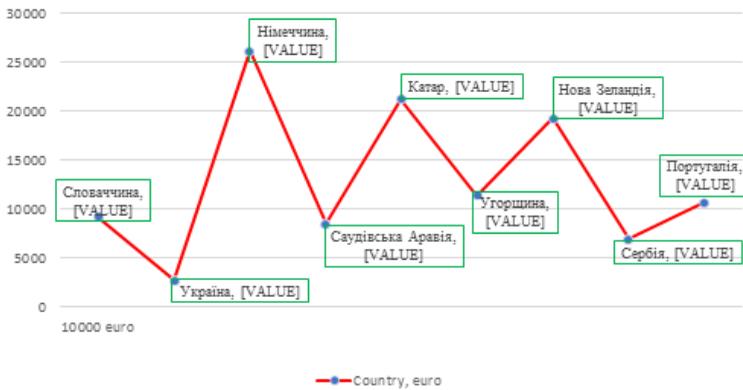
Наприклад, у французькій моделі КА можуть бути повернуті через офіційне кримінальне або цивільне судове провадження. Однак такі шляхи вимагають дій з боку держави, що запитує. При цьому, правова основа для перенаправлення повернутих активів до країн походження була передбачена тільки у 2021–2022 роках [4, с. 8–9; 5; 6].

Припустимо, що перевищення КА показника « $x \cdot 6$ місяців» перетворює його на середній «статистично значущий КА», який позначимо «у». Термін у 6 місяців умовний і може бути зменшений. Вважаємо, що строк такої тривалості достатній для освоєння злочинного доходу та/або завершення обороту у схемі його легалізації, а саме: 1) розміщення грошей на банківські депозити; 2) операції з криптовалютою в кібернетичному просторі; 3) угоди з нерухомістю; 4) угоди з транспортними засобами та купівлею-продажем інших предметів, високої вартості; 5) одержання заробітної плати внаслідок фіктивної зайнятості в організації; 6) фіктивного виконання робіт, послуг; 7) фіктивного постачання товарів; 8) створення підприємства у офшорній юрисдикції, передача цьому підприємству незаконних доходів тощо.

Порівняльно-економічний аналіз середньомісячних заробітних плат бруто (gross) в 2024 році на прикладі країн ЄС і Азії (в т. ч. мусульманської традиції права) дозволяє проілюструвати на «графіку 1» застосування формул $Y = KA / (x \cdot 6 \text{ місяців})$ в наступних юрисдикціях: 1) у Словаччині склало 1524 євро * 6 = 9 144 євро; 2) в Україні: 445 євро * 6 = 2 670 євро; 3) в Німеччині: 4 347 євро * 6 = 26 082 євро; 4) в Саудівській Аравії: 1 417 євро * 6 = 8 502 євро; 5) в Катарі: 3 536 євро * 6 = 21 216 євро; 6) в Угорщині: 1 898 євро * 6 = 11 388 євро; 7) у Новій Зеландії: 3 225 євро * 6 = 19 250 євро; 8) в Сербії: 1 156 євро * 6 = 6 936 євро; 9) в Португальській Республіці: 1 777 євро * 6 = 10 622 євро [7–15].

Значення Y визначено в цій моделі розрахунків на рівні 10 000 євро, оскільки до цієї суми часто застосовуються митні правила та інші вимоги законодавства. Наприклад, країни Європи, США вважають цю суму «статистично значущою для фінан-

сового моніторингу» під час митного контролю, оскільки вимагають від громадян при пересуванні через державні кордони декларувати гроші, які перевищують зазначену суму, та/або еквівалентну вартість дорогоцінних металів. При цьому визначення соціальної значущості розрахованих доходів і витрат корупціонерів у правовій реальності відрізняється на підставі принципу справедливості. Зміст цього аспекту права верховенства конкретизується тими параметрами свідомості громадян, які детерміновані рівнем доходів і наслідками комунікації в межах їхнього економічного прошарку суспільства.



Графік 1 – Масштаб корупційного активу, що є статистично значущим і помітним у фінансовій системі певної країни, слугує індикатором тенденції накопичення незаконних доходів у матеріальному світі та/або кіберпросторі

Дані графіка показують, що у 2024 р. 10 000 євро не стають Y для Німеччини, Катару та Нової Зеландії. Швидше за все, корупціонер спожив КА і тому його треба не шукати, а оцінити вартість, щоб змусити злочинців повернути кошти до публічних фондів. У цьому випадку актуальна криміналістична методика оцінки втраченого корупційного активу та відображення у реєстрі його номінального розміру. Кореляції «x» з КА в Португалії та Угорщині демонструють, що КА може бути Y. Ще більшу ймовірність статистичної значущості сума у 10 000 євро

набуває для Словаччини, Саудівської Аравії, Сербії та особливо для України.

При цьому в рамках цивілізаційно однорідних країн ЄС, Європи, Перської затоки та інших економічних регіонів показник Y доцільно усереднювати, оскільки вони інтегровані в єдині правові, торгові, фінансові, логістичні, телекомунікаційні та інші зв'язки. Це послаблює значущість національного показника «х» для оцінки ступеня матеріалізації КА та підвищує важливість криміналістичних методик оцінки змісту взаємодій корупціонерів із різних юрисдикцій в одному регіоні.

Отже, виявлення КА відштовхується від норм-дефініцій у законах держав, де ці активи перебувають, і ґрунтується на криміналістичних методиках з розкриття злочинів, які призвели до появи цих активів, їх легалізації та/або примноження. Використання зарубіжної юрисдикції для зберігання ресурсів, одержаних внаслідок злочину, демонструє масштабність як цих ресурсів, так і залучення спілників. При цьому, складність, сміність і швидкість операцій ринків капіталу високорозвинених країн робить КА, що потрапляють на них, непомітними. Робота цього ринку в кібернетичному просторі та з цифровими активами підвищує складність їх виявлення, а тим більше достатності ресурсів для їхньої конфіскації та повернення до фондів публічних фінансів. Сукупно всі ці фактори зумовлюють важливість фіксації КА різного рівня верифікації, складу та/або їхньої номінальної вартості, місця знаходження, стадії повернення і релевантні процесуальні документи органів юстиції у відповідному профільному реєстрі або нових графах вже існуючих антикорупційних реєстрів. Джерелами заповнення цього реєстру стануть: 1) результати виявлення у межах адміністративних процедур нон-комплаенса доходів із витратами представників публічної влади; 2) предмети кримінальної корупції та відмивання злочинних коштів, зокрема й через безтоварні операції підприємств, фіктивне працевлаштування, купівлі-продажі криптовалют і тому подібного, із відповідних матеріалів: а) досудових розслідувань; б) судових проваджень; в) рішень судів, які набрали чинності.

Таке цифрове рішення дозволить забезпечити облік КА, послідовність, координацію та інші компоненти управлінської, юрисдикційної роботи уповноважених органів публічної влади щодо їх повернення, контроль з боку журналістів та інших представників відкритого громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Park, S. Liquid asset sheltering, or cost of capital? The effect of political corruption on corporate cash holdings. *Inter. Rev. of Financial Analysis*. 2022. Vol. 82. P. 1–15. doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102146.
2. Gorsira, M., Huisman, W., Denkers, A., Steg, L. Why Dutch officials take bribes: a toxic mix of factors. *Crime, Law and Social Change*. 2021. Vol. 75. P. 45–72. doi.org/10.1007/s10611-020-09919-w.
3. UN Convention against Cybercrime; Strengthening International Cooperation for Combating Certain Crimes Committed by Means of Information and Communications Technology Systems and for the Sharing of Evidence in Electronic Form of Serious Crimes: adopted by Resolution 79/243 of the UN General Assembly. 24/12/2024. URL: <https://www.unodc.org/unodc/en/cybercrime/convention/text/convention-full-text.html>.
4. Ochnio, A. H. Recent developments in EU anti-corruption strategy: the missing element of the return of corrupt assets to “victim countries”. *Journal of Money Laundering Control*. 2024. Vol. 27. № 7. P. 1–12 doi 10.1108/JMLC-11-2023-0176.
5. De programmation relative au developpement solidaire et a la lutte contre les inegalites mondiales: Loi n° 2021–1031 L’Assemblée nationale et le Sénat ont adopté du 4 août 2021. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043898536>.
6. Relative au mecanisme de restitution des biens mal acquis: Circulaire n° 6379/SG La Première Ministre a approuvé du 22 novembre 2022. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45384?origin=list>
7. Presse1 % der Vollzeitbeschäftigten verdiente im Jahr 2024 mehr als 213 286 Euro brutto. Pressemitteilung Nr. 134. 08/04/2025. German Federal Statistical Office. URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/04/PD25_134_621.html.
8. Remuneração bruta mensal média por trabalhador. Estatísticas do Emprego. O Instituto Nacional de Estatística, instituto público [Average gross monthly remuneration per employee. Employment Statistics]. Portuguese Republic. 14/02/2025. URL: <https://www.ine>

pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaqués&DESTAQUESdes_t_boui=695021120&DESTAQUESmod=2.

9. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за період з початку року у 2024 році. 25/02/2025. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm.
10. Prosečne mesečne zarade za godinu. Republički zavod za statistiku. [Average monthly earnings for the year. Republic Institute of Statistics]. 25/02/2025. Republic of Serbia. URL: <https://data.stat.gov.rs/Home/Result/2403040401?languageCode=sr-Latn>.
11. Priemerný nominálny mesačný plat (hrubá mzda) na Slovensku v roku 2024. Štatistický úrad SR. [Average nominal monthly salary (gross wage) in Slovakia in 2024]. 03/03/2025. URL: <https://slovak.statistics.sk/>
12. A bruttó átlagkereset 727700 forint volt, 11,0%-kal meghaladta az egy évvel korábbit. Központi Statisztikai Hivatal. [The average gross salary was HUF 727,700, ... Central Statistical Office]. Hungary. 25/02/2025. URL: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ker/ker2412.html>.
13. Labour market statistics: December 2024. 05/02/2025. Statistics New Zealand / Tatauranga Aotearoa. URL: <https://www.stats.govt.nz/information-releases/labour-market-statistics-december-2024-quarter/>
14. معدل فرد دخل وم توسط الرواتب في قطر في 2025 [Per capita income and average salaries in Qatar 2025]. 08/01/2025. URL: <https://msheireb.co/4ml>.
15. السعودية العربية المملكة في الشهرية المتوسطة رواتب [Average monthly salaries in Saudi Arabia]. Trading Economics. April 2025. URL: <https://ar.tradingeconomics.com/saudi-arabia/wages>.

І. О. Нестеренко, студент

В. В. Яценко, д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики – науковий керівник

Сумський державний університет

РОЗРОБКА ВЕБОРІЄНТОВАНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ МАГАЗИНУ КНИГ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Визначальним фактором конкурентоспроможності в епоху глобалізації є прагнення до інновацій. Ключову роль у цьому процесі відіграє цифровізація, де інновації мають стрімкі темпи

розвитку, створюючи нові можливості для бізнесу та ринків. Очікується, що цифрові технології покращать ефективність у всіх сферах діяльності – від виробництва до логістики та фінансів. Це стане ключовим фактором для зменшення витрат та оптимізації використання ресурсів.

У сфері торгівлі, зокрема книжкової, цифровізація сприяє розширенню ринку збуту, оптимізації операційної діяльності та формуванню нових моделей взаємодії з клієнтами. Онлайн-магазини книг стають не лише платформами для продажу, а й інформаційними сервісами, що поєднують функції каталогу, аналітики, логістики та клієнтської підтримки. У зв'язку з цим актуальним є питання розробки та впровадження веборієнтованих інформаційних систем, здатних забезпечити комплексну автоматизацію діяльності підприємств і відповідати сучасним вимогам цифрової економіки [1].

Хоча базова реалізація системи не передбачає повномасштабного використання штучного інтелекту, її архітектура створює умови для подальшої інтеграції інтелектуальних модулів. Зокрема, можливим є впровадження рекомендаційних систем, які на основі аналізу поведінки користувачів пропонуватимуть персоналізовані списки книг. Також перспективним є використання алгоритмів прогнозування попиту для оптимізації складських запасів і планування постачань. У ширшому контексті цифрової трансформації економіки такі підходи можуть застосовуватися і в публічному секторі – для аналізу даних, прогнозування потреб населення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, результати дослідження мають міжгалузевий характер і можуть бути адаптовані до різних сфер діяльності.

Основною метою інтернет-магазину книг є забезпечення покупцям зручного та ефективного способу купівлі книг, популяризація, підвищенні його впізнаваності серед цільової аудиторії та забезпеченні умов для збільшенні продажів, що сприятиме збільшенню доходу. Інтернет-магазин книг може пропонувати ширший вибір книг, ніж традиційний книжковий магазин. Також однією з переваг інтернет-магазину є нижчі ціни в порівнянні зі звичайними магазинами. Тому можна стверджувати

про важливість веборієнтовних інформаційних систем для цифрової трансформації [2].

Створення інтернет-магазину надасть продавцю безліч переваг. Серед основних можна виділити наступні: участь у глобальній торгівлі, використання цифрових маркетингових стратегій для залучення нових сегментів ринку, та можливість працювати цілодобово без додаткових витрат на оренду приміщення чи персонал [3].

У першу чергу ІС має підвищити прибутковість, тому що це мета практично будь-якого бізнесу. До основних проблем книжкового магазину, які може вирішити програма належать: грамотна побудова управлінських процесів, формування асортименту відповідно до запитів покупців, контроль неліквідних товарів. Незважаючи на стрімкий розвиток інформаційних технологій, продажу книг в електронному форматі, розвиток інтернет-торгівлі, конкуренцію, що постійно посилюється, зниження обсягів випуску книг, триває розвиток галузі роздрібною торгівлі книгами та виникає потреба в автоматизації книгарні. Сьогодні завдяки інформаційним технологіям книжкові магазини мають можливість розвиватися, працювати і бути прибутковими [4].

Моделювання при проектуванні онлайн магазину допоможе вирішити наступні задачі:

- оптимізація ресурсів – дозволяє встановити неефективність у використанні ресурсів і впровадити рішення для подальшої оптимізації;
- аналіз і управління ризиками – допомагає визначити можливості ризиків та способи їх управління, що в свою чергу дає можливість підприємству підготуватися до можливих викликів та зменшити негативний вплив непередбачуваних ресурсів;
- підвищення якості продукту шляхом моделювання та аналізу процесів можна виявити, де можливе покращення у виробництві, якості продукту або надання послуг, що призведе до задоволення клієнтів і конкурентних переваг;
- адаптація до змін – покращення процесів для гнучкого і швидкого реагування на зміни в умовах ринку;

– покращення комунікації та розуміння – покращення розуміння внутрішніх процесів для співробітників і керівництва, що може зменшити непорозуміння і покращити комунікацію;

– удосконалення прийняття рішень – в результаті аналізу бізнес-процесів керівництво отримує обґрунтовану інформацію для прийняття рішень при врахуванні умов покращення стратегічного управління [5].

Отже, реалізована веборієнтована інформаційна система для магазину книг, яка відповідає сучасним вимогам електронної комерції та цифрової економіки забезпечує автоматизацію ключових бізнес-процесів, підвищує якість обслуговування клієнтів і створює передумови для подальшого розвитку з використанням інтелектуальних технологій.

Отримані результати можуть бути використані в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, а також у процесах цифровізації управління на рівні громад і органів місцевого самоврядування. Розроблена система може слугувати прикладом практичної реалізації цифрової трансформації з орієнтацією на інновації та штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. KonfManagement. Управління проєктами. Наукові праці. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303879> (date of access: 15.11.2025).
2. Artjoker. Продажний дизайн інтернет-магазину. URL: <https://artjoker.ua/blog/chto-takoe-prodayuschiy-dizayn-internet-magazina/> (date of access: 01.12.2025).
3. Web24. Розробка інтернет-магазину: основні характеристики та функціональність. URL: <https://web24.pro/rozrobka-sajtiv-blog/rozrobka-internet-magazyn-osnovni-harakterystyky-ta-funkczionalnist/> (date of access: 27.11.2025).
4. КПП. Електронний ресурс. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a0d2342b-72e7-4dcd-b35f-c03f0c5c782d/content> (date of access: 02.12.2025).
5. Economy & Society. Наукова стаття про моделювання бізнес-процесів. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4007/3937> (date of access: 20.11.2025).

Т. І. Олешко, професор

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ТА НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В АВІАЦІЇ

Небо України вже більш ніж три з половиною роки від початку повномасштабного вторгнення повністю закрите для польотів цивільної авіації. Безпрецедентна за причинами та масштабами ситуація в окремо взятій країні Європи з часів Другої світової війни та особливо болюча, враховуючи, як стрімко зростає та який потенціал мав наш авіаринок.

Відкриття українського авіапростору є надзвичайно актуальним питанням, оскільки небо та аеропорти України відкриваються, лише коли припинить діяти воєнний стан. Дослідження цієї перспективи дуже цікавить українських та міжнародних профільних регуляторів, військових, авіакомпаній, лізингові компанії, авіавиробників та, насамперед, міжнародні страхові компанії.

Перетин областей авіаційної технічної та економічної управлінської інформаційних систем є складним та щільним. Так само, як і в інших галузях економіки, представники авіаційного сектору повинні впроваджувати нові та існуючі інтелектуальні інформаційні технології, щоб зберегти свою конкурентну перевагу в авіаційних системах, аеропортах чи інших аерокосмічних та авіаційних галузях.

Наведемо ключові глобальні тенденції галузі: декарбонізація та цифровий розвиток. І одним із головних трендів на сьогоднішній день є цифрові інновації та нові технології.

Наведемо наступні глобальні цифрові виклики в авіації:

1. Вихід модернізованих мейнфреймів (серверів) на новий рівень: чи варто авіакомпаніям проводити модернізацію на новій моделі мейнфреймів, чи структурно розбивати наявні системи на компоненти і модернізувати їх окремо; вбачається, що перехід перевізників від застарілих систем на потужні мейнфрейми суттєво пришвидшить їхню цифрову трансформацію. Наприклад, застосунок програми лояльності авіакомпанії розміщено в хмарі, але його система управління посилається на дані,

що зберігаються на мейнфреймі авіакомпанії, не змінюючи їх. Це дозволяє авіакомпанії змінювати пропозиції та функціональність за потреби, не змушуючи повністю оновлювати свою платформу даних.

2. Залучення штучного інтелекту: наразі галузь бачить певні бар'єри щодо використання ШІ. Проте його проникнення виглядає неминучим та зможе дозволити оптимізувати та покращити якість перевезень, зокрема у плануванні польотів, управлінні повітряним рухом, підтримці у прийнятті рішень при роботі з великими масивами льотної інформації. Наприклад, American Airlines скоротили процес призначення виходів на посадку пасажирів з 4 годин до 2,5 хвилин за допомогою ШІ.

3. Приборкання багатохмарного хаосу: поєднання декількох хмарних середовищ та провайдерів, а також їхня інтегрованість сприятимуть забезпеченню більш стійкої, економічно ефективної та безпечної ІТ-інфраструктури. Наприклад, Deloitte взяв участь у розробці застосунку авіакомпанії для подорожей, який охоплює як хмарне, так і мейнфреймове середовище. Сервіс використовує дані з основного серверу, такі як зміни в часі прибуття і відправлення, а також дані з інших джерел, щоб забезпечити нову функціональність, яка значною мірою управляється в хмарі.

4. Гнучкість та маневреність у залученні робочої сили: дефіцит талантів є поширеною проблемою (та не лише у авіації). Тому переосмислення підходів до управління персоналом, збільшення автоматизації в розробці, тестуванні та експлуатації програмних рішень компенсуватимуть нестачу фахівців.

5. Метавсесвіт для авіакомпаній: метапрограми забезпечать зв'язок між усіма командами, наземними та льотними, а ще з пасажирами, у віртуальному просторі. Ці програми допоможуть зі збором інформації та обчисленням даних, скороченням витрат, підвищенням залученості клієнтів і допоможуть створити абсолютно нові пропозиції для них.

Авіакомпанії ухвалюють рішення на польоти лише після оцінки всіх своїх ризиків із такими польотами. І коли вони виявляться для неї прийнятними, можна буде говорити про початок польотів.

Авіація постійно розвивається, і те, що було актуально 5–10 років тому, сьогодні вже не так актуально, як нові застосовувані технології. Крім того, українська авіація переживає суттєвіші проблеми, ніж світова авіація.

Багато в чому готовність українських аеропортів та авіакомпаній залежить від персоналу. За 3,5 року ми втратили більшу частину професійних кадрів у зв'язку з виїздом частини за кордон України, а також втратою кваліфікації через довгий простій. Рекомендації міжнародних організацій ICAO та IATA говорять про необхідність кожні 6 місяців – 2 роки (6 місяців – льотчики та бортпровідники, 1–2 роки – весь обслуговуючий персонал авіакомпанії, аеропортів, диспетчери тощо, які беруть участь у обслуговуванні ПС та пасажирів) оновлювати свої знання шляхом навчання на авіаційних курсах. Ці навчання необхідні не лише як повторення і закріплення знань у процесі роботи, а й оновлення знань з інновацій в авіації.

Можна додати ще декілька трендів та новацій: чи витісняють лоукости класичних перевізників, чому глобальні дистриб'ютори продажу квитків відходять на другий план, як розвиваються онлайн-ресурси в авіації, чи треба тримати великий штат працівників, як змінюються технології обслуговування пасажирів, яка модель розвитку аеропорту є більш прибутковою, чого бажають авіаперевізники від аеропортів у майбутньому?

Отже, у зв'язку з підвищенням конкуренції авіакомпанії активно впроваджують нові технології для покращення обслуговування клієнтів і оптимізації витрат. Штучний інтелект і автоматизація процесів стають основними інструментами для оптимізації управлінських рішень, покращення досвіду пасажирів та підвищення безпеки польотів.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що сучасна авіаційна індустрія переживає значні зміни, викликані як глобальними економічними тенденціями, так і впливом нових технологій.

Список використаних джерел

1. Олешко Т. І., Попик Н. В., Бабич М. О. Цифровізація бізнес-процесів в цивільній авіації. Економіка та держава. – 2021. № 4. С. 43–46. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.43. <https://www.deloitte.com/ua/uk/>

Industries/infrastructure/perspectives/infrastructure-interview-aviation-trends.html.

2. Олешко Т. І., Лещинський О. Л., Шимко А. Аналіз та тенденції розвитку авіаційної галузі в Україні в післявоєнний період. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. № 1 (98). С. 20–28. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1->
<https://unitingaviation.com/news/economic-development/icaos-strategic-goals-explained-economic-development-through-air-transport/>.
3. Український авіаційний портал. URL: www.aviation.com.ua.
4. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/>.

Б. І. Петрашук, асистент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ОСВІТНІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ: ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Цифровізація суспільства й економіки, стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ), автоматизації та великих даних (Big Data) зумовлюють кардинальні зміни у структурі зайнятості, компетентнісних моделях і вимогах до фахівців. Відповідно, система освіти має не просто реагувати на технологічні зрушення, а стати їх рушієм. В умовах глобальної конкуренції за інтелектуальні ресурси саме якість підготовки кадрів визначає здатність держави забезпечити економічну стійкість і технологічний суверенітет.

Сучасна економіка штучного інтелекту характеризується високим рівнем інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності – від виробництва та фінансів до освіти і державного управління. Це призводить до трансформації професійних профілів: автоматизуються рутинні функції, натомість зростає потреба у фахівцях, здатних працювати з даними, аналітичними системами та інтелектуальними платформами.

Одним із головних викликів освітньої системи є **розрив між темпами розвитку технологій та оновленням навчальних програм**. Більшість університетів продовжує використовувати

підходи, що сформувалися ще в індустріальну епоху, коли головною метою було засвоєння фіксованого обсягу знань. Натомість сучасна модель освіти має бути спрямована на формування здатності до самонавчання, аналітичного мислення, креативності та роботи в міждисциплінарному середовищі.

Провідні університети світу, такі як *MIT*, *Stanford University*, *Oxford University*, *Aalto University* та інші, впроваджують гнучкі освітні траєкторії, що поєднують курси з економіки, програмування, *data science*, цифрової етики та управління інноваціями. У багатьох з них застосовується модель «**learning by doing**», коли студенти навчаються на базі реальних бізнес-кейсів і дослідницьких проєктів із використанням алгоритмів машинного навчання.

В Україні позитивною тенденцією є поява **онлайн-освітніх платформ**, які сприяють розвитку цифрових компетентностей і підвищенню доступності якісної освіти. Такі платформи, як *Prometheus*, *EdEra*, *Coursera* та *Udemy*, надають змогу студентам і фахівцям з різних галузей опанувати основи штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизації бізнес-процесів. Однак ці ініціативи ще не стали системним елементом державної політики у сфері освіти.

Для створення ефективної системи підготовки кадрів для економіки III необхідна **трикутна взаємодія «держава – бізнес – освіта»**. Держава має формувати стратегічні пріоритети цифрової освіти, підтримувати розвиток STEM-напрямів (наука, технології, інженерія, математика) і стимулювати інвестиції у підготовку викладачів. Бізнес, у свою чергу, повинен брати участь у формуванні навчальних програм, впровадженні дуальної освіти та створенні центрів компетенцій на базі університетів.

Важливою складовою сучасної освітньої стратегії стає **освіта протягом життя (lifelong learning)**. У світі, де технології оновлюються кожні 2–3 роки, традиційна модель «отримав диплом – працюєш усе життя» втрачає актуальність. Професіонали повинні постійно оновлювати знання, адаптуватися до нових інструментів і методів роботи. У цьому контексті актуальними є мікросертифікація, корпоративні освітні програми та

онлайн-курси, що дозволяють швидко отримати нові компетенції.

Варто також наголосити на необхідності розвитку **цифрової етики та критичного мислення**. Використання штучного інтелекту породжує не лише економічні, а й соціальні та моральні дилеми – питання приватності даних, алгоритмічної упередженості, впливу автоматизованих рішень на суспільство. Саме тому гуманітарна складова має залишатися невід’ємною частиною освітнього процесу, навіть у технічних спеціальностях.

У контексті економічної освіти інтеграція дисциплін, пов’язаних зі штучним інтелектом, відкриває нові можливості для підготовки **економістів-аналітиків нового покоління**, здатних працювати із системами прогнозування, аналізу ризиків, автоматизації фінансових процесів. Такі фахівці стають ключовою ланкою між технологіями та стратегічними рішеннями бізнесу.

Крім того, підготовка кадрів для економіки III потребує **оновлення педагогічних підходів**. Викладачі мають опанувати сучасні методи візуалізації даних, аналітики, симуляційного навчання, а також інтегрувати елементи штучного інтелекту у власні освітні практики. Підвищення кваліфікації педагогічного складу має стати постійним процесом, а не епізодичною ініціативою.

Отже, **підготовка кадрів для економіки штучного інтелекту є ключовим чинником конкурентоспроможності держави**. Вона має спиратися на гнучкість, міждисциплінарність, партнерство з бізнесом і використання сучасних цифрових інструментів. Без системної модернізації освіти неможливо сформувати людський капітал, здатний реалізувати потенціал цифрової економіки.

Підсумовуючи, варто зазначити, що Україна має потужний науково-освітній потенціал, здатний забезпечити підготовку кадрів нового покоління. Проте для цього необхідно перейти від декларацій до реальних дій: запровадити національні програми цифрової освіти, стимулювати університетсько-бізнесові консорціуми, розвивати цифрову інфраструктуру та впроваджувати інноваційні методи викладання. Лише за таких умов можливо

забезпечити формування економіки, у якій штучний інтелект слугуватиме інструментом розвитку, а не загрозою для ринку праці.

Список використаних джерел

1. Головне управління статистики у Чернівецькій області. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/>
2. Григорків М. В. Динамічні моделі еколого-економічних систем в умовах соціально-економічної кластеризації : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ. 2020. 315.
3. Семененко І. М. Цифрова трансформація економіки: інновації, інформаційні системи, штучний інтелект : монографія. – Київ.

*Г. В. Разумова, д-р екон. наук, професор
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
Дніпропетровський НДІСЕ Міністерства юстиції України*

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Використання штучного інтелекту (ШІ) у публічному секторі відкриває значні можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, удосконалення надання адміністративних послуг та оптимізації використання бюджетних ресурсів. Однак упровадження інтелектуальних систем одночасно актуалізує низку етичних питань, що впливають на довіру громадян до влади, рівень прозорості прийняття рішень та легітимність державних інститутів. Етичний вимір цифрової трансформації стає критично важливим, оскільки алгоритми здатні відтворювати упередження, порушувати принципи недискримінації та створювати ризики зловживань.

Одним із центральних етичних викликів є проблема прозорості алгоритмів. Складність моделей машинного навчання унеможливує повне пояснення логіки їх роботи, що веде до феномену «чорної скриньки». У контексті публічного управління, де кожне рішення має бути підзвітним і зрозумілим громадянам, непрозорість ШІ може сприяти зниженню довіри та виникненню підозр у маніпуляціях. Публічний сектор стика-

ється з необхідністю впровадження стандартів алгоритмічної пояснюваності, які гарантують зрозуміле обґрунтування рішень, що ухвалюються автоматизованими системами.

Інша важлива проблема пов'язана з ризиками алгоритмічної упередженості. ШІ навчається на історичних даних, а отже відтворює наявні соціальні та економічні нерівності. Використання таких моделей у соціальній політиці, розподілі ресурсів чи контролі за правопорушеннями може посилити дискримінацію вразливих груп. Етичність застосування ШІ вимагає всебічної перевірки даних, моніторингу упереджень та створення механізмів виправлення результатів, що порушують принципи рівності та справедливості.

Важливою складовою етичного регулювання є забезпечення приватності та захисту персональних даних. Державні інституції оперують великими масивами чутливої інформації, а інтеграція ШІ підвищує ризики витоку, несанкціонованого доступу та надмірної автоматизованої персоналізації.

Окрему увагу привертає питання відповідальності за рішення, ухвалені ШІ. Автоматизація процесів не знімає з держави обов'язку відповідати за наслідки управлінських рішень. Потрібні чіткі нормативні механізми, які окреслюють розмежування відповідальності між розробниками, впроваджувачами та посадовими особами, що використовують результати роботи алгоритмів. Етичний підхід передбачає, що людський контроль повинен залишатися ключовим елементом під час ухвалення рішень у сферах, де можливий значний вплив на права громадян.

Поширення ШІ також формує ризики зниження гуманістичної складової державного управління. Надмірна автоматизація комунікацій та послуг може призвести до відчуження громадян від державних інституцій, зменшення персоналізованого підходу та обмеження емоційного інтелекту в обслуговуванні. Це викликає потребу у збереженні балансу між технологічною ефективністю та людською взаємодією.

У цьому контексті слід звернути увагу на Європейський акт про штучний інтелект – перший у світі комплексний регламент.

Цей документ встановлює єдині правила розробки, використання та контролю систем ШІ на основі ризик-орієнтованого підходу. Він визначає заборонені практики, жорсткі вимоги до високоризикових систем, а також гарантує прозорість та захист прав громадян. Його важливість полягає в тому, що документ формує стандарт етичного та безпечного використання ШІ, підвищує довіру суспільства до цифрових рішень і забезпечує підзвітність публічного сектору та бізнесу.

Отже, етичні аспекти застосування ШІ в публічному секторі формують комплексний спектр викликів, що потребують системного регулювання, міждисциплінарного підходу та активної взаємодії держави з громадянським суспільством. Етичність цифрових рішень визначатиме не лише ефективність державного управління, а й рівень довіри громадян до влади у довгостроковій перспективі. Формування відповідальної цифрової політики потребує інтеграції стандартів прозорості, підзвітності та недискримінації на всіх етапах розробки та впровадження систем штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. European Artificial Intelligence Act comes into force. European Commission. 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_4123.
2. Vilkhivska O. Ethical aspects of using artificial intelligence: challenges and prospects. Академічні візії. 2025. Вип. 40. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15131397>.

А. С. Саркісян, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

ЕКОСИСТЕМА КОМЕРЦІЇ: СУЧАСНА БУДОВА ТА ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Екосистема комерції як складна мережа взаємопов'язаних учасників, технологій і платформ, які разом націлені на створення комплексної цінності і здобуття новітнього досвіду кофортного ведення торгівлі – від пошуку продукту до доставки й оплати, інтегруючи різні послуги під єдиним брендом чи в

рамках єдиної інфраструктури, на зразок торгових майданчиків, цифрових маркетплейсів тощо, задля задоволення потреб споживачів. Це інноваційний шлях еволюції, що розширює платформну модель комерції через диференціацію спектру взаємодій від розробки веб-сайтів до післяпродажного обслуговування.

Ключовими елементами комерційної екосистеми залишаються продавці та постачальники (виробники, дистриб'ютори, оптові та роздрібні продавці); споживачі – як фізичні, так і юридичні особи, що придбавають товари або послуги для власних потреб; канали торгівлі – оф-лайн місця або цифрові платформи, де відбувається купівля-продаж. Це можуть бути фізичні магазини, онлайн-платформи (електронна комерція), мобільні додатки, торгові майданчики тощо [1].

Найбільш динамічною складовою сучасної еконосистеми комерції є технології та інфраструктура, а саме: програмне забезпечення для управління запасами (ERP), платіжні системи, логістичні рішення, системи управління відносинами з клієнтами (CRM) та інші цифрові інструменти. Також трансформації підлягає комплекс допоміжних послуг (фінансових, логістичних, маркетингових, консалтингових та юридичних), включаючи нормативно-правову базу їх здійснення, регламентуючи правила ведення цифрового бізнесу, захист прав споживачів, оподаткування та безпеку даних [2, 3].

Механізм функціонування екосистеми комерції включає: платформи (онлайн-маркетплейси, мобільні додатки); технологічні послуги (CMS, CRM, аналітичні інструменти, платіжні системи, служби доставки, кібербезпека); постачальників та логістику (виробників, дистриб'юторів, кур'єрські служби, митних брокерів); цифрові фінансові інновації у сфері торгівлі; інформаційні ресурси (портали даних, форуми, освітні платформи, цифрові асоціації); широка когорта учасників ринку, як з боку продавців (від великих роздрібних мереж до невеликих брендів), так і з боку, покупців та регуляторів [4].

Сучасні умови диктують модифікацію новітніх принципів функціонування екосистеми комерції:

– інтеграція та синергія – коли різні послуги об’єднуються, щоб створити цілісний продукт, який є більшим, ніж сукупність його окремих компонентів;

– вихід за традиційні межі: бізнес розвиває торгівлю у цифровій сфері, підв’язуючи супутні послуги (платежу, страхування, доставки);

– створення новітньої цінності у торгівлі через забезпечення швидкого доступу до якісних товарів і послуг, спрощення процесів для підприємств і споживачів;

– використання big-даних та цифрових інструментів персоналізації для розробки індивідуальних рішень та напрацювання досвіду інновацій у цифровій торгівлі.

Екосистемами у сфері торгівлі на глобальному рівні є Apple, Google, Amazon, які поєднують пристрої, послуги та комерцію. Крім того, функціонує велика кількість роздрібних екосистем на національному рівні у вигляді великих мереж, що інтегрують онлайн-продажі, програми лояльності та пов’язані фінансові та логістичні послуги.

Отже, екосистема комерції, як складна мережа взаємопов’язаних учасників, технологій, процесів, традиційно забезпечує у цифровому середовищі купівлю та продаж товарів і послуг. Вона охоплює всі етапи торгівлі, від виробництва до кінцевого споживання. У сучасному середовищі екосистема комерції має перспективи у напрямі трансформації під впливом цифровізації через створення нових бізнес-моделей, таких як омніканальна комерція (поєднання онлайн- та офлайн-каналів) та платформ на замовлення.

Список використаних джерел

1. Гудзь Т. П. Формування стратегії фінансування торговельного підприємства з урахуванням впливу конкурентного середовища. *Підприємництво і торгівля: сучасні тенденції і перспективи розвитку* : тези доповідей Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів освіти та молодих вчених (Мукачево, 22 квітня 2021 р.). Львів : ЛТЕУ, 2021. С. 201–203.
2. Гудзь Т. П. Фінансові інновації в період війни на Україні. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : XX Міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 квітня 2022 р.).

Одеса : Одеський національний економічний університет, 2022. С. 108–109.

3. Гудзь Т. П. Перспективи цифровізації економіки України. *Цифрова трансформація фінансового сектора економіки* : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Одеса, 09–10 квітня 2020 року). Одеса : ОНЕУ, 2020. С. 30–32.
4. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. *Електронна комерція та Інтернет-торгівля*. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.

Є. А. Хлусов, магістр

Т. В. Меркулова, д-р екон. наук, професор – науковий керівник

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ НАВЧАННЯ: ЗАСТОСУВАННЯ ІГРОВОГО ПІДХОДУ

В умовах переходу глобальної економіки до моделі «економіки знань» людський капітал стає критичним фактором виробництва, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Проте стрімка цифрова трансформація та скорочення життєвого циклу компетенцій ставлять перед бізнесом складний виклик: традиційні методи корпоративного навчання (лекції, інструкції) демонструють низьку економічну ефективність. Згідно з дослідженнями «криви забування» Г. Еббінгауза, співробітники втрачають до 80 % пасивно отриманої інформації вже протягом першого тижня. Це призводить до виникнення значних транзакційних витрат та неефективного використання фонду оплати праці. У цьому контексті гейміфікація (використання ігрових механік у неігровому середовищі) розглядається не як розважальний елемент, а як інвестиційний інструмент для підвищення рентабельності вкладень у персонал (ROI).

Метою дослідження є оцінка економічної ефективності впровадження ігрового підходу в процеси корпоративного навчання та обґрунтування його впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Методологічну основу дослідження склали теорія людського капіталу, теорія самодетермінації (Deci & Ryan) та модель оцін-

ки ефективності навчання Джека Філіпса (ROI Methodology). Для перевірки гіпотез було використано методи математичної статистики (t-критерій Стьюдента) та економетричного моделювання (кореляційно-регресійний аналіз). Емпіричною базою дослідження виступило ТОВ «Trade-Tech», де було проведено експеримент із впровадженням гейміфікованої LMS-платформи для адаптації персоналу (вибірка $n = 100$ співробітників).

Аналіз результатів педагогічного експерименту підтвердив суттєві переваги ігрового підходу порівняно з традиційним. По-перше, зафіксовано зростання якості засвоєння знань. Середній бал у експериментальній групі склав 78,73 проти 68,39 у контрольній групі, що становить приріст на 15,1 %. При цьому коефіцієнт варіації знизився до 10,92 %, що свідчить про стандартизацію знань у команді та «підтягування» відстаючих співробітників.

По-друге, досягнуто значного економічного ефекту за рахунок скорочення часу навчання. Розрахунки показали, що середній час адаптації одного співробітника скоротився з 45,2 до 34,8 годин. Економія часу склала 10,4 години (23 %) на одну особу. Статистична перевірка за t-критерієм Стьюдента ($t_{emp} = 4,86 > t_{crit} = 3,39$) підтвердила невинуватість отриманих результатів. З точки зору економіки підприємства, це означає пряме зниження альтернативних витрат (opportunity costs) – компанія отримує 10 годин додаткової продуктивної роботи від кожного новачка вже в перший місяць.

Ключовим етапом дослідження стало визначення впливу ігрової активності на реальні фінансові результати (продажі). Проведений кореляційний аналіз виявив сильний прямий зв'язок ($r = 0,824$) між індексом ігрової активності (бали, рейтинги в системі навчання) та обсягом продажів менеджерів. Це дозволило побудувати регресійну модель виду:

$$Y = 115,42 + 1,52X,$$

де Y – місячний обсяг продажів (тис. грн);

X – індекс ігрової активності.

Економічна інтерпретація моделі свідчить про високу граничну ефективність навчання: підвищення ігрової активності співробітника на 1 бал призводить до зростання його виторгу в середньому на 1,52 тис. грн. Модель є статистично значущою (F-критерій Фішера $101,5 > 4,04$) і може використовуватися для прогнозування КРІ.

На основі отриманих даних було проведено інвестиційний аналіз проєкту впровадження гейміфікованої системи для штату у 100 осіб. При початкових капітальних витратах (CAPEX) у розмірі 341 000 грн (розробка ПЗ, контент, навчання адміністраторів) та щорічних операційних витратах (OPEX) 126 000 грн, проєкт демонструє високі показники ефективності.

Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) за трирічний період (при ставці дисконтування 23 %) склав 2 189 612 грн. Індекс рентабельності (PI) становить 7,42, що означає, що кожна гривня інвестицій генерує 7,42 грн дисконтованого доходу. Дисконтований термін окупності проєкту (DPP) складає всього 4,3 місяці, що свідчить про низький рівень фінансового ризику. Аналіз чутливості показав, що проєкт залишається прибутковим навіть при зниженні ефективності навчання на 20 % або зростанні витрат на розробку.

Висновки. Результати дослідження доводять, що цифрова трансформація навчання з використанням елементів гейміфікації є економічно обґрунтованою стратегією. Вона дозволяє вирішити проблему низької ефективності традиційного навчання, забезпечуючи скорочення часу адаптації персоналу на 23 % та зростання продуктивності праці, що підтверджується кореляцією з фінансовими результатами. Впровадження таких систем трансформує витрати на персонал в високодохідні інвестиції з коротким терміном окупності.

Список використаних джерел

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. University of Chicago Press, 1993.
2. Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. From game design elements to gamefulness: defining gamification. Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference. 2011. P. 9–15.
3. Phillips J. J. Return on investment in training and performance improvement programs. Gulf Professional Publishing, 1997.

4. Werbach K., Hunter D. For the win: How game thinking can revolutionize your business. Wharton Digital Press, 2012.
5. Економічна статистика ТОВ «Trade-Tech» за 2024–2025 рр. (внутрішня звітність).

*В. О. Шаповалов, канд. екон. наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі*

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТИТУЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ КАРКАС СУЧАСНОГО ГОСПОДАРСТВА

У сучасному науковому дискурсі поняття «цифрова економіка» дедалі частіше трактується як універсальний феномен, що інтегрує технологічні, інституційні та соціально-економічні процеси. Її поява є етапом еволюції суспільного виробництва, у межах якого технологічна інфраструктура відіграє ключову роль у структурних зрушеннях. Концепція цифрової економіки вказує на необхідність цілісного підходу до її розвитку, в якому важливими є не лише технічні інновації, але й зміни в правовій, соціальній та економічній сферах [1, с. 10].

Цифрові технології не лише підвищують ефективність обміну та координації, а й формують умови для більш динамічного функціонування економіки та її адаптації до змін середовища, інтегруючи технологічні, соціальні та інституційні елементи в цілісний господарський каркас. Цифрову економіку доцільно розглядати не як окрему систему, а як інституційно-технологічний шар, що трансформує механізми координації економічної діяльності, забезпечуючи ефективніший обмін ресурсами й модифікуючи просторово-часову організацію виробництва без витіснення матеріальної основи господарства.

Інструментальний вплив цифрових технологій проявляється через прискорення обігу капіталу, оптимізацію логістики та управління виробничими циклами, раціоналізацію витрат і точніше ринкове позиціонування продуктів. Водночас їхня результативність залежить від якості інституційного середовища, зокрема правового захисту інтелектуальної власності, розвитку освітньої та фінансової інфраструктури, а також здатності

підприємств інтегрувати цифрові інструменти у реальні бізнес-моделі. За цих умов цифровізація не змінює дії базових економічних законів, а посилює їх і підвищує загальну продуктивність.

Цифрова економіка трансформує соціальні, інформаційні та фінансові процеси, створюючи нові форми взаємодії між економічними агентами. Вона забезпечує обмін інформацією в реальному часі, прогнозування попиту й пропозиції та моніторинг ресурсів, водночас змінюючи структуру зайнятості через розвиток дистанційної та платформної праці. Дані набувають статусу стратегічного активу, а аналітика стає ключовим інструментом управлінських рішень. У фінансовій сфері цифрові платформи скорочують часові та транзакційні витрати, розширюють доступ до ринків і підвищують мобільність капіталу, що створює сприятливі умови для ефективнішого функціонування традиційних процесів.

Функціонально цифрова економіка виступає прискорювачем, а не автономним джерелом матеріального продукту. Вона підвищує швидкість обробки та передачі інформації, оптимізує управлінські рішення, забезпечує масштабування діяльності без пропорційного зростання фізичних ресурсів і посилює мобільність економічних агентів. Прискорювальний ефект реалізується через оптимізацію використання наявних ресурсів та зростання динамічності соціально-економічних структур.

Водночас цифровізація формує нові поведінкові патерни економічних агентів, змінюючи способи прийняття рішень, оцінки ризиків і координації дій. Доступ до оперативної інформації та аналітичних сервісів підвищує роль інформаційної раціональності, знижує невизначеність і прискорює реакцію на ринкові зміни. Соціально це проявляється у трансформації стандартів комунікації, очікувань щодо прозорості та швидкості доступу до ресурсів, а також у зміні корпоративних практик і моделей мотивації.

Цифровізація несе і ряд ризиків: залежність від інфраструктури підвищує вразливість до технічних збоїв і кібератак, а нерівний доступ до технологій посилює соціальну та економічну

нерівність. Концентрація даних і платформ створює загрозу монополізації та обмежує мобільність ринку. Зміни у поведінці агентів та інституційна незрілість можуть породжувати нові дисбаланси та гальмувати інновації. Це підкреслює необхідність системного підходу, де технологічний прогрес поєднується з ефективними інституційними й соціально-економічними механізмами.

Отже, цифрова економіка є інституційно-технологічним каркасом, що інтегрує ресурси, прискорює економічні та інформаційні процеси й створює умови для ефективнішої взаємодії суб'єктів ринку. Її потенціал слід оцінювати не через автономне виробництво благ, а через здатність трансформувати організаційні, соціальні та фінансові механізми, формуючи підґрунтя для обґрунтованої політики цифровізації та інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Цифрова економіка : підручник / за ред. д. е. н., проф. А. І. Крисоватий, д. е. н., проф. О. М. Десятнюк, д. е. н., проф. О. В. Птащенко. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с.

СЕКЦІЯ 3. СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ ГРОМАД, ТЕРИТОРІЙ, СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ, МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ

Я. С. Богдан, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЕКОТУРИЗМУ В ПОЛТАВСЬКОМУ РЕГІОНІ

Екотуризм є одним із перспективних напрямів розвитку туристичної галузі, що поєднує економічні, соціальні та екологічні складові сталого розвитку регіонів. В умовах посилення антропогенного навантаження на природні ресурси та зростання суспільного запиту на екологічно відповідальні форми відпочинку екотуризм набуває особливого значення як інструмент збереження природної та культурної спадщини. Його розвиток сприяє диверсифікації регіональної економіки, створенню нових робочих місць, активізації підприємницької діяльності та підвищенню рівня життя місцевого населення. Водночас екотуризм забезпечує формування екологічної свідомості, підтримує раціональне природокористування та сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в регіональну політику Полтавської області.

Екотуризм охоплює такі форми туристичної діяльності, що ґрунтуються на використанні природних ресурсів і передбачають, що головною мотивацією подорожуючих є пізнання, спостереження та усвідомлення природного середовища, а також традиційної культури, характерної для природних територій. Важливою складовою екотуризму є освітня та пізнавально-інтерпретаційна функція, спрямована на формування екологічної свідомості туристів. Зазвичай такі види туризму організуються спеціалізованими туроператорами та орієнтовані на невеликі групи відвідувачів, а основними постачальниками послуг у місцях перебування виступають малі локальні підприємства [1].

Полтавський регіон володіє значним туристичним потенціалом, який реалізується через наявність унікальних природних ресурсів, історичної та культурної спадщини, стародавніх традицій та звичаїв. Основні стратегічні напрямки розвитку туризму в регіоні визначено Програмою економічного і соціального розвитку Полтавської області на 2025 рік та Програмою розвитку туризму і курортів у Полтавській області на 2021–2025 роки [3].

Станом на 01.01.2025 природно-заповідний фонд Полтавської області налічує 400 територій та об'єктів загальною площею 144 189,2613 га, що складає 5,01 % від загальної площі області. З них 30 мають статус загальнодержавного значення: 2 національні природні парки (Пирятинський та Нижньосульський), 20 заказників, 1 ботанічна пам'ятка природи, 1 ботанічний сад, 2 дендрологічних парки, 4 парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва [4].

Кількість територій та об'єктів природно-заповідний фонд місцевого значення становить 370, з яких: 5 – регіональні ландшафтні парки, 165 – заказники (58 ландшафтних, 3 лісових, 39 ботанічних, 7 загальнозоологічних, 2 орнітологічних, 4 ентомологічних та 52 гідрологічних), 138 – пам'ятки природи (13 комплексних, 111 ботанічних, 2 зоологічних, 3 гідрологічних, 9 геологічних), 48 заповідних урочищ, 1 дендрологічний парк та 13 парків-пам'яток садово-паркового мистецтва [4].

Протягом останніх років спостерігається розвиток екологічного туризму в Україні та в Полтавському регіоні, про що свідчать обсяги надходжень туристичного збору до місцевих бюджетів України – 142,6 млн грн, на 33 % більше, ніж за аналогічний період минулого року. Полтавська область посіла восьме місце серед областей із найбільшими надходженнями від туристичного збору, при цьому понад 51 % сплаченої суми було забезпечено розвитком бізнесу у курортній та готельно-ресторанній сферах більшості територіальних громад [2].

Роль місцевих громад і органів влади у розвитку екотуризму Полтавського регіону є визначальною, оскільки саме на локальному рівні формується практична основа для реалізації принципів сталого туризму. Місцеві громади виступають безпосеред-

німи носіями природної та культурної спадщини регіону, забезпечуючи її збереження й автентичність. Їх залучення до екотуристичної діяльності сприяє розвитку малого підприємництва (садиби зеленого туризму, екогіді, ремісничі майстерні), створенню робочих місць та підвищенню соціально-економічної спроможності сільських територій. Крім того, активна участь громад у плануванні та реалізації екотуристичних проєктів підвищує рівень відповідальності за стан природних ресурсів і сприяє формуванню екологічної культури населення.

Спільні дії місцевих громад і органів влади забезпечують баланс між економічними вигодами від туристичної діяльності та необхідністю збереження природного середовища Полтавського регіону. Така партнерська модель управління екотуризмом сприяє сталому використанню ресурсів, підвищенню туристичної привабливості територій і формуванню позитивного іміджу регіону як екологічно відповідального туристичного простору.

Список використаних джерел

1. Барибіна Я. Розвиток сталого екологічного туризму Полтавської області в умовах війни. Стан та перспективи розвитку рекреаційно-туристичного комплексу України: природний, соціальний, економічний та інноваційний аспекти : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 15 травня 2025 р.) URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnyk15052025.pdf> (дата звернення: 10.12.2025).
2. Полтавщина серед лідерів за сумою туристичного збору у 2025 році – Новини Кременчука. URL: <https://kremenchuk.uanta.me/poltavshina-sered-1%D1%96der%D1%96v-za-symou-tyristichnogo-zbory-y-2025-ros%D1%96-novini-kremenchuka/> (дата звернення: 10.12.2025).
3. Програма розвитку туризму і курортів у Полтавській області на 2021–2025 pp. URL: <https://www.adm-pl.gov.ua/news/prohrama-rozvytku-turyzmu> (дата звернення: 10.12.2025).
4. Природно-заповідний фонд Полтавщини. URL: <https://eko.adm-pl.gov.ua/pzf.htm> (дата звернення: 12.10.2025).

О. В. Баранов, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ

Ділова активність у сфері науки і практики розглядається як комплексна характеристика ефективності діяльності суб'єкта підприємництва, що дозволяє завдяки досягненню цілей через показники виробництва та фінансових результатів забезпечувати стійкість його розвитку [1].

Ділову активність досліджують, в тому числі, визначаючи індекс очікувань ділової активності (ІОДА). Рівні ІОДА розраховують за результатами опитувань підприємств та аналізу їхніх прогнозів і поділяють за трьома лінгвістичними характеристиками: вище 50 – позитивні очікування (зростання) або оптимістичні прогнози; нижче 50 – негативні (спад) – песимістичні прогнози та 50 – нейтральні (стабільність), тобто без суттєвих змін у майбутніх планах. Проведемо дослідження зазначеного показника у жовтні-листопаді 2025 р., порівнюючи з показником аналогічного періоду 2023–2024 рр.

Узагальнюючу інформацію наведено у табл. 1 [2–5].

Таблиця 1 – Динаміка індексу очікувань ділової активності у 2023–2025 рр.

Період	Індекс очікувань ділової активності (ІОДА)		
	2023	2024	2025
Жовтень	49,6	49,7	50,3
Листопад	46,7	47,2	49,4
Відхилення	-3,0	-2,5	-0,9
Темп зміни, %	94,2	95,0	98,2

Отже, індекс очікувань ділової активності у жовтні-листопаді 2023–2024 рр. та листопаді 2025 р. становить нижче 50, що свідчить про його зниження, а у жовтні 2025 р. – 50,3, що характеризує оптимістичний прогноз. Порівнюючи листопад з жовтнем кожного року, можна констатувати, що ділова активність бізнесу погіршується.

Для більш об'єктивної оцінки причин зниження та факторів зростання розглянемо зміни секторальних індексів, виробничої активності та ділових настроїв вітчизняного бізнесу. Як свідчить [3], у жовтні 2025 р. ЮДА становить 50,3, що показує позитивну динаміку порівняно з вереснем, але при цьому індекс відновлення ділової активності (ІВДА) зменшився з 0,05 до 0,03. Частка бізнесів, які відзначили покращення у своїй роботі, становить у жовтні 21,2 %, що нижче вересневого показника на 6 %. Про погіршення повідомили 17,8 % опитаних (на 4,6 % менше порівняно з вереснем). А 61 % змін не відзначили (у вересні їх було 50,3 %).

Зменшився показник виробничої активності. На повну потужність працювали 6 % суб'єктів господарювання (у вересні – 13 %); на 75–99 % – 59 % (у вересні – 52 %); не можуть спрогнозувати свою діяльність на дворічну перспективу – 43,2 %. Через втрату генеруючих потужностей після ворожих обстрілів промисловість працює в умовах гострого енергетичного дефіциту. Зокрема, для «Інтерпайп» та Об'єднаної гірничо-хімічної компанії, що мають безперервний виробничий цикл і потрапили під жорсткі графіки відключень, це особливо критично.

Така ситуація впливає на виконання експортних контрактів і у подальшому може поглибити нестабільність промислового виробництва. За [2] у листопаді 2025 року в Україні індекс очікувань ділової активності становив 49,4, що нижче за жовтневий показник (50,3), але більше рівня листопада 2024 р. (47,2).

Секторальні індекси наведено на рис. 1 [2].

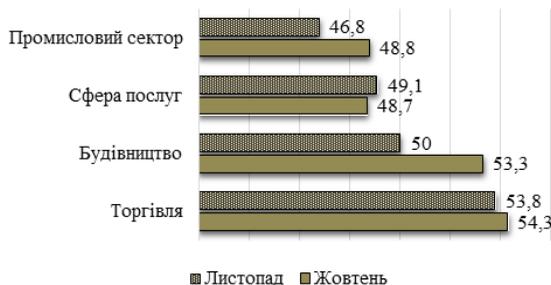


Рисунок 1 – Секторальні індекси ділових очікувань у жовтні-листопаді 2025 р.

У сфері торгівлі відзначається сталий попит і зменшення інфляційного тиску. Зберігається очікування щодо зростання товарообороту та обсягів закупівель. Індекс очікувань будівельних підприємств нижче за показник жовтня 2025 р. При цьому будівництво мало бюджетні проекти з дорожнього будівництва та відновлення інфраструктури, що є суттєвою підтримкою галузі і підгрунтям для збільшення обсягів робіт та закупівель матеріалів. Не зважаючи на труднощі, пов'язані з перебоями електропостачання, посиленням безпекових ризиків та збільшенням логістичних витрат секторальний індекс сфери послуг підвищився порівняно з жовтнем. Однак, нові замовлення не вирізняються збільшенням, хоча є очікування стосовно зростання обсягів виконуваних та наданих послуг. У промисловому секторі найнижчі показники, що пояснюється значним руйнуванням виробничих об'єктів, обмеженням енергопостачання, підвищенням витрат і дефіцитом кадрів. Прогнозується подальше зменшення виробництва, скорочення нових замовлень, зниження обсягів незавершеної продукції. На ринку праці очікується збільшення кількості працівників у сфері торгівлі та скорочення їх у промисловості, сфері послуг й будівництва.

Таким чином, на зниження ІЮДА вплинули: суттєві втрати через обстріли критичної інфраструктури; перебої з енергопостачанням; зростання витрат бізнесу на сировину, паливо та оплату праці; нестача логістичних можливостей; дефіцит кваліфікованих кадрів. Поряд з цим було встановлено позитивні фактори підвищення ІЮДА, а саме: підвищення споживчого попиту; бюджетне фінансування на відновлення інфраструктури та будівництва доріг; стійке сповільнення темпів інфляції. Ці результати можна використати для прогнозування діяльності бізнесу в частині управління виробничими процесами.

Список використаних джерел

1. Ясіновська І. Ф., Іщенко В. А. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : Міжн. наук.-практ. конф., м. Харків, 6 грудня 2019 р., Харків, 2019. С. 206–209.

2. Лазарева К. Бізнес знову «йде в мінус»: чому ділові настрої в Україні падають. URL: <https://thepage.ua/ua/news/dilova-aktivnist-v-ukrayini-padaeye-ivda-znizivsya-u-zhovtni-2025-opituvannya-or>.
3. У жовтні ділова активність бізнесу в Україні зросла: покращився індекс відновлення. URL: <https://recovery.win/novyny/u-zhovtni-dilova-aktivnist-biznesu-v-ukrayini-zrosla-pokrashhyvsya-indeks-vidnovlennya>.
4. Сланська Н. Ділова активність в Україні у листопаді 2025 року: оцінки власників бізнесу погіршилися. URL: <https://finteco.com.ua/article/28186-dilova-aktivnist-v-ukraini-u-lystopadi-2025-roku-otsinky-vlasnykiv-biznesu-pohirshylysia/>
5. Бізнес у листопаді погіршив оцінки ділової активності нижче нейтрального рівня. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1125178.html>.

А-І. В. Глеба, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

Львівський національний університет імені Івана Франка

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Дослідження просторової диференціації регіонального розвитку в Україні набуває особливої ваги в умовах структурних зрушень, пов'язаних із трансформацією транспортно-логістичних потоків, зміною економічної активності та впливом пандемії COVID-19. Транспортна система, інфраструктура, промисловість і сфери торгівлі й послуг формують основу регіональної конкурентоспроможності, а її нерівномірність відображається у стійких диспропорціях між промислово розвинутими та периферійними територіями. Кластерний аналіз, зокрема метод К-середніх, дозволяє не лише згрупувати регіони за схожістю їхніх транспортно-економічних характеристик, а й простежити, як змінювалася конфігурація цих груп у період до пандемії та після її настання, що є важливим для формування адаптивної регіональної політики. Регіональний розвиток як об'єкт наукових досліджень часто моделюють із застосуванням методів кластерного аналізу [1, 2], статистичного аналізу [3], таксономічного аналізу [4], авторегресійного моделювання [5] тощо.

Метою дослідження є виявлення та інтерпретація кластерної структури регіонів України за показниками транспортного, інфраструктурного, виробничого, торговельного та екологічного розвитку з використанням методу K -середніх, а також порівняння кластерної конфігурації у допандемічний (2017–2019) та постпандемічний періоди (2020–2021). У роботі використано офіційні статистичні дані Державної служби статистики України [6] щодо вантажообігу автомобільного транспорту, середньої відстані перевезення вантажів, протяжності автомобільних доріг, обсягів викидів забруднюючих речовин від пересувних джерел, середньооблікової кількості працівників у сфері транспорту і складського господарства, кількості активних підприємств у сільському господарстві, переробній промисловості, транспорті та торгівлі, індексу промислового виробництва та коефіцієнта покриття імпорту експортом. Попередньо було здійснено класифікацію показників на стимулятори та дестимулятори, трансформацію дестимулятора (викидів) у стимулятор, а також відбір інформативних змінних на основі кореляційного аналізу, що дозволило скоротити початковий набір до восьми показників без втрати змістовної репрезентативності.

Результати дослідження. Для забезпечення порівнюваності показників у багатовимірному просторі було проведено їх нормування за формулою

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)},$$

де x_{ij} – значення j -го показника для i -го регіону;

$\max(x_j)$ та $\min(x_j)$ – мінімальне та максимальне значення j -го показника відповідно. Нормовані значення використовувалися як вхідні дані для кластеризації методом K -середніх, який передбачає розв'язання задачі мінімізації функції цілі

$$J = \sum_{k=1}^K \sum_{i \in C_k} \|x_i - \mu_k\|^2,$$

де K – кількість кластерів;

C_k – множина об'єктів, віднесених до k -го кластера;

x_i – вектор ознак i -го регіону;

μ_k – центр k -го кластера, який на кожній ітерації обчислюється як середнє арифметичне вектора ознак усіх регіонів, що входять до цього кластера. Оптимальна кількість кластерів визначалася за методом «ліктя» на основі аналізу динаміки сумарної квадратичної похибки $SSE(K)$, де

$$SSE(K) = \sum_{k=1}^K \sum_{i \in C_k} \|x_i - \mu_k\|^2,$$

і точка перегину кривої $SSE(K)$ інтерпретується як компроміс між внутрішньою однорідністю кластерів та їх кількістю. Для розглянутого набору даних отримано обґрунтування використання трирівневої кластерної структури з трьома основними групами регіонів.

Аналіз результатів кластеризації методом K -середніх за 2017–2019 роки показав формування стійкої структури регіонального простору, у якій чітко виділяється кластер лідерів із найвищими значеннями транспортно-економічних показників, кластер середнього рівня розвитку та кластер регіонів із найнижчими значеннями. До нижнього кластера упродовж усього допандемічного періоду стабільно належать Луганська, Донецька, Сумська, Херсонська та Чернігівська області, що свідчить про наявність глибоких і стійких структурних обмежень у їх транспортно-логістичному та промисловому розвитку. Лідерський кластер на цьому етапі формують Київська, Дніпропетровська, Львівська та частково Чернівецька області, які поєднують високі значення вантажообігу, розвинену інфраструктуру й потужний сектор торгівлі; водночас у 2017 році Закарпатська область виділяється в окрему аномальну групу через екстремальну величину середньої відстані перевезення вантажів, але вже з 2018 року стабільно інтегрується до кластера регіонів із підвищеним рівнем розвитку. Середній кластер у допандемічний період виявляє найбільшу мінливість складу, саме сюди переходять області, що демонструють слабку позитивну дина-

міку або тимчасові покращення (Тернопільська, Полтавська, Черкаська, Миколаївська, Кіровоградська), однак нерідко повертаються до нижчого кластера, що відображає нестійкість їхнього транспортно-економічного профілю. Узагальнену кластерну структуру регіонів у 2017–2021 роках наведено в табл. 1, де числові значення інтерпретуються як рівні розвитку: 3 – лідерський кластер, 2 – середній, 1 – низький та 0 – аномальні спостереження.

Таблиця 1 – Результати кластеризації регіонів України методом К-середніх у 2017–2021 роках

Область	2017	2018	2019	2020	2021
Вінницька	1	2	2	2	1
Волинська	0	1	2	3	1
Дніпропетровська	3	3	3	2	1
Донецька	0	1	1	1	0
Житомирська	0	1	2	1	0
Закарпатська	2	3	3	3	3
Запорізька	1	2	2	2	1
Івано-Франківська	3	2	2	3	1
Київська	3	3	3	3	1
Кіровоградська	1	2	1	2	1
Луганська	0	1	1	1	0
Львівська	3	3	3	3	3
Миколаївська	1	2	1	2	1
Одеська	1	0	3	0	2
Полтавська	1	2	2	2	3
Рівненська	0	1	2	1	1
Сумська	0	1	1	1	0
Тернопільська	0	2	2	2	1
Харківська	3	2	2	3	1
Херсонська	0	1	1	1	0
Хмельницька	0	2	2	2	1
Черкаська	1	2	2	2	1
Чернівецька	3	2	3	3	1
Чернігівська	0	1	1	1	0

Джерело: обчислено автором.

У постпандемічний період (2020–2021 роки) кластерна структура загалом зберігає трирівневий характер, однак посилюється диференціація між групами та частіше спостерігаються аномальні конфігурації. У 2020 році Одеська область формує одноелементний аномальний кластер, що зумовлено специфічним поєднанням дуже високих обсягів вантажообігу, суттєвої середньої відстані перевезення та інтенсивної підприємницької активності у торгівлі, що вирізняє її з-поміж інших навіть у групі лідерів. У 2021 році, попри відсутність такого аномального кластера, фіксується погіршення позицій окремих регіонів: Харківська, Івано-Франківська та Вінницька області переходять із середнього або лідерського кластера до нижчого, що може відображати негативні наслідки пандемії для їх промислової та транспортної активності. Водночас Волинська область, яка у 2017–2018 роках належала до групи нижчого рівня, поступово піднімається спочатку до середнього, а згодом до лідерського кластера, демонструючи стійку позитивну динаміку. При цьому ядро найменш розвинених регіонів – Луганська, Донецька, Сумська, Херсонська, Чернігівська – залишається незмінним і в постпандемічний період, що підкреслює жорсткість структурних бар'єрів їхнього розвитку.

Порівняння кластерної конфігурації у допандемічний та постпандемічний періоди дає підстави стверджувати, що пандемія не зруйнувала базову трирівневу модель транспортно-економічного розвитку, однак посилила нерівномірність внутрішніх переміщень між кластерами. З одного боку, стабільність ядра лідерів та групи аутсайдерів свідчить про глибоко вкорінений характер регіональних відмінностей. З іншого – зростання кількості аномальних випадків (як у випадку Одеської області) та підвищена чутливість середнього кластера до шоків вказують на те, що саме проміжна група регіонів є найбільш вразливою до кризових змін та водночас має найбільший потенціал для зростання за умови ефективної регіональної політики.

Проведений кластерний аналіз транспортно-економічного розвитку регіонів України методом К-середніх показав, що упродовж 2017–2021 років формується стійка трирівнева струк-

тура із виділенням кластера лідерів, проміжної групи та сегмента регіонів із найнижчими показниками. До пандемії кластера конфігурація була відносно стабільною, з чітким ядром лідерів і сталим набором аутсайдерів, тоді як середній кластер характеризувався найбільшою варіативністю складу. Після початку пандемії COVID-19 загальна структура кластерів не зазнала принципових змін, однак посилилися прояви аномальних профілів та збільшилася чутливість окремих регіонів до шоків, що проявилось у переході частини областей до нижчих кластерів та формуванні одноелементних груп. Отримані результати засвідчують, що кластерний підхід, базований на методі К-середніх, є ефективним інструментом для виявлення просторових закономірностей розвитку, а порівняння допандемічного та постпандемічного періодів дозволяє глибше зрозуміти, які регіони виявили стійкість, а які – найбільшу вразливість до кризових змін. Це створює підґрунтя для розроблення диференційованих заходів підтримки, спрямованих на зміцнення транспортно-логістичного потенціалу середнього кластера та подолання хронічного відставання регіонів-аутсайдерів.

Список використаних джерел

1. Зомчак Л., Сенів А. Багатовимірне моделювання фінансової стійкості банків України методами факторного та кластерного аналізу. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2025. Vol. 53, № 2. Р. 73–86.
2. Зомчак Л. М., Дида А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 6 (15). С. 24–30. DOI: 10.32782/dees.15-4.
3. Vdovyn, M., Zomchak, L. Export in services of Ukraine: pre-pandemic period, Covid-19 and war. *Věda a perspektivy*. 2022. Vol. 8, № 15. Р. 48–57.
4. Zomchak, L., Hakava, S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Vol. 8*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 495–516.

5. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 403–424.
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).

В. С. Григорків, д-р фіз.-мат. наук, професор;

М. В. Григорків, д-р екон. наук, професор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЧЕРНІВЕЦЬКОГО РЕГІОНУ

Сталий (стійкий) розвиток передбачає збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер відповідної території. Як на рівні країни, так і на регіональному рівні, дослідження основних тенденцій показників сталого розвитку, виявлення проблемних шляхів і стратегічних напрямків його реалізації є актуальним, теоретичним і прикладним завданням для науковців.

Щодо Чернівецького регіону [1–5], то сталий (стійкий) розвиток передбачає збереження демографічного потенціалу, створення умов для стійкого економічного зростання і забезпечення якості життя населення. Для регіону Чернівецької області характерні значні трансформації протягом 2022–2025 рр., зокрема демографічний спад, зміни у структурі зайнятості населення, зростання цін тощо. Оцінювання цих та інших змін потребує постійного і системного моніторингу відповідних статистичних даних та їх коректного трактування на основі класичних індексних і регресійних, а також інших підходів.

До основних показників належать:

1. Демографія та міграція. Падіння чисельності населення регіону (орієнтовні показники на початок 2022 р. становили приблизно 890 тис. осіб), є наслідком низької народжуваності, міграційних процесів і природного скорочення. Цей тренд збе-

рігається по сьогоднішній день, причому він підсилюється як економічними факторами, так і короткостроковими переміщеннями населення внаслідок війни.

2. Економічна активність та структура ВВП регіону. Починаючи із 2022 р. спостерігається нестабільність у торгівлі і секторі промисловості, хоча сільське господарство залишається важливим чинником зайнятості. Аналіз даних за регіональними щорічниками показує періодичні падіння обсягів промислового виробництва та диверсифікацію джерел доходів у територіальних громадах.

3. Ринок праці. Зростання безробіття та зміни структури зайнятості (переміщення працівників у менш формальні сектори, сезонна зайнятість у сільському господарстві) є характерною тенденцією для населення. У групах з так званим підвищеним ризиком щодо працевлаштування залишаються молодь і жінки.

4. Інфляція та купівельна спроможність. Аналіз індексів споживчих цін у Чернівецькій області демонструє пришвидшення зростання цін на окремі товари та послуги. Очевидно, що така тенденція є небажаною для домогосподарств із фіксованими доходами, оскільки приводить до їх реального збіднення.

5. Вплив війни та зовнішніх факторів. Для Чернівецької області, як і для інших регіонів нашої країни, війна та інші зовнішні фактори створили значні ризики, які пов'язані із руйнуванням логістики, переміщенням людей, змінами у зовнішній торгівлі тощо. Необхідні особливі комплексні підходи щодо відновлення та підвищення стійкості розвитку регіону.

Підкреслимо значущу роль комплексної політики (соціальної підтримки, локальної економічної диверсифікації, інвестицій в інфраструктуру та людський капітал), без якої потенціал сталого розвитку регіону матиме тенденцію до зниження. Зростання цін, демографічний спад, трудові ризики уповільнюють можливості відновлення економічної активності.

У сенсі рекомендацій щодо покращень сталого розвитку Чернівецької області можна констатувати таке:

1) з метою поліпшення демографічної політики слід реалізувати програми підтримки сімей, а також заходи стимулювання

розвитку медичних і соціальних послуг та повернення трудових мігрантів;

2) розвивати локальну економіку, тобто більш активно підтримувати мале та середнє підприємництво, створення коротких ланцюгів постачання, агроінновації та фінансове забезпечення сезонних працівників;

3) активізувати ринок праці за допомогою програм перенавчання та перепрофілювання (digital skills, агротехнології), розвивати дистанційну зайнятість та надавати соціальні гарантії для найбільш вразливих груп населення;

4) вдосконалювати інфраструктуру та енергоефективність, збільшуючи інвестиції у місцеву інфраструктуру, підтримуючи «зелені» ініціативи щодо зниження енерговитрат, модернізуючи житловий фонд і ін.

5) розвивати систему моніторингу, регулярно оновлюючи відповідні регіональні статистичні дані, створюючи зручні і відкриті платформи для локальної аналітики, впроваджуючи просторовий аналізу даних з метою орієнтації інвестицій.

Отже, на сьогодні можна стверджувати, що регіон Чернівецької області має проблеми із міграційним відтоком працездатного населення та у цілому із скороченням населення, а також із падінням показників економічного зростання, що обмежує потенціал сталого розвитку. Регіон також потребує розвитку відновлюваних джерел енергії, підтримки у цілому екологічного сектора та формування відкритої і детальної статистичної інформації за екологічними показниками. Що стосується соціальної сфери, то тут спостерігаються позитивні тенденції, але забезпечення послуг і якості життя потребує свого покращення.

Зазначимо також, що особливістю сталого розвитку регіону є транскордонна співпраця з Румунією та країнами ЄС, що дає певні можливості для залучення іноземних інвестицій у відбудову інфраструктури та міжнародної інтеграції місцевої економіки.

У контексті моделювання сталого розвитку та управління процесами його становлення принципово важливим є адекватний моніторинг основних економічних, екологічних і соціаль-

них показників регіону та їх трендів. Обробкою інформації, побудовою моделей, розробкою алгоритмів пошуку рішень та їх обґрунтуванням повинні займатися кваліфіковані дослідники та експерти, прийняттям рішень особа, що приймає рішення, а їх використанням – спеціалісти-практики. Враховуючи, що кожний регіон може характеризуватися деякими характерними тільки для нього локальними показниками сталого розвитку, важливо також уміти синтезувати локальні показники у єдиний агрегований показник, що полегшує порівняння та аналіз станів сталого розвитку у різних регіонів.

Список використаних джерел

1. Головне управління статистики у Чернівецькій області. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/>
2. Григорків М. В. Динамічні моделі еколого-економічних систем в умовах соціально-економічної кластеризації: монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 415 с.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Чернівецька обласна військова адміністрація. Соціально-економічне становище Чернівецької області за 2022–2025 рр. URL: <https://bukoda.gov.ua>.
5. Центр зайнятості Чернівецької області. Стан ринку праці та зайнятості населення 2022–2025 рр. URL: <https://chn.dcz.gov.ua>.

М. О. Зима, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ АВС ТА XYZ-АНАЛІЗУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ

Асортимент споживчих товарів, як правило, характеризується великою кількістю позицій. Для його оптимізації використовуються різні методи, найпростішими з них є АВС-аналіз [1] та XYZ-аналіз [2]. Прикладом їх застосування слугуватиме асортимент чаю у супермаркеті великої корпорації. Дослідження пояснюється потребою у формуванні товарного портфеля чаю, процес якого залежить від інфляції, зниження купівель-

ної спроможності, коли основним критерієм вибору стає ціна, а не брендова лояльність. Крім того, попит на чорний чай є сезоннозалежним, з піками в осінньо-зимовий період. При цьому, бренди з помірною ціною мають стабільний обсяг продажів протягом усього року.

За таким підходом проведення ABC та XYZ аналізу асортименту чаю дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління асортиментом, зменшення товарних залишків, зростання оборотності товарів та задоволення споживчого попиту.

ABC-аналіз є базовим інструментом, який допомагає оцінити вплив окремих товарів на загальну виручку підприємства [1]. Його сутність полягає в класифікації товарів за рівнем їх прибутковості. У межах аналізу товари поділяються на три категорії: А – найважливіші товари (70–80 % обороту); В – середньої важливості (15–25 % обороту); С – найменш значущі (до 10 % обороту).

Проведені розрахунки показують, що більшу частину виручки (понад 70 %) формують кілька брендів чорного чаю: De Luxe, Мономах, Azercay та Lovare. Це товари категорії А, які мають стабільно високий попит та забезпечують основну частину доходу від категорії чорного чаю. Їх відсутність на складі або недостатня представленість може призвести до втрати продажів. Товари категорії В (Alokozay, Minutka, Huleys, Своя Лінія) мають помірну частку в обороті. Вони можуть мати нерівномірний попит, часто реагують на акційні пропозиції або зміну сезону. Ці товари варто підтримувати в наявності, але з меншими обсягами, ніж товари групи А. Категорія С (Ахмад, Едемс, Розумний вибір, Батік) охоплює бренди з низькою часткою в загальному обороті. Їх попит є нестабільним, тому рекомендується зменшити обсяги замовлення або використовувати ротацію асортименту для тестування інших позицій.

За допомогою XYZ-аналізу можна класифікувати товари за стабільністю попиту [2]. Це ключовий показник для планування запасів, уникнення дефіциту чи перевиробництва. Згідно з методикою проведення XYZ-аналізу: Х – стабільний попит, варіація до 10 %; Y – середня стабільність (10–25 %); Z – нестабільний попит (>25 %).

Згідно з результатами XYZ-аналізу найбільш стабільні продажі в сегменті чорного чаю в АТБ мають бренди De Luxe, Мономах, Huleys, Alokozay та Своя Лінія. Їхній коефіцієнт варіації не перевищує 20 %, що свідчить про прогнозовану, системну купівельну активність незалежно від зовнішніх факторів. Це означає, що попит на ці марки є сталим, і вони повинні бути основою постійного асортименту, забезпечуючи базову виручку магазину. Відсутність таких товарів призводить до ризику втрати доходу й зниження задоволеності клієнтів. До категорії середньої стабільності потрапляють такі бренди, як Azersay, Lovare, Minutka та Ahmad. Їх коефіцієнт варіації коливається в межах 35–45 %, що вказує на вплив сезонних, рекламних або акційних чинників. Попит на ці продукти хоч і помірно передбачуваний, але схильний до коливань, особливо у святкові періоди або під час промозаходів. Ці бренди доцільно використовувати як елементи спеціальних пропозицій. Бренди Edems, Розумний вибір і Батік показують високий рівень варіативності попиту (понад 60–70 %), що класифікує їх у групу Z. Це означає, що обсяги їх продажів є нестабільними, важко прогнозованими й залежними від випадкових факторів, зокрема від місця розміщення або тимчасових знижок. У таких випадках доцільно зменшити закупівлі до мінімального рівня або розглядати ротацію товарів, замінюючи їх на більш стабільні позиції. Залишення таких товарів у постійному асортименті можливе лише за умови підтверженої прибутковості чи унікальності пропозиції.

Таким чином, використання наведених вище методів дозволяє виявляти найбільш прибуткові та сталі позиції в асортименті, які доцільно залишити та просувати або ж поступово виводити з обігу чи переглядати.

Список використаних джерел

1. Мазур О. Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Economics: time realities*. 2019. № 4 (44). С. 80–90.
2. XYZ-аналіз. URL: <https://staff-capital.com/xyz-analyse/>

*М. В. Ільїна, д-р екон. наук, головний науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя НАН
України*

РЕМЕДІАЦІЯ ҐРУНТІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сталий розвиток територіальних громад в Україні наразі має низку викликів та надзвичайно ускладнений внаслідок ведення на території країни бойових дій. Війна руйнує звичне середовище існування людини та господарювання соціальних спільнот, завдає непоправної шкоди довкіллю, знищує біорізноманіття, унеможливорює раціональне використання природних ресурсів. Задля сталого розвитку громад необхідно насамперед забезпечити належне відновлення навколишнього природного середовища, очищення водних, земельних ресурсів від залишків військової техніки, вибухових речовин, паливно-мастильних матеріалів тощо [1].

Згідно з методичними рекомендаціями щодо підготовки статутів територіальних громад [2, с. 45], урахування принципів сталого розвитку має відбуватися зокрема шляхом виконання таких завдань:

- збереження і відтворення довкілля, зведення до мінімуму людського впливу на нього, підвищення рівня адаптації до зміни клімату, захист, збереження, відновлення і формування екосистем, водних ресурсів, водно-болотних угідь, природних оселищ та біорозмаїття;

- забезпечення соціально, економічно, культурно й екологічно збалансованого розвитку населених пунктів територіальної громади;

- створення повноцінного життєвого середовища для сучасного покоління з урахуванням інтересів наступних поколінь;

- удосконалення соціальної, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури;

- своєчасне оповіщення про надзвичайні ситуації, ужиття заходів для зниження та регулювання ризиків природних і техногенних лих;

- збереження і розвиток культурної та природної спадщини;
- раціональне використання, відтворення і примноження місцевих матеріальних ресурсів, стале місцеве економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури й виробництво місцевої продукції;
- запровадження енергоефективних, екологічно чистих і дружніх до довкілля технологій у всіх сферах життєдіяльності територіальної громади;
- створення, озеленення і належне утримання відкритих, доступних, екологічно чистих, обладнаних територій загального користування;
- забезпечення громадської безпеки й правопорядку в усіх сферах життя територіальної громади, безперешкодного доступу до громадських місць, громадських просторів, природних об'єктів і територій, лісів та водних об'єктів.

На практиці всі ці заходи потребуватимуть попередньої ремедіації (відновлення) земельних та водних ресурсів. Ступінь забруднення земель та джерело забруднення є визначальними факторами, що пов'язані не лише з технологічними, але й економічними аспектами. Мається на увазі, що попередньо слід визначити, чи ділянки, обрані для подальшої рекультивації, є перспективними для відновлення проживання на цих територіях, ведення на них активного господарства та місцевого бізнесу (сільського господарства, рибальства, туризму та рекреації) [3, с. 175–179].

Вибір методу ремедіації має вирішальне значення – у тому числі для громад. Наприклад, найбільш пріоритетною може бути вимога мінімального порушення навколишніх ландшафтів – якщо вони є цінними для ведення туристичної діяльності, рекреації або будівництва житла. У такому випадку відновлення ураженого довкілля потребуватиме не лише ремедіації ґрунтів, але й реінтродукції видів [4]. Так само пост-ремедіаційний моніторинг є актуальним не лише для оцінки ефективності проведених заходів, але й для визначення їх впливу на подальше життя громади. Зокрема, варто буде оцінити, чи призвела реалізація проекту з ремедіації до зростання мешканців громади, ство-

рення робочих місць у сільському господарстві та туризмі (галузях, що найбільшою мірою залежать від стану земельних ресурсів), створення нових підприємств. Важливо, аби громада залучалася до подальших заходів з підтримки стану відновлених територій.

Ключовим проблемним питанням для ремедіації ґрунтів є їхня вартість. Успішна реалізація таких проєктів потребує попередньої оцінки фінансової спроможності громад та можливостей залучення ними сторонніх коштів (фінансових ресурсів підприємств та інших зацікавлених сторін). Дотримання екологічних вимог є ще одним суттєвим викликом для таких проєктів. Тому ремедіація ґрунтів потребує цілісного підходу та поєднання екологічних, економічних та соціальних аспектів.

Для територіальних громад економічне значення проєктів з ремедіації полягає у більш ефективному використанні природних ресурсів, зменшенні витрат на додаткове очищення води, а також поліпшення добробуту місцевих громад. На відновлених територіях зможуть розвиватися нові галузі виробництва – у т. ч. у сільському господарстві та переробці. Громади ставатимуть більш фінансово спроможними завдяки підвищенню вартості активів та цін на нерухомість, а створення робочих місць у сільському господарстві, рибальстві, туризмі призведуть до подальшого зростання доходів до місцевого бюджету. Зрештою, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відновлених територій потребуватиме включення заходів з відновлення екосистем у місцеві стратегії та програми розвитку, навчання представників органів місцевого самоврядування, залучення членів громади до реалізації заходів та ухвалення відповідних рішень.

Список використаних джерел

1. Khvesyk M., Iliina M. After-the-War Recovery of the Environment of Ukraine: the Vision and Provision. *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations*. 2023. Vol. 10. P. 30–36. URL: <https://www.besli.org/index.php/besli/article/view/78>.
2. Статут територіальної громади: методичні рекомендації / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2025. 180 с. URL:

<https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/metodicni-rekomendacii-statutu-tg.pdf>.

- Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, Е. М. Лібанова, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с.
- Lee H., Sam K., Coulon F., De Gisi S., Notarnicola M., Labianca C. Recent developments and prospects of sustainable remediation treatments for major contaminants in soil: A review. *Science of The Total Environment*. 2024. Vol. 912. P. 168–169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.168769>.

Т. В. Капліна, д-р техн. наук, професор;

О. В. Федотов, студент ГРС м-21

Полтавський університет економіки і торгівлі

ВПЛИВ СТРУКТУРИ ВОДОСПОЖИВАННЯ В ГОТЕЛІ НА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОГРАМИ ВОДОЗБЕРЕЖЕННЯ

Український готельний сектор, враховуючи складні військові, інфраструктурні та економічні обставини, стикається з додатковими викликами щодо забезпечення сталості водопостачання, енергоефективності та оптимізації витрат. У контексті відновлення туристичної галузі та адаптації до вимог європейського ринку питання водозбереження й повторного використання води стають не лише екологічним, але й економічним пріоритетом.

Водоспоживання в готельному господарстві має комплексний і багатокомпонентний характер, оскільки включає як пряме використання води гостями, так і численні операційні процеси, що забезпечують функціонування готелю. За даними UNEP та EarthCheck, готелі є одними з найбільш водоінтенсивних підприємств у секторі туризму, а структура їх водоспоживання значною мірою залежить від категорії готелю, рівня сервісу, наявності водомістких послуг (басейни, SPA, пральні) та інженерних рішень [1; 2]. У середньому близько 50–60 % води готель витрачає на санітарно-гігієнічні потреби гостей, 15–25 % –

на прання, 10–15 % – на роботу ресторанного підрозділу та кухні, решта припадає на технічні та зовнішні потреби [2; 3].

Для ефективного управління водними ресурсами важливо чітко ідентифікувати джерела водоспоживання в готелі, визначити їх частку та потенціал для оптимізації.

Номерний фонд є найбільш ресурсомістким елементом готелю щодо водоспоживання. За даними UNWTO та UNEP, до 40 % загального водоспоживання готелю припадає на санітарно-гігієнічні потреби гостей у номерах – душові, ванни, умивальники, туалети [1; 4]. Готелі вищих категорій, де у номерах встановлено душові кабінки з кількома режимами, ванни та джакузі, демонструють значно вищі показники водоспоживання порівняно з бюджетними готелями.

UNEP підкреслює, що готелі з високим рівнем автоматизації – сенсорними змішувачами, аераторами, системами контролю тиску та температури – демонструють на 15–40 % нижче середнє водоспоживання на гість-ночівлю порівняно з об'єктами, де застосовані традиційні сантехнічні рішення [1; 5].

Другою ключовою категорією водоспоживання є прання – як внутрішнє (пральні готелю), так і зовнішнє (аутсорсинг). За оцінками EarthCheck та European Environment Agency, 15–25 % загального водоспоживання припадає саме на цей процес [2; 6]. Один комплект білизни (підковдра, простирадло, наволочка) потребує від 6 до 15 л води на кілограм тканини залежно від типу пральних машин, інтенсивності забруднення та обраного циклу [2; 7].

Підрозділи Food & Beverage (кухня, бари, банкетні служби) є стабільним джерелом водоспоживання, що складає 10–15 % від загальних потреб готелю, хоча у великих ресторанах або готелях-курортах ця частка може бути вищою [1; 5].

Впровадження «сухих» або маловодних технологій прибирання та кухонної санітарії може скоротити витрати води на кухні на 10–30 % [5]. Дослідження екосертифікованих готелів показують, що навчання кухонного персоналу та контроль технологічних операцій також сприяють ефективності водоспоживання [8; 9].

Наявність SPA-комплексу є одним із найбільш водомістких аспектів готелю. За даними EarthCheck, SPA-послуги можуть споживати від 15 до 50 % додаткових витрат води, залежно від кількості басейнів, джакузі, саун та процедурних кабінетів [2].

Сучасні технології – системи рециркуляції, фільтрації та ультрафіолетової дезінфекції – дозволяють істотно оптимізувати використання води та скоротити потребу в повному оновленні об'єму басейнів [1].

Технічні системи готелю – котельні, охолоджувальні системи (chillers), вентиляція з функцією зволоження, теплові насоси – часто залишаються «невидимими» компонентами водоспоживання, хоча їхня частка може становити 5–10 % або більше в готелях великої площі [5].

Переобладнання систем охолодження на безводні або мало-водні рішення може скоротити витрати технічної води на 20–40 % [1].

Для готелів, розташованих на великих територіях або курортних зонах, значним джерелом водоспоживання є зовнішній благоустрій, що включає: полив територій та експлуатацію ландшафтів. Полив може становити до 10 % від загального водоспоживання готелю, а в готелях теплого клімату або великих курортах – до 25 % [5].

Деякі курортні готелі Європи завдяки водозберігаючим системам зменшили використання води на полив до 60 % порівняно зі стандартним режимом [5; 10].

Висновки. Систематичне дослідження структури водоспоживання в готелі є критично важливим для формування ефективної програми водозбереження та стратегічного планування сталого розвитку готельного підприємства. Доведено, що структура водоспоживання готелю має полікомпонентний характер та потенціал для оптимізації.

Список використаних джерел

1. UNEP. Manual on Water and Waste Management in the Tourism Industry: What the Tourism Industry Can Do to Improve Its Performance. Nairobi : United Nations Environment Programme, 2003.

- URL: https://destinet.eu/resources/...-various-target-groups/individual-publications/A_Manual_for_Water_and_Waste_Management_What_t he_Tourism_Industry_Can_Do_to_Improve_Its_Performance_11.pdf (дата звернення: 28.10.25).
2. EarthCheck Research Institute ; EC3 Global. White Paper on Tourism and Water. Brisbane, 2013. 52 p. URL: https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2014/12/STO_EarthCheck_Water_2013.pdf (дата звернення: 28.10.25).
 3. Scandic Hotels Group. Each Hotel Guest Uses 209 Litres of Water a Day : press release, 06.09.2010. Stockholm : Scandic, 2010. URL: <https://www.scandichotelsgroup.com> Scandic Hotels Group (дата звернення: 09.11.2025).
 4. UNWTO ; UNDP. Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030. Madrid : World Tourism Organization, 2017. 108 p. URL: <https://www.untourism.int/global/publication/tourism-and-sustainable-development-goals-journey-2030> (дата звернення: 09.11.2025).
 5. UNEP. Tourism’s Global Resource Use. Paris : United Nations Environment Programme, 2015. URL: https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/from-crm/unep_briefing_paper_tourisms_global_resource_use.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
 6. European Environment Agency (EEA). Water Use in Europe – Sectoral Overview. Copenhagen : EEA, 2021. 56 p.
 7. Носаоглу S. M. et al. Evaluations of on-site wastewater reuse alternatives for hotels through multi-criteria decision-making // *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 124. P. 150–160. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.01.022> (дата звернення: 09.11.2025).
 8. Scandic Hotels Group. Scandic Meets Nordic Swan Ecolabel’s New Stricter Environmental Requirements : press release, 27.11.2023. Stockholm: Scandic, 2023. URL: <https://www.scandichotelsgroup.com/media/press-releases/2023/scandic-meets-nordic-swan-ecolabels-new-stricter-environmental-requirements/> (дата звернення: 09.11.2025).
 9. Green Key. HWMI – Hotel Water Measurement Initiative. 2017. URL: <https://www.greenkey.global> (дата звернення: 09.11.2025).
 10. World Tourism Organization. Sustainable Development of Tourism. Madrid : UNWTO, 2023. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development> (дата звернення: 09.11.2025).

Ю. Д. Логоша, аспірант, спеціальність Економіка
О. В. Манжура, д-р екон. наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ТА ГРОМАД, З УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІЙ

Сталий розвиток регіонів України є ключовим завданням державної політики та потребує особливої уваги в умовах воєнного стану. Беручи до уваги соціально-економічні виклики, з якими зіткнулися прифронтові території, що зазнали значних руйнувань та потребують комплексного відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Стратегії сталого розвитку, модернізації та смарт-спеціалізації, що базуються на принципах ефективного використання ресурсів та інновацій, є ключовими інструментами для досягнення мети.

У дослідженні проаналізовано державні програми та міжнародні механізми, що покликані забезпечити розвиток громад і економічну стабільність. Урядові програми для розвитку громад та відновлення економіки мають чіткі законодавчі та стратегічні основи та визначають принципи, цілі та механізми управління територіальними громадами. Наприклад, Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року (Постанова КМУ № 695) [1] насамперед орієнтована на визначення пріоритетів: відновлення критичної інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток людського капіталу.

Ukraine Recovery Plan [2], розроблений Міністерством відновлення, передбачає спеціальні пакети для прифронтових територій, спрямовані на відбудову житла, модернізацію транспортної та енергетичної інфраструктури, створення умов для інвестиційної привабливості регіонів. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) [3] фінансує проекти у громадах, включаючи безпечні школи, лікарні, водопостачання. Програма «Відновлення» [4] забезпечує компенсації за пошкоджене житло, таким чином стимулюючи локальну економіку. Україна активно розробляє та впроваджує законодавчі акти, спрямовані на прискорення відновлення.

Не менш важливою для сталого розвитку нашої країни є залучення іноземної та міжнародної допомоги. Ukraine Facility (ЄС) [5] – фінансовий інструмент, спрямований на підтримку реформ, макрофінансової стабільності та регіональний розвиток. EBRD [6] інвестує у муніципальні проекти, що мають на меті модернізацію водоканалів, тепlopостачання та транспорту. IFC [7] підтримує приватний сектор, зокрема, агробізнес та логістичні хаби у безпечних регіонах. UNDP [8] координує проекти відновлення прифронтових територій, включаючи створення робочих місць та підтримку малого бізнесу.

Сталий розвиток регіонів України у післявоєнний період напряму залежить від комплексного стратегування, що поєднує державні програми та міжнародну підтримку. Прифронтові території потребують особливого підходу: швидке відновлення критичної інфраструктури, стимулювання економічної активності та залучення інвестицій. Взаємодія урядових стратегій та міжнародних фінансових інструментів створює основу для відновлення та довгострокового розвитку національної економіки, а також подальшої її трансформації. Це шанс побудувати стійкіші, інклюзивніші та процвітаючі громади, що будуть менш вразливими до майбутніх викликів.

Список використаних джерел

1. Постанова КМУ № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.
2. Ukraine Recovery Plan. Міністерство відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua>.
3. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР). URL: <https://mindev.gov.ua/news/hromady-mozhut-otrymaty-koshty-na-proiektu-z-vidnovlennia-vid-derzhavnogo-fondu-rehionalnoho-rozvytku>.
4. Програма «Відновлення». URL: <https://erecovery.diia.gov.ua/>
5. Ukraine Facility. Європейська Комісія. URL: <https://ec.europa.eu>.
6. EBRD projects in Ukraine. EBRD. URL: <https://ebrd.com>.
7. IFC Ukraine Investment Program. IFC. <https://ifc.org>.
8. UNDP Ukraine Recovery Initiatives. UNDP. URL: <https://undp.org/ukraine>.

*О. І. Мазел, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро*

РОЗВИТОК СФЕРИ У ДИНАМІЦІ АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Сфера послуг в Україні динамічно розвивається, не зважаючи на вплив непередбачуваних факторів зовнішнього середовища, зокрема, воєнного стану.

У нашому дослідженні ми розглянемо динаміку загальних показників обсягу реалізованих послуг підприємствами досліджуваної сфери, які їх здійснюють в таких секціях за Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) [1]: транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; тимчасове розміщування й організація харчування; інформація та телекомунікації; операції з нерухомим майном; професійна, наукова та технічна діяльність; діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування; освіта; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок; надання інших видів послуг.

Аналіз статистичної інформації [2] показує, що динаміка реалізованих послуг підприємствами сфери послуг у II кварталі 2022–2025 рр. характеризується зростанням обсягів надання послуг (рис. 1).

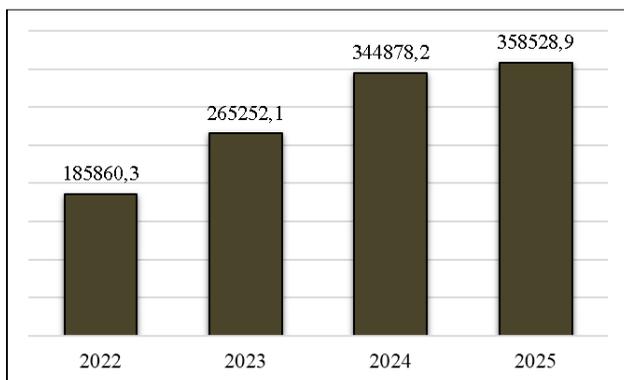


Рисунок 1 – Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг у II кварталі 2022–2025 рр., млн грн

Як видно з рис. 1, динаміка обсягу реалізованих послуг у фактичних цінах характеризується позитивним трендом. Зростання обсягу послуг у II кварталі 2023 р. становило 142,7 % порівняно з аналогічним періодом 2022 р. У 2024 р. та 2025 р. – 130 % та 104 %, відповідно, тобто, темп зростання у 2025 р. сповільнився. За позитивної характеристики загальних кількісних показників сфери послуг, ми розуміємо, що за структурою послуг є різна динаміка, що залежить від специфіки того чи іншого їх виду. Збільшується обсяг реалізованих послуг безпосередньо населенню. Зокрема, їх зростання до показників II кварталу попереднього року становило у 2022 р. – 163,1 %; у 2023 р. – 144,3 %; у 2025 р. – 107,9 %.

Динаміка частки реалізованих послуг населенню у загальному обсязі наведена на рис. 2.

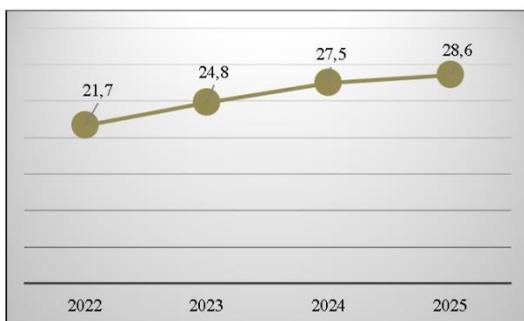


Рисунок 2 – Частка реалізованих послуг населенню у загальному обсязі у II кварталах 2022–2025 рр., %

Дослідження показує, що така частка із року в рік зростає, що підтверджує закономірність формування клієнтської бази населенням як основним споживачем. Отже, стан досліджуваного ринку є підґрунтям його майбутнього зростання та гарантованого надання послуг споживачам.

Список використаних джерел

1. Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД): стан на 2025 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/klasifikator-vydiv-ekonomichnoyi-diialnosti-kved-stand-na-2024-rik/>
2. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

*Л. Р. Маковійчук, здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Львівський національний університет імені Івана Франка*

РЕЙТИНГУВАННЯ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ ЗА НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

У роботі проведено комплексне оцінювання науково-інноваційного потенціалу регіонів України з використанням індексного та таксономічного методів інтегрального оцінювання. На підставі системи показників, що характеризують інноваційну активність, кадрове забезпечення, інвестиційні можливості та результати наукової діяльності, побудовано інтегральні індекси для всіх областей України за 2020–2024 рр.

Багатовимірне рейтингування та інтегральне оцінювання як методи регіонально розвитку застосовують у найрізноманітніших сферах економіки: у дослідженні підприємницької діяльності [1], ринків праці [2], стану сільського господарства [3], соціально-економічного розвитку [4], місцевих бюджетів [5] тощо.

Для аналізу використано 7 показників, з яких 6 є стимуляторами розвитку: витрати на наукові дослідження і розробки, обсяг капітальних інвестицій у науково-технічну діяльність, кількість організацій, що здійснюють НДР, кількість науково-педагогічних працівників, кредити у професійній та науковій діяльності, кількість промислових підприємств з інноваційною продукцією. Єдиним дестимулятором визначено індекс споживчих цін, оскільки висока інфляція знижує інвестиційну привабливість регіонів та погіршує економічну стабільність. Уся вхідна статистика зібран аз офіційної сторінки Державної служби статистики України [6].

Таксономічний підхід дав змогу оцінити відхилення регіонів від еталонного стану та ідентифікувати кластери з подібним рівнем розвитку. Результати показали високу стабільність лідерів (Київська, Харківська, Львівська області) та наявність регіонів зі стійко низькими значеннями індексів.

Порівняння двох методів засвідчило високий рівень узгодженості їх результатів, отримані результати можуть бути

використані для формування регіональної інноваційної політики, виявлення точок зростання та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності регіонів.

У 2021 р. безумовним лідером залишалася Харківська область (рис. 1), тоді як у 2024 р. регіони з найвищим науково-інноваційним потенціалом змістилося у бік Львівської та Київської областей (рис. 2), які стали домінувати за обома методами оцінювання.

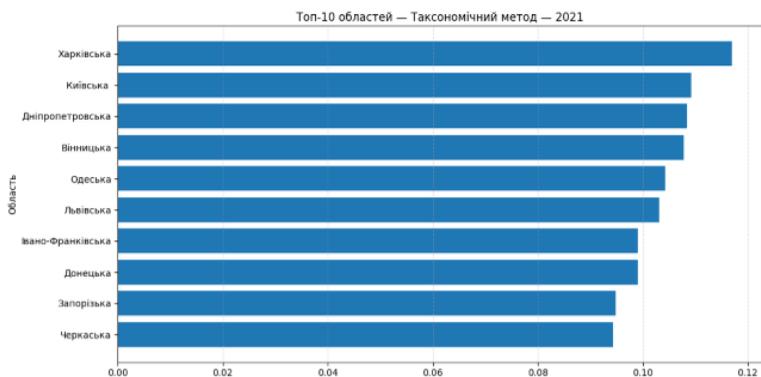


Рисунок 1 – ТОП-10 областей України за таксономічним методом науково-інноваційного потенціалу – 2021 рік

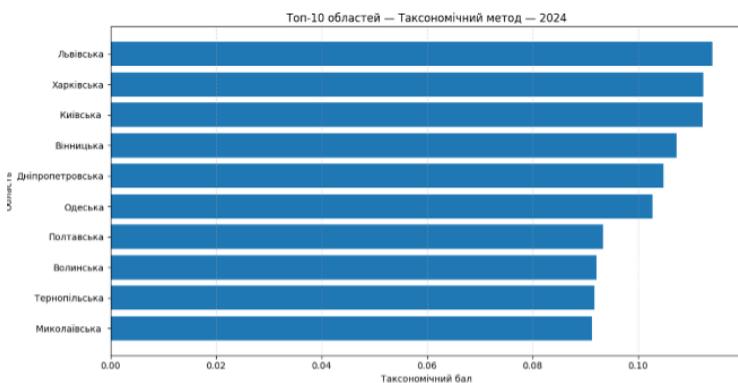


Рисунок 2 – ТОП-10 областей України за таксономічним методом науково-інноваційного потенціалу – 2024 рік

Одночасно середня група регіонів суттєво розширилася за рахунок Полтавської, Миколаївської, Тернопільської та інших областей, що свідчить про перерозподіл наукових ресурсів у більш безпечні регіони.

Натомість області, охоплені активними бойовими діями – Донецька, Луганська та Херсонська – у 2024 р. демонструють різке падіння обох показників і формують нижню межу діаграми. Загальна кореляція між методами посилилася, що вказує на стабілізацію структури регіональних відмінностей, проте водночас зріс розрив між лідерами та аутсайдерами, що відображає посилення просторової нерівності в умовах війни.

У 2024 році Львів очолив рейтинг, демонструючи збалансованіший профіль, Харків і Київ формують лідерів, нові учасники ТОП-10 – Волинська, Тернопільська та Миколаївська області, а окуповані регіони залишаються поза рейтингом, що підкреслює важливість безпеки та територіальної стабільності для економічного та наукового розвитку.

Таксономічна теплова карта (рис. 3) візуалізує динаміку рангових позицій регіонів України за науково-інноваційним потенціалом у 2020–2024 роках, де темні зони відповідають лідерам з високою збалансованістю розвитку, світлі зони позначають регіони зі структурними дисбалансами, а проміжні відтінки представляють середній рівень інноваційної активності.

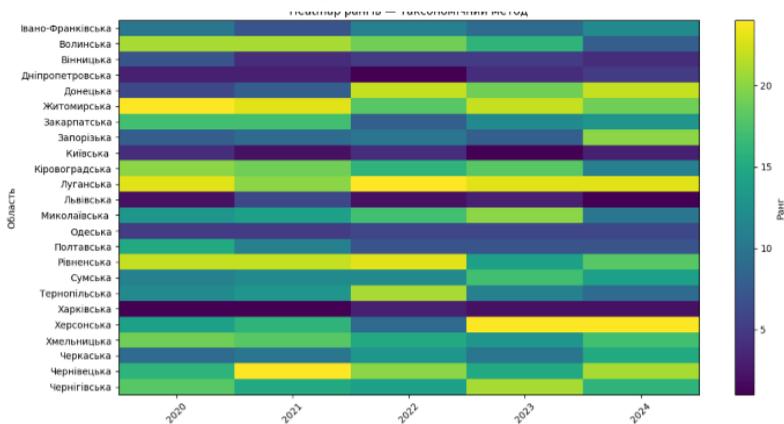


Рисунок 3 – Теплова карта рангів за таксономічним методом

З економічної точки зору, карта демонструє просторову концентрацію науково-інноваційних ресурсів: Харківська, Київська, Львівська та Дніпропетровська області формують стійке ядро інноваційної економіки з диверсифікованою структурою фінансування, розвиненою науковою інфраструктурою та високим рівнем капітальних інвестицій. Найбільші структурні диспропорції спостерігаються у Луганській, Донецькій та Херсонській областях, що відображає низьку інвестиційну привабливість, обмежений доступ до кредитних ресурсів та руйнування виробничого потенціалу внаслідок воєнних дій.

Отже, порівняння 2021 і 2024 років демонструє, що війна спричинила переорієнтацію науково-інноваційного потенціалу країни: відбулася різка деградація східних областей, посилення ролі західних та центральних регіонів, а також зростання поляризації між лідерами та аутсайдерами. Попри це, висока кореляція між індексним і таксономічним методами свідчить про збереження структурної логіки розвитку системи.

Список використаних джерел

1. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: 10.32782/dees.17-7.
2. Zomchak, L., Hakava, S. Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 495–516.
3. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Вип. 52, № 1. С. 22–38. DOI: 10.37203/kibit.2025.52(1).02.
4. Vdovyn M., Zomchak L. Multidimensional ranking and taxonomic analysis of the regional socio-economic development in Ukraine. In: *International Conference on Computer Science, Engineering and Education Applications*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. P. 361–370.

5. Зомчак Л. М., Огородник С. П., Бортник Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47–53. DOI: 10.32782/dees.17-7.
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025).

Ю. О. Плахотнюк, аспірант

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ВПЛИВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

Унаслідок військової агресії економіка Україна понесла значні втрати. Сукупно 24,31 % підприємств зупинені, 46,8 % працюють частково або скоротили обсяг робіт, загальні прямі втрати малого і середнього бізнесу оцінюються у 107,8 млрд доларів США, бізнес-активність скоротилася, а експортери стикаються з обмеженими можливостями через блокаду портів [1]. Їх відновлення потребує значних капіталовкладень, залучення яких суттєво залежить від рівня інвестиційної привабливості підприємств. Дослідження питань впливу стейкхолдерів на формування інвестиційної привабливості підприємства є актуальним та важливим з точки зору наукового і практичного застосування.

Ситуація, що склалася, спонукає суб'єкти господарювання до переорієнтації на новий формат ведення бізнесу, адаптований до існуючих умов, при цьому орієнтуючись на взаємодію зі стейкхолдерами, враховуючи всі загрози та ризики, що можуть стрімко загостритися й беручи до уваги тенденції та процеси внутрішнього та зовнішнього середовища [2]. На функціонування вітчизняних підприємств впливають напрямки та особливості діяльності державних інституцій як стейкхолдерів, що повинні забезпечувати своєчасне і якісне задоволення потреб населення України, захист прав громадян, дотримання необхідних темпів і пропорцій розвитку національної економіки, створення рівних умов для розвитку економічної діяльності підприємств, обмеження монополізму та розвитку конкуренції, коорди-

націю різних сфер господарювання, ліцензування певних видів діяльності, захист навколишнього середовища від шкідливого впливу. Ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами передбачає декілька важливих етапів, що представлені на рис. 1.



Рисунок 1 – Етапи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Інвестиційну привабливість підприємства доцільно розглядати як систему фінансових, економічних та інших відносин, що виникають у процесі забезпечення ефективного розвитку підприємства і задоволення вимог потенційних інвесторів [3]. Рівень інвестиційної привабливості підприємства як відкритої економічної системи залежить від результатів формування та використання виробничого потенціалу, бізнес-зв'язків, збутової мережі, наявності кваліфікованих трудових ресурсів тощо. Якісні та кількісні характеристики цих складових створюються внаслідок поєднання інвестиційних циклів та обумовлюють рівень можливостей конкретного підприємства. Формування інвестиційної привабливості підприємства здійснюється на

певних рівнях. Їх можна умовно розділити на три основні: макрорівень, мезорівень (регіональний і галузевий) та мікрорівень. Кожен з рівнів формування інвестиційної привабливості має свої особливості та фактори, що впливають на рішення інвесторів.

Незважаючи на сформовану теоретичну базу, при формуванні інвестиційної привабливості підприємств залишаються невирішеними питання забезпечення ефективності взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами. Для їх вирішення необхідно визначити групи стейкхолдерів, що взаємодіють у певному секторі економіки національного господарства на основі партнерських відносин, дослідити наявні інтереси враховуючи, що вони мають різний вектор спрямування [4]. Характер взаємозв'язку зацікавлених сторін залежно від рівня формування інвестиційної привабливості підприємства та вид їх впливу представлений у табл. 1.

Таблиця 1 – Вплив стейкхолдерів залежно від рівня формування інвестиційної привабливості

Рівні формування	Стейкхолдери	Вид впливу
Макрорівень	Державні органи влади: законодавчі виконавчі	Політичний
	Громадські організації	Соціальний
Регіональний	Місцеві органи самоврядування	Політичний
	Бізнес-структури	Фінансовий
	Наукові установи	Соціальний
	Місцеві жителі	
Галузевий	Державні органи та регулятори	Політичний
	Інвестори	Фінансовий
	Клієнти	Операційний
	Постачальники	
	Конкуренти	
	Неприбуткові організації та громадські об'єднання	Репутаційний
Мікрорівень	Внутрішні: Власники	Фінансовий

Рівні формування	Стейкхолдери	Вид впливу
Мікрорівень	Акціонери	Операційний
	Керівництво	
	Працівники	
	Зовнішні: Інвестори	Фінансовий
	Постачальники	Операційний
	Партнери	
	Клієнти	

На макро- та мезорівнях формування інвестиційної привабливості відповідні групи стейкхолдерів здійснюють політичний вплив щодо діяльності суб'єктів господарювання. Вони приймають безпосередню участь у забезпеченні реалізації державної політики розвитку інвестиційної привабливості держави, регіону чи галузі через створення сприятливого законодавства, надання пільг та гарантій інвесторам, а також забезпечення прозорості та ефективності управління. Також на цих рівнях зацікавлені сторони мають певний соціальний вплив, який полягає у формуванні інвестиційної політики через просування інтересів різних груп населення, участь у громадському житті та рівень професійної підготовки кадрів, соціальну відповідальність підприємств.

У свою чергу, на мезо- та макрорівні формування інвестиційної привабливості важливе значення має фінансовий вплив стейкхолдерів, який виражається у капіталовкладеннях з метою отримання прибутку для створення нових або розвитку діючих підприємств, що дозволяє їм здійснювати інвестиції в оновлення виробничих потужностей, дослідження та розробку нових видів продукції або послуг. Зацікавлені сторони, від яких залежить кінцевий результат діяльності підприємства можуть мати певний інтерес та підтримувати або створювати перешкоди і таким чином впливати на прийняття рішень, виробничі процеси, якість продукції. Позитивний операційний вплив стейкхолдерів може призвести до підвищення рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Засоби масової інформації та громадські об'єднання, як стейкхолдери, можуть здійснювати репутаційний вплив на формування інвестиційної привабливості як держави, так і певного регіону, галузі чи суб'єкта господарювання. Його розглядають як ступінь, з якою певна група зацікавлених сторін впливає на сприйняття та довіру до підприємства, що може призвести до позитивних або негативних наслідків для її діяльності та масштабу. Ефективний стейкхолд-менеджмент спрямований на створення сприятливих умов для взаємодії з цими групами.

Таким чином, взаємодія із стейкхолдерами здійснюється на основі встановлення ефективних каналів комунікації з усіма наявними зацікавленими сторонами, розробки плану спільної роботи із врахуванням інтересів усіх учасників, що допомагає залучити необхідний капітал і забезпечити довгострокову стійкість господарської діяльності. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства дозволить розробити стратегію його розвитку відповідно до інтересів груп зацікавлених сторін, визначити вид їх впливу та забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел

1. УВКБ ООН, Агентство ООН у справах біженців. URL: <https://www.unhcr.org/ua/> (дата звернення 15.03.2025 р.).
2. Андрухович, Д. Р. (2023). Вітчизняні підприємства у военний період і заходи їх державної підтримки. Збірник наукових праць Державного податкового університету. № 1. С. 63–84. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.63-84>.
3. Пілецька С. Т., Вірянська О. В. Оцінка інвестиційної привабливості. URL: [https://nau.edu.ua/site/variables/news/2018/5/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202018/30%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC39%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20\(%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%90\).pdf](https://nau.edu.ua/site/variables/news/2018/5/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202018/30%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC39%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20(%D0%A4%D0%95%D0%91%D0%90).pdf) (дата звернення: 14.06.2025 р.).
4. Mamonov K., Grytskov E., Prunenکو D., Velychko V., Achekasov A. Stakeholder-oriented enterprise management model enterprises. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2020. № 4 (35). P. 396–410.

Ю. В. Пухальський, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ SMART СТРАТЕГУВАННЯ ПРОДЖЕКТ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІКИ

Процесний підхід, враховуючи динамічні зміни в економічних системах під впливом факторів середовища діяльності, які характеризуються, в свою чергу, значним рівнем динамічного формування під впливом змін технологічного укладу, невизначеності та нестабільності економіки в цілому, залишаються більш ефективним для підприємств зі складною організаційною структурою у порівнянні з функціональним підходом до управління таких систем [1]:

У процесі визначення мети наукового дослідження SMART стратегування проджект менеджменту бізнес-процесів суб'єктів господарювання було сконцентровано увагу на необхідності дослідженні стану бізнес-процесів сталого розвитку суб'єктів економіки та їх діагностики і перспектив використання SMART стратегування проджект менеджменту, що можна пояснити з позиції впливу зовнішніх чинників в умовах динаміки змін середовища діяльності. Враховуючи, що сучасне підприємство є економічною системою з основними та забезпечуючими процесами, які системно взаємопов'язані та доповнюють один одного [2], проблема визначення стану діяльності підприємства в нинішньому та майбутньому стані потребує підходів проведення аналізу та оцінки бізнес-процесів, що в свою чергу потребує розуміння SMART стратегування бізнес-процесів сталого розвитку суб'єктів економіки на проектному підході.

Діагностику стану бізнес-процесів економічних систем, якими є підприємства, можна проводити підходами з використанням графічного аналізу схем бізнес-процесів, аналізу процесу логістики інформації в системах управління діяльністю [2], але для основних передумов перспективного їх розвитку компанії необхідно скоординувати цілі основних бізнес-процесів із стратегією компанії [3]. Це можливо на умові сформованого під-

ходу прийняття рішень в управлінні процесами на необхідних для цього визначеннях та вибраних показників, за якими найбільш доцільно проводити оцінювання бізнес-процесів, що є основою оцінювання останніх [4, с. 382–385]. Головною особливістю цього процесу є необхідність сформувати групи показників якості та їх основні параметри з фінансової групи, кадрової групи, виробничої групи показників діяльності для забезпечення необхідного рівня інформації в аналітичному забезпечення визначення типу впливу на діагностику стану бізнес-процесів сталого розвитку досліджуваної системи.

Тому, досліджуючи поставлену проблему проведення діагностики стану бізнес-процесів економічних систем з позиції стратегування проєктного підходу, було визначено напрями, що надавало підстави для систематизації і структурування поставленого завдання дослідження, а також проаналізовано методики, вибравши для цього SMART технологію визначення основних характеристик бізнес-процесів. Перевагою цієї технології є підходи формування системи постановки цілей та характеристик, створюючи для цього чіткі, реалістичні та контрольовані завдання, забезпечуючи ефективне планування, ресурси, моніторинг прогресу та досягнення результатів у діяльності. Це особливо важливо у визначенні ключових показників (KPI), серед яких у забезпеченні сталого розвитку систем було виділено SMART-управління з елементами штучного інтелекту та цифрової трансформації економіки, демонстрації рішень на базі таких технологій, як інтернет речей, хмарні обчислення, штучний інтелект, призначених для ефективного та екологічного використання діяльності систем.

Сучасними інструментами в менеджменті процесів є SMART-управління з елементами штучного інтелекту та цифрової трансформації економіки (як зміни, що пов'язані із змінами технологічного укладу) у контексті сталого розвитку, використовуються об'ємні масиви даних для підвищення точність прогнозів. Перспективами SMART стратегування проєкту менеджменту бізнес-процесів сталого розвитку суб'єктів економіки є використання платформи Smart Method AI, яка забезпечує інструментами для швидкого і точного виконання управління

процесами, використовуючи штучний інтелект у технологічній еволюції на фінансовому управлінні та прогнозуванні.

Методичні підходи використання SMART стратегування проєкту менеджменту бізнес-процесів сталого розвитку суб'єктів економіки пропонується формувати на завданнях:

- оптимізації бізнес процесів на основі їх етапів з визначеними за кількісними та якісними параметрами мету;
- формування ефективності діяльності з чітким вектором зосередження на головному, відсікаючи другорядне;
- контролі результату на всіх життєвих циклах бізнес процесу, формуючи підстави для управлінського рішення з коригування діяльності, що підвищує ймовірність успіху;
- визначенні технологічної, організаційної важливості бізнес-процесів у системі досягнення цілей розвитку;
- формуванні та плануванні ресурсного забезпечення бізнес-процесів для забезпечення необхідного рівня результату розвитку;
- дослідженнях рівня сталого розвитку із врахуванням рівня задоволеності споживачів сектору ринку результатами бізнес-процесів та соціальних критеріїв.

Таким чином, для визначення основних характеристик бізнес-процесів пропонується їх оцінювати за: напрямками; за показниками діяльності, в залежності від стану їх досягнення та прогнозного значення у поставленій меті розвитку; способами обробки інформації про стан діяльності. Систематизація таких підходів цього в рамках забезпечення формування інформаційно-аналітичного забезпечення забезпечує основу вхідної інформації для методів прийняття рішень [5, с. 290].

Практична значимість запропонованих підходів щодо формування SMART стратегування проєкту менеджменту бізнес-процесів сталого розвитку суб'єктів економіки при формуванні системи управління бізнес-процесами суб'єктів економіки полягає в підходах удосконалення систем і основних елементів їх бізнес-моделі на підставі декомпозиції завдань за окремими етапами формування та розвитку за визначеними основними характеристиками бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Латишева, О. В. Бізнес-процеси суб'єктів господарювання: планування, моделювання, аналіз та контроль : монографія / О. В. Латишева, Є. О. Підгора, С. В. Касьянюк, Т. П. Гітіс. – Краматорськ : ДДМА, 2021. – 235 с.
2. Дубініна В. В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості № 53, 2016. С. 66–74. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0153.73899.
3. Башук І. SMART-критерії оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс] / Ігор Башук // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2021 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.]; [оргком.: Рєпіна І. М. (голова) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2021. – С. 134–135. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/36212>.
4. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2012. – 487 с.
5. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством / О. М. Костіна // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 287–297.

М. Є. Розога, д-р екон. наук, професор;

Р. Ю. Максимчук, аспірант;

В. І. Шило, аспірант;

О. С. Савченко, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

СТРАТЕГУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРОЦЕСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ ТА ЙОГО СУБ'ЄКТІВ

Відновлення економіки та забезпечення процесів сталого розвитку економічних систем регіонального рівнів та їх суб'єктів господарювання за своєю сутністю можливе на умовах успішного стратегування реалізації комплексу проектів, які необхідні для вирішення багатьох проблем і задач в соціально-економічній сфері. Проектний підхід вирішення задач сталого розвитку має принципи та інструменти, системність використання яких їх дозволяє формувати моделі реалізації найкращих рішень, забезпечуючи індивідуально орієнтовані та максималь-

но наближені до конкретних умов розвитку регіонів стимули, алгоритми і механізми реалізації [1]. Поєднання процесів та загальних принципів і стандартів забезпечення розвитку регіонів, як територіально-господарських систем, створює умови для формування сценаріїв реалізації проектів розвитку регіону та його суб'єктів господарювання у відповідності до їхніх потреб та передумов [1]. Ідентифікація та прийняття рішень на реалізацію проектів, як процесів розвитку, потребує розуміння перспектив отримання майбутніх переваг та їх наслідків для соціального-економічного стану територіально-господарських систем і сталого їх розвитку. Логічним продовженням цього необхідно підкреслити роль стратегування проектного підходу управління в контексті ефективності процесів сталого розвитку регіону та його суб'єктів.

Мета та завдання запропонованих досліджень було встановлення механізмів для спільного використання стратегування та проектного підходу, як ключових процесів для забезпечення ефективності сталого розвитку регіону, та визначення того, як вони працюють разом у досягненні поставлених цілей розвитку. Для цього було запропоновано використовувати методи порівняльного, системно-структурного аналізу та теоретичного досліджених підходів проектного управління розвитком регіональних економічних систем. Складність забезпечення досягнення необхідного рівня розвитку таких систем як регіон (як територіальна структура) пояснюється системою взаємних горизонтальних відносин, що згідно із теорією управління визначається як «суб'єкт»-«суб'єкт». Визначення необхідних механізмів та підходів їх реалізації значно актуалізує такі дослідження для сталого розвитку в нинішніх умовах економічної нестабільності та війни.

Формування механізмів та способів успішного розвитку будь-якої системи відбувалось на розумінні того, що стратегічне планування, визначаючи довгострокові цілі та напрямки розвитку, потребує інструментів їх реалізації, серед яких ключове місце може займати проектний підхід, який забезпечує практичну реалізацію цих стратегій через конкретні, вимірювані проекти. Крім того, необхідно підкреслити, що досягнення необхід-

ного рівня розвитку таких систем як регіон, можливе за умови знаходження соціально-економічної доцільності реалізації стратегічних планів і проектів для цього та необхідного рівня мотивації всіх суб'єктів економіки, громади, місцевого самоуправління. Тому, логічно підтверджується можливість формування критично важливих результатів від синергії стратегування та проектного підходу управління проектами в контексті ефективності процесів сталого розвитку регіону та його суб'єктів, так як це дозволяє узгоджувати економічні, соціальні та екологічні цілі, мобілізувати ресурси, управляти ризиками, забезпечуючи таким чином більш стійкий та ефективний розвиток регіону та його суб'єктів.

Стратегування через визначення цілей забезпечує чітке бачення майбутнього регіону, визначаючи ключові цілі та індикатори сталого розвитку на тривалий термін, передбачаючи при цьому умови узгодження інтересів різних суб'єктів регіону, бізнесу, громади, мотивовано формуючи для цього спільний шлях розвитку та інвестиційні ресурси для розробки проектів, що відповідають пріоритетам розвитку. Структурованість та системність цього процесу забезпечується інструментами проектного підходу практичної реалізації, перетворюючи стратегічні цілі на конкретні напрями діяльності через розробку, виконання та моніторинг окремих проектів розвитку. Посилення синергії ролей стратегування та проектного підходу формується на основі процесів вимірюваності та контролю фаз проектів на показниках ефективності відстежування прогресу та оцінювання результатів, ефективного використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, управляючи мінімізацією втрат. В умовах війни та економічної нестабільності перевагою використання проектного підходу управління сталим розвитком регіону та його суб'єктів є гнучкість та адаптивність, вирішуючи при цьому проблему адаптації до змін у зовнішньому середовищі, гнучко реагуючи на нові виклики.

Процесом логічного підтвердження переваг використання стратегування та проектного підходу разом є процеси їх співпраці, оскільки формується синергетичний ефект, так як стратегія надає контекст напрямів розвитку та пріоритети їх досяг-

нення, а проекти – механізми для ефективного досягнення цих цілей розвитку. Цим забезпечується зв'язок між теорією та практикою, покращуючи координацію між відомствами та суб'єктами регіону. Такі підходи поєднання стратегування та проектного підходу, формуючи таким чином інтегрований підхід забезпечення підвищення стійкості регіону та його суб'єктів, сприяють економічному зростанню враховують соціальну справедливість та екологічну стабільність на напрямках та проектах розвитку.

Практичне значення проведеного дослідження є те, що пропонується вирішення однієї із головних проблем складних соціально-економічних систем у контексті сталого розвитку та післявоєнного відновлення на умовах використання інтегрованого підходу в сфері проектного управління та стратегування. Використовуючи стратегування та управління проектами на засадах інтегрованого підходу, як дієвого інструменту для сталого розвитку регіонів та їхніх суб'єктів, необхідно підкреслити важливість розуміння особливостей цього процесу для забезпечення прозорого та ефективного управління післявоєнного відновлення на засадах врегулювання питань щодо планування та збалансованого розподілу ресурсів у процесі управління проектами економічної співпраці на регіональному рівні та можливостей підприємницького пошуку регіональних органів влади, підприємницьких структур у обґрунтуванні розвитку регіонів та їх суб'єктів.

Список використаних джерел

1. Osipov, V., Kukosh, M., Doroshenko, A., & Korotkykh, K. (2024). Project management of sustainable development of subregional economic systems. *Economic Innovations*, 26(3(92)), 91-103. doi: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3\(92\).91-103](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3(92).91-103).

К. А. Сімонов, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

КЛЮЧОВІ МЕТРИКИ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ І НАСЛІДКИ

Вибір показників ефективності діяльності є одним з важливих інструментів стабільного економічного розвитку суб'єктів національної економіки. Торгівля, як визначальний вид еконо-

мічної діяльності, впливає на соціальну складову життєдіяльності людини і тим самим доводить доцільність відтворення економічних процесів в частині поєднання попиту зі споживанням, що визначає товарну політику держави.

Найбільш відповідним показником, що відображає, як економічну, так і соціальну характеристику торгівлі є товарооборот.

Товарооборот являє собою систему економічних відносин, що виникають з приводу купівлі-продажів товарів і послуг. З точки зору економічної категорії товарооборот характеризується наявністю одночасно двох ознак: товару як об'єкту продажів та їх реалізації як форми просування товарів від виробника до споживача [1].

У зв'язку з цим, аналіз динаміки товарообороту за роки воєнного стану дозволяють нам визначити його тенденції і на підставі цього виділити шляхи збільшення ємності ринку.

Дослідження статистичної інформації щодо обсягів товарообороту та його змін у 2021–2025 рр. показує вплив зовнішніх факторів на економічні характеристики продажів (рис. 1) [2].

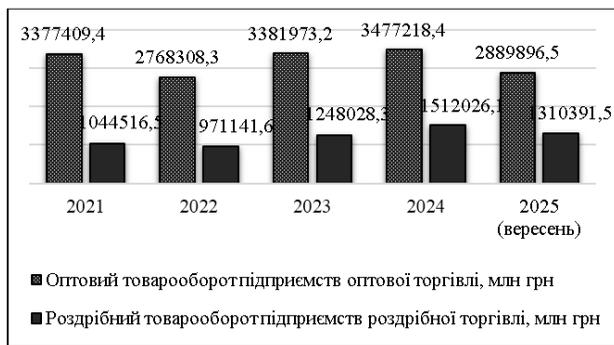


Рисунок 1 – Динаміка оптового та роздрібного товарообороту підприємств торгівлі у 2021–2025 рр., млн грн

Динаміка обсягу товарообороту у фактичних цінах показує, що за роки війни його рівень зростає, але ж слід враховувати суттєвий вплив зміни цін на величину продажів. І тому більш об'єктивним є дослідження відносних показників до відповідного періоду попереднього року (рис. 2) [2].

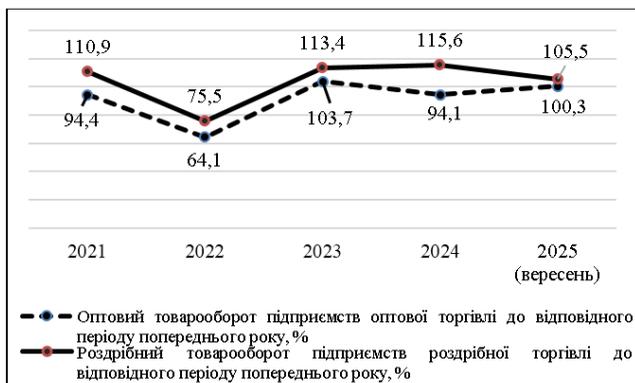


Рисунок 2 – Динаміка змін оптового та роздрібного товарообороту підприємств торгівлі у 2021–2025 рр., % до відповідного періоду попереднього року

Як видно з рис. 1–2, динаміка товарообороту показує нерівномірність його формування, як за видами обороту (оптовий, роздрібний), так і за темпами зростання рівня продажів. Наше дослідження стосується юридичних осіб, інформація про які подана в офіційній статистиці. Поряд з цим, слід додати, що є також фізичні особи, що займаються торгівлею, а тому важливим бачиться подальше дослідження їх ролі і місця в торговельному бізнесі.

Отже, можемо констатувати, товарооборот є важливим КРІ сфери торгівлі, оскільки показує, наскільки її суб'єкти є успішними у досягненні стратегічних та тактичних цілей. За допомогою товарообороту можна визначити прогрес галузі, а також виділити тенденції, на підставі яких приймаються рішення щодо коригування стратегії, перетворюючи цілі на конкретні, кількісні результати.

Список використаних джерел

1. Вікіпедія. Товарооборот. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
2. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

В. Р. Соколовський, аспірант;

В. В. Стрілець, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин Полтавський університет економіки і торгівлі

ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗЕЛЕНИХ ІННОВАЦІЙ: АНАЛІТИКА ROI, ESG-ПРЕМІЇ ТА ДОСТУПУ ДО КАПІТАЛУ

Умови глобальної трансформації економіки, спричинені змінами клімату, розвитком технологій та посиленням міжнародних вимог щодо сталого розвитку, стимулюють підприємства до переосмислення традиційних бізнес-моделей. У центрі цих змін перебувають зелені інновації, що формують нові підходи до виробництва, енергоспоживання, логістики та корпоративного управління. Якщо раніше екологічні ініціативи розглядалися переважно як джерело додаткових витрат, то сучасні дослідження демонструють їхню здатність генерувати фінансову вигоду та підвищувати конкурентоспроможність компаній.

Останні наукові дослідження у сфері зелених інновацій демонструють загалом позитивний, але нелінійний та відтермінований вплив екологічних технологій на фінансово-економічні результати підприємств [9]. Роботи Т. Астуті й Н. Ахмар показують, що зелені інновації покращують операційну ефективність і рентабельність активів, однак не забезпечують миттєвого зростання вартості компанії, тоді як ринок швидше реагує на прозорість обліку, ніж на самі технологічні зміни [1]. Подібних висновків доходять С. Се, Ц. Хуо та Х. Цзоу, зазначаючи, що зелені продуктивні інновації підсилюють ефект процесних, хоча державні субсидії не гарантують комерційного успіху, що ставить під сумнів традиційні припущення щодо ролі державної підтримки [2]. Українські дослідники І. Олійник, Д. Дмитрієв та О. Сагайдак підкреслюють високі бар'єри входу й повільну окупність, але водночас наголошують на стратегічній важливості зелених інновацій для доступу до ринків і довгострокової стійкості бізнесу [3]; аналогічну позицію демонструє Т. Харченко, зміщуючи акцент із миттєвого прибутку на конкурентоспро-

можність і вихід на міжнародні ринки [4]. Нарешті, В. Сапожніков, А. Жабак, В. Сидорко та В. Можук аналізують значення ESG-стратегій і зеленого фінансування, які здешевлюють доступ до капіталу, хоча ефект можливий лише за умови достовірності та відсутності «грінвошингу» [5]. У підсумку сучасні дослідження підтверджують: зелені інновації підвищують ефективність, розширюють доступ до ринків і джерел фінансування, проте їхній економічний ефект формується поступово й залежить від довіри інвесторів та якості управління, а не лише від факту технологічного оновлення.

У 2024–2025 рр. спостерігається зростаюча увага до оцінки фінансової результативності зелених інновацій, зокрема їхнього впливу на операційну ефективність, ринкову капіталізацію та вартість капіталу. Дослідження Bain & Company, проведене серед 420 керівників глобальних виробничих компаній, показало, що компанії з високими показниками ESG (зокрема у сфері циркулярної економіки та енергоефективності) демонструють кращі фінансові результати. Зокрема, лідери рейтингу EcoVadis мають маржу EBITDA на 3–6 відсоткових пунктів вищу, ніж компанії з нижчими рейтингами [6]. Отже, аналіз показників ROI та структури фінансування свідчить, що впровадження екологічно орієнтованих технологій не лише сприяє зниженню ризиків, а й підвищує привабливість бізнесу для інвесторів та кредиторів.

Аналітика Deloitte демонструє формування стійкої «ESG-премії». Підвищення ESG-рейтингу на 10 пунктів зумовлює зростання мультиплікатора EV/EBITDA на 1,2x, а його динамічне покращення – до 1,8x. Це свідчить про зниження ризиків і підвищення привабливості компаній зі сталими практиками для інвесторів [7].

Дослідження MDPI (2024) засвідчує негативну кореляцію між ESG-показниками та вартістю боргового фінансування ($r = -0.17$). У 2025 р. доступ до зелених облігацій та Sustainability-Linked Loans дає змогу компаніям істотно зменшувати витрати на обслуговування боргу, підвищуючи чистий прибуток [8]. Зелені інновації формують значний мультиплікативний

ефект, що охоплює: зростання операційної ефективності підвищення ринкової капіталізації; зниження вартості капіталу; посилення довгострокової стійкості розвитку.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що зелені інновації поступово перетворюються з інструмента екологічної відповідальності на стратегічний фактор фінансового зростання. Сучасні дані підтверджують: компанії, що системно впроваджують екологічно орієнтовані технології та підвищують свій ESG-рейтинг, отримують відчутні переваги від зростання маржі та вартості бізнесу до здешевлення капіталу та розширення доступу до фінансових ринків. Водночас ефект зелених інновацій є відтермінованим і нерівномірним: короткострокові витрати та ризики впровадження не завжди компенсуються миттєвим підвищенням ринкової вартості, а результат значною мірою залежить від прозорості управління, достовірності ESG-звітності та здатності компанії уникати грінвошингу.

З огляду на це, аналіз ROI, вартості капіталу та структури фінансування має стати ключовим інструментом прийняття управлінських рішень у сфері сталого розвитку. Саме такий підхід дозволяє підприємствам оцінити реальну економічну доцільність екологічних технологій, мінімізувати ризики та сформувані стратегічні переваги у глобальній конкурентній боротьбі.

Список використаних джерел

1. Astuti T., Ahmar N. (2025). Effects of green intellectual capital, green accounting, and green innovation on firm value: The moderating role of return on assets. *Environmental Economics*, 16(1), 1-12.
2. Xie X., Huo J., Zou H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of Business Research*, 101, 697-706.
3. Олійник І. В., Дмитрієв Д. В., Сагайдак О. М. (2025). Екологічні інновації та їх вплив на конкурентоспроможність регіонального бізнесу. *Економіка та суспільство*, (72).
4. Харченко Т. Б. (2021). Екологічна інноваційна діяльність як основа сталого розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 32(71), № 1, 26-31.

5. Сапожніков В., Жабак А., Сидорко В., Можук В. (2024). Фінансові механізми сталого розвитку: зелені облігації, ESG-стратегії та регулювання ринку. *Економічний аналіз*, 34(4), 460-472.
6. Bain & Company. Do ESG Efforts Create Value? URL: <https://www.bain.com/insights/do-esg-efforts-create-value/>
7. Deloitte. ESG and Valuation Multiples Report, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ch/en/services/consulting-financial/research/does-a-company-esg-score-have-a-measurable-impact-on-its-market-value.html>.
8. MDPI. Sustainable Finance and ESG Performance Study, 2024. URL: <https://senecaesg.com/insights/esg-and-financial-performance-insights-impact-strategy-2025/>
9. Стрілець В. Ю., Артеменко А. В., Соколовський В. Р., Гаращенко Б. В., Сичук Д. Л. Вплив зелених інновацій на інтернаціоналізацію ринку електромобілів: кейс компанії Tesla, Inc. в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.129>.

Д. В. Становський, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК КАТЕГОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ: ПОСТАНОВНИЙ АСПЕКТ

Суб'єкти господарювання на сучасному етапі економічного розвитку, не зважаючи на суттєві труднощі, невизначеність середовища функціонування, ризики втрати бізнесу, не можуть рухатися вперед без стратегічних планів розвитку.

Питання стратегічного розвитку підприємств завжди було актуальним для дослідження. Аналіз контенту різних дослідників дозволяє пропонувати узагальнене визначення категорії. Зокрема, М. Мартиненко розглядає стратегічний розвиток підприємства як «процес реалізації розроблених стратегій з врахуванням необхідних змін моделювання ситуацій» [1]. Відповідно до поглядів А. Гладкової [2] – «стратегічний розвиток підприємства базується на успішному стратегічному управлінні і дозволяє вивести інноваційний продукт на ринок, забезпечивши лідерство за собою в умовах глобальної конкуренції, або створити нову ринкову нішу, галузь тощо». В. Шведкий обґрунтовує категорію стратегічного розвитку з точки зору бізнес-

організації як «зміну якісного стану організації, результатом якого є формування стійких конкурентних переваг як у поточній ринковій ситуації, так і у відділеній перспективі» [3].

Ми погоджуємося з такими визначеннями, але більше схильні досліджувати категорію стратегічного розвитку за процесним підходом. Іншими словами, стратегічний розвиток підприємства є довгостроковим, комплексним процесом визначення місії, цілей та пріоритетів, а також розподілу ресурсів для їх досягнення, що забезпечує спільний напрям розвитку та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №2 (28). С. 212–125.
2. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 198–209.
3. Шведкий В. А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №5(63). С. 42–48.

І. П. Чайка, канд. екон. наук, доцент;

О. В. Хурса, аспірант;

О. Є. Жалій, магістр

Полтавський університет економіки і торгівлі

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВО-ФІНАНСОВОЇ ЕКСПАНСІЇ: МОДЕЛЬ СТІЙКОСТІ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

В умовах воєнного часу та інтенсивної міжнародної експансії ризики українських підприємств набувають гібридного характеру, поєднуючи традиційні логістичні загрози з військово-фінансовими. Параметри, за якими їх можна класифікувати, представлено нижче на прикладі ТОВ «Нова пошта» та основі аналізу його діяльності у період повномасштабних бойових дій:

1. Операційні та без пекові: ризики логістичного ланцюга (зриви маршрутів, затори, дефіцит кадрів), помилки в обробці вантажів, внутрішнє шахрайство.

2. Фінансові (внутрішня стійкість): ризики ліквідності (негативний ВОК), кредитоспроможності, залежності від зовнішнього фінансування та ризик зростання вартості обслуговування боргу, коливання валютних курсів, зростання вартості палива.

3. Стратегічні та інвестиційні: ризик нерентабельності інвестицій у міжнародну мережу, хибних рішень щодо експансії, зміни ринкових умов, конкуренції, неефективної інтеграції нових активів (придбання ПП «Батіст Дніпро») та ризик переходу до нової фази розвитку (зміна CEO).

4. Регуляторні та правові: ризик зміни законодавства щодо митних процедур, міжнародних перевезень та правил ведення бізнесу в умовах військового стану.

5. Військові (найбільш критичний ризик): загроза фізичному знищенню інфраструктури, перебоям у постачанні, втраті активів на окупованих та прифронтових територіях.

6. Технологічні: ризик кібератак на ІТ-системи, збою в роботі сортувальних терміналів, збої у програмному забезпеченні (наприклад, системи трекінгу), застаріла інфраструктура.

7. Репутаційні: ризик втрати довіри клієнтів через військові чи фінансові скандали, порушення термінів доставки, або негативні відгуки, що впливають на обсяги замовлень.

8. Соціально-економічні: ризик падіння платоспроможності населення, відтік кваліфікованих кадрів (мобілізація, міграція), зростання безробіття або інфляції.

9. Екологічні: ризики, пов'язані із забрудненням навколишнього середовища (наприклад, неекологічний транспорт, утилізація пакувальних матеріалів), що може призвести до штрафів або репутаційних втрат.

Наразі компанія використовує комплексну систему управління ризиками, яка включає:

1. Ідентифікацію та оцінку ризиків: регулярний моніторинг операційних, фінансових та стратегічних ризиків; використання SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу для оцінки зовнішніх загроз; впровадження ERP-систем для відстеження логістичних процесів.

2. Страхування та хеджування: страхування вантажів, транспортних засобів та нерухомості; хеджування валютних ризиків через форвардні контракти.

3. Фінансове управління ризиками: диверсифікація джерел фінансування (облігації, банківські кредити, власний капітал); створення резервних фондів для покриття непередбачених витрат.

4. Операційні заходи: дублювання логістичних маршрутів та складських потужностей; впровадження систем штучного інтелекту для оптимізації маршрутів та зниження людського фактору.

5. Кризовий менеджмент: розробка планів дій у разі надзвичайних ситуацій (наприклад, військові дії, кібератаки); створення кризових штабів для оперативного реагування.

Тобто, система управління ризиками ТОВ «Нова пошта» демонструє високий ступінь адаптивності та є орієнтованою на оперативну стійкість. З метою підвищення стійкості логістичної системи та зниження ризиковості пропонуємо такі заходи (табл.):

Таблиця – Шляхи удосконалення системи управління ризиками ТОВ «Нова пошта» [авторська розробка]

Напрямок удосконалення	Пропоновані заходи
Покращення ідентифікації ризиків	Впровадження прогностичної аналітики для передбачення ризиків на основі Big Data. Створення наскрізного реєстру ризиків, що інтегрує операційні, фінансові та стратегічні ризики, з деталізацією ймовірності та впливу кожного ризику
Оптимізація страхування	Розширення страхових програм на військові ризики. Укладання договорів з міжнародними страховиками для покриття ризиків в ЄС
Фінансова стійкість	Зменшення боргового навантаження шляхом рефінансування короткострокових кредитів на довгострокові. Збільшення частки власного капіталу через реінвестицію прибутку. Зменшення залежності від облігацій (створюють ризик ліквідності у короткостроковій перспективі) на користь стабільного довгострокового фінансування від міжнародних фінансових інституцій (наприклад, Міжнародної фінансової корпорації), яке часто вигідніше і несе менше ризиків

Напрямок удосконалення	Пропоновані заходи
Технологічні рішення	Впровадження блокчейну (децентралізованої, розподіленої бази даних) для відстеження вантажів та зниження ризиків шахрайства. Розвиток автоматизованих складських систем для мінімізації людських помилок
Управління репутацією	Створення системи швидкого реагування на негативні відгуки. Проведення регулярних опитувань клієнтів для виявлення проблемних зон
Екологічна стійкість	Перехід на електромобілі та альтернативні види палива. Сертифікація за ESG-стандартами для покращення іміджу та зниження регуляторних ризиків
Адаптація до військових умов	Створення мобільних логістичних хабів у безпечних регіонах. Розробка альтернативних маршрутів доставки в разі блокування основних
Розвиток персоналу	Проведення тренінгів з управління ризиками для менеджерів. Удосконалення системи мотивації для утримання кваліфікованих кадрів

Запропоновані удосконалення системи управління ризиками в логістичній діяльності ТОВ «Нова пошта» дозволять покращити не лише такі параметри, як збільшення довіри клієнтів завдяки більшій прозорості та швидшому реагуванню на ризики, стійкість до зовнішніх шоків через диверсифікацію логістичних потоків, а й очікуване зниження операційних втрат на 15–20 % завдяки автоматизації та оптимізації маршрутів. Це орієнтовна оцінка, яка базується на галузевих стандартах, досвіді подібних компаній та аналізі ефективності логістичних оптимізацій.

Список використаних джерел

1. Офіційний веб-сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/>

СЕКЦІЯ 4. КООПЕРАЦІЯ, МАЛЕ ТА СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РОЗВИТОК, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

D. M. Zherlitsyn, researcher R4

Dr. Sc. (Economics), Professor

University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

SCIENTIFIC ENTREPRENEURSHIP HUB IN BULGARIA AS A BRIDGE BETWEEN BUSINESS AND ACADEMIA

The persistent gap between academic knowledge production and business demand constrains innovation in emerging European ecosystems. Universities and research organizations produce results that are often poorly aligned with market needs. At the same time, small and medium-sized enterprises (SME) face high search and translation costs when identifying expertise, assessing intellectual property options, and forming teams capable of converting prototypes into scalable products.

The Scientific Entrepreneurship Hub in Bulgaria, SciEntBG, was implemented at the University of National and World Economy from 2024 to 2025 under the ERA Talent Financial Support to Third Parties programme and operationalized through the EURAXESS Bulgaria platform, linking local brokerage with European Commission-funded researcher support infrastructure. The hub is a service and community mechanism that connects researchers, doctoral candidates, and firms through a pathway that integrates capability building, mentoring, and partnership brokerage, with a focus on SMEs and early-stage scientific entrepreneurs [1; 2].

The hub's effectiveness is attributable to coordinated design and governance. Delivery was embedded within the existing EURAXESS service ecosystem, reducing transaction costs for participants and partners. Close cooperation with the Bulgarian Academy of Sciences strengthened legitimacy and access to research communities. The programme combined structured training with informal networking formats to address both capability gaps and network formation [2].

In 2025, the hub undertook three core coordination and support actions and numerous minor initiatives. The training, “Creating an Enterprise Based on a Scientific Product”, covered intellectual property protection, market validation, and business model design. The webinar “Practices in Scientific Entrepreneurship” featured the founder of Photonics.bg, who presented the venture cycle from prototype development to scaling. The “Meet Science with Business Café” facilitated structured matchmaking and generated concrete proposals for mentor participation and industry collaboration [3; 4].

SciEntBG developed reusable support instruments and direct services to drive business adoption of scientific products. The pilot ReBeCA mentoring programme recruited four experienced mentors from academia and business, including refugee researchers, matched with doctoral students. The programme’s methodology and registration platform were integrated into the EURAXESS Bulgaria portal for sustained accessibility [5].

All primary outputs remain publicly accessible via the EURAXESS portal, supporting sustained benefit for the research community. The established partnerships, mentoring infrastructure, and validated activity formats provide a scalable foundation for supporting scientific entrepreneurship within Bulgaria’s innovation ecosystem, aligning with conference priorities on cooperation, SME development, and innovation management [4].

The hub’s next step is to extend support from individual collaborations to structured scientist-business co-creation through a permanent consortium mechanism. The intended consortium will aggregate research assets, industrial problem pipelines, and mentoring capacity into a proposal-ready portfolio, prioritizing Horizon Europe calls and the European Innovation Council and European Research Council instruments for breakthrough research, transition to market, and the scale-up of science-based SMEs [6].

In summary, embedding a scientific entrepreneurship hub within the EURAXESS infrastructure reduces coordination frictions between business and academia and increases researchers’ engagement in commercialization-oriented activities within a broader ecosystem.

References

1. EURAXESS Bulgaria official website. [Electronic resource]. Available at <https://www.euraxess.bg/> Accessed on 15.12.2025.
2. Scientific Entrepreneurship Hub Bulgaria. [Electronic resource]. Available at <https://www.euraxess.bg/bulgaria/information-assistance/euraxess-scientific-entrepreneurship-hub-bulgaria/> Accessed on 15.12.2025.
3. Resources and Tools for Researchers and Entrepreneurs [Electronic resource]. Available at <https://www.euraxess.bg/bulgaria/information-assistance/euraxess-scientific-entrepreneurship-hub-bulgaria/resources-and> Accessed on 15.12.2025.
4. Scientific Entrepreneurship Hub in Bulgaria Hosts Learning on Science-Based Enterprise Creation. [Electronic resource]. Available at <https://www.euraxess.bg/bulgaria/news/scientific-entrepreneurship-hub-bulgaria-hosts-learning-science-based-enterprise> Accessed on 15.12.2025.
5. ReBeCa BG Mentoring Program. [Electronic resource]. Available at <https://www.euraxess.bg/bulgaria/rebeca-bg-mentoring-program>. Accessed on 15.12.2025.
6. European Commission. Funding, Tenders. [Electronic resource]. Available at https://commission.europa.eu/funding-tenders_en Accessed on 15.12.2025.

В. О. Зеленко, здобувачка

Л. М. Василюшина, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник

Державний торговельно-економічний університет

CUSTOMER DEVELOPMENT ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕНЬ РОЗВИТКУ СТАРТАПУ

В умовах глобальної невизначеності та обмеженості ресурсів, традиційні підходи до запуску стартапів демонструють низьку ефективність. Статистика свідчить, що 90 % стартапів зазнають невдачі, причому у 42 % випадків головною причиною є відсутність ринкової потреби у продукті (рис. 1) [1; 5; 6]. Традиційна парадигма маркетингу, що базується на лінійній послідовності «ідея – розробка продукту – маркетинг – продаж», несе критичні ризики для стартапів, які оперують в умовах високої турбулентності. Інвестування значних коштів у розробку про-

дукту без попередньої емпіричної валідації попиту часто призводить до нераціонального витрачання капіталу та часу команди.

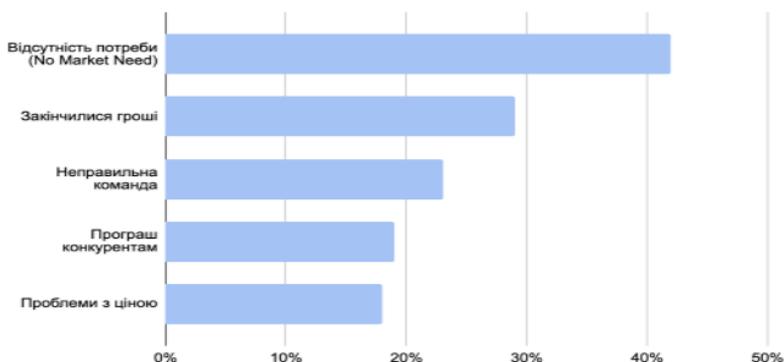


Рисунок 1 – Основні причини невдач стартапів за даними CB Insights [1]

У відповідь на ці виклики Стівом Бланком була запропонована методологія Customer Development, яка трансформує підхід до створення бізнесу, ставлячи на перше місце не технічну розробку, а процес виявлення та підтвердження клієнтської потреби. Ця методологія тісно інтегрована з концепцією «Ощадливого стартапу» (Lean Startup) Еріка Ріса і базується на застосуванні наукового методу в підприємстві: будь-яка бізнес-ідея розглядається виключно як гіпотеза, яка має бути підтверджена або спростована експериментальним шляхом.

Принципова відмінність CustDev від класичних маркетингових досліджень полягає у зміні фокусу з прогностичних оцінок на аналіз фактичного досвіду. Традиційні кількісні опитування та фокус-групи часто оперують гіпотетичними питаннями про наміри покупки в майбутньому («Чи купили б ви цей продукт?»). Такий підхід провокує соціально бажані відповіді, коли респонденти неусвідомлено вводять дослідника в оману, намагаючись бути ввічливими. Натомість, глибинні інтерв'ю в рам-

ках CustDev спрямовані на вивчення минулої поведінки споживача. Дослідник з'ясовує об'єктивні факти: коли респондент востаннє стикався з проблемою, як саме він її вирішував, які альтернативні рішення використовував та скільки ресурсів (грошей або часу) витратив на це рішення. Такий ретроспективний аналіз дозволяє отримати достовірні дані про реальну цінність продукту.

Окрему увагу в методології приділяється вибору респондентів. На відміну від масового маркетингу, який намагається охопити широкі верстви населення, CustDev на початкових етапах фокусується виключно на пошуку та дослідженні «ранніх послідовників» (Early Adopters) або «ранніх євангелістів». Це специфічний сегмент споживачів, які вже усвідомлюють наявність проблеми, активно шукають шляхи її вирішення і навіть створили власні тимчасові рішення («милиці»). Саме ця група готова платити за недосконалий продукт (MVP) та надавати якісний зворотний зв'язок, що є критично важливим для ітераційного покращення розробки.

Алгоритм реалізації дослідницького процесу за даною методологією є ітераційним та структурно поділяється на чотири ключові етапи, логіка яких представлена на рис. 2.

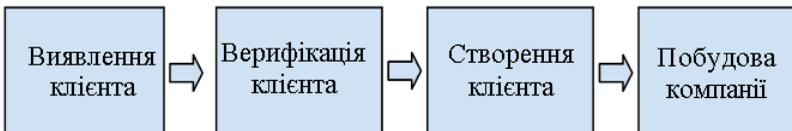


Рисунок 2 – Етапи реалізації методології Customer Development [7]

Важливим аспектом проведення досліджень методом CustDev є нівелювання когнітивних викривлень, зокрема «упередження підтвердження» (Confirmation Bias), коли дослідник підсвідомо шукає лише ті факти, що підтверджують його гіпотезу, і ігнорує негативні сигнали. Для уникнення цього методологія вимагає чіткої фіксації критеріїв успіху до початку експерименту та залучення незалежних спостерігачів. Ефективність

дослідження оцінюється не кількістю проведених інтерв'ю, а якістю отриманих інсайтів (insights) та валідованістю гіпотез. Ключовим критерієм успіху є підтвердження готовності клієнта витратити обмежені ресурси на запропоноване рішення.

Практичний досвід технологічних компаній, зокрема таких платформ як Skyeng та Dropbox, доводить економічну доцільність такого підходу. Проведення попередніх тестувань та інтерв'ю дозволяє виявити критичні недоліки на етапі проектування, коли вартість внесення змін є мінімальною. Це дозволяє зекономити значну частину бюджету розробки та скоротити час виходу на ринок (Time-to-Market).

Таким чином, методологія Customer Development є не просто набором технік інтерв'ювання, а комплексною стратегією управління ризиками інноваційних проєктів. Її застосування дозволяє стартапам замінити інтуїтивні здогадки фактами, отриманими безпосередньо від ринку. Впровадження даної методології забезпечує перехід до доказового маркетингу, що в умовах обмеженого фінансування та високої конкуренції є критично важливим фактором для створення конкурентоспроможного та затребуваного продукту.

Список використаних джерел

1. The Top 12 Reasons Startups Fail. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>.
2. Global Economic Prospects. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.
3. Маркетингові дослідження: сутність та значення. URL: <https://korfor.com.ua/marketynhovi-doslidzhennia/>.
4. Challenges for startups and ways to overcome them. *Science LPNU*. 2024. Vol. 6, No. 2.
5. Startup Statistics Guide. URL: <https://ff.co/startup-statistics-guide/>.
6. Топ-5 причин розпаду стартапів. URL: <https://www.olans.com.ua/top-5-prychyn-raspada-startapov/>.
7. CustDev: чому варто проводити та як робити. URL: https://cases.media/en/article/custdev-customer-development-chomu-varto-provoditi-ta-yak-robiti?srsltid=AfmBOoq5nPOQGpKMN_6amXWTB03N6r5Qw0meq1WrR5_se19b25I0hTkj.
8. Customer Development: повний гід. URL: <https://onpage.school/customer-development/>.

В. О. Кирилова, здобувачка

Л. М. Василюшина, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник

Державний торговельно-економічний університет

SOCIAL LISTENING ЯК МЕТОД ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах сучасної конкуренції та швидкозмінних ринкових тенденцій зростає потреба в оперативній та глибокій інформації про споживачів, їхній досвід, очікування й настрої. Social listening як метод маркетингових досліджень набуває все більшої популярності завдяки здатності своєчасно фіксувати зміни у громадській думці, аналізувати поточні тренди та виявляти приховані мотиви поведінки цільової аудиторії. Це дозволяє компаніям не лише відслідковувати реакції на свої продукти та послуги, а й формувати ефективні стратегії маркетингу, відповідні сучасним вимогам ринку. Важливість цього методу підтверджується його здатністю швидко збирати та обробляти велику кількість неструктурованих даних із різних джерел – соціальних мереж, форумів, блогів, новинних платформ [1].

Враховуючи швидкий темп цифрових змін, Social listening набуває ролі невід’ємного компонента сучасної маркетингової системи, сприяючи більш обґрунтованому прийняттю стратегічних рішень і глибшому розумінню потреб споживачів [2].

Застосування такого підходу має стратегічне значення для сучасних маркетингових практик, оскільки дозволяє не лише отримати цінний зворотній зв’язок, але й передбачити майбутні тенденції розвитку ринку. Це також підвищує конкурентоспроможність підприємств і дозволяє їм оптимізувати маркетингові стратегії, формувати більш релевантний контент та відповідати високим вимогам сучасної цільової аудиторії [2].

Теоретичні основи social listening зосереджуються на вивченні системи методів і підходів, які дозволяють аналізувати та інтерпретувати масиви інформації, отримані з відкритих джерел у цифровому просторі. Це комплексна сфера, що охоплює ідентифікацію об’єктів дослідження, формулювання понять та визначення об’єктів social listening. Основною метою методу є

створення структурованої моделі, яка здатна фіксувати актуальні тенденції, настрої споживачів, конкурентне середовище та інші важливі фактори, що впливають на формування ринкових стратегій [1].

Об'єктами social listening є цифрові коментарі, повідомлення у соціальних мережах, форуми, блоги та інші онлайніві платформи. Відповідно, поняття охоплює процеси збору та аналізу цієї інформації з метою виявлення ключових трендів, настроїв та потенційних ризиків для брендів або компаній. Важливим аспектом є спектр досліджуваних об'єктів, який варіюється від емоційного контенту до змісту повідомлень, що дозволяє з'ясувати споживчі очікування та ставлення [1].

Таблиця 1 – Етапи проведення методу «Social listening»

Етап	Ключові дії та технології
1. Налаштування моніторингу та Збір даних	Вибір та налаштування платформ моніторингу. Визначення ключових слів, фраз та джерел (соціальні мережі, блоги, форуми, медіа)
2. Первинна Обробка та Валідація	Очистка даних: видалення дублікатів, спаму, нерелевантних згадок. Контроль якості та довгострокової стабільності даних
3. Аналіз та Структурування	Застосування аналізу тональності визначення емоційного настрою. Кластеризація для виділення основних тем та змістових секторів. Використання семантичного аналізу для розуміння контексту
4. Інтерпретація Інсайтів	Якісний аналіз ключових повідомлень та тенденцій. Виявлення прихованих потреб та «больових точок» аудиторії. Сегментування інформації за тематикою
5. Маркетингове Застосування	Швидка реакція на негатив (кризове управління). Коригування контент-стратегій та комунікаційних меседжів. Розробка стратегій диференціації від конкурентів

Контроль якості даних є критично важливим етапом у social listening: в процесі збору та обробки інформації необхідно валідувати її коректність, уникаючи дублювання та помилок, які можуть спотворити результати аналізу. Сучасні системи підтримують функції автоматичного очищення даних та аналізу їхньої достовірності, що підвищує надійність висновків. Крім того, Social Listening є потужним інструментом для аналізу конкурентного середовища, оскільки вивчення реакції аудиторії на діяльність конкурентів, обговорень у спільнотах та відгуків допомагає виявити їхні слабкі й сильні сторони, сприяючи розробці відповідних стратегій диференціації. Звичайно, аналіз настроїв і ключових тем є необхідною складовою для формування контент-стратегій та позиціонування бренду, дозволяючи створювати релевантний контент, що резонує з цільовою аудиторією [3].

Застосування social listening як методу маркетингових досліджень має суттєвий потенціал для підвищення ефективності стратегій та більш точного розуміння споживчих потреб. Перспективи розвитку цієї методики визначаються впровадженням інноваційних технологій, зокрема автоматизації збору і обробки даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та настрої цільової аудиторії. Водночас, зростає роль штучного інтелекту й машинного навчання в аналізі текстової інформації та визначенні емоційних тональностей, що покращує якість отриманих інсайтів. Значним напрямком подальших досліджень є удосконалення методів вибору та валідації джерел даних з урахуванням культурних та мовних відмінностей, особливо в мультикультурних ринкових умовах. Реалізація перспективних напрямків у практичних умовах сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, створенню персоналізованих пропозицій і зміцненню довіри споживачів. У цілому, подальший розвиток social listening відкриває широкі можливості для формування стратегій з високою адаптивністю та глибоким розумінням суспільних тенденцій, що є критичним у сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу.

Список використаних джерел

1. Що таке social listening. URL: <https://skvot.io/uk/blog/social-listening-guide>.
2. Social Listening Software. URL: <https://brand24.com/social-listening-software/>.
3. Clients. URL: <https://youscan.io/clients/>.
4. Nissan's Loud and Clear Lessons in Social Listening. URL: <https://www.prnewsonline.com/Nissan-social-listening>.
5. McDonald's USA Reveals Changes to its Classic Burgers. Home. URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/changes_to_burger.html.

В. І. Перебийніс, *д-р екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем*

Полтавський університет економіки і торгівлі;

А. В. Світлична, *канд. екон. наук, доцент завідувачка кафедри підприємництва і права*

Полтавський державний аграрний університет;

Н. М. Вітрук, *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня зі спеціальності 051 Економіка*

Полтавський університет економіки і торгівлі;

Є. В. Кріль, *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент*

Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБСЛУГОВУЮЧИХ КООПЕРАТИВІВ

Обслуговуючі кооперативи як і будь-які організації, що діють на перспективу, мають визначати способи досягнення довгострокових цілей шляхом формування стратегій. Нами [1] опрацьована система стратегій обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань, що включають специфічні та функціональні стратегії.

До специфічних стратегій обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань, перш за все, відносяться стратегії, що формуються на принципах кооперації, схвалених Міжнародним кооперативним альянсом [2].

Стратегія організаційного розвитку базується на кооперативному принципі добровільного та відкритого членства. Цей принцип передбачає [2] членство у кооперативі всіх осіб, які можуть використовувати послуги, без дискримінації за тендерними, соціальним, расовими, політичними або релігійними ознаками.

Організаційний розвиток, як досліджено нами [3, с. 12], – це плановий довгостроковий процес, направлений на визначення цілей, організацію діяльності, мотивацію і контроль. Тобто, як складова організаційного розвитку управління діяльністю обслуговуючих кооперативів включає перш за все процес їх формування.

Основною базою для формування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є особисті селянські господарства – сільські домоволодіння, що мають у володінні чи користуванні земельні угіддя, худобу, птицю, сільськогосподарський реманент та ін. Як показує наше спілкування із керівниками сільських територіальних громад Полтавської області [1], у обслуговуючих кооперативах сільські голови вбачають подальші можливості підвищення добробуту сільських мешканців за рахунок повнішого використання потенціалу земельних угідь, розвитку тваринництва.

Інша категорія реальних чи потенційних членів кооперативу – це фермерські господарства. Зокрема, статтею 26 Закону України «Про фермерське господарство» [4] передбачена їх кооперація. Вони разом з іншими сільськогосподарськими товаровиробниками мають право створювати обслуговуючі кооперативи, спілки, інші об'єднання. Серед фермерських господарств виділяється ще такий їх вид, як сімейні фермерські господарства, де використовується праця виключно членів однієї сім'ї. Зважаючи на широке поширення у світі сімейних ферм, їх варто розглядати як важливу базу формування обслуговуючих кооперативів.

Стратегія демократизації управління базується на принципі демократичного контролю з боку членів кооперативу. Цим принципом передбачено таке [2]: кооператив – це демократична організація, що контролюється членами (вони беруть активну участь у формуванні кооперативної політики та ухваленні

рішень); члени кооперативу мають рівні права (при голосуванні діє принцип «один член – один голос»); кооперативи як на первинному рівні, так і на наступному рівні (об'єднання кооперативів) управляються на демократичних засадах.

Зазначена стратегія передбачає систематичні комунікації членів кооперативу (зокрема, на зборах кооператорів чи з використанням сучасних інформаційних засобів) для обговорення актуальних питань виробничо-комерційної та іншої діяльності, ухвалення відповідних рішень.

Стратегія капіталізації ґрунтується на принципі економічної участі членів кооперативу. Цей принцип передбачає таке [2]: члени кооперативу рівноправні у питаннях пайових внесків і контролю капіталу кооперативу; частина сформованого кооперативного капіталу неподільна. На наш погляд [1], зазначена стратегія має бути спрямована не лише на вкладення капіталу (в формі пайових внесків), але й збільшення доходності підприємств-членів кооперативу (з урахуванням обсягів капіталу, вкладеного членами кооперативу).

Стратегія економічної незалежності базується на принципі автономності та незалежності. Згідно [2] цей принцип розглядає кооператив як автономну організацію, що зберігає свою автономність при укладанні угод з іншими організаціями чи збільшенні свого капіталу за рахунок зовнішніх інвестицій.

У сучасних українських реаліях, згідно зазначеної стратегії важливо, щоб кооператив зберіг свою економічну незалежність, навіть за умов зовнішнього (державного чи недержавного) фінансування. Зазначимо [1], що таке фінансування може бути у формі іноземної технічної допомоги для реалізації кооперативних проєктів, фінансової допомоги інтегрованих суб'єктів господарювання та великих сільськогосподарських підприємств й ін.

Міжнародним кооперативним принципом «Освіта, підвищення кваліфікації, інформація» [2] передбачено, що кооператив: забезпечує освіту й підвищення кваліфікації своїх членів, а також управлінців; інформує громадськість про сутність процесу кооперування. Тому на цьому принципі може ґрунтуватися

дві стратегії: стратегія фахової компетенції та стратегія комунікацій.

Стратегія фахової компетенції передбачає формування системи професійної підготовки членів кооперативів, зокрема їх керівників. Так, в Україні [1] в низці вищих економічних та аграрних закладів освіти викладаються спеціалізовані курси з кооперації. Обласними сільськогосподарськими дорадчими службами з кооператорами проводяться семінари, тренінги, інші види занять.

Втім існує потреба читати комплексний навчальний курс з сільської кооперації усіх типів (обслуговуючої, споживчої, кредитної) для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема територіальних громад. З цією метою за нашою участю [1] розроблено навчальний курс «Розвиток кооперативної системи сільської місцевості», який включає чотири модулі: 1) теоретичні та правові основи аграрної кооперації; 2) сільськогосподарська обслуговуюча кооперація; 3) споживча кооперація в сільській місцевості; 4) сільська кредитна кооперація.

Стратегія комунікацій в межах реалізації принципу «Освіта, підвищення кваліфікації, інформація» має передбачати формування системи зв'язків з громадськістю з метою розвитку кооперативного руху, активізації сільського населення для залучення до членства в кооперативах. Ця стратегія має ґрунтуватися на сучасних досягненнях науки й практики Public Relations.

Стратегія економічної інтеграції за основу має принцип співпраці кооперативів. Цим принципом згідно [2] регулюються відносини кооперативів з місцевими, національними та міжнародними об'єднаннями. Зазначена стратегія включає: інтеграцію кооперативів первинного рівня у кооперативні об'єднання, створення асоціацій кооперативів; інтеграцію обслуговуючих кооперативів, кредитних спілок та споживчої кооперації; вертикальну інтеграцію обслуговуючих кооперативів на контрактних засадах у систему економічних інтересів агропродовольчих інтегрованих суб'єктів господарювання (агрохолдингів).

Стратегія конвергенції інтересів кооперативу та громади базується на кооперативному принципі «Турбота про суспільство». Цей принцип згідно [2] передбачає, що кооператив сприяє розвитку громади. Ця стратегія націлена на активну співпрацю кооперативного осередку (як інституту розвитку сільських територій) з місцевою громадою. По суті, це стратегія інкорпорації інтересів кооперативу в інтереси сільської громади. Використовуючи місцеві ресурси (людські, природні, матеріально-технічні та ін.), кооператив має сприяти економічній спроможності громади, що особливо актуально за умов реформи децентралізації влади в Україні.

Поведінкова стратегія впливає з необхідності врахування селянського менталітету в діяльності кооперативів. Тому сільську економіку варто [1] розглядати з позицій парадигми поведінкової економіки. Адже сільський розвиток ґрунтується на прадавніх традиціях кооперування зусиль сільських жителів (за принципом толоки), стратегією яких є не максимізація прибутку, а потреба виживання у зовнішній екосистемі.

До основних функціональних стратегій сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів варто віднести такі [1], як операційна стратегія, логістична стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія.

Операційна стратегія визначає способи використання виробничих потужностей підприємства [5, с. 169]. Тобто, ця стратегія формує оптимальні підходи до застосування людських, природних та матеріально-технічних ресурсів у процесі операційної (виробничої) діяльності сільськогосподарського кооперативу.

Для виробничих, логістичних та збутових процесів у кооперативах первинного та вторинного рівнів (асоціацій) доцільно впровадження аутсорсингу. Це особливо актуально тоді, коли окремі види господарської діяльності не забезпечені відповідним кваліфікованим персоналом (наприклад, відсутній маркетинг) чи є нестача певних технічних засобів (зокрема, спеціальних автомобілів для транспортування охолодженого молока). В окремих випадках застосування аутсорсингу дозволяє зменшити транзакційні витрати. Серед них [1]: логістичні витрати (пошук

достовірної інформації про постачальників ресурсів і споживачів продукції кооперативу, ліцензування, стандартизація та сертифікація кооперативної продукції чи послуг, процес закупівель необхідних матеріалів та енергоресурсів, процес збуту виробленої продукції та ін.); б) маркетингові витрати (витрати на рекламу та ін.).

Логістичні стратегії кооперативу представлені, зокрема, такими [1]: закупівельна стратегія (постачання матеріально-технічних ресурсів); транспортна стратегія (перевезення вантажів); стратегія складування (зберігання ресурсів, продукції); стратегія управління запасами; стратегія розподілу (збуту) продукції.

У багатьох кооперативах [1] особливе місце займає стратегія управління запасами. Її важливість пов'язана з оптимізацією ціноутворення на ресурси та продукцію кооперативу, зокрема, просторово-часову залежність цін від кон'юнктури певних ринків. Так, для частини кооперативів зернового напрямку доцільно застосовувати стратегію обмежуючих факторів. Згідно неї обмеження при управлінні запасами товарного зерна такі [6, с. 222]: обсяги зерна, які варто реалізувати одразу; площа складських приміщень для зберігання товарного зерна (з метою його реалізації в період найвищих цін). Цією стратегією передбачаються варіанти використання як власних складських площ, так і потужностей елеваторів (кооперативного, державного чи приватного).

Маркетингові стратегії розробляються з метою визначення ефективних способів просування продукції кооперативу на відповідні агропродовольчі ринки. Нами [1] рекомендована модель стратегічного маркетингового управління кооперативом. Ця модель передбачає, що після аналізу ситуації на ринку агропродовольчої продукції приймається загальна стратегія кооперативу. Вона може бути представлена такою стратегією інтенсивного росту, як стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку товару. Наступний етап – розробка конкурентної стратегії (стратегії визначення перспективного сегменту, стратегії диференціації чи стратегії лідерства).

Фінансова стратегія кооперативу визначає ефективні способи залучення та використання фінансових ресурсів. Ця стратегія

може мати за мету диверсифікацію фінансових потоків [1]: збільшення розміру індивідуальних пайових внесків чи кількості членів кооперативу; використання частки отриманих доходів для капіталізації кооперативу; залучення фінансових ресурсів різноманітних донорів (програми державної підтримки, зокрема грантова підтримка; іноземні проекти технічної допомоги; фінансова допомога інтегрованих суб'єктів господарювання; фінансові ресурси територіальних громад та ін.).

Отже, доведено, що система стратегій обслуговуючих кооперативів та їх об'єднань включає: а) специфічні стратегії (стратегія організаційного розвитку, стратегія демократизації управління, стратегія капіталізації, стратегія економічної незалежності, стратегія фахової компетенції, стратегія комунікацій, стратегія економічної інтеграції, стратегія конвергенції інтересів кооперативу та територіальної громади, поведінкова стратегія); б) функціональні стратегії (операційна стратегія, логістична стратегія, маркетингова стратегія, фінансова стратегія).

Список використаних джерел

1. Перебийніс В. І., Світлична А. В., Вітрюк Н. М., Кріль Є. В. Стратегії сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Успіхи і досягнення в науці. 2025. № 4 (14). С. 727–740. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)).
2. Cooperative identity, values & principles. URL: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>.
3. Перебийніс В. І., Світлична А. В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 216 с.
4. Про фермерське господарство: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 45, ст. 363.
5. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Перебийніс В. І., Писаренко В. В., Помаз О. М., Василенко В. О. та ін.; за ред. В. І. Перебийноса. Полтава : ПДАА, 2008. 664 с.
6. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.

*О. Я. Побурко, канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів;
О. М. Брикар, аспірант кафедри зовнішньоекономічної діяль-
ності та митної справи
Інститут економіки та менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»*

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ МАСШТАБУВАННЯМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Для малого та середнього бізнесу в Україні питання масштабування як завжди є актуальним. Хоча дане питання постійно досліджується як науковцями на теоретичному рівні, так і керівниками і власниками бізнесів на практичному рівні, зміна зовнішніх чинників вимагає впровадження та вивчення нових форм інструментів для управління процесами масштабування.

Одним із ефективних інструментів для масштабування бізнесу являється діджиталізація.

Діджиталізація можлива у різних формах, зокрема: використання хмарних сховищ, використання аналітичних систем для оптимізації процесів, використання онлайн платформ для нарощення клієнтської бази, використання соціальних мереж для продажів та /або впізнаваності, запуск каналів-ботів для комунікації з клієнтами, використання штучного інтелекту для часткової заміни працівників та/або оптимізації процесів, використання блокчейну тощо.

К. е. н., доц. Горохова Тетяна Вадимівна у своїй праці ще 2022 року, посилаючись на статистичні дані та праці інших науковців зазначала, що електронна комерція надзвичайно зростає в усьому світі. Тільки в США, за даними Visa, витрати на онлайн-продажі зросли за останній рік на 18 %. Дослідження Technology Vision до пандемії показало, що 73 % компаній планують впровадити або вже впроваджують штучний інтелект в одному або кількох бізнес-підрозділах. Міжнародна корпорація даних (IDC) опублікувала свій прогноз, згідно з яким витрати на корпоративні блокчейн-проекти в Європі зростуть на 68 % у 2022 році [1].

Аналізуючи події останніх років, ми можемо виокремити кілька факторів, які, як зовнішні чинники, сприяли тому, щоб діджиталізація стала *must have* як інструмент для управлінців масштабування бізнесу в Україні:

Зовнішній фактор	Наслідки для бізнесу, що не використовує діджитал-інструменти	Виклики для бізнесу
Пандемія COVID-19	Заборона уряду на здійснення бізнесом значно переліку оф-лайн діяльності	Швидке переведення діяльності в он-лайн (якщо діяльність можлива у он-лайн формі)
Обмеження Національного банку України на розрахунки в іноземній валюті	Виникнення труднощів з розрахунками із іноземними контрагентами. В окремих випадках, потреба доведення контрагентам наявності форс-мажору	Пошук альтернативних варіантів розрахунків, таких як блокчейн
Масові хакерські атаки на сервери та комп'ютери компаній	Втрата баз даних	Створення резервних копій даних на захищених носіях (зокрема хмарних сховищах)
Перехід покупців на пошук товарів і послуг в он-лайн	Невидимість для потенційного покупця/клієнта	Створення власного або вихід на загальнодоступні он-лайн майданчики (веб-сайт, мобільний застосунок, сторінка в соціальних мережах).
Запит клієнтів на швидкий зворотній зв'язок	Втрата клієнтів, які не отримали швидкої відповіді	Потреба у ботах, що можуть автоматично відповідати в месенджерах чи на веб-сайтах

Управлінці, які своєчасно приймали стратегічні рішення про впровадження цифрових інструментів для бізнесу, забезпечили цим самим розвиток свого бізнесу, а головне створювали

конкурентну перевагу, яка як мінімум дозволяла зайняти кращі позиції на ринку.

Ми можемо виділити наступні переваги інструменту диджиталізації у масштабуванні бізнесу:

- автоматизація процесів;
- покращення комунікації з покупцем/клієнтом;
- можливість скорочення витрат на утримання офісів (працівників чи підрядників чиї функції частково може замінити штучний інтелект чи боти);
- можливість знайти нових покупців/клієнтів;
- підвищення безпеки щодо збереження комерційної інформації;
- покращення можливостей пошуку оптимальних ресурсів;
- ефективніший пошук цільової аудиторії (через таргет);
- розширення платіжних можливостей та зменшення фінансового контролю (через використання криптовалют).

Важливість цифровізації бізнесу як інструменту його масштабування відображає фраза Білла Гейтса – «If your business is not on the internet, then your business will be out of business» [4].

Ігнорування цифрового фактора при побудові стратегії розвитку та масштабування бізнесу в сьогоdnішніх умовах неможливе, а якщо і допущене, то є помилкою, яка суттєво зменшує конкурентоспроможність бізнесу, ставить його під значні ризики та й взагалі, в довгостроковій перспективі, може призвести до його зникнення.

Список використаних джерел

1. Горохова Тетяна. 2022. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. Економіка та суспільство, вип. 39 (Травень). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>.
2. Пешко Максим, і Завербний Андрій. 2023. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство, вип. 47 (Січень). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56>.

3. Потюк Юрій. 2024. Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство, вип. 60 (Лютий). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93>.
4. Онлайн-ресурс AlphaGamma. 99 inspiring quotes about entrepreneurship. URL: https://www.alphagamma.eu/entrepreneurship/99-quotes-about-entrepreneurship/?utm_source=chatgpt.com (дата доступу 14.12.2025 року).

СЕКЦІЯ 5. ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА У ЧАСТИНІ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ: СИСТЕМА ОСВІТИ, ОСВІТНІ ПРОГРАМИ, СТРАТЕГІЯ, ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, УДОСКОНАЛЕННЯ, КОМУНІКАЦІЇ

*Д. О. Бобракова, студентка 1 курсу факультету психології
О. Л. Левін, канд. іст. наук, доцент кафедри соціальної економічних дисциплін – науковий керівник
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

НАЦІОНАЛЬНО-ВИЗВОЛЬНА ВІЙНА ПІД ПРОВОДОМ Б. ХМЕЛЬНИЦЬКОГО (1648–1657 рр.) «РУЇНА»

Національно-визвольна війна українського народу 1648–1657 рр. під проводом Богдана Хмельницького стала однією з ключових подій української історії XVII століття, що започаткувала процес формування української державності нового типу – Козацької держави, або Гетьманщини. Причини війни були комплексними і включали політичне безправ'я українського населення, посилення національно-релігійного гноблення з боку Речі Посполитої, соціально-економічне напруження між шляхтою та українським селянством, а також прагнення козацтва отримати визнаний правовий статус. Збройний виступ 1648 р. став результатом накопичення тривалих суперечностей та прагнення до створення власного державного механізму, здатного забезпечити політичну автономію та соціальну справедливість.

Перші перемоги козацького війська – під Жовтими Водами, Корсунем та Пилявцями – засвідчили силу національного руху та підкреслили авторитет Б. Хмельницького як політичного лідера. У ході війни формувалися основні засади державного устрою Гетьманщини: створювалася система органів влади, розбудовувалася територіально-адміністративна структура, укладалися дипломатичні союзи. Особливу роль відіграло Військо Запорозьке як військово-політична опора новоствореної держави. Розгорталися спроби Хмельницького забезпечити міжнарод-

ні гарантії української автономії шляхом укладення союзів із Кримським ханством, Валахією, Трансильванією, Швецією та Московським царством [1, с. 27].

Важливою віхою стала Переяславська рада 1654 р., яка засвідчила прагнення української еліти до політичного протекторату з боку сильнішого союзника задля завершення війни з Річчю Посполитою. Проте Березневі статті визначили лише автономний характер відносин між Гетьманщиною та Московським царством і не ліквідували загрози українській суверенності. Останні роки правління Хмельницького характеризувалися спробами відновити рівновагу між зовнішньополітичними союзами та закріпити козацьку державність, однак виснаження населення, військові дії та складна дипломатична ситуація ускладнювали стабілізацію становища. Смерть гетьмана в 1657 р. стала переломним моментом, що поклала початок тривалому періоду політичної дестабілізації.

Період «Руїни» у другій половині XVII століття – один із найтрагічніших етапів української історії, що характеризувався розпадом державних структур, громадянськими війнами, зовнішнім втручанням та боротьбою за гетьманську владу. Після смерті Богдана Хмельницького постала проблема політичного наступництва, адже обрання його сина Юрія відбулося в умовах недосвідченості молодого гетьмана та відсутності консолідованого козацького проводу. Це спричинило протистояння старшинських угруповань, активізацію впливу Московії, Речі Посполитої та Османської імперії, а також втрату політичної єдності Гетьманщини [2, с. 48].

«Руїна» супроводжувалася розколом українських земель на Правобережну та Лівобережну Гетьманщину, що було закріплено низкою міжнародних угод – Гадяцькою угодою 1658 р., Переяславськими статтями 1659 р., Слободищенським трактатом 1660 р., Андрусівським перемир'ям 1667 р. та «Вічним миром» 1686 р. Зовнішні держави використовували українську територію як арену своїх політичних інтересів, підтримуючи різних гетьманів – Івана Виговського, Павла Тетерю, Петра Дорошенка, Івана Брюховецького, Дем'яна Многогрішного та

Івана Самойловича. Це спричинило низку збройних конфліктів, орієнтаційних змін і масових руйнувань [3, с. 46].

Соціально-економічна ситуація в українських землях у цей час значно погіршилася: господарства занепадали, населення зменшувалося через війни, епідемії та міграцію, а козацька старшина часто використовувала політичний хаос для зміцнення власних позицій. Прагнення окремих гетьманів, зокрема Петра Дорошенка, відновити єдність Гетьманщини та здобути реальний суверенітет наштовхувалося як на внутрішні суперечності, так і на зовнішній тиск. Кульмінацією Руїни стало остаточне закріплення Лівобережжя за Московським царством та включення Правобережжя до Речі Посполитої, що знаменувало втрату значної частини політичних досягнень періоду Хмельниччини.

Таким чином, Національно-визвольна війна під проводом Б. Хмельницького стала фундаментом для формування української державності, створення нової політичної системи та утвердження козацької автономії. Після смерті гетьмана невирішеність питань державного устрою, зовнішньополітичні суперечності та внутрішні конфлікти призвели до періоду Руїни – тривалої кризи, яка зруйнувала політичні та соціальні здобутки попереднього десятиліття. Разом із тим події 1648–1687 рр. стали ключовими для української історичної пам'яті та продемонстрували прагнення народу до самоврядування й боротьби за власну державність.

Список використаних джерел

1. Бойчук Б. С. Підстави визвольних змагань під проводом Б. Хмельницького. Зб. наук. матеріалів ХСХІ міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 2020. С. 25–30.
2. Тітова І. В. Причини національно-визвольної війни під проводом Б. Хмельницького. Матеріали регіонального круглого столу (ДДУВС, 22.10.2021). 2021. С. 48–49.
3. Чава І. С. Національно-визвольна війна під проводом Богдага Хмельницького у польській історіографії кінця ХІХ ст. – 1939 р. *Drohobyc'kyj deržavnyj pedahohičnyj universytet imeni Ivana Franka*, 2022. С. 45–53.

*Д. О. Бобракова, студентка 1 курсу факультету психології
О. Л. Левін, канд. іст. наук, доцент кафедри соціальної
економічних дисциплін – науковий керівник
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

ФІЛОСОФІЯ НОВОГО ЧАСУ

Філософія Нового часу, що охоплює період приблизно від XVI до XVIII століття, стала фундаментальним етапом переосмислення місця людини у світі, джерел пізнання та принципів наукового пошуку. Саме в цей історичний період відбувається перехід від схоластичної традиції середньовіччя до раціоналістичного та емпіричного світогляду, формується наукова революція, а суспільна та культурна парадигма поступово набуває антропоцентричного характеру. Новий час руйнує домінуючі уявлення про авторитет як головне джерело істини, натомість висуває пріоритет розуму й досвіду, що стають універсальними критеріями пізнання.

Однією з особливостей філософії Нового часу було становлення наукового методу, тісно пов'язаного з іменами Френсіса Бекона, Галілея, Рене Декарта та Ісаака Ньютона. Бекон обґрунтовує індуктивний підхід і підкреслює необхідність систематичного спостереження, експерименту та очищення мислення від «ідолів». Декарт, у свою чергу, створює раціоналістичну модель знання, засновану на дедукції та принципі очевидності. Його знамените «*Cogito, ergo sum*» виразило нову філософську позицію, згідно з якою людський розум стає першоджерелом достовірності. Ці підходи сформували методологічні основи для розвитку природничих наук, заклавши підвалини сучасного раціоналізму [1, с. 2].

Філософія Нового часу також позначена гострою полемікою між раціоналізмом і емпіризмом, двома напрямками, що по-різному тлумачили джерела людського знання. Раціоналісти – Декарт, Спіноза, Лейбніц – стверджували, що істинне знання ґрунтується на природжених ідеях і логічних принципах, властивих розуму. Емпірики – Локк, Берклі, Г'юм – наголошували на тому, що розум у початковому стані є «*tabula rasa*», а всі

знання формуються на основі чуттєвого досвіду. Ця полеміка не лише визначила епістемологічний напрямок мислення, але й сприяла формуванню критичного підходу до природи пізнання, який у XVIII столітті підсумував Іммануїл Кант у своїй «критичній філософії».

У філософії Нового часу відбувається також радикальна трансформація уявлень про природу та всесвіт. Механістична картина світу, сформована під впливом досягнень фізики та математики, розглядала природу як впорядковану систему, підпорядковану універсальним законам. Всесвіт мислився як «механізм», у якому всі явища мають причинне пояснення. Це сприяло секуляризації світогляду, поступовому відходу від теологічних моделей пояснення реальності та зміцненню автономії науки. Поряд із цим антропологічні концепції Нового часу підкреслювали активну роль людини як суб'єкта пізнання та перетворення світу [2, с. 277].

Соціально-політичний вимір філософії Нового часу був тісно пов'язаний із формуванням новітніх теорій держави, суспільного договору та природного права. Мислителі такі як Гоббс, Локк, Монтеск'є та Руссо розробляли концепції легітимності влади, прав людини, поділу влади та суспільної організації. Їхні ідеї стали ідейним підґрунтям для розвитку просвітництва та пізніших демократичних інституцій, заклавши основи сучасного політичного лібералізму. Ідея автономії особистості, свободи та рівності вийшла на перший план, формуючи нову гуманістичну парадигму.

Завершальним етапом філософії Нового часу вважають критичну філософію Канта, яка стала синтезом раціоналістичних та емпіричних підходів. Кант розмежував сферу знання та віри, сформулював поняття трансцендентальних умов пізнання та визначив межі людського розуму. Його ідеї започаткували німецьку класичну філософію та забезпечили перехід до нової епохи інтелектуального розвитку – філософії XIX століття [3, с. 159].

Отже, філософія Нового часу являє собою глибоку інтелектуальну революцію, яка визначила основні напрями розвитку

європейської думки. Вона заклала фундамент для сучасної науки, секуляризованого суспільного мислення та теорій права і держави. Саме в цей період формується уявлення про людину як автономного суб'єкта, здатного через розум і досвід досягти світ та змінювати його. Значення філософії Нового часу полягає не лише у створенні нових концептуальних систем, а й у формуванні методології, яка визначає обличчя сучасної науки та гуманітарного знання.

Список використаних джерел

1. Бабійчук С. М. Огляд ролі наукового методу в освітній сфері епохи Нового часу. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки. 2020. С. 2–6.
2. Нариси з історії філософії Нового часу. – Київ : Національний університет «Кієво-Могилянська академія», 2020. 344 с.
3. Шепетяк О., Шепетяк О. Філософія : підручник. Львів : Місіонер, 2020. 784 с.

*К. А. Савченко, студентка 1 курсу факультету психології
О. Л. Левін, канд. іст. наук, доцент кафедри соціально
економічних дисциплін – науковий керівник
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

СЕНС ЖИТТЯ У ФІЛОСОФІЇ

Сенс життя завжди буде одним із центральних питань у філософії, оскільки він торкається самого початку людського буття. Це питання хвилює людей, зараз так само, як й кілька тисяч років тому адже від цього питання залежить розуміння життєвих цінностей, мети існування та розуміння власного життя. Філософи різних епох намагаються зрозуміти та надати собі відповіді на питання «Для чого людині життя», і кожен знайшов для себе різне значення та поняття.

Антична філософія. В античній психології сенс життя був дуже тісно пов'язаний з щастям, радістю, гармонією душі, справедливістю.

Хоча сенс життя у кожного свій, Аристотель акцентував увагу на тому, що потрібно робити добро та служити іншим, бо таким чином наші вчинки впливають на життя людей.

«Сенс життя – це досягнення євдомії».

Сократ же вважав, потрібно для початку пізнати самого себе.

Епікур ж наголошував на тому що мета життя-досягнення щастя ,яке полягає у відсутності страждать та спокою душі.

Християнські традиції. У філософії середньовіччя головним сенсом життя стало спасіння душі та єдність із Богом. Людина була створена як боже творіння, що прагне безсмертя й втечі від земних турбот. У дванадцятому розділі книги Еклезіястова Соломон робить висновок, що «лише у служінні Богові можна знайти сенс життя».

Філософія нового часу та Просвітництва. Філософи почали більше приділяти увагу інтелекту людини, соціальним та моральним цінностям у XVII–XVIII ст. Рене Декарт наголошував, що розум, а не чуттєвий досвід, є джерелом достовірного знання. Філософи-просвітники наполягали на тому що вдосконалення людства будується на освіті, науці та навчанні.

Екзистенціалізм і сучасні концепції. У XIX–XX ст. Світогляд щодо сенсу життя стала більш індивідуальною. К'єркегор говорив про особистий вибір та віру як основу сенсу. Альберт Камю вважав, що світ сам по собі позбавлений об'єктивного сенсу, а людина прагне знайти його в цьому безглуздому світі що створює філософський абсурд.

Сучасна філософія часто відмовляється від того що сенс життя єдиний, визнаючи його численність. Для деяких людей це родина та любов, для інших професійний розвиток та самореалізація у суспільстві, також люди бачать свій сенс у служінні Богу чи людству. Дуже важливо усвідомити саме свій сенс у цьому житті, цінності та жити так як підказує серце.

Приклади сучасних підходів. Гуманістична психологія (Маслоу, Франкл) підкреслює, що сенс життя людина відкриває у самореалізації та служінні іншим.

Філософія постмодерну відмовляється від універсальних істин і вбачає сенс у свободі інтерпретацій.

Екологічні концепції пов'язують сенс життя з гармонією з природою та відповідальністю за майбутнє планети.

Висновок. Сенс життя це те питання, яке супроводжує людину все її життя. Для одних сенс у коханні та любові, для інших у вірі, визнанні, служінні людям або самореалізації. Філо-

софія лише допомагає зрозуміти, що кожна людина у праві зрозуміти и створити свій сенс життя. Увійти у гармонію зі світом і собою.

*К. А. Савченко, студентка 1 курсу факультету психології
О. Л. Левін, канд. іст. наук, доцент кафедри соціально
економічних дисциплін – науковий керівник
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

ЖИТТЯ СЕЛЯНСТВА І РОБІТНИКІВ НА ПОЧАТКУ ХХ СТОЛІТТЯ

На початку ХХ століття селянство в Україні залишалось найчисельнішою соціальною групою, на яку припадало понад 80 % населення. Його життя визначалося пережитками кріпосницької системи, збереженням поміщицького землеволодіння та нерівномірним розподілом земельних ресурсів. Більшість селян мала дрібні наділи, площа яких часто не забезпечувала мінімальної продовольчої самодостатності сім'ї. Земля перебувала у громадській власності, а її перерозподіл здійснювався нерегулярно, що спричиняло конфлікти всередині сільських громад. Аграрне перенаселення, низький рівень технічної оснащеності, залежність від поміщиків і орендодавців формували хронічну бідність значної частини селянських господарств.

Матеріальні умови життя селян характеризувалися низьким рівнем доходів, примітивністю житла та відсутністю елементарної соціальної інфраструктури. Традиційні хати-мазанки, недостатня кількість опалювальних матеріалів, сезонна нестача харчів та відсутність медичної допомоги спричиняли високий рівень смертності, особливо серед дітей.

Освітній рівень селян залишався низьким: на початку ХХ ст. у багатьох регіонах понад половина сільського населення була неписьменною. Разом із тим наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. у середовищі заможніших селян починали поширюватися кооперативні форми господарювання, зокрема кредитні та споживчі товариства, які сприяли модернізації сільського життя.

Паралельно з аграрною сферою стрімко розвивалася промислова індустрія, що зумовило формування і зростання соціаль-

ного прошарку робітників. Життя промислових робітників було визначене тривалим робочим днем (10–12 годин, а іноді й 14), низькою оплатою праці та відсутністю соціального забезпечення. Праця на шахтах, заводах і фабриках супроводжувалася високим рівнем травматизму, а умови праці часто не відповідали елементарним санітарно-гігієнічним вимогам. Робітники жили у спеціальних бараках або знімали житло в переповнених робітничих кварталах, де панували антисанітарія, нестача питної води та високий рівень захворюваності.

Особливо складними були умови праці жінок і дітей, які становили значну частку робітничої сили, але отримували значно нижчу заробітну плату. Дитяча праця залишалася поширеним явищем, особливо у вугільній та текстильній промисловості. Робітники не мали правового захисту: трудове законодавство було недостатньо розвиненим, а профспілкові організації лише починали формуватися. Це спричиняло зростання страйкового руху, яким робітники намагалися домогтися скорочення робочого дня, підвищення заробітної плати та покращення умов праці. Зокрема, у 1905–1907 рр. страйки охопили більшість промислових центрів України, що стало одним із ключових імпульсів для розвитку політичної активності робітничого класу.

На початку ХХ століття відбувалося взаємопроникнення культурних і соціальних процесів між селянством і робітниками. Масова міграція селян у промислові регіони сприяла формуванню нового соціального типу – «сільського робітника», який поєднував традиційний уклад життя з вимогами індустріального виробництва. Це породжувало нові соціальні конфлікти, зокрема боротьбу за житло, робочі місця та доступ до освіти. Одночасно модернізаційні процеси сприяли поширенню політичних ідей, зростанню національної свідомості та появі робітничих і селянських організацій, що відіграли важливу роль у революційних подіях 1917 року.

Життя селянства і робітників на початку ХХ століття характеризувалося глибокими соціально-економічними контрастами та системною нерівністю, що відображали кризовий стан суспільства напередодні масштабних політичних трансформацій.

Селянство, яке становило більшість населення, продовжувало залежати від малопродуктивної землі, зберігало пережитки аграрного перенаселення та майнової нерівності, що проявляється у поширеній бідності та низькому рівні соціального забезпечення. Незважаючи на спроби модернізації – розвиток кооперативного руху, перехід частини господарств до ринкової моделі – темпи змін не могли компенсувати структурні проблеми аграрного сектору.

Таким чином, життя селянства і робітників на початку ХХ століття було надзвичайно складним і суперечливим: з одного боку – бідність, нерівність, відсутність соціальних гарантій, з іншого – зростання модернізаційних процесів, активізація суспільного життя та формування нових соціальних структур. Саме ці зміни стали фундаментом для масштабних соціально-політичних трансформацій першої половини ХХ століття.

Список використаних джерел

1. Бибік К. Українське селянство на початку ХХ століття. Молодий вчений. 2023. С. 16–20.
2. Голиш Г. Між двома реформами: українське селянство в переселенських рухах останньої третини ХІХ – поч. ХХ ст. *Ukrainian Peasant*. 2024. С. 31–35.
3. Каденюк О. С. Соціально-економічне становище українського селянства у 20-х роках ХХ сторіччя. Професійно-прикладні дидактики. 2024. С. 110–117.
4. Кузнець Т. В. Реалії повсякденного життя селянства у Київських губернських газетах останньої чверті ХІХ – початку ХХ століття. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. 2023, №1 Т. 34 (73). С. 77–85.

*А. О. Ткаченко, студентка 1 курсу факультету психології
О. Л. Левін, канд. іст. наук, доцент кафедри соціально-економічних дисциплін – науковий керівник
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

ПРОБЛЕМА БУТТЯ ТА МАТЕРІЇ В ФІЛОСОФІЇ

Проблема буття та матерії належить до фундаментальних категорій філософського знання, які визначають характер світоглядних орієнтацій людини та структуру філософських

систем різних епох. Категорії «буття» та «матерія» втілюють спробу пояснити першооснову світу, особливості його існування, структуру, взаємозв'язок людини та об'єктивної реальності. У межах історичного розвитку філософської думки ці поняття набували різних інтерпретацій – від міфологічно-космологічних до строго онтологічних і науково-матеріалістичних.

Античні мислителі вперше поставили проблему буття у систематизованій формі. Парменід сформулював буття як єдине, нерухоме, незмінне та вічне. У своєму відомому твердженні «буття є, небуття немає» він заклав основу класичного раціоналістичного онтологізму. Для нього реальність не може виникати чи зникати, вона лише існує, тому вся мінливість світу – лише ілюзія чуттєвого сприйняття. На противагу Парменіду Геракліт розглядав буття як процес постійної зміни. Його вислів «усе тече» відображає динамічну концепцію світу: істинне буття – у становленні, русі, суперечності. Матерією та основою світу у Геракліта виступає «вогонь» як символ мінливості та енергії.

Атомісти – Демокріт та Левкіпп – запропонували перше матеріалістичне пояснення буття. Вони стверджували, що весь світ складається з атомів і порожнечі. Атоми вічні, неподільні та перебувають у русі, що й зумовлює різноманітність форм матерії. Атомістика стала підґрунтям розвитку матеріалістичної онтології в подальші століття [1, с. 159].

У середньовічній філософії проблема буття розглядалася крізь призму теоцентризму. Августин Блаженний вважав, що справжнє буття можливе лише в Бозі, оскільки земний світ є вторинним, змінним та залежним від Творця. Матерія в його поглядах – це створена субстанція, яка не має власної самостійності. Фома Аквінський систематизував онтологію християнського світогляду, запропонувавши концепцію «акту існування» (*actus essendi*). На його думку, Бог є «чисте буття», тоді як матеріальні речі – це поєднання сутності та існування, що отримують буття від Бога. Матерія в Аквінського не є абсолютною субстанцією, а виступає потенцією, яка актуалізується формою.

У Новому часі філософський інтерес зміщується до питання про природу матерії та її співвідношення зі свідомістю. Рене Декарт сформулював дуалістичну концепцію, згідно з якою існують дві незалежні субстанції – «*res extensa*» (протяжна річ,

матерія) та «res cogitans» (мисляча річ, дух). Матерія характеризується протяжністю і механічною рухливістю, тоді як свідомість – мисленням. Томас Гоббс, навпаки, розглядав буття з позицій механістичного матеріалізму. Він стверджував, що всі явища – і природні, і соціальні – можуть бути пояснені через рух матеріальних частинок. Свідомість для нього є функцією матеріального тіла, а не окрема субстанція. Протилежний підхід запропонував Джордж Берклі, сформулювавши суб'єктивний ідеалізм. Він стверджував, що «бути – означає сприймати» (esse est percipi). Матерія, за Берклі, не існує як незалежна реальність, а всі властивості речей залежать від сприйняття суб'єкта та Бога як вищого спостерігача [2, с. 350].

Іммануїл Кант розширив розуміння буття, стверджуючи, що ми не можемо знати «речі в собі», а лише явища, які формуються нашими пізнавальними здатностями. Матерія у нього – це не самостійна субстанція, а результат упорядкування досвіду через категорії розуму. Георг Гегель здійснив спробу подолати дуалізм завдяки діалектичній методології. Буття у нього – це перший момент логічної структури Абсолютної Ідеї, яка проходить через заперечення та розвиток. Матерія – лише одна зі стадій самооб'єктивації духу. Гегель твердив, що реальність є процесом розгортання абсолютного розуму. Карл Маркс та Фрідріх Енгельс розробили матеріалістичну онтологію, у центрі якої матерія є первинною, а свідомість – похідною. Вони трактували буття як об'єктивну реальність, що існує незалежно від людської свідомості. Матерія постає у постійному русі, взаємодії та розвитку. Діалектичний матеріалізм пояснює зміни через суперечності, що є внутрішнім джерелом руху. У ХХ столітті проблематика буття отримала новий імпульс завдяки екзистенціалізму. Мартін Гайдеггер розглядав буття як основне питання філософії, наголошуючи на антропологічному вимірі. Він стверджував, що людина (Dasein) є істотою, яка усвідомлює своє буття і ставить питання про нього. Матерія у його концепції відходить на другий план, а пріоритетним стає екзистенційний досвід [3, с. 114].

У сучасній філософії проблема буття та матерії розглядається у взаємозв'язку з науковими досягненнями – квантовою фізикою, нейробіологією, космологією. Матерія постає як багаторів-

нева структура, що включає елементарні частинки, поля та інформаційні процеси. Постмодерністські підходи (Ж. Дельоз, Ж. Дерріда) заперечують класичну субстанційність буття, трактуючи його як множинність, потік, мережеву структуру відносин.

Проблема буття та матерії є ключовою для філософії та визначає характер кожної епохи. Античність заклала основи дуалізму незмінного й рухливого буття; середньовіччя пов'язало буття з богословською концепцією творіння; Новий час поставив питання про співвідношення духу й матерії; німецька класика розробила глибокі онтологічні моделі; матеріалізм ідеалістично зняв протилежності через діалектику; сучасні дослідження інтегрують філософські і наукові знання. Таким чином, проблема буття та матерії не є лише абстрактною – вона формує спосіб розуміння світу, людини та її місця у всесвіті, а її інтерпретації відображають загальнокультурну та наукову еволюцію людства.

Список використаних джерел

1. Литвинчук О. В., Муляр В. І. Філософія : навч. посіб. Житомир : Житомирська політехніка, 2021. 403 с.
2. Основи філософії : навч. посіб. / Л. О. Сандюк, С. П. Симоненко, О. В. Сулим, М. Ф. Шмиголь, Н. В. Щубелка, Ю. С. Юшкевич ; за ред. М. Ф. Шмиголя. Київ : Центр учбової л-ри, 2017. 412 с.
3. Рабінович П. М. Основи теорії та філософії права : навч. посіб. / П. М. Рабінович. Львів : Вид-во ЛОБФ «Медицина і право», 2021. 256 с.

*А. О. Ткаченко, студентка 1 курсу факультету психології
О. Л. Левін, канд. іст. наук, доцент кафедри соціально-економічних дисциплін – науковий керівник
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

ПОЛІТИЧНИЙ УСТРІЙ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЖИТТЯ ГАЛИЦЬКО-ВОЛИНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

Галицько-Волинська держава (Королівство Руське) представляла собою унікальну модель середньовічної монархії, де відбувався синтез візантійсько-руських традицій та західноєвропейських інституцій.

Політичний устрій держави пройшов еволюцію від ранньо-феодалної роздробленості до централізованої станової монархії часів Данила Романовича та його наступників.

Ключовим фактором політичного життя була боротьба за владу між князем та «боярською олігархією», яка в Галичині мала безпрецедентний вплив, порівняно з іншими руськими землями.

Галицьке боярство не лише володіло великими земельними латифундіями, а й претендувало на пряму участь у державному управлінні, що часто призводило до внутрішніх міжусобиць.

Данило Галицький здійснив низку реформ, спрямованих на зміцнення вертикалі влади: він створив «важкий» загін професійної кінноти та ополчення з вільних селян, щоб зменшити залежність від боярських дружин.

Реформування системи міського самоврядування та залучення іноземних фахівців (німців, вірмен) сприяло перетворенню міст на опору князівської влади.

Коронація Данила у 1253 році в Дорогичині стала актом міжнародного визнання суверенітету держави та її інтеграції в політичний простір християнської Європи.

Соціальна піраміда суспільства була чітко структурованою, де на вершині знаходився князь (король), нижче – велике боярство, а потім «мужі лепії» (середні землевласники).

Духовенство посідало особливе місце, володіючи значними земельними наділами та виконуючи роль дипломатичного й культурного посередника.

Сільське населення (смерди) поступово втрачало особисту свободу, що було пов'язано з розширенням вотчинного землеволодіння та посиленням феодалної експлуатації.

Окрему верству склали міщани – «патриціат» (багате купецтво) та «поспільство» (дрібні ремісники), чії права захищалися князівськими статутами.

Економічний фундамент держави тримався на високоефективному сільському господарстві: поширенні трипільля, вирощуванні пшениці, жита та розвитку садівництва.

Промисловий сектор домінував завдяки залізобудівному виробництву, ювелірній справі та, найголовніше, солеварінню.

Сіль була «білим золотом» Галицьких земель, що дозволяло контролювати ринки Центральної та Східної Європи, забезпечуючи стабільний приплив срібла в казну.

Торговельна логістика держави спиралася на «соляний шлях» та «бурштиновий шлях», що робило Галич та Володимир великими торговельними хабами того часу [1, с. 245].

У фінансовій сфері використовувалися як власні грошові одиниці (гривні), так і іноземні монети, що свідчило про активний зовнішньоекономічний баланс.

Обороздатність держави підтримувалася розгалуженою системою мурованих замків та міст-фортець, будівництво яких потребувало колосальних економічних ресурсів.

Культурно-освітній розвиток, зокрема літописання (Галицько-Волинський літопис), став інструментом ідеологічного обґрунтування права Романовичів на київську спадщину.

Таким чином, Галицько-Волинська держава була складним соціополітичним організмом, який зумів адаптувати західні інститути (магдебурзьке право, лицарство) до руського ґрунту [2, с. 189].

Занепад держави у XIV столітті був спричинений не стільки внутрішньою слабкістю, скільки агресивною експансією сусідніх держав на тлі вигасання правлячої династії.

Список використаних джерел

1. Котляр М. Ф. Галицько-Волинська Русь. Київ : Альтернативи, 1998. 336 с.
2. Крип'якевич І. П. Галицько-Волинське князівство. Київ : Наукова думка, 1984. 176 с.
3. Грушевський М. С. Історія України-Руси. Київ : Наукова думка, 1993. Том III. 592 с.

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА СЬОГОДНІ:
ПРОБЛЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ
ТА УПРАВЛІННЯ**

МАТЕРІАЛИ

XV Міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції

(м. Полтава, 18–19 грудня 2025 року)

За загальною редакцією
д-ра екон. наук, професора М. Є. Рогози,
Г. В. Карнаухової

Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 17,2.
Зам. № 414/2281.

Видавець і виготовлювач
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003.
E-mail: pvv.puet@gmail.com.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.