МЕРЕЖЕВИЙ БІЗНЕС:

СТАНОВЛЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ІННОВАЦІЇ

МАТЕРІАЛИ

XVI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ

(м. Полтава, 27–28 квітня 2026 року)

65 років

POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE



ПОЛТАВА
2026

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ (ПУЕТ)

Присвячено 65-й річниці
Полтавського університету
економіки і торгівлі

МЕРЕЖЕВИЙ БІЗНЕС: СТАНОВЛЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ІННОВАЦІЇ

МАТЕРІАЛИ
XVI міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції

(м. Полтава, 27–28 квітня 2026 року)

Полтава
ПУЕТ
2026

УДК 339:004.738.5(063)
М52

Видано відповідно наказу по університету № 45-Н від 06 березня 2026 року.

Редакційна колегія:

О. О. Нестуля, д-р іст. наук, професор, ректор Полтавського університету економіки і торгівлі (ПУЕТ);
А. С. Ткаченко, д-р техн. наук, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи, директор навчально-наукового інституту денної освіти ПУЕТ;
В. І. Місюкевич, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ПУЕТ;
І. В. Юрко, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ПУЕТ;
О. М. Михайленко, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ПУЕТ;
В. В. Лісіца, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ПУЕТ;
М. П. Балабан, канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ПУЕТ.

М52 **Мережевий** бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали XVI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27–28 квітня 2026 року). – Полтава : ПУЕТ, 2026. – 184 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-R). – Текст укр., англ. мовами.

ISBN 978-966-184-494-9

У матеріалах XVI міжнародної інтернет-конференції розглянуто актуальні проблеми розвитку мережевого бізнесу в Україні та зарубіжних країнах в умовах глобальних економічних змін.

Наукові дослідження авторів спрямовано на з'ясування сучасного стану та перспектив подальшого розвитку торговельної сфери та інших видів економічної діяльності, трансформаційних процесів у споживчій кооперації, структурних змін ринку під впливом мережевих операторів, проблем маркетингу та менеджменту торговельних підприємств, виявлення аспектів інноваційного розвитку мережевого бізнесу і торгівлі та проблемних питань підготовки фахівців торгівлі, якості та конкурентоспроможності товарів у глобальній економіці.

УДК 339:004.738.5(063)

Матеріали друкуються в авторській редакції мовами оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідальні автори.

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПУЕТ заборонено.

ISBN 978-966-184-494-9

© Полтавський університет економіки і торгівлі, 2026

POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE (PUET)

NETWORK BUSINESS: FORMATION, PROBLEMS, INNOVATIONS

MATERIALS
XVI International Scientific and
Practical internet conference

(Poltava, April 27–28, 2026)

Poltava
PUET
2026

Network business: formation, problems, innovations : materials XVI International Scientific and Practical internet conference (Poltava, April 27–28, 2026). – Poltava : PUET, 2026. – 184 c.

ISBN 978-966-184-494-9

The materials of the XVI International Internet Conference consider the topical problems of network business development in Ukraine and foreign countries in the conditions of global economic changes are ed.

The authors' studies are aimed at clarifying the current state and prospects for further development of trade and other economic activities, transformation processes in consumer cooperation, structural changes in the market under the influence of network operators, marketing and management of commercial enterprises, identifying aspects of innovative network business and trade development. There were studied the issues of trade specialists training, quality and competitiveness of goods in the global economy.

Materials are printed in the author's editorial office in the languages of the originals.

The authors are responsible for the presentation, content and authenticity of the materials.

Distribution and reproduction without the official permission of PUET is prohibited.

ISBN 978-966-184-494-9

© Poltava University of Economics and Trade, 2026

СПІВОРГАНІЗАТОРИ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ

Всеукраїнська центральна спілка споживчих товариств (Укркоопспілка)

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ (ПУЕТ)

Львівський торговельно-економічний університет (Україна)

Карагандинський університет Казспоживспілки (Республіка Казахстан)

Таджицький державний університет комерції (Республіка Таджикистан)

Університет національного та світового господарства (Республіка Болгарія)

Кооперативно-торговий університет Молдови (Республіка Молдова)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І ВНУТРІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ ТА КРАЇН СВІТУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

SECTION 1
GLOBALIZATION AND INTERNAL TRADE OF UKRAINE AND THE COUNTRIES OF THE WORLD: CURRENT STATE AND MAIN TRENDS OF DEVELOPMENT

Клименко Д. А., Фокіна-Мезенцева К. В.
Вплив транснаціональних корпорацій
на розвиток внутрішньої торгівлі України 13

Копилець А. В.
Мережеві бізнес-моделі у туризмі в умовах геоекономічної
трансформації світового ринку туристичних послуг 15

Kostov I.
Valuation of blockchain oracles 18

Kraus K. M., Kraus N. M.
Harmonization of tax burden and stimulation of business
development in the context of achieving economic freedom 22

Сміх В. О., Зомчак Л. М.
Промислове виробництво як чинник впливу
на стан навколишнього середовища 24

СЕКЦІЯ 2
ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТОРГІВЛІ

SECTION 2
PROBLEMS OF TRADE SPECIALISTS TRAINING

Андрієнко А. С.
Мережевий бізнес як середовище формування
нових компетентностей трудових ресурсів 29

Курилко Д. С., Назаренко Д. Б.
Інноваційні підходи до розвитку управлінських компетентностей у мережевих бізнес-структурах 32

Никонюк С. В., Татарин Н. Б.
Адаптація освітніх програм до нових стратегій категорійного менеджменту 36

Потапова О. А.
Використання цифрових технологій у підготовці фахівців торгівлі в умовах трансформації освіти 39

СЕКЦІЯ 3
СТРУКТУРНІ ЗМІНИ РИНКУ ПІД ВПЛИВОМ МЕРЕЖЕВИХ ОПЕРАТОРІВ. СПОЖИВЧА КООПЕРАЦІЯ ЯК МЕРЕЖЕВА СИСТЕМА ТОРГІВЛІ

SECTION 3
STRUCTURAL CHANGES OF THE MARKET UNDER THE INFLUENCE OF NETWORK OPERATORS. CONSUMER COOPERATION AS A NETWORK SYSTEM OF TRADE

Тужилкіна О. В.
Мережевий бізнес як інноваційна форма організації економічної активності населення та розширення можливостей працевлаштування.....43

СЕКЦІЯ 4
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

SECTION 4
ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES

Abdughafforova D. Q., Shamsiev F. K.
Assessment of structural shifts in the regional industrial system of Sughd Region 47

Abdughafforova D. Q., Shamsiev F. K.
Public-private partnership as a factor in the development of corporate structures in the regional industrial system 49

Akhmedova M. A.
Key indicators of the trade system in the Sughd Region 52

Бадран О. В., Делія М. Р.
Роль інформаційного менеджменту у формуванні ефективного інформаційного забезпечення процесу управління 55

Власенко В. А., Божко В. Ю.
Сучасні технології прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах структурних трансформацій 58

Власенко В. А., Радько І. О.
Організаційно-управлінське забезпечення реалізації конкурентної політики підприємства в умовах економічного відновлення 61

Власенко В. А., Шкрет А. Р.
Організація моніторингу матеріально-технічного забезпечення у системі управління підприємством в умовах ринкових трансформацій 65

Дениско О. В., Діденко Р. А., Лєпший В. С.
Економічний аналіз у системі управління діяльністю підприємства 68

Закладний Р. О.
Контроль соціальних витрат у мережевих компаніях як інструмент підвищення соціальної відповідальності бізнесу 71

Карнаухова Г. В., Гнаток А. Р., Тур Д. Г.
Роль економічного аналізу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства 74

Кононенко Ж. А., Михайленко О. Ю., Клиба А. І.
Фінансова аналітика в системі управління конкурентоспроможністю підприємства 77

Кононенко Ж. А., Сущенко А. А., Тараканова В. А.
Експрес-аналіз як інструмент оцінки результатів діяльності підприємства 81

Кульчицький А. П., Зомчак Л. М.
Економетричний аналіз детермінант виробництва картоплі в Україні: діагностика та регулювання гетероскедастичності випадкових похибок 85

Makhmudova Sh. I.
The communication process as a tool for improving business efficiency in the context of digitalization 89

Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В.
Стратегічні засади цифрової трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами торговельних підприємств 92

Raykov E. R.
Trade credit risk premiums – comparative analysis 96

Харченко Т. М.
Концепція «зеленого офісу» як інструмент корпоративної соціальної відповідальності 99

Юрко І. В.
Особливості бізнес-планування в різних галузях економіки в умовах сучасних викликів 101

Yusupova M. N., Makhmadieva H. D.
Development of retail trade in the consumer sector market of the Republic of Tajikistan 105

СЕКЦІЯ 5
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖЕВОГО БІЗНЕСУ ТА ТОРГІВЛІ

SECTION 5
INNOVATIVE DEVELOPMENT OF NETWORK BUSINESS AND TRADE

Azizova N. Kh., Iskandarova M. L.
Innovative development in the retail sector 108

Лісіца В. В.
Трансформація фізичного простору магазину в епоху домінування e-commerce 112

Літвінова А. В., Зомчак Л. М.
Аналіз впливу макроекономічних чинників
на розвиток роздрібного товарообігу України
в умовах мультиколінеарності факторів 115

Михайленко О. М.
Розвиток сфери інтелектуальної власності
як відображення інноваційної активності в Україні 119

Nenkov Dimiter
The stock market: USA and Europe at
the background of fundamentals 122

Олексин І. І.
Блокчейн та перспективи розвитку
сучасної електронної торгівлі 125

Татарин Н. Б., Жукевич Х. Ю.
Сучасні підходи до підготовки спеціалістів
у сфері бізнесу та торгівлі 129

Чебан О. В., Зомчак Л. М.
Економетричне моделювання макроекономічних
факторів кінцевого споживання енергії в Україні 131

Ясківець О. М.
Цифровізація як чинник підвищення ділової
активності торговельних підприємств
у ризик-орієнтованому середовищі 134

СЕКЦІЯ 6
ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕРЕЖЕВОГО БІЗНЕСУ

SECTION 6
LOGISTICS MANAGEMENT AS A TOOL OF NETWORK BUSINESS

Глеба А.-І. В., Зомчак Л. М.
Таксономічний аналіз розвитку
логістики за регіонами України 139

Мащак С. А.
Логістичний сервіс як ключовий фактор
задоволення споживачів у мережевому бізнесі 142

Остапенко Р. М., Луценко О. А.
Обліково-аналітичне забезпечення логістичних
рішень у мережевому бізнесі аграрного сектору 146

Татарин Н. Б., Червінська Ю. Р.
Розвиток мережевого бізнесу в умовах цифрової
економіки та сучасного підприємництва 149

Явдощак В. Л., Татарин Н. Б.
Логістика як фактор конкурентоспроможності
торговельних мереж 152

СЕКЦІЯ 7
ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ. МАРКЕТИНГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

SECTION 7
PROBLEMS OF QUALITY AND COMPETITIVENESS OF GOODS IN THE GLOBAL ECONOMY. MARKETING OF A TRADE ENTERPRISE

Makhmadieva K. D.
Crop production as a factor in regional economy
development: problems and prospects 155

Берлінова Л. В., Мартосенко М. Г.
Визначення ринкової вартості знаків дорожніх під
час проведення судових товарознавчих експертиз 158

Остряніна С. В., Ткаченко В. С., Корж К. Д., Сіроштан М. І.
Концептуальні підходи до управління якістю
в ланцюгах постачання в АПК 161

Скрипкару К. В., Зомчак Л. М.
Дослідження взаємозв'язку макроекономічних показників та експортної діяльності України.....164

Тягунова Н. М.
Крафтові харчові продукти у сучасній торгівлі: тенденції формування асортименту, забезпечення безпечності та організація продажу 168

Флока Л. В.
Трансформація підходів до контролю якості та конкурентоспроможності товарів у цифровізованій глобальній економіці 171

Чумак Р. В.
Аспекти судової товарознавчої експертизи маркування харчових продуктів з обмеженими розмірами упаковки.....174

Шалева О. І.
Ефективні стратегії та інструменти інтернет-продажів 177

Штефан В. Г., Любимов М. О.
Адаптація методології ROI до оцінки соціальної ефективності проєктів 180

СЕКЦІЯ 1
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І ВНУТРІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ ТА КРАЇН СВІТУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

SECTION 1
GLOBALIZATION AND INTERNAL TRADE OF UKRAINE AND THE COUNTRIES OF THE WORLD: CURRENT STATE AND MAIN TRENDS OF DEVELOPMENT

Д. А. Клименко, здобувачка ФМТП;
К. В. Фокіна-Мезенцева, д-р екон. наук, доцент,
професор кафедри міжнародного менеджменту
ДТЕУ, м. Київ

ВПЛИВ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Транснаціональні корпорації (ТНК) є ключовими суб'єктами глобальної економіки та відіграють визначальну роль у розвитку внутрішньої торгівлі України, оскільки саме через їх діяльність відбувається інтеграція національного ринку у світові торговельні процеси. У сучасних умовах глобалізації їх активна присутність зумовлює структурні зміни у внутрішній торгівлі, трансформацію конкурентного середовища та впровадження нових стандартів ведення бізнесу. Для України це має особливе значення, оскільки відкритість економіки та інтеграція у світове господарство безпосередньо пов'язані з діяльністю міжнародних корпорацій.

Транснаціональні корпорації – це компанії, що здійснюють діяльність у двох і більше країнах та реалізують єдину економічну стратегію. У глобальному масштабі вони контролюють близько 40 % промислового виробництва та понад половину міжнародної торгівлі, що свідчить про їх вагомий вплив на формування торговельних потоків і національних ринків. В Україні діяльність ТНК проявляється насамперед через залучення прямих іноземних інвестицій, обсяг яких станом на 2017 рік перевищував 56 млрд дол. США, демонструючи зростання на 31,2 %

порівняно з попереднім періодом. Інвестиції надходять більш ніж зі 120 країн світу, причому понад 80 % їх загального обсягу забезпечують десять основних держав-інвесторів [1].

Структура інвестицій свідчить про значну роль ТНК у розвитку внутрішньої торгівлі: на торгівлю припадає близько 15–16 % загального обсягу вкладень, на переробну промисловість – понад 15 %, на фінансову діяльність – близько 8–9 %. Така концентрація капіталу сприяє розвитку торговельної інфраструктури, розширенню асортименту товарів та підвищенню якості обслуговування [2].

Водночас ТНК виступають провідниками інновацій, сучасних маркетингових технологій і міжнародних стандартів ведення бізнесу, що стимулює модернізацію внутрішнього ринку та інтеграцію українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Додатково позитивний ефект проявляється у створенні робочих місць, підвищенні кваліфікації працівників та зростанні податкових надходжень до бюджету, що активізує економічну діяльність у сфері торгівлі.

Разом із тим діяльність ТНК має і суперечливий характер. Посилення конкуренції з боку міжнародних корпорацій призводить до витіснення вітчизняних виробників, які часто не можуть конкурувати за рівнем технологій і ресурсів. Значна частина прибутків виводиться за межі країни, що обмежує можливості внутрішнього інвестування та розвитку національного бізнесу [1].

Крім того, інвестиції ТНК здебільшого спрямовуються у високорентабельні галузі, такі як торгівля та фінансовий сектор, тоді як наукомісткі та стратегічно важливі сфери залишаються недостатньо розвиненими. Серед інших негативних аспектів варто відзначити залежність економіки від іноземного капіталу та можливий вплив ТНК на державну економічну політику .

Таким чином, транснаціональні корпорації є важливим чинником розвитку внутрішньої торгівлі України, оскільки вони забезпечують приплив інвестицій, модернізацію торговельної інфраструктури та інтеграцію у світову економіку. Водночас їх діяльність супроводжується низкою ризиків, пов’язаних із посиленням конкуренції, витісненням національних виробників та залежністю від зовнішнього капіталу. У цих умовах ключовим завданням є формування ефективної державної політики, яка

дозволить максимально використати переваги діяльності ТНК та мінімізувати її негативні наслідки для розвитку внутрішньої торгівлі України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Омецинська Н. В., Кльопа Ю. М. Вплив транснаціональних корпорацій на національну економіку України. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. Т. 28, № 1. С. 17–21.
2. Miziuk S., Bilyk A. THE INFLUENCE OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS ACTIVITIES ON ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE. Herald UNU. International Economic Relations And World Economy. 2020. No. 29. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-19.
3. Motorniuk U. I., Terebukh M. I., Stasyuk N. R. TRANSNATIONALIZATION AS FACTOR OF THE WORLD ECONOMY DEVELOPMENT. Efektyvna ekonomika. 2018. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.103.

А. В. Копилець, *здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем ПУЕТ, м. Полтава*

МЕРЕЖЕВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У ТУРИЗМІ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасний розвиток світового ринку туристичних послуг відбувається під впливом глибоких геоекономічних трансформацій, зумовлених процесами глобалізації, цифровізації, посиленням міжнародної конкуренції та зміною структури попиту на туристичні послуги. У цих умовах традиційні форми організації туристичного бізнесу поступово трансформуються, поступаючись місцем більш гнучким і інтегрованим моделям господарювання. Однією з таких моделей виступають мережеві бізнес-моделі, які забезпечують ефективну координацію діяльності різних учасників туристичного ринку та сприяють підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Мережеві бізнес-моделі ґрунтуються на взаємодії та кооперації незалежних економічних суб'єктів, що об'єднують ресурси, компетенції та інфраструктуру з метою створення комплексного туристичного продукту. У науковій літературі мережеві структури розглядаються як форма організації бізнесу, що передбачає асоціацію підприємств, які поєднують конкуренцію і співробітництво, забезпечуючи спільне використання ресурсів та формування інтегрованих ринкових пропозицій. Такий підхід дозволяє суб'єктам туристичної діяльності швидше адаптуватися до змін глобального економічного середовища та ефективніше реагувати на потреби споживачів.

Особливість туристичної індустрії полягає у комплексному характері туристичного продукту, який формується в результаті взаємодії підприємств різних галузей економіки – транспорту, готельного господарства, харчування, страхування, розважальних послуг тощо. Саме тому функціонування туристичного ринку значною мірою базується на мережевих формах співробітництва між підприємствами. У процесі глобалізації туристичної індустрії відбувається формування транснаціональних мережевих структур, до яких належать готельні ланцюги, міжнародні туристичні корпорації, стратегічні альянси та глобальні системи бронювання. Такі мережі забезпечують стандартизацію туристичних послуг, підвищують рівень їх доступності та сприяють інтеграції національних туристичних ринків у глобальний економічний простір.

Однією з найбільш поширених форм мережевих бізнес-моделей у туризмі є кластерні структури. Туристичні кластери являють собою територіальні об'єднання підприємств туристичної галузі та суміжних секторів економіки, які спільно формують комплексний туристичний продукт і забезпечують розвиток туристичних дестинацій. Кластеризація сприяє концентрації ресурсів, розвитку інфраструктури, підвищенню якості туристичних послуг та зміцненню конкурентних позицій регіону на міжнародному ринку туристичних послуг . Важливою характеристикою кластерних моделей є поєднання діяльності державних органів, бізнесу та громадських організацій, що забезпечує комплексний підхід до розвитку туризму.

Ще однією формою мережевих бізнес-моделей у туристичній індустрії є франчайзингові мережі. Франчайзинг дозволяє туристичним підприємствам використовувати відомі бренди, стандартизовані технології обслуговування та ефективні маркетингові інструменти. У туристичному секторі франчайзингові відносини поширені передусім у сфері готельного бізнесу, туристичних агентств та туристичних операторів, що сприяє розширенню географії діяльності компаній та підвищенню якості послуг .

Важливим чинником трансформації мережевих бізнес-моделей у туризмі є цифровізація економіки та розвиток платформних технологій. Цифрові платформи бронювання туристичних послуг, онлайн-системи планування подорожей та електронні маркетплейси істотно змінюють структуру туристичного ринку. Вони забезпечують інтеграцію різних постачальників послуг у єдині інформаційні мережі, що значно спрощує взаємодію між учасниками туристичного ринку та кінцевими споживачами. У результаті формуються нові цифрові мережеві екосистеми, які об'єднують туроператорів, готелі, транспортні компанії та інші суб'єкти туристичної індустрії.

У контексті геоекономічної трансформації світового ринку туристичних послуг мережеві бізнес-моделі відіграють важливу роль у підвищенні стійкості туристичних підприємств до глобальних економічних викликів. Пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, зміна туристичних потоків та зростання ролі цифрових технологій змусили туристичні компанії переглянути традиційні підходи до ведення бізнесу. У цих умовах мережеві структури дозволяють оптимізувати витрати, розширювати канали збуту та ефективніше використовувати ресурси.

Таким чином, мережеві бізнес-моделі виступають важливим інструментом адаптації туристичного бізнесу до сучасних геоекономічних змін. Вони забезпечують інтеграцію підприємств різних секторів туристичної індустрії, сприяють формуванню інноваційних туристичних продуктів та підвищують конкурентоспроможність національних туристичних ринків. Подальші наукові дослідження повинні бути спрямовані на аналіз впливу цифрових технологій на розвиток мережевих моделей у туризмі, а також на вивчення механізмів формування ефективних туристичних кластерів у контексті глобальної економічної трансформації.

Список використаних інформаційних джерел

1. Шульц С. Л., Кіт Л. З. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування. Регіональна економіка. 2013.
2. Гавриловський О. В. Мережеві моделі ведення бізнесу. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів. 2021.
3. Ткачук Т. М. Міжнародні франчайзингові туристичні мережі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2020.
4. Кластерна модель організації туристичного бізнесу регіону. Економіка туризму. URL: https://pidru4niki.com/1640022162243/turizm/klasterna_model_organizatsiyi_turistichnogo_biznesu_regionu.
5. Савош Л. Інституціональні засади розвитку міжнародного ринку туристичних послуг. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D1%88/page8.html.

Kostov, I., *PhD, Chief Assistant Professor*
UNWE, Sofia

VALUATION OF BLOCKCHAIN ORACLES

Blockchain oracles are important element of the modern blockchain ecosystem. They are third-party services that act as bridges between the blockchain and the real-world data [1], bringing in external data that is necessary for the smart contracts. Without that data smart contracts would be useless because they would not know what happens outside the blockchain. The reason for that comes from the very nature of the decentralized networks – they are designed to be autonomous and secure which restricts their access to external data, unless it is delivered in a safe and verifiable way [2]. That is the role of the oracles. They gather data from external sources, e.g. websites, sensors and APIs and deliver them to the smart contracts which automatic execution.

Blockchain oracles are crucial for sectors like decentralized finance (DeFi) providing up-to-date prices, logistics (tracking deliveries in real time), insurance (providing data for natural phenomena) and others.

All this requires the application of adequate methods allowing the calculation of the intrinsic value of the blockchain oracles. As this is a relatively new asset class with specific characteristics the traditional valuation methods that are used to determine the value of stocks, bonds, tangible and intangible assets are not quite useful in most of the cases. At least, it is necessary to adapt these methods according to the specifics of the assets by using some blockchain indicators.

Since oracles do not have physical assets, their value is derived by the security and utility of the data they provide. That's why typical methods like the asset-based ones in their different versions are inapplicable. Oracles are software protocols, not industrial businesses.

Traditional ratios like P/E (price to earnings) are also unreliable as the oracles reinvest all the fees in the network security or in node rewards and it is difficult to define the concept of net profit.

Market capitalization could be a good starting point but crypto assets are very volatile and because of that market capitalization does not reflect the fundamental characteristics of the blockchain. But it could be used to make implications for whether an oracle is fairly valued. This could be done by using the so-called Total Value Secured Method.

Total Value Secured (TVS)

TVS represents the dollar value of the assets secured by oracles through smart contracts using their technology [3]. High TVS is a direct indicator of market trust and importance of the protocol. If we take into consideration Chainlink, the biggest project in the oracle sector, its TVS in April 2026 is 66.55 billion USD according to metrics.chain.link. It could be said that this is the total dollar value of smart contracts under management by the Chainlink oracles. At the same time the Market Cap of all the LINK tokens in circulation, i.e. the currency that serves the Chainlink network, is equal to about 6.8 billion USD on April 24. This value, by itself, does not tell us a lot about whether the token is overvalued or undervalued. Historically we can observe that the Market Cap of Link reached levels that were more than five times higher than the current but also there were times with values that were 20 and more times lower.

What we can do in this case is to calculate the ratio of Market Cap to TVS (Market Cap/TVS) which will allow us to make some judgements about the fair value of the token. Based on the current levels of both the indicators the ratio is about 0.102 (6.8/66.55), meaning that the market values the protocol at 0.10 USD for every dollar of assets it secures. This seems like a low value and suggests that the asset is undervalued because the network secures much more value than it costs. To confirm this suggestion, one could compare the current value of the ratio to its average historical value. If on average that ratio's value is 0.25 then there is a potential that the price of the token rises 2.5 times soon.

We can come up to similar conclusion using the Value Secured Per Token ratio. As its name shows this ratio is calculated by dividing TVS by the total number of tokens in circulation. If this is applied to the Link token we divide 66.55 billion USD to 727.09 tokens in circulation (according to coinmarketcap.com), the result is 91.5 USD per token. So, one token is currently securing about 91.5 USD in value while its current price (on April 26, 2026) is approximately 9.30 USD. This infers high capital efficiency but could also signal that the token is substantially undervalued as any token secures value that is 10 times higher than its price.

Discounted Cash Flow (DCF)

Although this is a method widely used to value traditional assets it could also be applied for crypto assets. Regarding the blockchain oracles the method suggests forecasting the future incomes which can come from different sources:

- Oracle service fees – the fees paid in Link tokens by the decentralized apps (Dapps) to the node operators to validate and deliver accurate real-world data.
- Staking – the node operators stake Link tokens to secure the smooth operation and security of the oracle networks.
- Cross-Chain Interoperability Protocol (CCIP) fees – fees paid for the transfer of data/tokens between different blockchain networks.
- Use of Chainlink functionality – price feeds, verifiable random function (for nonfungible tokens and games) and automation of smart contracts.

All these sources build revenue that should be estimated for future periods and then discounted to the present moment. While it's obvious that it is extremely hard to forecast that revenues, another tricky point is to come up to an adequate discount rate. For early-stage projects it seems plausible to choose very high rate, starting from 30–35 % per annum, which is normal also for newly established businesses in emerging sectors finance by venture capitalists. For more established projects one could try to apply the Capital Asset Pricing Model. While the risk-free rate, acting as a baseline, could be derived by the 10-year US treasury rate, the issues with the value of beta and the market returns are not easy to tackle with. Because beta measures the sensitivity of the asset's return compared to that of the market, one could easily decide to take the S&P 500 as the representative of the broad market. But while the crypto market is relatively new and the behavior of the assets traded is quite different than that of the other asset classes it could be more appropriate to determine beta based on the variations of an oracle return compared to the average return variations of the crypto market. The later could be calculated based on a sample of assets acting as representatives of the whole market – let's say the 30 biggest projects by market capitalization. Their return could be used as a measure of the market return as well.

As for the terminal value it could be determined in the usual way – after the 10th year a small growth of 3–4 % could be forecast for an indefinite period.

There are also other methods for valuing crypto assets. The most popular from them are the Stock-to-Flow (S2F) and the production cost methods. But these two are suitable for "commodity-like" cryptos while the value of the oracles comes from their demand and volume of data that flows through the network.

References

1. Pineiro, O. Oracles: how Blockchain networks connect with the real world, https://telefonicatech.com/en/blog/blockchain-oracles-what-they-are-how-they-work, [accessed April 22, 2026].
2. https://cryptoria.bg/kripto-znanie/blokchain-kripto-znanie/kak-vo-e-blockchain-oracul, [accessed April 22, 2026].
3. Overview: Mapping decentralized oracle protocols, https://oakresearch.io/en/analyses/fundamentals/overview-mapping-decentralized-oracle-protocols, [accessed April 24, 2026].

K. M. Kraus, *Cand. Sc. (Economics), Ass. Professor*
BKNUC, Cherkasy;
N. M. Kraus, *Dr. Sc. (Economics), Professor*
SSU "Institute of Innovative
Education of the KNUCA", Kyiv

HARMONIZATION OF TAX BURDEN AND STIMULATION OF BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ACHIEVING ECONOMIC FREEDOM

An effectively functioning, profitable and high-tech business in the current economic conditions isn't only a driving force for strengthening the country's economy, but also an indicator of the innovative trajectory of future development, the rule of law, transparency of state regulation of economic processes and openness of markets. A business that's resistant to external negative influences, flexible and adaptive to new opportunities and modern changes, is a significant source of job creation for citizens, provides stable tax revenues to the country's budget, stimulates innovative activity, encourages investors to invest in progressive and highly profitable areas, creates a favorable competitive environment in the market and forms the basis for the emergence of new business models.

It's worth noting that economic freedom in a country demonstrates a close dependence on the tax burden and business freedom. This fact is confirmed by the annual ranking of countries in the world according to the Index of Economic Freedom, conducted by the US strategic research institute The Heritage Foundation. In particular, the report published in February 2025 covered the period from July 1, 2023 to June 30, 2024 and shows the 2025 Index of Economic Freedom of 184 economies of the world, of which, unfortunately, 8 countries, including Ukraine, didn't receive their assessment due to economic uncertainty and the lack of transparent and objective data on economic policy. In general, the Index of Economic Freedom allows not only to obtain a general idea of the state of rights in countries in terms of individual indicators, but also to assess the investment attractiveness of economies and the development of the institutional environment of countries.

Figure 1 presents the ranking of individual countries in the world according to the Index of Economic Freedom and in terms of the subfactors "Tax Burden" and "Business Freedom" as of 2025, where the

leadership with the highest indices belongs to Singapore, Switzerland and Ireland. As we can see, a low tax burden and a high level of business freedom together ensure a high Index of Economic Freedom (for example, Switzerland, Luxembourg, Denmark and others). On the other hand, high tax burden and restrictions on business activity of participants in economic relations lead to a decrease in the Index of Economic Freedom in the country (in Figure 1, this is, for example, Bulgaria).

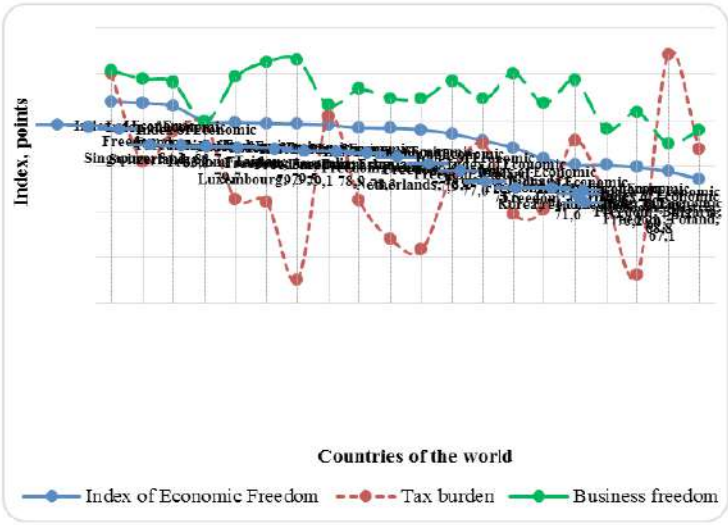

Figure 1 – Ranking of some countries of the world according to the Index of Economic Freedom and in terms of subfactors "Tax Burden" and "Business Freedom" in 2025 (based on data from the source [1, pp. 4–5])

As for Ukraine, the determination of its economic freedom has been suspended since 2022 due to the Russian invasion. At the beginning of 2022, the Index of Economic Freedom of Ukraine was at 54.1 points, which placed the country in the group of states with an "unfree" economy. At the same time, the country was still "mostly free" in 2022 from the point of view of tax burden, trade and monetary freedom. However, back in 2021, Ukraine received 56.2 points in the

Index of Economic Freedom, which's considered the best indicator of the country since 1995, when it was evaluated [1, p. 370].

Thus, economic strength and stability are an integral part of Ukraine's freedom and independence, but ineffective economic management has prevented the country from realizing its full economic potential for several decades in a row. And the aggressive actions of a neighboring state have forced Ukraine to prioritize the defense function in state policy, rather than the harmonization of economic relations and the economic recovery of the country. At the same time, Ukraine's economic recovery requires a review of approaches to the taxation system [2] both to reduce the state budget deficit and to stimulate the development of domestic business; increased state support for the implementation of joint business projects with partner countries; implementation of effective protectionist measures to develop domestic production; state assistance in realizing the export potential of Ukrainian business. Taken together, this will not only strengthen the country's economic strength, but also make it a competitive and strong player in the global market.

References

1. Kim A. B., Roberts K. D. 2025 Index of Economic Freedom. USA, Washington: The Heritage Foundation's, February 2025. URL: https://static.heritage.org/index/pdf/2025/2025_indexofeconomicfreedom.pdf (accessed April 09, 2025).
2. Kraus K. M., Kraus N. M. Analysis of tax revenues to the budget and tax administration of digital business. Business Inform, 2025. № 2, P. 351–360. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-351-360.

В. О. Сміх, *здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня;*
Л. М. Зомчак, *канд. екон. наук, доцент ЛНУ імені Івана Франка, м. Львів*

ПРОМИСЛОВЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА СТАН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Світ рухається до низьковуглецевої економіки та створення кращих умов існування для суспільства, що має стати основною ціллю громадськості. Тому для України необхідним є дослідження

інтенсивності впливу основних джерел забруднення на екологічну ситуацію в країні задля подальшої розробки та впровадження відповідних елементів екологічної політики на загальнонаціональному рівні. У дослідженні макроекономічних процесів науковці застосовують методи дискримінантного аналізу [1], логістичної регресії [2], панельного моделювання [3], багатовимірного статистичного моделювання [4], симультативного моделювання [5] тощо.

Робота присвячена вивченню зв'язку між обсягами виробництва продукції промисловості в Україні та обсягами викидів парникових газів в атмосферу на прикладі галузей металургії та енергетики у період з 2001 по 2022 роки за допомогою методів економетричного моделювання, а саме лінійної регресії. Тому об'єктом дослідження є окремі металургія та енергетики як галузі промислового сектору України, а предметом - їхній вплив на обсяги викидів парникових газів. Для побудови парної та множинної кореляційно-регресійної моделі були використані дані про обсяги виробництва сирої сталі, обсяги виробництва теплової енергії та обсяги викидів парникових газів в атмосферне повітря.

Металургія та енергетика обидві чинять значний вплив на екологічну ситуацію в країні, особливо в регіонах з високою концентрацією даного типу виробництва. Для України таким регіоном є східна частина країни, яка багата на сировину як для першої, так і для другої галузі – різні види чорних та кольорових металів, чорне вугілля тощо.

Масштаб природнього катаклізму в Україні можна побачити на основі дослідження парної лінійно-кореляційної моделі. Сталь-сирець – це необроблена листова сталь (без цинкування, фарбування та термічної обробки), якої, зважаючи на часту сировинну орієнтацію українських сталевих підприємств, в нас виробляли досить багато. Відповідно до наявних статистичних даних можна сформулювати початкову гіпотезу про існування статистично значущого зв'язку між цими змінними.

За допомогою застосування до часового ряду даних за 2001–2022 роки методу найменших квадратів отримали модель вигляду:

$$y = 6{,}4777x + 193\ 487, \qquad (1)$$

де x – обсяги виробництва сталі-сирця;

y – обсяги викидів парникових газів.

Водночас коефіцієнт кореляції для моделі становить 0,9489. Отже, зв'язок між змінними є тісним, а зміна вхідної змінної пояснює 94,89 % зміни результуючої змінної. Змінні моделі є статистично значущими з ймовірністю 95 % – емпіричне значення t-статистики є більшим за критичне значення t-статистики Стюдента як для коефіцієнта регресії (19,26>2,086), так і для вільного члена (18,66 > 2,086).

Модель дає можливість зробити висновки про інтенсивність впливу металургії на обсяги викидів на основі коефіцієнту регресії: збільшення обсягів виробництва сирої сталі на 1 тис. тон спричиняє збільшення викидів парникових газів в атмосферу на 6,47 тис. тон. Ці обсяги можуть стосуватись також суміжних галузей. Тобто ми бачимо, що виробництво додаткової 1 тис. тон продукції потребує здійснення у понад 6 разів більших за обсягом викидів в атмосферу, що впливає на добробут та якісь життя у навколишніх містах, чинить негативний ефект на здоров'я та працездатність населення, а, з точки зору економіки сталого розвитку, нищить природню оболонку нашої країни та наших сусідів. Тим не менш, існують й інші чинники впливу на викиди, адже навіть за повної відсутності виробництва сирої сталі, вони будуть присутні та становитимуть 193 487 тис. тон. Тому важливим є дослідження множинних моделей, використання різних вхідних змінних для покращення результатів та ефективного їх застосування.

Для поглиблення дослідження впливу промисловості на екологічну ситуацію в країні розширимо модель ще однією вхідною змінною – обсягами виробництва теплової енергії. Теплова енергія виробляється за рахунок спалювання вугілля, природнього газу або іншого джерела. Отже, нова модель, яка враховує залежність обсягів викидів парникових газів від двох незалежних змінних має наступний вигляд:

$$y = 5{,}06x_1 + 0{,}78x_2 + 175\,300{,}59, \qquad (2)$$

де x_1 – обсяги виробництва сталі-сирця;

x_2 – обсяги виробництва теплової електроенергії;

y – обсяги викидів парникових газів.

Порівнюючи значення коефіцієнтів регресії для двох змінних можемо зробити висновки про те, що вплив виробництва сталі на викиди є значно більшим на фоні впливу виробництва теплової електроенергії, а саме при незмінному рівні виробництва теплової електроенергії зростаннях виробництва сирої сталі на 1 тис. тон, викликає зростання обсягів викидів парникових газів на 5,06 тис. тон, у той час як за таких самих умов для другої змінної обсяги викидів зростуть лише на 0,78 тис. тон. Звичайно, чистий вплив металургії у цій моделі зменшився, що є результатом розширення аспектів аналізу, проте він залишається досить інтенсивним. Позитивне значення вільного члену також вказує наявність інших факторів впливу на нашу результуючу змінну. Дана модель володіє більшим рівнем коефіцієнту множинної детермінації (0,95), порівняно з попередньою, що покращує її якість.

Параметри моделі є статистично значущими з ймовірністю 90 %. Ймовірність була змінена через питання значущості коефіцієнта регресії для фактору теплоенергії. Таблиці t-розподілу Стьюдента подають критичне значення t-статистики для значення ймовірності 95 % та 19 ступенів вільності 2,093. Емпіричне значення t-статистики для вказаної змінної становить 2,033, що є меншим за критичне значення. Для отримання більш точних результатів другу вхідну змінну варто вважати статистично значущою з ймовірністю 90 %. Тим не менш, на нашу думку, параметри моделі можна використовувати для подальших досліджень цієї сфери.

Дослідження парної та множинної лінійно-кореляційної моделі показало результати у вигляді наявності великого масштабу забруднень, які є обов'язковим додатком до діяльності у сфері металургії та теплоенергетики. Також це показало присутність сильного мультиплікативного ефекту, який є значно більшим для першої досліджуваної галузі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Зомчак Л., Вдовин М. Дискримінантний аналіз зовнішньоекономічної діяльності країн Центральної та Східної Європи. Проблеми системного підходу в економіці. 2026. № 1 (103). С. 34–41.

2. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. Data-Centric Business and Applications / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies).
3. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. Трансформаційна економіка. 2025. № 4 (13). С. 107–111.
4. 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. Т. 52, вип. 1. С. 22–38.
5. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. Customs Scientific Journal. 2023. № 1. P. 62–69.

СЕКЦІЯ 2
ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТОРГІВЛІ

SECTION 2
PROBLEMS OF TRADE SPECIALISTS TRAINING

А. С. Андрієнко, здобувач вищої освіти
за третім (освітньо-науковим) рівнем
ПУЕТ, м. Полтава

МЕРЕЖЕВИЙ БІЗНЕС ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці, зумовлені цифровізацією, глобалізацією та розвитком платформних моделей господарювання, сприяють формуванню нових організаційних форм бізнесу. Однією з таких форм є мережевий бізнес, який характеризується гнучкістю, децентралізацією та активним використанням цифрових технологій. У цих умовах змінюються вимоги до якості трудових ресурсів, що зумовлює необхідність формування нових компетентностей працівників.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що мережевий бізнес виступає не лише формою організації економічної діяльності, але й середовищем розвитку людського капіталу, сприяючи формуванню нових знань, навичок і моделей поведінки працівників. Особливого значення це набуває в умовах трансформації ринку праці та поширення нестандартних форм зайнятості [1].

Метою дослідження є обґрунтування ролі мережевого бізнесу як середовища формування нових компетентностей трудових ресурсів та визначення ключових напрямів їх розвитку.

Мережевий бізнес розглядається як форма організації економічної діяльності, що базується на взаємодії незалежних суб'єктів через мережеві зв'язки, цифрові платформи та інформаційні технології. Його ключовими характеристиками є гнучкість, адаптивність, інноваційність та орієнтація на співпрацю [2].

У сучасній науковій літературі мережевий бізнес часто пов'язують із розвитком цифрової економіки, де основною цінністю стає інформація та знання. Як зазначає С. В. Колот, трансформація соціально-трудових відносин у цифровій економіці призводить до зміни структури зайнятості та появи нових форм трудової діяльності [3].

Мережеві форми організації бізнесу сприяють формуванню нових моделей зайнятості, зокрема дистанційної, гнучкої та проєктної роботи. Це, у свою чергу, змінює вимоги до компетентностей працівників, підвищуючи значущість цифрових навичок, комунікаційних здібностей та здатності до самоорганізації.

Мережевий бізнес є чинником трансформації компетентностей трудових ресурсів. Розвиток мережевого бізнесу суттєво впливає на структуру та зміст компетентностей трудових ресурсів. У сучасних умовах традиційні професійні навички доповнюються новими компетентностями, які відповідають вимогам цифрового середовища.

До ключових компетентностей, що формуються у мережевому бізнесі, належать:

- цифрові компетентності (володіння цифровими інструментами, робота з даними);
- комунікаційні компетентності (ефективна взаємодія у віртуальному середовищі);
- адаптивність та гнучкість;
- самоорганізація та самоменеджмент;
- креативність та інноваційне мислення.

За результатами досліджень українських науковців, у сучасних умовах зростає значення так званих «м'яких навичок» (soft skills), які забезпечують ефективну взаємодію в умовах невизначеності та динамічних змін [4].

Мережевий бізнес створює умови для безперервного навчання (lifelong learning), що є важливим чинником розвитку трудового потенціалу. Працівники змушені постійно оновлювати свої знання та навички, адаптуючись до нових вимог ринку праці [5].

Цифрові платформи є ключовим елементом мережевого бізнесу та відіграють важливу роль у формуванні компетентностей працівників. Вони забезпечують доступ до інформаційних ресурсів, освітніх програм та інструментів для професійного розвитку.

В умовах розвитку платформної економіки працівники отримують можливість:

- працювати віддалено;
- брати участь у міжнародних проєктах;
- розвивати професійні навички через онлайн-навчання.

Як зазначається у вітчизняних дослідженнях, цифрові платформи сприяють формуванню нових форм зайнятості та створюють умови для розвитку підприємницьких компетентностей [6].

Водночас існують і певні ризики, пов'язані з нестабільністю зайнятості, відсутністю соціальних гарантій та необхідністю високого рівня самостійності працівників.

Попри значні переваги, мережевий бізнес супроводжується низкою проблем, що впливають на процес формування компетентностей трудових ресурсів:

- цифрова нерівність – не всі працівники мають доступ до необхідних технологій та ресурсів;
- недостатній рівень цифрових навичок – особливо серед старших вікових груп;
- нестабільність зайнятості – відсутність довгострокових трудових відносин.

Високі вимоги до самостійності – працівники повинні самостійно організовувати свою діяльність.

Українські дослідники підкреслюють, що ефективне функціонування мережевого бізнесу потребує формування нової моделі управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток компетентностей та підтримку безперервного навчання [7].

Отже, мережевий бізнес є важливим чинником трансформації ринку праці та формування нових компетентностей трудових ресурсів. Основними компетентностями, що формуються у мережевому середовищі, є цифрові, комунікаційні, адаптивні та інноваційні навички. Цифрові платформи виступають ключовим інструментом розвитку людського капіталу та забезпечення безперервного навчання. Водночас існують ризики, пов'язані з нестабільністю зайнятості та цифровою нерівністю. Подальший розвиток мережевого бізнесу потребує удосконалення системи управління людськими ресурсами та впровадження інноваційних підходів до формування компетентностей.

Список використаних інформаційних джерел

1. Грішнова О. А. Людський розвиток. Київ : КНЕУ, 2020.
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток в умовах глобалізації. Київ : КНЕУ, 2021.
3. Колот А. М. Трансформація соціально-трудових відносин у цифровій економіці. Економіка України. 2020. № 5. С. 3–18.
4. Безпалько О., Грищенко А., Опанасенко Р. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 11. С. 15–21.
5. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2024.
6. Дубовик Т. В. Платформна економіка та нові форми зайнятості. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 45–49.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2019.

Д. С. Курилко, *здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем;*
Д. Б. Назаренко, *здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем*
ПУЕТ, м. Полтава

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним поширенням мережевих форм організації бізнесу, що базуються на партнерській взаємодії суб'єктів господарювання, використанні цифрових технологій та інтеграції різних економічних ресурсів. Мережеві бізнес-структури формуються як складні системи взаємопов'язаних підприємств, які координують свою діяльність для досягнення спільних стратегічних цілей. У таких умовах особливої актуальності набуває питання розвитку управлінських компетентностей керівників, здатних ефективно функціонувати в умовах динамічного та невизначеного бізнес-середовища.

Зростання ролі мережевих організаційних структур у сучасній економіці обумовлює необхідність формування нових підходів до розвитку управлінських компетентностей, які поєднують традиційні управлінські знання з інноваційними методами управління, цифровими навичками та здатністю до стратегічного мислення. Як зазначають українські дослідники, трансформаційні процеси в економіці значно підвищують вимоги до професійних і загальних компетентностей менеджерів, зокрема до їхньої здатності адаптуватися до змін, використовувати сучасні технології та ефективно координувати роботу команд у мережевих структурах .

Метою дослідження є обґрунтування інноваційних підходів до розвитку управлінських компетентностей у мережевих бізнес-структурах та визначення їх ролі у забезпеченні ефективності управління організаціями в умовах цифрової трансформації економіки.

Управлінські компетентності розглядаються як сукупність знань, навичок, особистісних якостей і професійного досвіду керівника, які забезпечують ефективне виконання управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасній науковій літературі управлінська компетентність визначається як комплексне утворення, що включає мотиваційні, когнітивні, емоційно-вольові та організаційні компоненти, які формують здатність керівника приймати управлінські рішення, організовувати діяльність колективу та досягати поставлених результатів.

В умовах розвитку мережевих бізнес-структур значно зростає значення таких компетентностей, як стратегічне мислення, комунікативні здібності, здатність до управління знаннями, цифрова грамотність та лідерські якості. Це пов’язано з тим, що мережеві організації характеризуються високим рівнем взаємозалежності учасників, необхідністю швидкого обміну інформацією та координації діяльності різних структурних підрозділів.

Крім того, сучасні дослідження наголошують на переході від традиційної моделі управління до компетентнісного підходу, який орієнтований на розвиток професійних і особистісних якостей керівників, необхідних для ефективного функціонування організацій у складному конкурентному середовищі .

Мережеві бізнес-структури характеризуються децентралізованою системою управління, гнучкістю організаційних процесів та

високим рівнем інтеграції різних економічних суб'єктів. У таких умовах керівники повинні володіти специфічними управлінськими компетентностями, які забезпечують ефективну координацію діяльності учасників мережі.

Однією з ключових характеристик управління у мережевих структурах є необхідність розвитку партнерських відносин між учасниками мережі. Це вимагає від керівників високого рівня комунікативних компетентностей, здатності до переговорів, управління конфліктами та формування довіри між партнерами.

Важливим аспектом є також розвиток цифрових компетентностей. Цифровізація економіки суттєво змінює процеси управління організаціями, що потребує використання сучасних інформаційних технологій, систем управління даними та цифрових платформ. У дослідженнях українських учених підкреслюється, що цифрові технології стають важливим інструментом управління бізнес-організаціями та сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень .

Крім того, значну роль у розвитку управлінських компетентностей відіграє здатність керівників до стратегічного мислення та інноваційної діяльності. У сучасних умовах управлінці повинні вміти прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі, розробляти ефективні стратегії розвитку організацій та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

У сучасній практиці управління персоналом дедалі ширше використовуються інноваційні підходи до розвитку управлінських компетентностей. До найбільш ефективних з них належать цифрові освітні технології, коучинг, наставництво, корпоративні навчальні програми, а також використання симуляційних моделей управління.

Одним із перспективних напрямів розвитку управлінських компетентностей є застосування електронного навчання та цифрових освітніх платформ. Використання e-learning технологій дозволяє керівникам отримувати нові знання та навички без відриву від професійної діяльності, що сприяє підвищенню їхньої професійної мобільності та конкурентоспроможності. Дослідження показують, що використання дистанційних освітніх програм та змішаного навчання сприяє розвитку лідерських якостей керівників та підвищенню ефективності управління організаціями.

Ще одним інноваційним підходом є використання коучингових технологій у системі розвитку управлінського персоналу. Коучинг спрямований на розвиток особистісного потенціалу керівників, формування навичок саморозвитку, стратегічного мислення та ефективної комунікації. Застосування коучингових методів дозволяє керівникам більш ефективно вирішувати управлінські завдання та підвищувати результативність діяльності організацій.

Важливим напрямом розвитку управлінських компетентностей є також використання інноваційно-адаптивних моделей навчання, які поєднують цифрові технології, симуляційні методи навчання та розвиток емоційного інтелекту керівників. Такий підхід сприяє формуванню стратегічного мислення, здатності до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та підвищує адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища.

Крім того, значну роль у розвитку управлінських компетентностей відіграють корпоративні системи навчання та безперервного професійного розвитку. Сучасні організації активно впроваджують програми підвищення кваліфікації керівників, тренінги з розвитку лідерства, командної роботи та управління змінами.

Таким чином, розвиток мережевих бізнес-структур у сучасній економіці зумовлює необхідність формування нових управлінських компетентностей, які забезпечують ефективне функціонування організацій у динамічному бізнес-середовищі. Особливості мережевих форм організації бізнесу потребують від керівників високого рівня комунікативних, стратегічних, цифрових та лідерських компетентностей.

Інноваційні підходи до розвитку управлінських компетентностей передбачають використання цифрових освітніх технологій, коучингових методів, симуляційних моделей навчання та систем безперервного професійного розвитку. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності управління організаціями, розвитку людського капіталу та забезпеченню конкурентоспроможності бізнес-структур у сучасному глобальному економічному середовищі.

Подальші дослідження у цьому напрямі повинні бути спрямовані на розробку комплексних моделей розвитку управлінських компетентностей у мережевих бізнес-структурах, а також на ана-

ліз впливу цифрових технологій та інноваційних управлінських практик на ефективність функціонування сучасних організацій.

Список використаних інформаційних джерел

1. Миляник Р. В. Інноваційні підходи та інструменти розвитку управлінських компетентностей. Київ : КНЕУ, 2022.
2. Лопушняк Г. С., Миляник Р. В., Шандар А. М. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. 2022.
3. Шатілова О. В., Мельничук Д. Розвиток управлінських компетентностей в умовах цифровізації економіки. Київ: КНЕУ, 2024.
4. Ільїч Л. М. Коучингові компетенції в управлінні персоналом: інноваційні підходи до розвитку керівників. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation. 2025.
5. Свистун В., Зінченко О. Методологічні підходи до розвитку управлінської компетентності. Військова освіта. 2024.
6. Рябова З., Приходкіна Н., Пономаревський С. Development of leadership qualities among managers using e-learning. 2023.
7. Ачкасова Н. Інноваційно-адаптивний підхід до підготовки та розвитку управлінського персоналу. Харків : ХНЕУ, 2023.
8. Кубіцький С., Кубіцький Ю. Управління розвитком персоналу як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. 2025.

С. В. Никонюк, *здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня;*
Н. Б. Татарин, *д-р екон. наук, доцент ЛТЕУ, м. Львів*

АДАПТАЦІЯ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ДО НОВИХ СТРАТЕГІЙ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічний менеджмент в освітній сфері можна визначити як сукупність концепцій, методів і практик, спрямованих на формування, реалізацію та коригування стратегічного курсу розвитку освітнього закладу. Його основу складають такі елементи, як стратегічний аналіз, визначення місії та бачення, постановка цілей, розробка стратегічних альтернатив, а також моніторинг

і оцінювання результатів. Науковці розглядають стратегічний менеджмент як процес забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем.

Водночас для освітніх установ це означає необхідність постійного аналізу змін у вимогах до якості освіти, тенденцій на ринку праці, розвитку освітніх технологій та очікувань стейкхолдерів тощо. В умовах змін стратегічнии менеджмент виконує адаптивну функцію, яка полягає у здатності закладу освіти проактивно реагувати на виклики та використовувати можливості. Зокрема, освітні установи, що впроваджують стратегічне управління, здатні ефективніше адаптувати освітні програми до вимог ринку праці; впроваджувати інноваційні освітні технології; забезпечувати академічну мобільність та інтернаціоналізацію; розвивати партнерства з бізнесом, державними і громадськими структурами; здійснювати стратегічне управління людськими ресурсами (професійний розвиток викладачів, залучення експертів тощо) [1; 3].

У сучасному світі вища освіта дедалі більше функціонує як складна керована система, що інтегрується у глобальний соціально-економічний простір. Під впливом мегатрендів – таких як глобалізація, цифровізація, демографічні зміни, посилення ролі приватного сектору та міжнародної конкуренції – змінюються не лише форми та методи надання освітніх послуг, а і управлінські моделі закладів вищої освіти. Зростає потреба в стратегічному плануванні, інституції адаптивності та ефективному ресурсному менеджменті. Для України, яка з 2022 року перебуває в умовах повномасштабної війни, управління системою вищої освіти супроводжується низкою унікальних викликів. До традиційних проблем – таких як недофінансування, зниження демографічного потенціалу та розрив між потребами ринку праці і пропозицією освітніх програм – додалися кризи, пов'язані з переміщенням студентів і викладачів, руйнацією освітньої інфраструктури, а також необхідністю швидкого реагування на зміни безпеки та мобільності.

Повномасштабне вторгнення рф стало ключовим чинником радикальних змін у системі вищої освіти України. Війна спричинила значні трансформації, які мають комплексний вплив на освітній процес та інституційну структуру. Так, релевантними наслідками війни для освітньої сфери є масове внутрішнє та зовнішнє переміщення студентів і викладачів, що призвело до значних

змін у географії навчання та викладання; стрімкий розвиток та інтеграція цифрових технологій, внаслідок чого дистанційні та онлайн-формати навчання стали домінуючими та фактично стандартними; часткова мілітаризація освітніх програм із підвищеним попитом на спеціальності, пов'язані з безпекою, інформаційними технологіями та військово-технічними дисциплінами; руйнування матеріально-технічної бази закладів освіти, що стимулювало активізацію міжнародного співробітництва, зокрема через залучення грантової підтримки з боку Європейського Союзу, США, Канади, Японії та інших партнерів [5; 6].

Станом на 2025 р. Україна володіє статусом асоційованої країни програми Horizon Europe, що відкриває широкі можливості для інтеграції українських науковців у міжнародні дослідницькі проєкти. Відзначається активне залучення вітчизняних дослідників до міжнародної співпраці та значне розширення кількості спільних освітніх програм із закордонними закладами вищої освіти, зокрема у форматах подвійних і спільних дипломів (Joint/Dual Degrees). Сучасні тенденції характеризуються посиленням орієнтації на прикладні дослідження, запровадженням англомовних навчальних програм та розвитком спільних магістерських програм із університетами країн Східної Європи. Серед ключових викликів, що стоять перед українськими закладами вищої освіти, слід виокремити забезпечення їх конкурентоспроможності на глобальному освітньому ринку, а також протидію відтоку талановитих кадрів («витоку мізків»). Крім того, актуальним є завдання інтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів у систему вищої освіти. Перспективним також є потенціал України стати регіональним освітнім хабом для студентів іноземців у післявоєнний період.

У перспективі післявоєнного відновлення система вищої освіти України має потенціал стати не лише національним, а й регіональним інтелектуальним хабом, за умови впровадження ефективних управлінських рішень, які враховують як глобальні тенденції, так і внутрішні соціально-економічні реалії [4].

Список використаних інформаційних джерел

1. Бутенко А., Грузинська І., Єременко О., Книш О., Медведєв В., Назаров І., Стукало Н. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку су-

спільства у 2023 році. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. 2024. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Доповідь-2023-року.pdf.
2. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с. URL: https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf.
3. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 4. С. 48–54. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6.
4. Androshchuk A. Higher education of Ukraine in the conditions of war and digital transformation: state and prospects for development. European humanities studies: State and Society. 2022. № 4. P. 4–19. DOI: https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2022.4.01.
5. Gaidano G., Balocco R., Essa W. A., Turolla A., Barbato R., Dianzani U., Rizzi M., Ravinetto R. European education corridors: opportunity for academic solidarity. The lancet. 2020. Vol. 395. P. 1343. DOI: doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30484-0.
6. Spivakovsky O., Malchykova D., Yatsenko V. Digitalisation of crisis management and resource balancing for educational quality assurance at a displaced university. Itlt. 2024. Vol. 102. No. 4. P. 130-147. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5761.

О. А. Потапова, *викладач вищої категорії,*
викладач-методист
ВСП «ТЕФК МНАУ», м. Миколаїв

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ

Сучасний розвиток торговельної сфери характеризується глибокою цифровою трансформацією, що охоплює всі рівні економічної діяльності – від організації продажів до управління логістикою та маркетинговими процесами. Поширення електронної комерції, онлайн-платформ та автоматизованих систем управлін-

ня бізнесом формує нові вимоги до професійної підготовки фахівців торгівлі.

У цих умовах традиційні підходи до навчання не забезпечують достатнього рівня готовності випускників до роботи в цифровому середовищі. Це зумовлює необхідність переосмислення змісту освіти та активного впровадження цифрових технологій у навчальний процес.

Проблематика цифровізації освіти активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У працях наголошується, що цифрові технології є не лише інструментом навчання, але й засобом формування нової освітньої парадигми, орієнтованої на компетентнісний результат.

У сучасній освітній практиці закладів фахової передвищої освіти активно застосовуються системи управління навчанням, зокрема платформи дистанційного навчання, інтерактивні сервіси, хмарні технології та цифрові симулятори бізнес-процесів. Вони дозволяють моделювати реальні ситуації торговельної діяльності та забезпечують наближення навчання до умов професійного середовища.

Одним із ключових елементів цифровізації є використання систем управління навчанням, таких як Moodle, що забезпечує організацію дистанційного та змішаного навчання, контроль знань та інтерактивну взаємодію між учасниками освітнього процесу.

У сучасній системі професійної підготовки цифрові технології виконують низку взаємопов'язаних освітніх функцій, що суттєво впливають на якість навчального процесу та формування професійних компетентностей здобувачів освіти.

У сучасній системі професійної підготовки цифрові технології виконують важливі освітні функції, що впливають на якість навчального процесу та формування професійних компетентностей здобувачів освіти.

По-перше, вони забезпечують доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, що сприяє гнучкості та індивідуалізації навчання, дозволяє працювати у власному темпі та підвищує ефективність засвоєння знань.

По-друге, цифрові технології створюють умови для індивідуалізації освітнього процесу, враховуючи рівень підготовки та

освітні потреби здобувачів освіти, що є важливим у підготовці фахівців економічного профілю.

По-третє, вони забезпечують моделювання реальних бізнес-ситуацій через використання симуляторів і цифрових середовищ, що сприяє формуванню практичного досвіду та навичок прийняття управлінських рішень.

По-четверте, цифрові інструменти сприяють формуванню навичок роботи з сучасними платформами електронної комерції та бізнес-системами, що є необхідним для професійної діяльності у сфері торгівлі.

По-п'яте, їх використання підвищує рівень самостійної роботи здобувачів освіти, змінюючи роль викладача на модератора та консультанта освітнього процесу.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у викладання фахових дисциплін економічного циклу. Це дозволяє забезпечити зв'язок між теоретичними знаннями та практичною діяльністю, що є ключовою умовою підготовки конкурентоспроможного фахівця.

Сучасні трансформаційні процеси в економіці та стрімкий розвиток цифрового середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до професійної підготовки фахівців торгівлі. У цьому контексті цифровізація освітнього процесу виступає не лише як інструмент модернізації навчання, а як системоутворюючий чинник формування професійних компетентностей майбутніх фахівців.

Однією з ключових переваг використання цифрових технологій є підвищення якості професійної підготовки здобувачів освіти. Завдяки застосуванню інтерактивних платформ, мультимедійних ресурсів та електронних освітніх середовищ навчальний матеріал подається у більш структурованій та наочній формі. Це сприяє глибшому засвоєнню теоретичних знань та їх ефективному поєднанню з практичними навичками, що є особливо важливим у сфері торгівлі, де переважає діяльнісний характер професії.

Важливим результатом цифровізації освітнього процесу є також формування навичок самостійного навчання та самоорганізації. Доступ до великого обсягу цифрових освітніх ресурсів створює умови для індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти, дозволяє йому самостійно планувати темп навчання, оби-

рати форми опрацювання матеріалу та здійснювати самоконтроль результатів. Це відповідає сучасній парадигмі компетентнісного підходу, орієнтованого на активну роль здобувача освіти в освітньому процесі.

Окремо слід відзначити, що цифрові технології забезпечують максимальне наближення освітнього процесу до реальних умов професійної діяльності. Використання електронної комерції, онлайн-торговельних платформ, CRM-систем, цифрових маркетингових інструментів дозволяє моделювати реальні бізнес-ситуації, що особливо важливо для підготовки фахівців торгівлі. Такий підхід сприяє формуванню практичного досвіду ще на етапі навчання та підвищує готовність випускників до професійної діяльності.

Подальший розвиток цього напряму потребує системного впровадження цифрових інструментів у освітній процес, оновлення методичного забезпечення та формування нової ролі викладача як модератора цифрового освітнього середовища.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 45-VIII.
2. Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII.
3. European Commission. Digital Education Action Plan. Brussels, 2021.
4. OECD. Education 2030: The Future of Education and Skills. Paris : OECD Publishing, 2018.
5. Пометун О. І. Інноваційні технології навчання. Київ : А.С.К., 2019. 256 с.

СЕКЦІЯ 3
СТРУКТУРНІ ЗМІНИ РИНКУ ПІД ВПЛИВОМ МЕРЕЖЕВИХ ОПЕРАТОРІВ. СПОЖИВЧА КООПЕРАЦІЯ ЯК МЕРЕЖЕВА СИСТЕМА ТОРГІВЛІ

SECTION 3
STRUCTURAL CHANGES OF THE MARKET UNDER THE INFLUENCE OF NETWORK OPERATORS. CONSUMER COOPERATION AS A NETWORK SYSTEM OF TRADE

О. В. Тужилкіна, *канд. екон. наук, доцент*
ПУЕТ, м. Полтава

МЕРЕЖЕВИЙ БІЗНЕС ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ НАСЕЛЕННЯ ТА РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поширенням нових форм підприємницької діяльності, що базуються на використанні мережевих комунікацій, цифрових технологій та гнучких організаційних структур. Однією з таких форм є мережевий бізнес (network marketing або multilevel marketing (MLM)), який передбачає реалізацію товарів і послуг через мережу незалежних дистриб'юторів, що одночасно можуть залучати нових учасників до системи збуту. У межах цієї моделі кожен учасник отримує винагороду не лише за власні продажі, а й за результати діяльності сформованої ним мережі партнерів [1].

Мережевий бізнес виступає інноваційною формою організації економічної активності населення, оскільки поєднує елементи підприємництва, самозайнятості та партнерських відносин. Його розвиток пов'язаний із трансформацією традиційних каналів збуту продукції та переходом до більш гнучких моделей економічної взаємодії між виробниками та споживачами. У такій системі дистрибуції товари поширюються безпосередньо через мережу незалежних консультантів або агентів, що дозволяє скоротити

витрати на посередницькі структури та підвищити ефективність комунікації з клієнтами [2].

У 2021 р. світовий обсяг роздрібних продажів у мережевому маркетингу сягнув близько 186,1 млрд доларів США, що свідчить про значну частку цієї бізнес моделі на глобальному ринку прямих продажів. За даними аналітики, глобальна мережа MLM сформована понад 125 млн активних дистриб'юторів по всьому світу, а щорічний темп росту галузі зберігається у діапазоні 2,5–3 % щорічно.

Найбільший внесок у світові продажі мережевого маркетингу роблять: Азія та Тихоокеанський регіон (~42 % світових продажів),

Америка (~37 %), Європа (~21 % світових обсягів). У топ 10 країн за обсягами мережевого бізнесу входять США, Німеччина, Китай, Корея, Японія та Бразилія.

Світовий ринок мережевого маркетингу демонстрував коливання: від пікового значення 192,9 млрд доларів у 2018 р. до прибутків у 167,6–189,9 млрд доларів у період 2022–2024 років з прогнозом подальшого зростання.

Основними трендами є цифровізація продажів, розширення мобільної та соціальної комерції, а також поглиблення онлайн навчання та підтримки дистриб'юторів.

За даними аналітики на 2023 р., ринок прямих продажів України (що включає мережевий бізнес) згенерував приблизно 191 млн доларів США роздрібних продажів.

В Україні у 2023 р. кількість учасників мережевого бізнесу становила понад 683 тис. незалежних дистриб'юторів.

Структура учасників характеризується високою часткою жінок – близько 78 % у складі дистриб'юторської мережі в Україні, що відображає соціально демографічні тренди зайнятості у цій сфері [3].

Важливою особливістю мережевого бізнесу є його доступність для широких верств населення. Для започаткування діяльності, як правило, не потрібні значні стартові інвестиції, а сама робота може здійснюватися паралельно з основною зайнятістю. Це робить мережеві бізнес-моделі привабливими для осіб, які прагнуть розпочати власну підприємницьку діяльність або отримати додаткові джерела доходу. Досвід функціонування мережевих компа-

ній свідчить, що учасники отримують доступ до готової системи продажів, навчання та підтримки, що сприяє формуванню підприємницьких компетентностей та розвитку ділових навичок [4].

У контексті ринку праці мережевий бізнес відіграє важливу роль у розширенні можливостей працевлаштування та самозайнятості населення. Зростання безробіття, структурні зміни економіки та поширення гнучких форм зайнятості стимулюють пошук альтернативних способів економічної активності. Мережеві бізнес-моделі дозволяють залучати до економічної діяльності різні соціальні групи населення, зокрема молодь, студентів, осіб передпенсійного віку, а також людей, які поєднують професійну діяльність із сімейними обов'язками.

Разом з тим розвиток мережевого бізнесу супроводжується певними проблемами. Серед основних викликів можна виділити ризики поширення недобросовісних практик, недостатній рівень правового регулювання, а також негативне сприйняття суспільством окремих моделей діяльності, які можуть нагадувати фінансові піраміди. У зв'язку з цим важливим завданням є формування прозорих правил функціонування мережевих компаній, підвищення рівня фінансової грамотності населення та удосконалення державного регулювання у сфері підприємництва.

Таким чином, мережевий бізнес є важливим інструментом активізації економічної діяльності населення та створення додаткових можливостей працевлаштування. Його розвиток сприяє формуванню нових моделей зайнятості, розширенню підприємницької активності та підвищенню гнучкості ринку праці. Водночас ефективне використання потенціалу мережевого бізнесу потребує удосконалення інституційного середовища, розвитку системи професійної підготовки учасників та підвищення рівня довіри до цієї форми економічної діяльності.

Список використаних інформаційних джерел

1. Євчук Л. А. Основи бізнесу та бізнес-планування : навч. посіб. / Л. А. Євчук. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. – 264 с.
2. MLM бізнес: сутність та особливості функціонування. URL: https://delukr.kiev.ua/mlm-biznes-shho-tse-take-perevagi-mlm-biznesu-i-jogo-perevagi/

3. Top MLM companies in Ukraine 2026: Companies and smart moves behind their direct sales success. URL: https://www.epixelmlmsoftware.com/blog/mlm-companies-ukraine.
4. Наумова, Т., Кирильєва, Л., & Лемешко, Я. (2023). ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ ТА ВІЙНИ. Економіка та суспільство, (56). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136.

СЕКЦІЯ 4
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

SECTION 4
ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES

D. Q. Abdughafforova, *master's Degree Student;*
F. K. Shamsiev, *Associate Professor*
TSULBP, Khujand

ASSESSMENT OF STRUCTURAL SHIFTS IN THE REGIONAL INDUSTRIAL SYSTEM OF SUGHD REGION

Sustainable development and optimization of the structure of the regional industrial system largely depend on the effectiveness of its management mechanism, which makes it possible to create the prerequisites for improving the efficiency of individual enterprises under the initial conditions of the formation of corporate relations. Consequently, one of the factors determining the development of the regional industrial system of Sughd Region is the creation of favorable conditions for the development of corporate relations, which ensure mutually beneficial interaction among economic actors based on the existence of different economic interests.

According to the principles of modern management science, the application of the most effective methods for managing the regional industrial system requires a specific methodology for defining industrial development priorities, including the following stages: [3, 30]

At the first stage, the situation in the regional industrial system should be analyzed by sector.

The second stage covers the study of the external environment of the regional industrial system, which determines the influence of external environmental factors on the structural change of the regional industrial system.

The third stage includes the study and assessment of the internal situation in the industry under the influence of external factors. The approach we have chosen to study the regional industrial system is

based on four coordinates: first, identifying the degree of competitiveness; second, identifying financial capabilities; third, the attractiveness of the industry; and fourth, the stability of the general market environment.

At the fourth stage, the industries of the region are grouped.

It should be noted that the assessment of the attractiveness of industrial enterprises from the standpoint of increasing the efficiency of the regional industrial system is carried out by developing structural schemes that present the characteristics of the research in their interrelation and interdependence across four quadrants:

- the first quadrant is the extractive industry, which forms points of economic growth; its enterprises have good financial potential;
- the second quadrant includes sectors of the industrial system that have stable financial potential, but their indicators are lower than those of the first quadrant;
- the third quadrant is light industry, which has insufficient financial potential, a low level of indicators and regional attractiveness, but the growth rates of such industries are significantly higher;
- the fourth quadrant is mechanical engineering, which has insignificant financial potential and an unstable external environment, but fairly good indicators of regional attractiveness.

In order to group the sectoral structure of the regional industrial system, it is advisable to study the chain change in the share of each industry within the total volume of industrial output. This approach makes it possible to determine the process or sequence of inherent changes, as well as the slowness or abruptness of structural changes over a certain period of time. Before grouping the industries of the regional industrial system, it is advisable to examine the "specific feature" of the level of development (progressive or regressive) not separately, but as a whole within the limits of a certain time interval. [3, 32].

At the fifth stage, based on the study and determination of the level of industrial development and the grouping of industries within the regional industrial system, it is necessary to select certain instruments of influence for public authorities and state entities in order to restore those sectors that are losing their share in the total volume of the regional industrial system and to ensure the pace of development of sectors that are functioning with low growth rates during a given period.

It is advisable to divide these sectors of the regional industrial system into four component quadrants:

1. It is necessary to promote the further advancement of industrial enterprises in these sectors in the market, as well as stimulate their development and provide comprehensive support;

2. It is necessary to use the capacities of these sectors to increase their competitiveness and enhance the attractiveness of the territories;

3. These sectors of the regional industrial system have no prospects and may be supported only in special cases if required by state interests;

4. It is necessary to promote an increase in the overall stability of the external environment and also expand the financial capabilities of these sectors.

References

1. Analysis of Factors Affecting the Development of the Export-Oriented Food Processing Sector of the Republic of Tajikistan // Austrian Development Cooperation. Dushanbe, 2014. P. 44.
2. National Standards of Corporate Governance of the Republic of Tajikistan // Agency for the Development of the Securities Market and Specialized Registrar of the Ministry of Finance of the Republic of Tajikistan. Dushanbe, 2018. 45 p.
3. Statistical Yearbook of Sughd Region of the Republic of Tajikistan // Statistical Yearbook. Khujand, ASPRT, 2024. P. 182.
4. Tajikistan: 20 Years of State Independence // Statistical Yearbook of Sughd Region. Khujand, ASPRT, 2018. P. 247.

D. Q. Abdughafforova, master's Degree Student;
F. K. Shamsiev, Associate Professor
TSULBP, Khujand

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE STRUCTURES IN THE REGIONAL INDUSTRIAL SYSTEM

Due to the functioning of an export model focused on raw-material exports, economic growth rates have recently slowed down, indicat-

ing an approaching systemic crisis in the national economy. There is an urgent need to eliminate systemic shortcomings in the structure of target priorities in the state regulation of the national economy. In other words, the country should be guided toward a transition to the post-industrial stage of development, which is impossible without the full-fledged functioning of public-private partnership as the most appropriate form of interaction under modern conditions of socio-economic progress.

Management of the regional industrial system implies the availability of the necessary set of management tools, the formulation of goals and objectives, and the use of existing opportunities. At the same time, it is important that the goals of the industrial system being managed coincide with the goals of the management process itself. Proceeding from this, management of industrial complexes, unlike other types of management, implies a process of coordinating and integrating the interests of individuals in both economic and social terms.

Management of the regional industrial system includes a whole range of methods and instruments applied in order to achieve the intended results. As Professor L. Kh. Saidmuradov rightly notes, the diversity of the instruments used is determined by the complexity of the object of management [5, p. 12, 17, 28].

In the work of the domestic researcher L. Kh. Saidmurodov, the concept of public-private partnership is defined as a mechanism for ensuring economic interests and is considered by us, first, as a form of meeting the investment needs of the national economy and reflecting the degree and dynamics of satisfaction of socio-economic needs; and second, as an institution regulating the activities of economic entities in meeting these needs [6, p. 17].

In our opinion, considering the challenges currently facing the industrial system, the understanding of PPP should be expanded somewhat. Public-private partnership should also be regarded as a form of state-private interaction based on co-financing, embedded in management systems, and implying a distribution of income and risks. Such interaction also means the combination of professional capacities that serve to achieve specific positive socio-economic and political outcomes. In the strategy of the regional industrial system, such interaction will become the main element for ensuring balanced and sustainable industrial growth.

In general, public-private partnership is a promising form of cooperation in the sphere of innovation and investment for the regional industrial system. Experience shows that during its implementation in the region and in the country as a whole, a number of constraining factors arise, such as:

- lack of sectoral planning and planning of capital investments;
- identification of projects suitable for PPP is much more difficult in the absence of general sectoral plans and priority projects;
- insufficient support for proper preparation of PPP projects;
- identification of pilot projects remains difficult because sectoral planning is weak;
- several pilot PPP projects have been identified and are under development, but resources are insufficient for adequate project preparation [2, p. 59].

To eliminate these constraining factors, it is necessary to take a systematic approach to improving public-private partnership both throughout the country and within individual industrial complexes. Such an approach will make it possible to address comprehensively the problem of implementing public-private partnership in the regional industrial system and to develop its strategy, which includes:

- a range of goals, objectives, and principles for building public-private partnership;
- a system and organizational management structure that, first of all, defines the tasks of individual management units;
- the names of legislative documents, mechanisms, and instruments adopted at the state and regional levels;
- determination of the republican and regional authorities responsible for preparing the above-mentioned package of legislative acts and for their practical implementation.

References

1. On the Main Directions of the Domestic and Foreign Policy of the Republic of Tajikistan // Address of the President of the Republic of Tajikistan, Founder of Peace and National Unity, Leader of the Nation, Honorable Emomali Rahmon to the Majlisi Oli of the Republic of Tajikistan. Dushanbe, 2016. [electronic resource]. Available at: http://www.president.tj (accessed April 25, 2017).

2. Rolf Dauskard. Republic of Tajikistan: Support for Capacity Building for the Development of Public-Private Partnership in Tajikistan // Rebel Group International. Dushanbe, 2016. P. 17.
3. Saidmuradov, L. Kh. Economic Theory of the Open Economy and Problems of Modern Tajikistan. Dushanbe: Irfon, 2005. P. 12, 17, 28.
4. Saidmurodov, L. Kh., Muqaddaszoda, F. M. Conceptual Approaches and Theoretical Foundations of Public-Private Partnership in the Sphere of Market Services // Bulletin of the Tajik State University of Law, Business and Politics. Khujand : Dabir, 2017. No. 1(70). P. 17.

M. A. Akhmedova, *Ph.D., Associate Professor*
TSULBP, Khujand

KEY INDICATORS OF THE TRADE SYSTEM IN THE SUGHD REGION

Modern regional economic development is unimaginable without an effectively functioning trade system. Trade performs vital functions: it ensures the movement of goods, creates market infrastructure, promotes employment, and increases tax revenues.

The Sughd Region occupies a key position in the economy of the Republic of Tajikistan due to its geographic location, high population density, and developed entrepreneurial activity. The region is an important trade hub linking the country's domestic market with neighboring Central Asian states.

The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of the main indicators of the trade system in the Sughd region, identify trends in its development, and determine problems and prospects.

Trade is a branch of the economy that ensures the exchange of goods and services between producers and consumers.

In a market economy, trade promotes competition, improves product quality and increases service levels.

The main indicators include: volume of trade turnover; number of trading enterprises; employment level; structure of trade turnover; level of prices and inflation; investment in the trade sector.

An analysis of the table data reveals a steady positive trend in trade development in the region. Retail turnover increased by more than 60 % during the study period, indicating growth in consumer demand and household income.

Table 1 – Key indicators of trade development in the Sughd region (2020–2024)

Indicators	2020	2021	2022	2023	2024
Retail turnover volume, million somoni	8,500	9,200	10 800	12,300	13,700
Trade turnover growth rate, %	104,5	108,2	117,4	113,9	111,4
Wholesale turnover, million somoni	5,200	5,800	6,600	7,500	8,200
Number of retail outlets, units	4,300	4,550	4,900	5,200	5,600
Number of people employed in trade, thousands of people	45,0	47,5	50,2	53,0	55,5
The share of trade in the region's GRP, %	18,5	19,2	20.1	21,0	21,8
Volume of paid trade services, million somoni	1,200	1,350	1,600	1,850	2 100
Average trade turnover per capita, somoni	3 200	3 400	3 800	4 200	4 600

The growth in wholesale trade turnover indicates the intensification of economic ties between enterprises and the development of logistics infrastructure. The increase in the number of retail enterprises reflects a favorable business climate in the region [3].

The significant growth in employment in retail confirms the industry's social importance. The increasing share of retail in the gross regional product (GRP) demonstrates its growing role in the region's economy.

These indicators allow us to assess the efficiency of the region's trading system.

Khujand, the administrative center of the region, is the largest commercial and industrial center of northern Tajikistan.

According to official data from the statistical authorities of the Republic of Tajikistan, in recent years there has been a steady positive trend in the development of trade both at the national level and in the Sughd region. region and in particular:

- the total volume of foreign trade of the Sughd region for 2024 (for 9 months) reached 2.2 billion US dollars;

• while imports amounted to about $1.6 billion, and exports amounted to $660.5 million;

• The growth rate of foreign trade exceeded 111 % compared to 2023.

These figures indicate a significant expansion of trade operations and a strengthening of the region's role in the country's economy.

The Sughd region actively participates in foreign economic activity, especially with neighboring countries.

Example:

• trade turnover between Sughd and Kyrgyzstan in 2023 amounted to 502.3 thousand dollars;

• export – 346.7 thousand dollars, import – 155.6 thousand dollars;

• Already in 2024, a sharp increase was observed – in January alone, the volume reached 83.8 thousand dollars, increasing almost 6.9 times;

• Overall, trade turnover with Kyrgyzstan increased by 33.7 % over the first half of 2024.

It is important to note that in 2025, trade turnover between Tajikistan and Kyrgyzstan exceeded $33.1 million, which is 2.7 times more than in 2024. This confirms the strengthening of regional integration and the restoration of border trade.

Thus, the Sughd region's trade system is demonstrating a steady growth trend. Key indicators indicate market expansion, increasing trade volumes, and a growing role of trade in the region's economy.

Further development of the industry requires improved infrastructure, the implementation of digital technologies, and support for entrepreneurship. This will enhance trade efficiency and its contribution to the region's socioeconomic development.

References

1. Kotler F. Fundamentals of Marketing. – Simon & Shuster Ltd, 2001. 272 c.
2. Agency on Statistics under the President of the Republic of Tajikistan. Regional indicators. – Dushanbe, 2024.
3. Statistical Yearbook of the Republic of Tajikistan. – Dushanbe, 2023.

О. В. Бадран, *аспірант;*
М. Р. Делія, *аспірант*
ПУЕТ, м. Полтава

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах інформація виступає стратегічним ресурсом управління. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке формує основу для прийняття управлінських рішень.

Сучасний рівень інформаційного забезпечення управління підприємствами часто не відповідає актуальним вимогам через сукупність організаційних, технологічних та методичних причин [3].

По-перше, спостерігається невідповідність між інформацією, що формується в системі бухгалтерського обліку та інших підсистемах, та реальними потребами менеджерів. Дані часто орієнтовані на звітність, а не на підтримку управлінських рішень, що знижує їх практичну цінність.

По-друге, відсутня належна інтеграція інформаційних потоків. Дані з різних підсистем (бухгалтерської, виробничої, маркетингової) функціонують ізольовано, що ускладнює формування цілісної аналітичної картини.

По-третє, значною проблемою є несвоєчасність інформації. Затримки в обробці та передачі даних призводять до того, що управлінські рішення приймаються на основі застарілої інформації.

По-четверте, якість інформації часто є недостатньою: вона може бути неповною, неточною або надмірно агрегованою, що ускладнює її використання для аналізу.

Крім того, на підприємствах обмежено застосовуються механізми зворотного зв'язку. Відсутність системної оцінки результатів прийнятих рішень не дозволяє вдосконалювати інформаційне забезпечення.

Важливим чинником є також складність внутрішньої звітності, яка потребує спеціальних знань у сфері бухгалтерського обліку чи технологічних процесів, що обмежує її доступність для менеджерів.

Окремо слід зазначити недостатній рівень цифровізації та використання сучасних інформаційних систем, а також опір організаційним змінам з боку персоналу.

Таким чином, проблема інформаційного забезпечення управління має комплексний характер і пов'язана як із недосконалістю інформаційних систем, так і з організаційними особливостями управління підприємством.

Водночас управління інформаційними потоками потребує системного підходу, що реалізується через інформаційний менеджмент.

Зростання обсягів даних та ускладнення інформаційного середовища зумовлюють необхідність удосконалення механізмів інформаційного забезпечення відповідно до сучасних трендів розвитку цифрової економіки.

Інформаційний менеджмент доцільно розглядати як «комплексний процес прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи підприємства на основі системи інформаційно-комунікаційних засобів, оптимізації джерел отримання інформації і постійного регулювання інформаційних потоків» [2].

Інформаційне забезпечення, у свою чергу, є організованою сукупністю інформаційних ресурсів, технологій і процедур, що забезпечують потреби управління. Воно виконує такі основні функції: формування інформаційних потоків; підтримка прийняття рішень; забезпечення контролю та аналізу діяльності; інформаційна інтеграція підрозділів підприємства.

Взаємозв'язок між цими категоріями полягає в тому, що інформаційний менеджмент виступає методологічною основою побудови ефективного інформаційного забезпечення.

Розвиток інформаційного забезпечення відбувається під впливом низки глобальних трендів [1, 4, 5]:

1. Цифровізація управління. Впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів і підвищенню швидкості обробки інформації.

2. Використання великих даних (Big Data) і невидимих ресурсів (Dark Data). Аналіз значних обсягів даних дозволяє отримувати нові знання для стратегічного планування та прогнозування. Крім того, більшість компаній накопичує величезні обсяги даних,

але значна їх частина залишається невикористаною. Ці приховані ресурси називають темними даними (Dark Data)

3. Штучний інтелект та аналітика. Інтелектуальні системи забезпечують підтримку прийняття рішень на основі прогнозних моделей.

4. Інтеграція інформаційних систем. Об'єднання різних інформаційних платформ у єдине середовище підвищує узгодженість управлінських процесів.

5. Кібербезпека та захист даних. Зростання обсягів інформації зумовлює необхідність посилення заходів щодо її захисту.

6. Хмарні технології. Забезпечують гнучкість доступу до інформаційних ресурсів та зниження витрат на IT-інфраструктуру.

Отже, інформаційний менеджмент є ключовим чинником формування ефективного інформаційного забезпечення управління. Його застосування дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, підвищити якість даних та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень. Сучасні тренди визначають напрями трансформації інформаційного забезпечення. У цих умовах важливим є впровадження інноваційних інструментів управління інформацією, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних інформаційних джерел

1. Єфанов, В. (2025). ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ. Цифрова економіка та економічна безпека, (2 (17), 174-179. https://doi.org/10.32782/dees.17-28.
2. Лук'яненко Д. І. Розвиток інформаційного менеджменту як наукової категорії / Д. І. Лук'яненко. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2013. № 1. С. 183–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2013_1_39.
3. Любимов М. О. Формування управлінської звітності підприємств (на прикладі харчової промисловості) : автореф. дис. … канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / М. О. Любимов. – Одеса, 2012.
4. Танчак Х. Dark Data: невидимі ресурси, про які повинен знати кожен бізнес // Kyivstar Business Hub. – 2025. – 28 жовтня. URL:

https://hub.kyivstar.ua/articles/dark-data-nevidimi-resursi-pro-yaki-povinen-znati-kozhen-biznes.
5. Тренди розвитку менеджменту: інформаційні системи та технології // Management.com.ua. URL: https://www.management.com.ua/tend/tend1438.html.

В. А. Власенко, *канд. екон. наук, доцент;*
В. Ю. Божко, *здобувач вищої освіти*
ПУЕТ, м. Полтава

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Динамічний розвиток сучасного бізнес-середовища та масштабні структурні трансформації вимагають від керівників українських підприємств докорінної модернізації підходів до управління, орієнтованих на впровадження інноваційних технологій прийняття управлінських рішень. Застосування цих підходів дозволяє автоматизувати рутинні аналітичні процеси, здійснювати багатоваріантне сценарне моделювання та забезпечувати високу швидкість і точність обґрунтування альтернатив, перетворюючи інформаційні потоки підприємства у стратегічний управлінський ресурс.

Зазначені обставини зумовлюють високу практичну значущість розроблення та інтеграції сучасних технологій прийняття управлінських рішень, здатних мінімізувати критичні загрози в умовах воєнного стану та забезпечити стійкість підприємств під час відновлення зруйнованої виробничої і соціальної інфраструктури.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємствах в умовах трансформаційних змін.

Необхідно наголосити на тому, що під управлінським рішенням слід розуміти «результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дії, що спрямований на вирішення конкретної проблеми управління» [2, с. 73].

З іншого боку, управлінське рішення передбачає вибір однієї з альтернатив, що здійснюється керівником у межах його посадових обов'язків і компетенції, та спрямований на досягнення цілей підприємства [3, с. 81].

Прийняття тих чи інших управлінських рішень охоплює створення альтернативного вибору для зміни певного існуючого стану підприємства, вибір однієї альтернативи з декількох можливих, мобілізацію організаційних та індивідуальних ресурсів на виконання рішення і діяльність, спрямовану на досягнення очікуваного результату [1, с. 314].

У роботі В. А. Власенка [4, с. 55–56] було запропоновано приблизний план проведення діагностичного дослідження, спрямованого на оцінку ефективності системи управління та процесу прийняття управлінських рішень. Цей план включає наступні етапи:

1. Первинна діагностика – проведення діагностичного інтерв'ю, анкетування, організаційна самодіагностика.

2. Аналіз управлінських рішень – здійснення аналізу документації підприємства, економічного аналізу основних показників діяльності підприємства, опитування та оцінка ефективності системи управління підприємством, тестування.

3. Складання звіту про проведену діагностику – написання аналітичної записки.

4. Складання рекомендацій щодо розвитку системи прийняття управлінських рішень – розробка програми розвитку підприємства.

Разом з тим, з метою прийняття ефективного управлінського рішення важливо сформувати певний механізм, що включає в себе п'ять складових: суб'єктів реалізації управлінського рішення, цільову, методичну, функціональну, процесну та забезпечуючу складові [4, с. 58].

На думку авторів, в умовах ринкових трансформацій керівництво підприємств повинне застосовувати на практиці сучасні технології прийняття управлінських рішень, а саме:

• технології інтелектуального аналізу даних та бізнес-аналітики, що дозволяють трансформувати великі масиви інформації у структуровані знання для керівників, замінюючи інтуїтивні рішення точним розрахунком (платформи BI (Power BI, Tableau,

Dashboard), інструменти обробки Big Data, інтелектуальний аналіз даних);

• технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання, що сприяють перенесенню частини аналітичної роботи з людини на машинні алгоритми швидкої обробки даних (прогностична аналітика, експертні системи та оптимізаційні алгоритми, генеративний штучний інтелект для менеджменту);

• технології імітаційного та сценарного моделювання, що дозволяють керівництву оцінити наслідки рішень у безпечному віртуальному середовищі до їхнього реального фінансового втілення (цифрові двійники (Digital Twins), сценарний аналіз «Що, якщо?» (What-If Analysis), стрес-тестування бізнес-моделей);

• комплексні інтеграційні системи управління (ERP, CRM, BPM), що забезпечують єдиний інформаційний простір для узгодженого прийняття та виконання управлінських рішень (хмарні ERP-системи планування ресурсів підприємства, BPM-системи (Business Process Management), CRM-аналітика тощо);

• технології колективного прийняття рішень та Collaboration Tools, що виступають сучасними інструментами для децентралізованого управління та віддаленої роботи (цифрові стратегічні кімнати, краудсорсингові платформи для ідей, системи голосування та експертних оцінок);

• технології управлінського контролінгу та моніторингу, що дозволяють забезпечити оцінку успішності виконання прийнятого управлінського рішення у напрямі прямого зворотного зв'язку (автоматизований моніторинг KPI через систему сповіщень Alerts, аналітика процесів (Process Mining) для візуалізації «вузьких місць» та затримок у процесі прийняття управлінського рішення.

Таким чином, завдяки впровадженню сучасних технологій прийняття управлінських рішень керівництво підприємства зможе отримати проактивну систему управління, у якій рішення будуть прийматися швидко, базуватимуться на реальних даних, проходитимуть попередню перевірку на адаптивних цифрових моделях та автоматично контролюватимуться на етапі свого виконання. Кожне управлінське рішення має ґрунтуватися на чіткій процедурі його розробки, прийняття та реалізації, а також

на практичному застосуванні методів та механізмів прийняття управлінських рішень.

Список використаних інформаційних джерел

1. Гончар М. Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. № 683. С. 309–317.
2. Овдіюк О. М., Степура М. О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. Наукові горизонти. Scientific horizons. 2019. № 3 (76). С. 72–79. URL: https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/№3(76)_72-79.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
3. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4 (30). С. 80–84. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2342 (дата звернення: 27.03.2026).
4. Vlasenko V. A. Applied imperatives for the formation of an effective mechanism for making and implementing management decisions at enterprises in the conditions of market transformations. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління : зб. наук. пр. Одеса : Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова. 2022. Т. 21, Вип. 3 (52). С. 48–63. URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275783/274863 (дата звернення: 22.03.2026).

В. А. Власенко, *канд. екон. наук, доцент;*
І. О. Радько, *здобувач вищої освіти*
ПУЕТ, м. Полтава

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Економіка воєнного часу призводить до необхідності розробки дієвих механізмів управління соціально-економічними системами на мікрорівні. У цей специфічний період традиційні (статичні) моделі менеджменту втрачають свою дієвість, оскільки

ринкова динаміка вимагає від суб'єктів господарювання миттєвої адаптації та високої мобільності ресурсів. Саме тому актуальним напрямом дослідження є формування ефективної конкурентної політики підприємства, що передбачає відповідне організаційно-управлінське забезпечення для перебудови внутрішньофірмових структур у відповідь на масштабні трансформації середовища в умовах подальшого економічного відновлення.

Ефективність конкурентної політики нині залежить не лише від впливу зовнішніх чинників, а насамперед від спроможності системи управління підприємством чітко координувати внутрішні бізнес-процеси, гнучко перерозподіляти повноваження та впроваджувати прогресивні методи прийняття управлінських рішень. Реалізація конкурентної політики на рівні суб'єктів бізнесу дає змогу раціоналізувати використання обмежених ресурсів та суттєво підвищити швидкість реакції на нові ринкові виклики.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів організаційно-управлінського забезпечення реалізації конкурентної політики підприємства в умовах відродження національної економіки.

Необхідно наголосити на тому, що «конкурентна політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку» [3, с. 296].

З точки зору Т. М. Халімон, «конкурентна політика – це система принципів, фундаментальних основ конкурентної боротьби, комплексу економічних, маркетингових, інноваційних та організаційних заходів, що формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його конкурентних переваг й потенціалу та які дають змогу підприємству забезпечувати стабільне функціонування й підвищення конкурентоспроможності в умовах наявного конкурентного середовища з урахуванням мети та стратегій його розвитку за викликів й запитів сьогодення» [4, с. 156].

До основних видів конкурентної політики підприємства науковці відносять: клієнтоорієнтовану конкурентну політику, ціннісно-орієнтовану конкурентну політику, інноваційну конкурентну політику, адаптивну конкурентну політику та конкурентну політику інтелектуальної капіталізації [1, с. 117].

З іншого боку, формування конкурентної політики виступає необхідною умовою ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах, що вимагає:

• врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на конкурентний розвиток підприємства;

• визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього належні передумови;

• використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання;

• вибір сучасних інструментів та способів досягнення конкурентних переваг [2, с. 33].

Досить слушно дослідниці Л. Є. Довгань та Ю. П. Воржакова запропонували основні етапи формування механізму конкурентної політики, а саме: 1) формування вихідної інформації; 2) аналіз конкурентного середовища; 3) вибір підходу до формування конкурентної політики; 4) процес формування конкурентної політики; 5) оцінка ефективності конкурентної політики [2, с. 35].

На думку авторів, в умовах повоєнного відновлення національної економіки керівництву підприємств можна запропонувати перспективні напрями організаційно-управлінського забезпечення реалізації конкурентної політики:

1. Перехід до гнучких організаційних структур управління, що передбачає впровадження крос-функціональних команд (тимчасових або постійних проектних груп), скорочення кількості проміжних ланок управління відповідно до реальних потреб клієнтів, розвиток мережевих та матричних структур.

2. Діджиталізація та технологізація процесів менеджменту, що спрямовані на автоматизацію засобів конкурентної розвідки, впровадження комплексних хмарних систем, управління на основі даних аналітичних звітів та наскрізних ключових показників ефективності (KPI).

3. Реінжиніринг бізнес-процесів під ринкові вимоги, що дозволяє забезпечити оптимізацію ланцюгів створення цінності через аудит внутрішніх процесів та гнучке управління операційними витратами у разі раптової зміни ринкової кон'юнктури чи посилення цінового тиску з боку конкурентів.

4. Модернізація системи контролінгу та моніторингу, що передбачає здійснення проактивного (випереджального) моніто-

рингу та динамічний перегляд стратегічних орієнтирів із постійним коригуванням тактичних завдань у сфері конкуренції.

5. Трансформація кадрового менеджменту та корпоративної культури, що спрямовані на розвиток управлінської гнучкості (Agility) через навчання топ-менеджерів навичкам сценарного планування, антикризового управління та швидкого прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності, створення культури інноваційності на основі стимулювання внутрішньофірмового підприємництва, децентралізацію повноважень за рахунок делегування права приймати локальні рішення працівникам нижчих рівнів управлінської ієрархії.

Таким чином, в умовах відновлення економіки України успішна реалізація конкурентної політики підприємства безпосередньо залежить від трансформації його організаційно-управлінського забезпечення на мікрорівні. Модернізація цієї системи шляхом переходу до гнучких структур управління, цифровізації бізнес-процесів та децентралізації прийняття управлінських рішень виступає базовим інструментом перетворення внутрішнього потенціалу підприємства у стійкі та довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Список використаних інформаційних джерел

1. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Теоретичне забезпечення формування конкурентної політики підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2025. № 35. С. 114–120. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/353949/340402 (дата звернення: 23.03.2026).
2. Довгань Л. Є., Воржакова Ю. П. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4 (154). С. 32–40.
3. Полянська А. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 657. С. 293–298.
4. Халімон Т. М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. Східна Європа: еко-

номіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 2 (07). С. 155–160. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf (дата звернення: 24.03.2026).

В. А. Власенко, канд. екон. наук, доцент;
А. Р. Шкрет, здобувач вищої освіти
ПУЕТ, м. Полтава

ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах стрімких коливань ринкової кон'юнктури, необхідності зміни традиційних логістичних маршрутів, постійної волатильності цін на сировинних ринках та трансформації партнерських зв'язків відбувається перехід від традиційних підходів, орієнтованих на здійснення періодичного контролю за ресурсними потоками, до їх безперервного та системного моніторингу. Необхідність забезпечення безперебійності та високої адаптивності виробничих процесів підприємства в умовах динамічних ринкових трансформацій призводить до актуалізації досліджень організаційних аспектів моніторингу матеріально-технічного забезпечення у системі управління підприємством.

Побудова дієвої системи моніторингу матеріально-технічного забезпечення на мікрорівні дозволяє чітко регламентувати процедури збору, обробки та аналізу інформації про рух матеріальних ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Зрештою, раціонально організований моніторинг матеріально-технічних ресурсів виступає надійним підґрунтям для зниження собівартості продукції, підвищення загальної ефективності системи управління та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Метою дослідження є обґрунтування особливостей організації моніторингу матеріально-технічного забезпечення у системі управління підприємством у трансформаційний період.

Необхідно наголосити на тому, що «моніторинг (супроводження) – це аналіз оперативної господарської діяльності, тобто того, як протягом планового періоду здійснюється виконання запланованих рішень» [4, с. 102]. З іншого боку, «моніторинг – це управлінське обстеження стану об'єкту дослідження з метою виявлення закономірностей його розвитку, проблем функціонування, існуючих протиріч між обсягами вхідних потоків і стратегічним потенціалом» [4, с. 210].

З точки зору М. М. Кошевого та Ю. В. Матвійчук, «під матеріально-технічним забезпеченням слід розуміти систему принципів, форм, методів, важелів і структур, які спрямовані на виробництво та постачання технічних засобів, запасних частин, пально-мастильних матеріалів, інших енергоносіїв тощо, а також на техніко-технологічне обслуговування та надання виробничих послуг» [3, с. 162].

Існує думка, що «матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства являє собою сукупність матеріальних ресурсів (основних і оборотних засобів), систем їх постачання та освоєння, інструментарій ефективного використання та обліку, що виконують виробничі функції в системі управління підприємством» [1, с. 126].

До основних функцій матеріально-технічного забезпечення підприємства науковці відносять:

- нормування витрати матеріально-технічних ресурсів;
- визначення потреби у матеріалах;
- організацію матеріально-технічного забезпечення;
- організацію зберігання матеріально-технічних ресурсів і видачу їх виробничим дільницям [2, с. 24–26].

Узагальнюючи подані вище твердження, потрібно констатувати, що моніторинг матеріально-технічного забезпечення підприємства – це система безперервного спостереження, збору, обробки та аналізу інформації про рух матеріально-технічних ресурсів і стан складських запасів, яка організується на мікрорівні для оперативного виявлення збоїв, контролю витрат та оптимізації управлінських рішень у системі постачання продукції (товарів, робіт, послуг).

На думку авторів, в умовах трансформаційних змін у структурі національної економіки ключовими особливостями організа-

ції моніторингу матеріально-технічного забезпечення у системі управління підприємством слід вважати:

1. Безперервність та динамічність у режимі реального часу, що передбачають відмову від періодичного контролю (заміна звітів на щоденні відстеження логістичних процесів), проведення безперервного моніторингу (для миттєвої реакції на будь-які затримки у постачанні продукції).

2. Фокус на випереджальних індикаторах, що спрямований на впровадження системи раннього попередження (для коригування основних причин небажаних відхилень у динаміці цін на сировинних ринках, фінансовому стані критично важливих постачальників, завантаженості митних пунктів тощо), прогнозування ризиків дефіциту продукції (з метою оцінки ймовірності зриву поставок).

3. Наскрізна цифровізація інформаційних потоків, що дозволить створити єдиний цифровий контур (інтеграція підрозділів у спільну хмарну ERP-систему для уникнення затримок при передачі інформації), автоматизація сповіщень Alerts (з метою недопущення настання критичної межі (точки замовлення) при організації складського обліку запасів).

4. Диверсифікація об'єктів моніторингу, що потребує формування гнучкої бази постачальників (паралельне відстеження альтернативних постачальників, як поточних, так і потенційних), здійснення аналізу географічних ризиків (з метою якісної оцінки стабільності логістичних коридорів для швидкого переспрямування ресурсних потоків).

5. Інтеграція із системою антикризового управління та сценарного аналізу, що сприятиме гнучкому нормуванню запасів (створення страхових запасів для захисту від ринкових коливань), оцінці рішень за бажаними сценаріями «Що, якщо?» (для моделювання управлінських дій у випадку раптового підвищення цін або втрати основних логістичних маршрутів).

Таким чином, раціональна організація моніторингу матеріально-технічного забезпечення у системі управління підприємством дозволить забезпечити прозорість та гнучкість внутрішніх ресурсних потоків у нестабільному навколишньому середовищі. Разом з тим, ефективний моніторинг матеріально-технічного забезпечення у трансформаційний період стає не просто технічною

функцією обліку матеріальних витрат, а стратегічним інструментом забезпечення фінансової стабільності та економічної безпеки підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. Економічний вісник. 2020. № 2. С. 123–131. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202_123-131.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
2. Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В., Збагерська Н. В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. А. С. Гордійчука. Рівне : НУВГП, 2012. 256 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/1738/1/725555zah.pdf (дата звернення: 21.03.2026).
3. Кошевий М. М., Матвійчук Ю. В. Еволюція систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12). С. 161–167.
4. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організації : навч. посіб. Київ : Центр учбової л-ри, 2013. 248 с.

***О. В. Дениско**, старший викладач;*
***Р. А. Діденко**, здобувач вищої освіти;*
***В. С. Лєпший**, здобувач вищої освіти*
ПУЕТ, м. Полтава

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У ринковому середовищі ключовим пріоритетом для управління підприємством стає формування стратегії, націленої на вдосконалення бізнес-процесів та виявлення прихованих можливостей для зростання. Якість реалізації цих планів безпосередньо залежить від того, наскільки аргументованими та логічними є адміністративні кроки. Саме тому процес прийняття рішень має

спиратися на глибоке вивчення фінансових операцій, а також на розуміння динаміки та специфіки економічних трендів.

Інструментом, що поєднує в собі необхідний науковий апарат та прикладні методики для вирішення цих завдань, виступає економічний аналіз. Застосування його принципів дозволяє не лише комплексно оцінювати господарські явища, а й сформувати структурований механізм для вибору найбільш результативних управлінських рішень.

Ключовою характеристикою економічного аналізу є застосування комплексної системи показників для опису конкретних господарських процесів. Оскільки ці індикатори можуть мати як кількісний, так і якісний характер, критично важливим етапом дослідження стає їх приведення до уніфікованої методики оцінювання.

Інформаційне забезпечення аналізу господарської діяльності – це динамічна система, що охоплює повний цикл роботи з даними: від їх акумуляції та верифікації до перетворення на аналітичні звіти. Для сегмента малого та середнього бізнесу така система є критично важливою, оскільки вона мінімізує інформаційні ризики та дозволяє менеджменту гнучко реагувати на ринкові зміни, оптимізуючи використання обмежених ресурсів.

До структури джерел аналізу належать:

- регламентована звітність: фінансові, податкові та статистичні форми;
- внутрішня документація: бюджети, калькуляційні карти, управлінські реєстри та первинна документація;
- зовнішні дані: моніторинг ринку, галузеві огляди та відомості державних сервісів.

Сьогодні ефективність обробки цих даних забезпечується цифровими інструментами, такими як ERP-системи, платформи візуалізації та CRM-рішення для аналізу клієнтського досвіду.

Для того щоб вищенаведені інструменти та джерела працювали як єдиний механізм, інформаційне забезпечення повинно відповідати низці якісних характеристик, а саме:

1) релевантність та своєчасність: інформація має бути актуальною саме на момент прийняття рішення;

2) достовірність та верифікованість: використання автоматизованих систем знижує вплив «людського фактора», забезпечуючи точність розрахунків собівартості та рентабельності;

3) аналітичність: дані мають бути структуровані так, щоб їх можна було легко порівнювати.

Окрім того, методологія аналізу передбачає обов'язкове виявлення детермінованих зв'язків між окремими параметрами та їхнім сумарним впливом на підсумковий результат. Точність ідентифікації домінуючих факторів визначає об'єктивність та достовірність отриманих аналітичних висновків. Фундаментом якісного дослідження є принцип системності. Він вимагає не лише врахування взаємозалежності між усіма показниками, що формують результат, а й обов'язкового кількісного вимірювання сили цього взаємозв'язку.

На початковій стадії аналітичного процесу здійснюється формування бази показників, що стануть основою дослідження. Важливо, щоб обрана сукупність індикаторів забезпечувала вичерпну характеристику об'єкта. Це передбачає інтеграцію ключових параметрів фінансово-господарського стану підприємства: від даних бухгалтерського балансу та загальних економічних результатів до специфічних коефіцієнтів рентабельності, ліквідності й фінансової стійкості.

Наступним кроком після формування системи показників є їхня порівняльна оцінка. Важливо не просто зафіксувати значення індикаторів на певну дату, а простежити їхню зміну протягом декількох періодів. Це дозволяє ідентифікувати вектори розвитку підприємства: чи є зростання прибутку стійкою тенденцією, чи наслідком випадкових короткострокових факторів. Крім того, повнота аналізу досягається через детермінований факторний аналіз. Це дає змогу зрозуміти, які саме внутрішні чинники (наприклад, продуктивність праці чи ефективність використання основних засобів) найбільше вплинули на результуючі фінансові показники.

Завершальним етапом стає синтез отриманих результатів, на основі якого апарат управління формує прогнозні моделі. Такий системний підхід перетворює розрізнені цифри на стратегічний інструмент, що мінімізує ризики та обґрунтовує доцільність залучення додаткових інвестицій у розвиток об'єкта дослідження.

Список використаних інформаційних джерел

1. Адлер О. О., Долгій Л. М. Економічний аналіз як основний складник у системі прийняття обґрунтованого управлінського рішення на

підприємстві (на прикладі ПРАТ «Концерн хлібпром»). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 39. С. 7–12. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-1.
2. 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.
3. Литвин З. Б. Необхідність економічного аналізу в системі управління суб'єкта господарювання. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 36. С. 508–515. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36.
4. Рябенко Г., Бєлов Г., Кудрич В. Методи економічного аналізу та статистичного оцінювання ефективності підприємств: теоретичний аспект. Сталий розвиток економіки. 2025. (6 (57), 250-256. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-33.
5. Юрченко О. А., Поздєєва К. В. Організаційні засади аналізу господарської діяльності малих і середніх підприємств в умовах сучасної економіки. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 3 (17). С. 410–420. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0336.

Р. О. Закладний, *здобувач вищої освіти*
за третім (освітньо-науковим) рівнем
ПУЕТ, м. Полтава

КОНТРОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ВИТРАТ У МЕРЕЖЕВИХ КОМПАНІЯХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації ринку праці та соціально економічної структури суспільства зростає значення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як складової сталого розвитку підприємств і бізнес структур. Однією із важливих складових КСВ є контроль соціальних витрат, що забезпечує прозорий, ефективний і стратегічно обґрунтований розподіл ресурсів на соціальні ініціативи. Особлива увага приділяється мережевим компаніям (network marketing/багаторівневий маркетинг), які, поряд із традиційними формами бізнесу, відіграють зростаючу роль у економічній активності населення. Вони формують значні

соціальні витрати на навчання, розвиток персоналу, мотивацію учасників, соціальні програми та підтримку партнерської мережі – що потребує розроблення ефективних механізмів контролю цих витрат.

Оцінити роль контролю соціальних витрат у мережевих компаніях як інструменту підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності та визначити ключові напрямки оптимізації цього контролю в українському бізнес середовищі.

Аналітичний та системний підходи до оцінювання теоретичних та практичних аспектів соціальних витрат у мережевому бізнесі; контент аналіз нормативних документів з корпоративної соціальної відповідальності; узагальнення практик контролю соціальних витрат у міжнародних та українських мережевих компаніях.

Соціальні витрати бізнесу є елементом корпоративної соціальної відповідальності. Соціальні витрати підприємства включають витрати на забезпечення соціальних гарантій для працівників, навчання та розвиток компетентностей, заходи з охорони здоров'я, підтримку добробуту співробітників та громад. Ефективний контроль соціальних витрат є важливою складовою КСВ, оскільки сприяє прозорому використанню ресурсів та підвищенню довіри суспільства до бізнес структур. Це відповідає сучасним принципам сталого розвитку та соціального партнерства [3].

Соціальні витрати у мережевих компаніях мають певні особливості. Мережеві компанії характеризуються високою динамікою зміни чисельності учасників, великою часткою самозайнятих партнерів, навчальними програмами та мотиваційними витратами. Соціальні витрати у таких структурах включають оплачувані тренінги, програми підтримки партнерів, компенсаційні виплати, розвиток корпоративної культури та інші інвестиції у людські ресурси [1].

Контроль соціальних витрат передбачає: систематичну оцінку ефективності витрат на соціальні програми, моніторинг відповідності соціальних проектів корпоративним цілям, запровадження систем показників для оцінки соціального впливу. Такий контроль сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню соціальних ризиків та посиленню довіри партнерської та споживацької спільноти [4].

Основні проблеми контролю соціальних витрат у мережевих компаніях включають недостатнє нормативне регулювання, відсутність єдиних критеріїв оцінки ефективності соціальних витрат, а також низький рівень прозорості у відображенні соціальних зобов'язань у фінансовій звітності. Для мережевих компаній ці виклики посилюються через специфіку їх організаційної моделі та розподілену структуру партнерських зв'язків [2].

До ефективних підходів належать: розроблення систем KPI для соціальних програм; інтеграція соціальних витрат у систему управлінського обліку; застосування цифрових рішень для моніторингу та аналізу соціальних показників; регулярні аудити результатів впливу соціальних ініціатив. Ці підходи можуть бути частиною стратегії соціально відповідального управління мережевою компанією, орієнтованої на довготривалу стабільність та довіру учасників. [4]

Отже, Контроль соціальних витрат у мережевих компаніях виконує ключову роль у формуванні та реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності. Він сприяє підвищенню прозорості, ефективності ресурсних витрат, зміцненню соціальних гарантій для учасників мережі, а також підвищенню репутації бізнес структур у суспільстві. Урахування специфіки мережевих компаній у системі соціальних витрат дозволяє здійснювати більш якісний моніторинг, формувати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Коваленко, І. (2021). Мережевий маркетинг як інноваційна форма організації економічної активності. Київ : Видавничий центр.
2. Поліщук, Т. (2022). Соціальні витрати підприємства: проблеми обліку та контролю. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка.
3. Соколова, Н. (2022). Соціальна відповідальність підприємства: сутність, принципи, механізми реалізації. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна.
4. Шевченко, О. (2023). Контроль соціальних витрат як складова системи управління підприємством. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну.

Г. В. Карнаухова, *старший викладач;*
А. Р. Гнаток, *здобувач вищої освіти;*
Д. Г. Тур, *здобувач вищої освіти*
ПУЕТ, м. Полтава

РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, нестабільності ринків та стрімкого цифрового розвитку питання виживання та процвітання бізнесу безпосередньо залежить від його здатності випереджати конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства не є статичною характеристикою; це динамічний показник, який потребує постійного моніторингу, оцінки та корекції. У цьому контексті економічний аналіз виступає не просто як інструмент звітності, а як стратегічний фундамент для прийняття управлінських рішень. Він дозволяє трансформувати масиви первинних даних у дієву інтелектуальну базу, яка вказує на слабкі місця та потенційні точки зростання.

Конкурентоспроможність – це комплексна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати свій потенціал для досягнення переваг над суперниками. Роль економічного аналізу тут полягає у забезпеченні інформаційної прозорості. Аналіз дозволяє оцінити внутрішні ресурси та зовнішнє середовище. Без глибокої аналітичної роботи неможливо реалізувати стратегію «лідерства за витратами» або «диференціації продукту», оскільки управління не матиме точних цифр щодо собівартості, маржинальності та еластичності попиту.

Першочерговим завданням аналізу є аудит внутрішніх можливостей, що включає:

- аналіз виробничої ефективності, оцінку використання основних засобів, фондовіддачі та матеріаломісткості;
- фінансовий аналіз, а саме дослідження показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;
- аналіз кадрового потенціалу, продуктивності праці та рівень кваліфікації персоналу, що безпосередньо впливають на швидкість впровадження нових технологій.

Економічний аналіз у забезпеченні конкурентоспроможності не обмежується внутрішніми звітами. Важливою складовою

є зовнішній порівняльний аналіз. Процес передбачає порівняння власних показників рентабельності, частки ринку та темпів зростання з аналогічними даними лідерів галузі.

Сучасний економічний аналіз неможливий без використання IT-інструментів (ERP, BI-системи, Big Data). Цифровізація аналітичних процесів підвищує швидкість і точність розрахунків, що саме по собі є конкурентною перевагою. Використання прогнозних моделей дозволяє моделювати наслідки управлінських рішень до їх впровадження. Наприклад, як зміна ціни на 5 % вплине на загальний прибуток та частку ринку в умовах активності конкурентів.

Рентабельність є інтегральним показником конкурентоспроможності. Економічний аналіз дозволяє розкласти цей показник на чинники. Виокремлення впливу обсягів продажу, структури капіталу та витрат допомагає сфокусувати увагу на тих важелях, які дадуть максимальний приріст конкурентних переваг при мінімальних вкладеннях.

Для систематизації аналітичного інструментарію важливо розуміти, як кожен метод впливає на стратегію забезпечення конкурентоспроможності.

Таблиця 1 – Характеристика методів економічного аналізу

Метод аналізу	Сутність та об'єкт дослідження	Вплив на конкурентоспроможність
Горизонтальний	Порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом (динаміка)	Дозволяє виявити темпи зростання компанії порівняно з темпами ринку та конкурентів
Вертикальний	Визначення питомої ваги окремих статей у підсумковому показнику (балансі)	Допомагає оцінити раціональність структури капіталу та активів, що визначає фінансову стійкість
Факторний	Вивчення впливу окремих чинників на зміну результативного показника	Дає змогу точно визначити, за рахунок чого досягнуто перевагу: через зниження собівартості чи ріст обсягів

Продовж. табл. 1

Метод аналізу	Сутність та об'єкт дослідження	Вплив на конкурентоспроможність
Порівняльний	Зіставлення власних результатів із показниками лідерів галузі або середньоринковими	Основа для формування стратегічних цілей щодо випередження конкурентів

Систематизація наукових поглядів дозволяє визначити конкурентоспроможне підприємство як суб'єкт, що демонструє високу ефективність на ринку через пропонування споживачам товарів чи послуг із відповідними якісними перевагами. Аналіз напрацювань різних дослідників дозволяє згрупувати підходи до розуміння цієї категорії за такими напрямами:

1) товарно-орієнтований, за яким домінує думка, що ринкова стійкість компанії є похідною від конкурентних характеристик її продукції;

2) результативний, при якому спроможність до змагання розглядається як прямий наслідок ефективного ведення господарської діяльності в умовах ринкової боротьби;

3) порівняльний, коли категорія трактується як комплексна оцінка, що відображає рівень переваг конкретної організації над її опонентами в галузі;

4) ресурсний, у випадку коли акцент зміщується на здатність менеджменту максимізувати продуктивність використання наявного потенціалу та активів;

5) глобалізаційний, при якому конкурентоспроможність ототожнюється з успішною зовнішньоекономічною експансією та збільшенням частки присутності на світових ринках;

6) вартісний – науковці вбачають сутність явища у забезпеченні безперервного зростання ринкової вартості (капіталізації) бізнесу.

У підсумку, сучасна парадигма господарювання підтверджує: рівень конкурентоспроможності компанії першочергово корелює з якістю її товарної пропозиції. Формування стійких ринкових переваг відбувається завдяки тим же інструментам, що й забезпечення якості продукції, оскільки ці два поняття перебувають у нерозривному діалектичному зв'язку. Економічний аналіз є головним вектором забезпечення конкурентоспроможності підпри-

ємства. Він виконує функцію «навігатора», який у часи ринкової невизначеності допомагає обрати правильний курс розвитку. Тільки через глибоке розуміння внутрішніх процесів та зовнішніх трендів, що базується на об'єктивних аналітичних даних, підприємство здатне не лише утримувати ринкову частку, а й забезпечувати стале зростання. Впровадження сучасних аналітичних інструментів – це не витрати, а високоефективна інвестиція у життєздатність бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. 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.
2. 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.
3. Ріпа Т. В. Формалізація аналізу конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15. С. 109–112. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/25.pdf.
4. Чекотун К. Ю. Основи забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах зовнішніх викликів. Бізнесінформ. 2025. № 4. С. 339–347. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-339-347.

Ж. А. Кононенко, канд. екон. наук, доцент;
О. Ю. Михайленко, здобувач вищої освіти;
А. І. Клиба, здобувач вищої освіти
ПУЕТ, м. Полтава

ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються посиленням конкурентної боротьби та зростанням ролі інформації, питання забезпечення конкурентоспроможності підпри-

ємств набуває особливої актуальності. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання залежить не лише від наявності ресурсів, але й від здатності керівництва оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті ключову роль відіграє фінансова аналітика як складова системи управління підприємством.

Фінансова аналітика являє собою систему методів, інструментів та підходів до збору, обробки, інтерпретації та використання фінансової інформації з метою підтримки процесу прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційного фінансового аналізу, який переважно орієнтований на оцінку вже досягнутих результатів діяльності, фінансова аналітика має більш широкий функціональний характер, поєднуючи діагностичну, прогностичну та управлінську складові.

У системі управління конкурентоспроможністю підприємства фінансова аналітика виконує інтегруючу функцію, забезпечуючи зв'язок між інформаційною базою, аналітичними інструментами та управлінськими рішеннями. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність ефективно функціонувати в умовах ринку, забезпечуючи стійкі позиції порівняно з конкурентами за рахунок раціонального використання ресурсів, інноваційності та фінансової стабільності. Саме фінансова аналітика створює основу для оцінки цих характеристик та визначення напрямів їх покращення.

Вплив фінансової аналітики на конкурентоспроможність підприємства реалізується через низку ключових напрямів. По-перше, вона сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів шляхом виявлення неефективних витрат та резервів зростання. По-друге, фінансова аналітика забезпечує оптимізацію витрат і структури капіталу, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства. По-третє, вона дозволяє оцінювати фінансову стійкість та платоспроможність, що є важливими чинниками довіри з боку інвесторів і партнерів. По-четверте, використання аналітичних методів сприяє зниженню фінансових ризиків шляхом своєчасного виявлення негативних тенденцій і загроз.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання цифрових аналітичних систем, які дозволяють автоматизувати обробку великих масивів даних та здійснювати аналіз у режимі реального часу. Разом з тим, ефективність використання фінан-

сової аналітики у системі управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від якості інформаційного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу та наявності відповідної аналітичної інфраструктури. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема систем бізнес-аналітики, дозволяє значно підвищити швидкість і точність обробки даних, а також забезпечити візуалізацію результатів аналізу для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, фінансова аналітика є важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю підприємства, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, знизити рівень фінансових ризиків та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1 – Фінансова аналітика в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Елемент	Зміст
Сутність	Система обробки та аналізу фінансових даних для підтримки управлінських рішень
Мета	Підвищення конкурентоспроможності через обґрунтовані управлінські рішення
Функції	Діагностична, прогностична, контрольна, управлінська
Інформаційна база	Фінансова звітність, внутрішні дані підприємства, аналітичні системи
Інструменти	Фінансові коефіцієнти, факторний аналіз, прогнозування
Напрями впливу	Оптимізація витрат, підвищення прибутковості, зміцнення фінансової стійкості
Переваги	Обґрунтованість рішень, зниження ризиків, підвищення ефективності
Проблеми	Низька якість даних, недостатня автоматизація, недооцінка аналітики
Сучасна роль	Інструмент цифрового управління та оперативного моніторингу
Результат	Зміцнення конкурентних позицій підприємства

У таблиці систематизовано ключові аспекти фінансової аналітики в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. У ній узагальнено сутність фінансової аналітики, яка полягає у використанні фінансових даних для обґрунтування управлінських рішень, а також визначено її основну мету – підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У таблиці розкрито функціональне призначення фінансової аналітики через сукупність її основних функцій, що охоплюють оцінку поточного стану, прогнозування розвитку, контроль результатів та підтримку управлінських рішень. Окремо виділено інформаційну базу, яка включає як традиційні джерела (фінансова звітність), так і сучасні аналітичні системи, що підкреслює зростання ролі цифрових технологій.

Важливе місце у таблиці займає інструментарій фінансової аналітики, який забезпечує практичну реалізацію аналітичних процесів. Також узагальнено основні напрями впливу фінансової аналітики на діяльність підприємства, зокрема оптимізацію витрат, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості, що безпосередньо формує конкурентні переваги.

Завершальні елементи таблиці акцентують увагу на сучасній ролі фінансової аналітики як інструменту цифрового управління та її кінцевому результаті – підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Всі названі елементи дозволяють комплексно оцінити можливості та обмеження фінансової аналітики як інструменту в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Іванченкова Л. В., Ткачук Г. О., Скляр Л. Б., Іванченков В. С. Фінансова аналітика та її роль в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 3. С. 55–60. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-1.
2. 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.

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. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56–64. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7.
5. Якименко, Є. Ю., Артеменко, Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950.

***Ж. А. Кононенко**, канд. екон. наук, доцент;*
***А. А. Сущенко**, здобувач вищої освіти;*
***В. А. Тараканова**, здобувач вищої освіти*
ПУЕТ, м. Полтава

ЕКСПРЕС-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та зростанням конкуренції, особливого значення набуває оперативність прийняття управлінських рішень. Ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від своєчасної та достовірної оцінки результатів його діяльності. У цьому контексті актуалізується потреба у застосуванні інструментів економічного аналізу, які дозволяють швидко отримати узагальнену інформацію про фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання. Одним із таких інструментів є експрес-аналіз. Метою дослідження є обґрунтування ролі експрес-аналізу як інструменту оцінки результатів діяльності підприємства та визначення його можливостей і обмежень у сучасних умовах.

Експрес-аналіз є спрощеною формою економічного аналізу, спрямованою на оперативну оцінку результатів діяльності підприємства на основі обмеженого кола ключових показників. Його основною метою є швидке виявлення проблемних аспектів

функціонування підприємства, визначення загальних тенденцій розвитку та формування первинних висновків щодо ефективності господарської діяльності. На відміну від комплексного економічного аналізу, який передбачає глибоке дослідження всіх сторін діяльності підприємства, експрес-аналіз орієнтований на мінімізацію витрат часу та ресурсів при збереженні достатнього рівня інформативності.

Методичною основою експрес-аналізу є використання системи відносних показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. До ключових груп показників, які застосовуються в межах експрес-аналізу, належать показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Зокрема, показники ліквідності дозволяють оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що є важливим індикатором його платоспроможності. Показники фінансової стійкості характеризують структуру джерел фінансування та рівень залежності підприємства від зовнішніх ресурсів. Показники рентабельності відображають ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток. У свою чергу, показники ділової активності дозволяють оцінити ефективність використання активів та інтенсивність їх обороту.

Таблиця 1 – Експрес-аналіз як інструмент оцінки діяльності підприємства

Елемент	Зміст
Сутність	оперативна оцінка фінансово-економічного стану підприємства на основі ключових показників
Мета	швидке виявлення проблем і загальних тенденцій розвитку
Інформаційна база	фінансова звітність (баланс, звіт про фінансові результати)
Основні групи показників	ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність, ділова активність
Переваги	швидкість, простота, доступність, мінімальні витрати часу
Недоліки	поверхневість, ризик неточних висновків, обмежена глибина аналізу

Продовж. табл. 1

Елемент	Зміст
Сфера застосування	первинна діагностика, оперативне управління, моніторинг діяльності
Сучасна роль	інструмент швидкого аналізу в умовах цифровізації та нестабільності
Практичне значення	основа для прийняття управлінських рішень і подальшого детального аналізу

Запропонована таблиця узагальнює ключові аспекти експрес-аналізу як інструменту оцінки результатів діяльності підприємства та дозволяє комплексно відобразити його зміст у структурованому вигляді. У таблиці послідовно розкрито сутність експрес-аналізу, яка полягає в оперативній оцінці фінансово-економічного стану підприємства на основі обмеженого кола найбільш інформативних показників. Визначено його основну мету – швидке виявлення проблемних аспектів діяльності та загальних тенденцій розвитку.

Окрему увагу приділено інформаційній базі експрес-аналізу, яку формують дані фінансової звітності, зокрема баланс і звіт про фінансові результати, що забезпечує доступність та можливість його практичного застосування без значних витрат часу. У таблиці також систематизовано основні групи показників, що використовуються в процесі аналізу, а саме показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності, кожна з яких характеризує окремий аспект функціонування підприємства.

Крім того, відображено переваги експрес-аналізу, серед яких ключовими є швидкість, простота та мінімальні ресурсні витрати, що робить його ефективним інструментом оперативного управління. Водночас узагальнено його обмеження, зокрема поверхневість оцінювання та ризик отримання неточних висновків, що зумовлює необхідність обережної інтерпретації результатів.

У таблиці визначено сферу застосування експрес-аналізу, яка охоплює первинну діагностику діяльності підприємства та поточний моніторинг його стану. Підкреслено також його сучасну роль в умовах цифровізації економіки, де експрес-аналіз виступає як інструмент швидкого реагування на зміни середовища. Узагаль-

нення практичного значення дозволяє зробити висновок про доцільність використання експрес-аналізу як базового етапу оцінки діяльності підприємства з подальшим переходом до більш глибокого аналітичного дослідження.

Застосування експрес-аналізу має низку суттєвих переваг. По-перше, він забезпечує високу швидкість отримання результатів, що є критично важливим в умовах обмеженого часу на прийняття управлінських рішень. По-друге, експрес-аналіз не потребує значних аналітичних ресурсів та може бути реалізований на основі стандартної фінансової звітності підприємства. По-третє, він дозволяє оперативно виявити негативні тенденції у діяльності підприємства та своєчасно реагувати на них. Водночас слід зазначити, що експрес-аналіз має і певні обмеження. Зокрема, він не забезпечує глибокого розкриття причинно-наслідкових зв'язків та може призводити до спрощених або навіть помилкових висновків у разі використання неповної або недостовірної інформації. Крім того, результати експрес-аналізу значною мірою залежать від правильності вибору системи показників та їх інтерпретації.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки роль експрес-аналізу суттєво зростає. Використання інформаційних технологій та аналітичних платформ сприяє автоматизації процесів збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє здійснювати експрес-аналіз у режимі реального часу. Це, у свою чергу, трансформує його з інструменту разової оцінки у складову системи безперервного моніторингу діяльності підприємства. У цьому контексті експрес-аналіз може розглядатися як елемент адаптивної системи управління, що забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, експрес-аналіз є важливим інструментом оцінки результатів діяльності підприємства, який поєднує у собі оперативність, простоту та достатній рівень інформативності. Його застосування дозволяє здійснювати первинну діагностику фінансово-економічного стану підприємства, виявляти ключові проблеми та формувати основу для подальшого поглибленого аналізу. Водночас ефективність експрес-аналізу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та обґрунтованості аналітичних підходів. У зв'язку з цим доцільним є його використання у поєднанні з іншими методами економічного аналізу, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Список використаних інформаційних джерел

1. Деренська Я. М., Соколова Л. В., Гладкова О. В. Концептуальні аспекти аналізу господарської діяльності. Київський економічний науковий журнал. 2025. Вип. 8. С. 32–38. DOI: https://doi.org/10.32782/2786- 765X/2025-8-4.
2. Довбня С. Б., Папуша І. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. (14). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19.
3. Івахненко В. М., Кириченко К. Г. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства. Вчені записки. 2012. № 14. Ч. 2. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f09862ec-76cf-4440-8410-6c147d0dd72b/content.
4. Касич А. О., Мирошниченко К. О., Похила М. О. Методика експрес-аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 922–927. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-128.
5. Кононенко Ж. А., Грибовська Ю. М., Карнаухова Г. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення у системі управління суб'єктом господарювання. Економіка та суспільство. 2023. (47). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74.
6. 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.

А. П. Кульчицький, *здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня;*
Л. М. Зомчак, *канд. екон. наук, доцент ЛНУ імені Івана Франка, м. Львів*

ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ ДЕТЕРМІНАНТ ВИРОБНИЦТВА КАРТОПЛІ В УКРАЇНІ: ДІАГНОСТИКА ТА РЕГУЛЮВАННЯ ГЕТЕРОСКЕДАСТИЧНОСТІ ВИПАДКОВИХ ПОХИБОК

Актуальність дослідження зумовлена стратегічною важливістю картоплярства як складника продовольчої безпеки держави та необхідністю підвищення інтенсифікації аграрного виробництва.

У сільськогосподарській діяльності результативні показники, такі як обсяг виробництва, часто демонструють значну варіабельність залежно від ресурсного забезпечення, зокрема внесення мінеральних та органічних добрив.

Аграрний сектор як об'єкт дослідження характеризується особливостями, котрі вимагають застосування спеціальних методів. Особлива увага приділяється дослідженню аграрного сектору через призму кластерного підходу [1], що дозволяє виділити групи регіонів за рівнем їхнього розвитку та виявити існуючі диспропорції. Питання регіональної стійкості (резильєнтності) агропромислового комплексу стають ще більш актуальними у світлі викликів воєнного часу, що потребує багатовимірного оцінювання стану галузі [2]. Водночас методологічний арсенал сучасної економетрики розширюється за рахунок застосування логістичної регресії для прогнозування фінансових ризиків та банкрутств [3], а також дискримінантного аналізу, який виявляє ключові ознаки розмежування об'єктів у зовнішньоекономічній діяльності країн Центральної та Східної Європи [4]. Дослідження ринку праці та детермінант безробіття через панельне моделювання підкреслює важливість урахування міжрегіональних відмінностей та часової динаміки [5]. У контексті продовольчої безпеки значне місце посідають методи часових рядів, зокрема авторегресійні підходи [6].

Метою дослідження є кількісна оцінка впливу обсягів внесення добрив на виробництво картоплі та проведення поглибленої діагностики і корекції гетероскедастичності для забезпечення адекватності моделі. Наукова проблема полягає у виборі оптимальної структури зважених найменших квадратів, яка дозволила б усунути неоднорідність дисперсії випадкових відхилень. Об'єктом дослідження виступає процес вирощування картоплі в аграрних господарствах, а предметом методичні підходи до виявлення та нейтралізації гетероскедастичності в однофакторних регресійних моделях.

Для проведення аналізу використано масив статистичних даних щодо обсягів виробництва картоплі (результуюча змінна, тис. т) та сукупних обсягів внесених добрив (пояснювальна змінна, т). Вибір цих показників ґрунтується на агрономічній логіці, згідно з якою інтенсивність агрохімічного навантаження безпосе-

редньо корелює з урожайністю, а отже, і з валовим збором культури.

Опис результатів тестування базується на багатокритеріальному підході до оцінювання стабільності дисперсії залишків. На початковому етапі графічний аналіз залишків $\overline{e_1^2} = f(x_i)$ візуалізував чітку тенденцію до розширення «факела» точок зі збільшенням обсягу добрив, що вказує на пряму залежність варіації виробництва від інтенсивності агрохімічного впливу. У тесті Парка при оцінюванні рівняння $ln(e_i^2) = ln(\sigma^2) + \gamma ln(x_i) + v_i$, коефіцієнт виявився статистично значущим (P-value < 0,05), що є прямим математичним підтвердженням гетероскедастичності. Аналогічно, тест Годфрея через перевірку декількох функціональних форм специфікації виявив найвищу кореляцію між квадратами залишків та лінійною формою фактора, що визначило подальший вектор трансформації даних. Результати оцінювання вихідної моделі МНК показали високу значущість, проте стандартні помилки параметрів були зміщеними, що робило інтервальні прогнози ненадійними. Після застосування методу зважених найменших квадратів було отримано трансформоване рівняння, де всі статистичні критерії продемонстрували покращення: коефіцієнт детермінації стабілізувався на високому рівні, а стандартні помилки коефіцієнтів зменшилися, що свідчить про підвищення ефективності отриманих оцінок.

Дискусія щодо економетричної якості результатів зосереджується на порівнянні двох підходів до зважування даних. Перша модель, де ваги визначалися як $w_i = 1/\sqrt{x_i}$, продемонструвала найкращу відповідність емпіричним даним. У цій специфікації p-значення для фактора добрив наблизилися до мінімальних значень ($p \approx 0{,}000$), а загальна значущість моделі за F-критерієм зросла порівняно з незваженим МНК. Це підтверджує гіпотезу, що в аграрному виробництві дисперсія результату зростає пропорційно обсягу ресурсів, але не їх квадрату. Друга модель ($w_i = 1/x_i$), яка базувалася на припущенні про пропорційність дисперсії квадрату факторної ознаки, хоча й усунула гетероскедастичність, проте призвела до погіршення показника відношення детермінації. Таке зниження пояснювальної здатності свідчить

про «перекорекцію» даних, коли занадто сильне зважування нівелює реальні статистичні зв'язки. Порівняльний аналіз стандартних похибок у початковій та оптимально зваженій моделях показує, що звичайний МНК недооцінював реальну точність впливу добрив. Таким чином, перехід до ЗНК дозволив отримати незміщені та найбільш ефективні оцінки регресії. Кількісний аналіз отриманого коефіцієнта при *x* вказує на стабільну граничну віддачу від внесення добрив, яка після усунення гетероскедастичності набула вищої статистичної надійності. Дискусійним залишається питання стійкості моделі до екстремальних погодних значень, проте з математичного погляду проблема неоднорідності дисперсії була вирішена найбільш раціональним шляхом через лінійну трансформацію ваг.

Висновки проведеного дослідження підтверджують, що інтенсифікація використання добрив залишається визначальним чинником зростання обсягів виробництва картоплі. Процедура діагностики дозволила виявити та успішно усунути явище гетероскедастичності, що забезпечило отримання надійних параметрів моделі. Встановлено, що трансформація змінних на основі пропорційності значенню фактора є найбільш ефективною для даного масиву даних.

Список використаних інформаційних джерел

1. 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.
2. 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. Т. 52, вип. 1. С. 22–38.
3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. Data-Centric Business and Applications / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies).
4. Зомчак Л., Вдовин М. Дискримінантний аналіз зовнішньоекономічної діяльності країн Центральної та Східної Європи. Проблеми системного підходу в економіці. 2026. № 1 (103). С. 34–41.

5. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. Трансформаційна економіка. 2025. № 4 (13). С. 107–111.
6. Zomchak, L., & Kukhotska, T. (2025). Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. In Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8 (P. 403–424). Cham : Springer Nature Switzerland.

Sh. I. Makhmudova, *Master's Degree Student*
TSULBP, Khujand

THE COMMUNICATION PROCESS AS A TOOL FOR IMPROVING BUSINESS EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The current stage of global economic development is characterized by the rapid digitalization of all sectors of economic activity. In this environment, businesses face the imperative to adapt to new technological paradigms, where information and the speed of its dissemination serve as key determinants of success.

The communication process is a critically important component of the management system, ensuring coordinated interaction among personnel, organizational units, and external stakeholders. In the context of digitalization, the role of communications is significantly increasing, as they form the basis for making both operational and strategic management decisions.

The relevance of this study stems from the need to improve the operational efficiency of enterprises by optimizing communication processes using modern digital solutions.

The purpose of this article is to analyze the communication process as a tool for improving enterprise efficiency in the context of digitalization, as well as to formulate practical recommendations for its improvement.

The communication process is a systematic exchange of data between management entities, focused on achieving organizational goals.

- sender – the source of information;
- encoding – the conversion of information into a message;

- message – the information being transmitted;
- communication channel – the medium through which information is transmitted;
- receiver – the recipient of the message;
- Decoding – the interpretation of the message;
- Feedback – the recipient's response.

The effectiveness of communication is determined by the accuracy of information transmission and the level of its understanding.

Communication is a key factor influencing the performance of a business.

Effective communication:

- reduces task completion time;
- minimizes errors;
- boosts employee motivation.

High-quality information exchange ensures:

- data completeness;
- timely decision-making;
- risk mitigation.

Communication contributes to:

- generating new ideas;
- knowledge sharing;
- implementing innovations.

Despite its advantages, digitalization creates a number of problems:

Employees are faced with a large volume of information, which leads to:

- decreased concentration;
- loss of important data;
- increased information processing time.

Digital channels can:

- reduce the emotional component of communication;
- cause misunderstandings;
- lower trust levels.

Key threats:

- information leaks;
- cyberattacks;
- unauthorized access.

Not all employees are prepared to use new technologies effectively, which reduces the effectiveness of communication.

Modern businesses are actively implementing digital tools to optimize communication.

Table 1 – The Impact of Digital Tools on Communication

Tool	Functions	Result
CRM systems	Customer management	Improved service quality
ERP systems	Process integration	Cost reduction
Messaging apps	Real-time communication	Streamlining communication
Video Conferencing	Remote Interaction	Cost Reduction

The following is expected in the coming years:

- active implementation of artificial intelligence;
- development of automated communications;
- the growing role of big data;
- integration of digital platforms.

This will lead to further improvements in business management efficiency.

In the context of digitalization, the communication process is becoming a strategic tool for enterprise management. Its effectiveness directly impacts an organization's productivity, competitiveness, and sustainability.

Digital technologies open up new opportunities for optimizing communications, but they require a comprehensive approach to implementation. Only through the competent organization of the communication process can enterprises fully leverage the potential of digitalization.

References

1. Ginting, R., et al. (2021). Digital Communication as a Tool for Improving Organizational Performance. Info Sains.
2. Confetto, M. G., et al. (2024). Analyzing digital communication: a comprehensive literature review. Journal of Digital Communications and Networks.
3. Fauzi, R. (2017). Perubahan Budaya Komunikasi pada Pengguna Whatsapp di Era Media Baru. Jurnal Ilmu Komunikasi Efek, 1(1), 265273.

4. Furqon, C. (2003). Hakikat komunikasi organisasi. Hakikat Komunikasi Organisasi, 2(15), 1-9.
5. Ginting, R., Purwati, E., Arumsari, N., Pujiastuti, N. S., Kussanti, D. P., Dani, J. A., ... & Sari, A. (2021). Manajemen Komunikasi Digital Terkini. Penerbit Insania.
6. Irawan, B. (2019). Organisasi formal dan informal: tinjauan konsep, perbandingan, dan studi kasus. Jurnal Administrative Reform, 6(4), 195-220
7. National Digital Economy Strategies of the Republic of Tajikistan.

В. І. Місюкевич, *канд. екон. наук, доцент*
ПУЕТ, м. Полтава;
Н. В. Трушкіна, *канд. екон. наук, старший дослідник*
НДЦ ІПР НАН України, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах розвитку цифрової економіки, поширення електронної комерції, активного використання цифрових платформ і зміни споживчої поведінки особливого значення набуває проблема формування ефективної системи управління взаємовідносинами зі споживачами торговельних підприємств. Посилення конкуренції, зростання ролі мобільних сервісів, соціальних медіа, маркетплейсів і цифрових каналів продажу зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей обслуговування клієнтів до інтегрованих цифрових систем клієнтської взаємодії.

Актуальність досліджуваної проблематики підтверджується результатами міжнародних аналітичних досліджень. За даними PwC [1], 73 % споживачів розглядають клієнтський досвід як важливий чинник під час прийняття рішення про купівлю. Водночас Gartner [2] прогнозує, що до 2029 р. штучний інтелект зможе автономно вирішувати до 80 % типових питань у сфері клієнтського обслуговування без участі людини. Це свідчить про те, що цифрові технології дедалі більше впливають не лише на комунікацію зі споживачами, а й на саму логіку організації маркетингової діяльності торговельних підприємств.

У таких умовах система управління взаємовідносинами зі споживачами [3–6] перестає виконувати лише функцію автоматизації продажів або збереження клієнтської інформації. Вона поступово трансформується у стратегічний механізм формування конкурентних переваг, підвищення лояльності клієнтів, персоналізації комунікацій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цифрова трансформація CRM-систем [7] забезпечує поєднання маркетингових, сервісних, логістичних, комунікаційних та аналітичних процесів у єдиному інформаційному середовищі.

Водночас практика функціонування торговельних підприємств свідчить, що впровадження цифрових інструментів взаємодії зі споживачами часто має фрагментарний характер. Підприємства активно використовують соціальні мережі, сайти, мобільні застосунки, програми лояльності, чат-боти, електронну комерцію, однак не завжди інтегрують ці інструменти у цілісну стратегію клієнтоорієнтованого розвитку. У результаті цифровізація не забезпечує повною мірою очікуваного ефекту щодо підвищення якості обслуговування, зростання повторних продажів і зміцнення довгострокових відносин зі споживачами.

Стратегічні засади цифрової трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами торговельних підприємств доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських, організаційних і технологічних рішень, спрямованих на інтеграцію цифрових технологій, аналітики даних, омніканальних комунікацій та інструментів персоналізованої взаємодії з метою формування довгострокової клієнтської цінності.

Важливою умовою ефективної цифрової трансформації CRM є перехід від реактивної моделі роботи зі споживачами до проактивної. Це означає, що торговельне підприємство має не лише реагувати на запити клієнтів, а й прогнозувати їхні потреби, аналізувати поведінкові дані, формувати індивідуальні пропозиції, забезпечувати швидкий зворотний зв'язок і підтримувати єдиний клієнтський досвід у всіх каналах взаємодії.

Особливого значення набуває омніканальна модель комунікації, яка передбачає інтеграцію офлайн- і онлайн-каналів продажу, соціальних мереж, мобільних застосунків, веб-сайтів, маркетплейсів, сервісних платформ і програм лояльності. У такій моделі CRM-система виконує роль не лише інформаційного ін-

струменту, а й цифрової управлінської платформи, що забезпечує узгодженість маркетингових рішень, сервісних процесів і клієнтської аналітики.

З огляду на це, до ключових стратегічних напрямів цифрової трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами торговельних підприємств слід віднести клієнтоорієнтованість, омніканальну взаємодію, персоналізацію комунікацій, цифрову аналітику, автоматизацію CRM-процесів, інтеграцію цифрових платформ, управління клієнтським досвідом (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові стратегічні напрями цифрової трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами торговельних підприємств

Стратегічний напрям	Зміст і практичне значення
Клієнтоорієнтованість	Формування довгострокової клієнтської цінності, підвищення рівня довіри та лояльності споживачів
Омніканальна взаємодія	Інтеграція офлайн- і онлайн-каналів комунікації, продажу та обслуговування
Персоналізація комунікацій	Використання клієнтських даних для формування індивідуальних пропозицій і релевантного контенту
Цифрова аналітика	Аналіз поведінки споживачів, оцінювання ефективності маркетингових кампаній і прогнозування попиту
Автоматизація CRM-процесів	Оптимізація роботи з клієнтською базою, зверненнями, продажами, програмами лояльності та сервісною підтримкою
Інтеграція цифрових платформ	Поєднання CRM, електронної комерції, маркетингових сервісів, мобільних застосунків і систем аналітики
Управління клієнтським досвідом	Забезпечення цілісного шляху споживача від першого контакту з підприємством до повторної купівлі

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [3–8].

Отже, цифрова трансформація системи управління взаємовідносинами зі споживачами має розглядатися як стратегічний напрям розвитку торговельних підприємств, а не як сукупність окремих технологічних рішень. Її результативність залежить від того, наскільки цифрові інструменти інтегровані у загальну стратегію підприємства, маркетингову політику, систему продажів, сервісне обслуговування та управління клієнтським досвідом.

З практичної точки зору торговельним підприємствам доцільно: по-перше, провести аудит наявних цифрових каналів взаємодії зі споживачами та визначити рівень їх інтеграції; по-друге, сформувати єдину клієнтську базу даних із можливістю сегментації споживачів; по-третє, впроваджувати інструменти персоналізованої комунікації на основі аналізу купівельної поведінки; по-четверте, розвивати омніканальну модель обслуговування; по-п'яте, використовувати показники ефективності CRM, зокрема рівень утримання клієнтів, частоту повторних покупок, середній чек, індекс задоволеності клієнтів і результативність програм лояльності.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств, поліпшенню якості обслуговування споживачів, зростанню рівня клієнтської лояльності, підвищенню ефективності маркетингової діяльності та формуванню більш адаптивної моделі розвитку підприємств у цифровому середовищі.

Список використаних інформаційних джерел

1. Experience is everything: Here's how to get it right. PwC. 2018. URL: https://www.pwc.de/de/consulting/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf.
2. Gartner Predicts Agentic AI Will Autonomously Resolve 80% of Common Customer Service Issues Without Human Intervention by 2029. Gartner. 2025. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-predicts-agentic-ai-will-autonomously-resolve-80-percent-of-common-customer-service-issues-without-human-intervention-by-20290.
3. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. Virtual Economics. 2022. Vol. 5. No. 2. P. 43–70. DOI: https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3).

4. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. Вісник економічної науки України. 2023. № 1(44). С. 93–105. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).93-105.
5. Трушкіна Н. В., Патлачук Т. В. Науково-методичне забезпечення формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами в цифровому просторі. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 331–345. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-331-345.
6. Трушкіна Н. В., Патлачук Т. В. Сутність поняття «управління взаємовідносинами зі споживачами». Ефективна економіка [Електронний ресурс]. 2024. № 12. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.73.
7. Ţîrlea M. R., Trushkina N. V., Harmash O. M., Shkrygun Yu. O. Digital transformation strategy of the customer relationship management system. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management: Electronic scientific and practical journal. 2025. Vol. 34. P. 66–78. DOI: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-34-7.
8. Трушкіна Н. В., Патлачук Т. В. Теоретичні засади формування системи управління взаємовідносинами зі споживачами на засадах клієнтоорієнтованості. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 21. С. 1–26. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19544840.

Raykov, E. R., *Ph.D. Assoc. Prof.*
UNWE, Sofia, Bulgaria

TRADE CREDIT RISK PREMIUMS – COMPARATIVE ANALYSIS

Trade credit has played an increasing role in financing business operation all over the World. Some sources mention that more than 60 % of international trade transactions are financed by trade credit and under deferred payment conditions[1]. Others referring to SME capital sources argue for more than 80 % of World deals use some kind of intercompany debts that might exceed 7 trillion dollars in value[2]. Many entrepreneurs consider this option as a part of commercial policies

[1] https://cepr.org/voxeu/columns/role-trade-credit-financing-international-trade.

[2] https://www.tradefinanceglobal.com/trade-finance/

and calculate a zero cost financing about these liabilities[3]. Having in mind that forming any liabilities generates a specific credit risk disposure (and necessity to deal with it) and also increases companies' cash conversion cycle and external financing needs, it is not economically grounded to think of it as a free of charge service. Moreover it is not typical for non-financial business entities to manage such kind of risks – nor do they have specific structure and instruments to do that, nor do legislation and social organization form a base for effective management. Also higher administration and liquidation costs are included in cost of financing. All these obstacles require insertion of some interest rate or at least addition to cost of goods sold on credit.

We propose four different ways of trade cost calculation:

1) Direct approach – calculation of all costs that will originate from payment deferral – administration costs, financing cost for working capital needs, insurance and collateral costs, etc. This option cannot reflect well the credit risk manifestation

2) Financial approach – calculation of proper trade interest rate that will fully represent the risk and cost originated from trade credit use.

3) Indirect approach – creates an implicit interest rate based on commercial discount for early payment as an alternative to credit terms.

4) Macroeconomic approach – conceptually it considers trade credit always as an unwished credit option that is expensive and difficult to manage, so it might be evaluated based on the statutory interest for late payment (or just late payment interest) in the concrete economy and economic situation.

Current task of this study is to try to measure risk exposure of business to trade credit conditions based on risk premiums compared to other standard interest risk premiums regarding investments and cost of financing. For the calculations, we will use the indirect and macroeconomic approach combined with real data for average DPO in USA[4], average risk-free rate, and credit and market risk premiums, late payment interest rates for the period 2000–2025[5]. Basic hypothe-

---

[3] Silaghi, Florina & Moraux, Franck, 2022. Trade credit contracts: Design and regulation, European Journal of Operational Research, Elsevier, vol. 296(3), P. 980–992.

[4] https://www.pwc.co.uk/services/value-creation/insights/working-capital-study.html and https://www.thehackettgroup.com/2025-working-capital-survey-payables-rebound-receivables-inventory-lag/

sis 1 argues that based on real risk premium of trade credit we might consider that trade credit risk approximates risk of using owner's capital based on the market risk premium. Basic hypothesis 2 argues that late payment trade credit risk premium equals the standard bond risk premium for US market. Following commensurability reasons calculations for implicit trade credit cost is based on 1 % discount for early payment. The average values are used for late payment interest rate (LPIR), average real trade credit cost (RTCC) and average risk-free rate (RFR) of 10-year US bonds all limited to US data origin. The results are generalized in the following table:

Year	Average LPIR	Average RTCC	Average RFR	LPIR Premium	RTCC Premium
2025	7,00%	6,32%	4,29%	2,71%	2,03%
2024	8,00%	6,52%	4,21%	3,79%	2,31%
2023	7,25%	6,61%	3,96%	3,29%	2,65%
2022	4,50%	6,41%	2,95%	1,55%	3,46%
2021	3,00%	6,10%	1,45%	1,55%	4,65%
2020	4,00%	6,01%	0,89%	3,11%	5,12%
2015	3,00%	7,66%	2,14%	0,86%	5,52%
2010	4,00%	9,18%	3,22%	0,78%	5,96%
2005	6,00%	11,23%	4,29%	1,71%	6,94%
2000	8,75%	11,97%	6,03%	2,72%	5,94%
Average	5,55%	7,80%	3,34%	2,21%	4,46%

As a general upshot, a good measure solely for trade credit risk exposure is the LPIR risk premium which averages 2,21 % for the analyzed period in USA. Compared to average long-term credit risk premium (all grades of bonds) of 2,12 %[6] it is very close which confirms a similarity between trade credit and average bond of all grades payment risk. The real trade credit risk premium (based on real medium DPO for USA) is almost doubled the late payment premium for the analyzed term. This confirms that all other complications except credit risk like administration costs, cost of working capital, etc. that

[5] https://www.irs.gov/payments/quarterly-interest-rates#:~:text=IRS%20sets%20and%20publishes%20current%20and%20prior,businesses%20to%.

[6] https://ycharts.com/indicators/us_corporate_master_optionadjusted_spread#/
Federal Reserve Bank of St. Louis. (2026). ICE BofA US Corporate Index Option-Adjusted Spread (BAMLC0A0CM) Retrieved from stlouisfed.org
SIFMA (2026) US Corporate Bonds Statistics. Securities Industry and Financial Markets Association. Retrieved from sifma.org

arise from trade credit use have also to be included in the real cost calculation. This adds on average +2,25 % to the cost of trade credit over the risk-free rate of government bonds. This value actually reaches the market (equity) risk premium (MRP or ERM) of US market for the period 2000–2025 (4,3–4,5 %)[7].

References

1. Silaghi, Florina & Moraux, Franck, 2022. Trade credit contracts: Design and regulation, European Journal of Operational Research, Elsevier, vol. 296(3), P. 980–992.
2. https://cepr.org.
3. https://www.irs.gov.
4. https://www.pwc.co.uk.
5. https://sifma.org.
6. https://stlouisfed.org.
7. https://www.thehackettgroup.com.
8. https://www.tradefinanceglobal.com.
9. https://www.ubs.com.
10. https://ycharts.com/

***Т. М. Харченко,** канд. екон. наук, доцент*
СНАУ, м. Суми

КОНЦЕПЦІЯ «ЗЕЛЕНОГО ОФІСУ» ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В умовах глобальних кліматичних змін та посилення вимог до сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) трансформується з формального звітування у стратегічний інструмент управління. Одним із найбільш дієвих механізмів реалізації екологічної складової КСВ є впровадження концепції «зеленого офісу». Це не лише спосіб мінімізації негативного впливу на довкілля, а й інструмент підвищення лояльності персоналу, оптимізації витрат та зміцнення ділової репутації [1].

---

[7] https://www.ubs.com/global/en/investment-bank/insights-and-data/2025/global-investment-returns-yearbook-2025.html#:~:text=Historical%20insights%20to%20help%20navigate,relative%20to%20bills%20of%204.3%25.

Концепція «зеленого офісу» базується на принципі 3R (Reduce, Reuse, Recycle) та інтегрує екологічні стандарти в щоденну операційну діяльність. У контексті КСВ її реалізація охоплює три ключові вектори:

1. Екологічна результативність. Впровадження систем енергоефективності (LED-освітлення, датчики руху), раціональне водокористування та перехід на електронний документообіг дозволяють значно знизити «вуглецевий слід» компанії. Важливим аспектом є політика «зелених закупівель» – надання переваги постачальникам, що мають екомаркування.

2. Соціальний вплив та добробут персоналу. «Зелений офіс» безпосередньо корелює з концепцією Well-being. Покращення якості повітря, використання природного освітлення та ергономічних матеріалів знижують рівень стресу працівників і підвищують продуктивність праці на 10–15 %. Це демонструє турботу бізнесу про здоров'я своєї команди як головного капіталу.

3. Економічна доцільність. Хоча початкові інвестиції в «зелені» технології можуть бути вищими за стандартні, у середньостроковій перспективі вони забезпечують суттєву економію на комунальних платежах та витратних матеріалах. Крім того, наявність сертифікатів (наприклад, LEED або BREEAM) підвищує інвестиційну привабливість бізнесу в межах ESG-рейтингів.

Яскравим прикладом успішної реалізації концепції в Україні є досвід IT-гіганта SoftServe, який інтегрував «зелений офіс» у свою довгострокову стратегію КСВ до 2030 року. Компанія демонструє системний підхід через кілька ключових ініціатив:

Енергомодернізація та сертифікація: Офіси компанії проєктуються з урахуванням міжнародних стандартів (деякі мають сертифікацію LEED), що дозволяє знизити споживання електроенергії на 20–30 %.

Управління відходами: у всіх локаціях впроваджено роздільний збір сміття (папір, пластик, скло, метал) та налагоджено утилізацію електронних відходів. Більше того, компанія активно стимулює працівників до компостування органіки навіть в офісних умовах.

Транспортна політика: Розвиток інфраструктури для велотранспорту (парковки, душові) та встановлення зарядних станцій для електромобілів на територіях бізнес-центрів.

Еко-просвіта: Проведення регулярних «Eco Days» та вебінарів, що трансформує корпоративну культуру та робить працівників амбасадорами сталого способу життя поза межами офісу.

Це підтверджує, що «зелений офіс» для сучасного українського бізнесу – це не лише про сортування паперу, а про створення екосистеми, де екологічна відповідальність стає частиною професійної ідентичності працівника.

Стримуючими факторами в Україні залишаються висока вартість еко-технологій та низький рівень екологічної культури. Проте інтеграція «зеленого офісу» в стратегію КСВ дозволяє компанії вийти на рівень «свідомого бізнесу», де екологічна етика стає частиною корпоративної ДНК [2].

Впровадження концепції «зеленого офісу» є логічним кроком еволюції КСВ у сучасному світі. Це багатогранний інструмент, що дозволяє гармонізувати інтереси бізнесу, суспільства та довкілля. Для успішної реалізації цієї моделі необхідний системний підхід: від технічного переоснащення робочого простору до формування еко-свідомості кожного співробітника. В умовах післявоєнного відновлення України «зелені» стандарти офісного управління мають стати базовим орієнтиром для вітчизняних підприємств, що прагнуть інтеграції в європейський економічний простір.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мельник О. В., Коваленко С. М. Роль екологічного менеджменту в системі корпоративної соціальної відповідальності сучасних компаній. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 27.03.2024).
2. Шевченко Г. М., Петренко А. І. Екологізація бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2023. № 1. С. 45–52.

***І. В. Юрко**, канд. екон. наук, доцент*
ПУЕТ, м. Полтава

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації бізнесу, посилення конкурентної боротьби та впливу воєнних ризиків особливого значення набуває ефективне бізнес-планування як інструмент стратегічного управлін-

ня підприємством. Бізнес-план виступає не лише документом для залучення інвестицій або отримання кредитних ресурсів, а й комплексним механізмом обґрунтування управлінських рішень, координації діяльності підприємства та оцінювання перспектив його розвитку.

Проведене науково-дослідне дослідження дозволило встановити, що бізнес-планування виконує низку важливих функцій: стратегічну, фінансову, управлінську, аналітичну, комунікаційну та інвестиційну. Його використання сприяє підвищенню ефективності розподілу ресурсів, зниженню ризиків господарської діяльності та зміцненню інвестиційної привабливості підприємств. Особливо важливим бізнес-планування є під час започаткування нових видів діяльності, реалізації інноваційних проєктів та виходу на нові ринки.

У ході дослідження проаналізовано сучасні підходи до розроблення бізнес-планів та міжнародні стандарти бізнес-планування, серед яких найбільш поширеними є UNIDO, EBRD, IFC, KPMG та PwC. Встановлено, що застосування зазначених стандартів забезпечує прозорість бізнес-проєктів, підвищує рівень довіри інвесторів та сприяє ефективній комунікації із зацікавленими сторонами. Разом з тим доведено, що універсального шаблону бізнес-плану не існує, оскільки його структура та зміст залежать від особливостей галузі, масштабів діяльності підприємства, рівня конкуренції та джерел фінансування.

Результати дослідження підтвердили, що галузева специфіка суттєво впливає на процес бізнес-планування. Особливу увагу приділено підприємствам оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією, діяльність яких характеризується високою залежністю від сезонності, логістичних процесів, коливання цін та стану аграрного ринку[1]. Для таких підприємств бізнес-план повинен охоплювати детальний аналіз ринку, управління ланцюгами постачання, формування товарних запасів, оптимізацію логістичних маршрутів та систему управління ризиками. Важливого значення набувають питання збереження якості продукції та мінімізації втрат під час транспортування і зберігання.

Окремим напрямом дослідження стало вивчення особливостей бізнес-планування стартапів. Встановлено, що сучасні інноваційні проєкти потребують переходу від традиційного підходу

до адаптивного бізнес-планування. Основна увага приділяється формуванню бізнес-моделі, розробленню фінансової моделі, оцінюванню ризиків та потенціалу масштабування бізнесу [2]. Водночас класичний бізнес-план залишається актуальним для залучення банківського та державного фінансування.

Доведено, що одним із ключових чинників успішності бізнес-проєктів є якісне фінансове моделювання. Використання сценарного аналізу, прогнозування грошових потоків, оцінювання рентабельності та проведення stress-testing дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і знизити вплив зовнішніх ризиків. Важливою тенденцією сучасного бізнес-планування є його інтеграція з цифровими технологіями, зокрема CRM- та ERP-системами, інструментами бізнес-аналітики та електронної комерції.

Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність удосконалення підходів до бізнес-планування в умовах сучасних економічних викликів, високої невизначеності ринкового середовища та активної цифрової трансформації бізнесу. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств різних галузей економіки доцільно впроваджувати комплексний підхід до розроблення бізнес-планів, який поєднує стратегічне управління, фінансове моделювання, аналіз ризиків і цифрові інструменти підтримки управлінських рішень.

Підприємствам рекомендується відмовлятися від формального підходу до складання бізнес-планів і розглядати їх як постійно діючий інструмент стратегічного розвитку. Особливого значення набуває використання адаптивного бізнес-планування, яке передбачає регулярне оновлення прогнозів та коригування цілей відповідно до змін зовнішнього середовища. Доцільним є застосування сценарного підходу з розробленням оптимістичного, базового та кризового варіантів розвитку подій.

Для підвищення інвестиційної привабливості проєктів бізнес-плани повинні формуватися відповідно до міжнародних стандартів UNIDO, EBRD та IFC. Важливо забезпечувати прозорість фінансових розрахунків, обґрунтованість прогнозних показників та чітке визначення джерел фінансування. Фінансова модель має включати аналіз грошових потоків, оцінювання рентабельності, розрахунок показників ефективності інвестицій та оцінку чутливості проєкту до впливу зовнішніх факторів [3].

Особливу увагу необхідно приділяти системі управління ризиками. У бізнес-планах доцільно передбачати комплексну оцінку виробничих, фінансових, логістичних, ринкових та регуляторних ризиків, а також механізми їх мінімізації. Для підприємств аграрного сектору та оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією важливим є врахування сезонності виробництва, нестабільності логістичних маршрутів, цінових коливань та ризиків втрати продукції. З метою підвищення стійкості підприємств рекомендується створювати резервні фонди, диверсифікувати постачальників і канали збуту, а також використовувати інструменти страхування ризиків.

Важливим напрямом підвищення ефективності бізнес-планування є цифровізація бізнес-процесів. Доцільним є впровадження ERP- та CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики, електронного документообігу та цифрових платформ управління логістикою. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити точність прогнозування, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність використання ресурсів підприємства.

Для стартапів та інноваційних проєктів рекомендується поєднувати класичний бізнес-план із сучасними інструментами бізнес-моделювання та інвестиційної презентації. Особливу увагу слід приділяти формуванню конкурентних переваг, оцінці потенціалу масштабування бізнесу та розвитку людського капіталу як одного з ключових факторів успішної реалізації інноваційних проєктів.

Отже, результати дослідження свідчать, що сучасне бізнес-планування повинно бути гнучким, адаптивним і орієнтованим на галузеву специфіку. Адаптація бізнес-планів до особливостей функціонування підприємств різних секторів економіки забезпечує підвищення ефективності реалізації проєктів, мінімізацію ризиків та створює передумови для сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню якості бізнес-планування, зміцненню конкурентоспроможності підприємств, покращенню інвестиційного забезпечення проєктів та забезпеченню сталого розвитку суб'єктів господарювання в різних галузях економіки.

Список використаних інформаційних джерел

1. Юрко І. В., Погібко Т. М. Особливості бізнес-планування торговельних підприємств // Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи : VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція ПДАУ, 15 жовтня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. – С. 276–279.
2. Білецький М. С., Юрко І. В. Провадження ERP-систем для оптимізації інноваційних процесів на підприємстві Esper Bionics // Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник матеріалів X Міжнар. молодіжної наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). – Полтава : ПУЕТ, 2025. – С. 675–677. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14588/1/ %D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf.
3. Юрко, І., Ткаченко, А., & Устьян, О. (2025). Геотермальні технології як основа сталого агробізнесу: інноваційний підхід до органічного виробництва. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 348(6), 321–327. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2570.

M. N. Yusupova, *master's student;*
H. D. Makhmadieva, *senior lecturer*
TSULBP, Khujand

DEVELOPMENT OF RETAIL TRADE IN THE CONSUMER SECTOR MARKET OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN

The National Development Strategy of the Republic of Tajikistan for the period up to 2030 defines key areas for the country's socioeconomic growth. Sustainable economic development entails improving retail services, driven by a number of factors, including ever-increasing consumer demands, diversification of product and service offerings, innovation, increased competition, and structural changes in the economy.

In Tajikistan, with the transition to a market economy, the functions of retail businesses have changed significantly. These changes have impacted and altered the economic performance of organizations

and enterprises in virtually all sectors of the national economy, particularly retail turnover across the country.

Retail turnover showed positive dynamics, growing almost 2.63-fold over seven years. A relative slowdown in growth was observed in 2018 and 2020, due to the impact of the economic crisis and the coronavirus.

Moreover, the growth rate of retail turnover significantly outpaces the growth rate of household income. In comparable prices, this gap becomes even more significant. The dynamics of retail turnover primarily characterize the standard and quality of life of the country's population, and these indicators reflect their incomes, reflecting the quantity and quality of labor expended.

In turn, the services of small and medium-sized retail outlets are a significant factor contributing to the development of domestic consumer goods trade, ensuring the satisfaction of the population's daily needs. These outlets primarily sell essential consumer goods and also act as the primary intermediaries between retailers and end consumers.

During the period under review, the number of supermarkets in the country increased fivefold, with the most active expansion occurring between 2017 and 2023. Over the five years, the availability of modern retail space in the country tripled, exceeding the average growth rate for previous years by 17.7 percent.

With the development of information technology and the internet, the quality of retail services in the consumer market has improved. This is due to the introduction of new digital tools, improved customer communications, and streamlined sales processes.

The World Bank plays a key role in developing e-commerce in the Republic of Tajikistan. Local startups, such as Alif Sarmoya (in the field of electronic mobile payments), Somon.tj (in the field of online commerce), and 55SGroup, an investor in e-commerce for businesses, are making significant contributions.

However, despite the low level of online shopping, the country is seeing positive trends in the development of digital financial instruments. By mid-2024, the number of e-wallets increased by 39.7 %, reaching 10.4 million, while the number of bank payment cards grew by 28.7 %, reaching 7.6 million. Furthermore, the volume of cashless transactions for goods and services using payment cards and e-wal-

lets amounted to 12.8 billion somoni, demonstrating growing trust in cashless payments.

However, despite the low level of online shopping, the country is seeing positive trends in the development of digital financial instruments. By mid-2024, the number of e-wallets increased by 39.7 %, reaching 10.4 million, while the number of bank payment cards grew by 28.7 %, reaching 7.6 million. Furthermore, the volume of cashless transactions for goods and services using payment cards and e-wallets amounted to 12.8 billion somoni, demonstrating growing trust in cashless payments.

In this regard, we consider the creation of a favorable environment for the development of e-commerce and strengthening of work to be a priority.

References

1. Law of the Republic of Tajikistan dated December 24, 2022 No. 1921 "On Electronic Commerce" // Information Legal Internet Portal of the Republic of Tajikistan: website. URL: https://www.adlia.tj/show .
2. Statistical yearbook of the Republic of Tajikistan. 2024 / Agency on Statistics under the President of the Republic of Tajikistan. – Dushanbe, 2025. – [419 p.].
3. Dzhamshedov M. D., Khabibov S. Kh., Fakirov H. N. Consumer goods market of the Republic of Tajikistan: theory and practice, assessment of the state, state regulation and development prospects. Irfon Publishing House. Dushanbe 2013. – 342 p.
4. Zubaidov S., Radzhabov R. K. Organizational and economic aspects of improving the consumer market in the context of an innovative economy. Monograph. – Dushanbe : "I rfon". 2023. – 256 p.

СЕКЦІЯ 5
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖЕВОГО БІЗНЕСУ ТА ТОРГІВЛІ

SECTION 5
INNOVATIVE DEVELOPMENT OF NETWORK BUSINESS AND TRADE

N. Kh. Azizova, *senior lecturer;*
M. L. Iskandarova, *magister*
TSULBP, Khujand

INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE RETAIL SECTOR

Today, retail trade is one of the leading sectors of the economy, in which the need for innovation processes is determined by the driving force of progress, the latest technologies and, as a result, an improvement in the quality of products and services provided.

The most developed type of retail business is retail chains, therefore the majority of innovations and technologies in retail are developed and implemented in this area.

According to official terminology, innovation is the final result of innovative activity, realized in the form of a new or improved product sold on the market, a new or improved technological process used in practical activities.

Innovation in retail can be understood as the profitable use of innovations in the form of new promising products, technologies, services, organizational, technical and socio-economic solutions of an industrial, commercial, financial, administrative or other nature, aimed at improving the process of trade. This interpretation is associated with key components of the essence of innovation as such, including:

1) Creativity, which is the ability to generate new ideas;

2) Strategy, which involves determining whether an idea is new and useful for the organization's development;

3) Implementation, which involves the transition from a new and useful idea to its implementation in the form of specific products and services;

4) Profitability, which involves maximizing the value of the final product and services obtained from the implementation of a new and useful idea [2].

In addition to key components, trade innovations must possess a number of inherent properties. For example, a trade innovation must possess the properties of novelty, safety, potential value, and competitiveness, as well as compatibility, that is, an inextricable link between the producer and consumer systems.

In this context, it should be noted that, depending on the technological parameters, innovations are divided into product and process:

- Product innovations involve the creation of new products, semi-finished goods, materials, and components;
- Process innovations involve new methods of organizing production (new technologies).

The process of introducing innovations into retail brings a number of significant benefits, including the following:

- Ensuring efficient delivery of goods to the end consumer;
- Minimizing costs and reducing losses when using warehouses and retail equipment;
- Implementing various information systems to reduce paperwork and human error;
- Improving staff productivity and creating the necessary working conditions;
- Creating a security and energy conservation system.

These advantages are an absolute plus for the development of retail trade, and the role of innovation in this aspect can be formulated in the context of two problems:

1) The first problem that can be realistically solved by introducing innovations into retail is making the work of retail employees easier;

2) The second problem is simplifying the purchasing process for consumers.

The main objective of innovation in retail is to ensure high quality of purchasing and selling processes, goods and goods distribution, sales services and the trading activities of the organization as a whole.

As can be seen from everything stated earlier in the text, the implementation of innovative processes in a trading enterprise is necessary for its effective functioning and successful development in the future, as well as for the most complete satisfaction of consumer demands.

A study of the most significant innovations in the retail industry led us to identify innovative technologies that not only provide convenience for employees but also facilitate the consumer purchasing process. For example, electronic price tags are such.

Thus, at the end of 2020, stores faced the problem of sharp price hikes, a major and labor-intensive challenge for stores where hundreds and thousands of items require price adjustments and updates. Electronic price tags, which allow for prompt price changes, could be the solution.

Electronic price tags have many advantages, including the following [4]:

- the price of any item on the shelf, at the checkout, and in the accounting system is always up-to-date, and timely price adjustments prevent discounted items from sitting idle;
- handling costs from shrinkage are reduced by an average of 17 % for fruit and vegetable displays and 8 % for the entire store;
- manual labor is completely replaced, eliminating the need for staff to replace price tags, which in turn reduces the likelihood of errors;
- promotions can be set up using a timer. The software managing the electronic price tags automatically changes prices at the scheduled time.

The disadvantage of electronic price tags is their high cost. While the price tag itself costs only $5 to $15, the main expenses are the purchase and installation of the equipment. The cost of equipping a single supermarket with an electronic price tag system runs into tens of thousands of dollars. Over time, these investments will pay for themselves, but not every entrepreneur can or is willing to spend a large sum upfront.

Another example of innovation in retail is the “smart cart” – an electronic sensor consultant on grocery carts in supermarkets [3].

For supermarket customers, Canadian company Springboard Networks has unveiled a simple shopping cart with unusual features. Its unique feature is a special touchscreen device that displays information about any product sold in the supermarket. It works as follows: The device connects wirelessly via Wi-Fi to the supermarket’s database and central product server. Using this touchscreen, shoppers can view information about any product in the store, as well as display

new offers, advertisements, and ongoing promotions and discounts. Information in the general product database is periodically updated by sales staff, allowing shoppers to instantly learn about changes in the product selection and the products themselves.

Research into retail innovations indicates that even more progressive and radical changes are expected soon, driven by the emergence and implementation of new technologies and processes. According to research firm TNS [1], the most anticipated of these include biometric payment via fingerprints, product consultations and transactions with holographic salespeople, and 3D scanning of customers to help them select the optimal clothing and shoe size. All of these changes and innovations will be primarily information-based, requiring the development of an appropriate infrastructure – a network-based data processing and software platform.

First and foremost, this innovative technology will be customer-focused. Its implementation will attract more customers, improve product inventory, satisfy customers, and provide them with useful product information, increasing turnover and profits.

As practice shows, all innovations currently used in retail first emerge and are implemented in developed economies, and then, through multinational trading companies, they spread to developing countries such as China, Brazil, India, and African countries.

Thus, by using various innovations, retail organizations gain a number of advantages, including cost reduction, increased sales volumes, entry into new markets, and customer loyalty. Most importantly, these trends contribute to increased business efficiency and the development of the national economy as a whole.

References

1. Ellen Dundon – Innovations: How to Identify Trends and Reap the Benefits AMACOM (American Management Association), 2006.
2. Newman, Andrew J.; Cullen, Peter Retailing: Environment and Operations – Cengage Learning EMEA, 2018.
3. http://lib.tgu.tj/ru/mavodho/mavodhoidarsi.html (accessed on April 2, 2026).
4. Hogarth-Scott, Sandra; Parkinson, John; Wren, Ben Retail Management – Routledge, 2016.

В. В. Лісіца, *канд. екон. наук, доцент*
ПУЕТ, м. Полтава

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІЗИЧНОГО ПРОСТОРУ МАГАЗИНУ В ЕПОХУ ДОМІНУВАННЯ E-COMMERCE

Глобальний ринок електронної комерції демонструє сталу висхідну динаміку, що спричиняє структурне переформатування моделей роздрібної торгівлі. За даними Euromonitor International та Statista, частка e-commerce у загальносвітовому роздробі перетнула позначку 20 % у 2023 році і, за прогнозами, досягне 27–30 % до 2027-го [1]. Пандемія COVID-19, цифровізація економіки, глобальні логістичні виклики та зміна споживчих уподобань докорінно змінили ландшафт фізичного ритейлу як в Україні, так і у світі.

Одна із ключових проблем сучасного ритейлу полягає у визначенні ціннісної пропозиції фізичного простору в системі омніканальних взаємодій зі споживачем. Фізичний магазин більше не є оптимальним каналом для трансакції, але залишається незамінним для сенсорного контакту, емоційного залучення та побудови довіри до бренду. Аналіз успішних кейсів лідерів ринку ритейлу підтверджує зміщення стратегічного вектора: від простору, оптимізованого під товарообіг, до середовища, орієнтованого на генерацію клієнтського досвіду та капіталізацію лояльності. Практична значущість проблеми полягає у зміні підходів до оцінювання ритейл-простору. Класичні метрики доходності на одиницю площі більше не відображають реального стану справ. Сучасна методологія оцінки повинна враховувати інтегральний вплив простору на клієнтський досвід у межах всієї екосистеми бренду ритейлера.

Експерти виокремлюють такі структурні тенденцій, що визначають новий функціональний дизайн торгового простору.

Experiential Retail – перетворення фізичного простору на канал трансляції вражень, недоступних у цифровому середовищі, що реалізується через розвиток експертних сервісів, персоналізацію консультацій та створення зон для сенсорної взаємодії з продуктом.

Інтегрований Customer Journey – стирання кордонів між онлайн- та офлайн-каналами через технологічну інтеграцію (BOPIS, AR-примірки, QR-linked product storytelling тощо). Це вимагає перегляду архітектурного планування торгового об'єкту: виділення зон швидкого самовивозу, touch-point розміщення цифрових точок взаємодії, переосмислення логістики «останньої милі» всередині торгового об'єкта.

Оптимізація просторового ресурсу через ущільнення асортименту: мінімізація фізичної площі на користь зростання якісної глибини та концентрації бренд-комунікації.

Персоналізація торгового простору на основі даних – використання real-time аналітики поведінки відвідувачів (heat mapping, camera analytics, RFID, loyalty data) для динамічного управління системою мерчандайзингу, навігацією та персоналізованою комунікацією в торговому залі.

Магазин як медіа-канал (Retail Media Network) – ритейлери починають сприймати свої вітрини та торгові зали як рекламні площі з високим рівнем конверсії. Реалізація підходу Storytelling Retail забезпечує трансформацію торгового простору зі статичного майданчика для демонстрації товарних характеристик у динамічне середовище, що формує цілісний досвід взаємодії з брендом.

Гібридизація: магазин як вузол мікро-фулфілменту – перепрофілювання частини торгового простору під операційні функції: збір і комплектування онлайн-замовлень, зони повернень, click-and-collect пункти, що передбачає переосмислення балансу між торговою і «сервісною» зонами у плануванні торгового об'єкта.

Партнерські екосистеми та traffic multipliers (модель «shop-in-shop» та колаборативні простори) – аналіз ринкової динаміки свідчить про критичне здорожчання ресурсів для залучення трафіку ритейлерами, які функціонують поза межами мережевих екосистем. Колаборативні моделі, формати shop-in-shop та стратегічні альянси з комплементарними сервісами (кав'ярні, хімчистки, пункти видачі маркетплейсів) дозволяють амортизувати витрати на трафік і підвищити конверсію через ефект синергії аудиторій.

Таблиця 1 – Ключові параметри традиційного та трансформованого підходів до організації фізичного торгового простору

Параметр	Традиційний підхід	Трансформований підхід
Первинна функція	Реалізація товару/ трансакція	Генерація досвіду/ конвертація лояльності
KPI ефективності	Виручка/м², товарообіг, середній чек	NPS, customer lifetime value, ROPO-конверсія
Планування простору	Максимізація площі викладки	Зонування за типом взаємодії з відвідувачем
Глибина асортименту	Повна ширина SKU у фізичному просторі	Оптимальна вибірка + цифровий каталог (endless aisle)
Роль персоналу	Обслуговування касових операцій	Бренд-амбасадор, консультант, стиліст/ едукатор
Технологічна інтеграція	POS-системи, базовий відеонагляд	IoT, AR/VR, предиктивна аналітика, мобільна інтеграція
Оптимальна площа	Зростаюча (більше площі = більше товарів)	Скорочена або диференційована (hub/spoke/ dark store)
Ставлення до повернень	Небажані, мінімізовані	Стратегічна точка конверсії і збору даних

Трансформація фізичного простору магазину є не стільки кризовою реакцією на тиск e-commerce, а стратегічним переосмисленням ролі офлайн-каналу в структурі омніканальної взаємодії зі споживачем. Інвестуючи у модернізований торговий простір, ритейлери формують стійку диференціацію, недосяжну для цифрових каналів, та забезпечують синтез онлайн і офлайн вимірів у цілісний, безшовний і емоційно значущий споживчий досвід.

Слід відмітити, що реальні трансформації є поступовими та нелінійними. Швидкість переходу визначається фінансовими можливостями ритейлера, його технологічною зрілістю та готовністю операційної команди до відповідних змін.

Отже, можна стверджувати, що трансформація фізичного простору напряму пов'язана з ефективністю застосовуваної бізнес-моделі. Фізичний магазин перестає бути автономною одиницею, а стає фізичним інтерфейсом цифрової платформи бренду ритейлера. Простір має давати клієнту те, що неможливо отримати через онлайн-канали продажу: експертну консультацію, соціалізацію та тактильний контакт. Гнучкість (Agility) стає головною вимогою до архітектури простору (модульні конструкції та легка реконфігурація залів дозволяють миттєво реагувати на зміни трендів).

Список використаних інформаційних джерел

1. Statista Global E-Commerce Report, 2025. URL: https://www.statista.com/markets/413/e-commerce/?srsltid=AfmBOoqCwVqgOQiFGDGH6WlV2oM470DQBBo1YbijR393FK__TTF974UR.

А. В. Літвінова, *здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня;*
Л. М. Зомчак, *канд. екон. наук, доцент ЛНУ імені Івана Франка, м. Львів*

АНАЛІЗ ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА РОЗВИТОК РОЗДРІБНОГО ТОВАРООБІГУ УКРАЇНИ В УМОВАХ МУЛЬТИКОЛІНЕАРНОСТІ ФАКТОРІВ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибокого розуміння чинників, що визначають динаміку споживчого ринку як одного з ключових індикаторів економічного добробуту країни. У сучасних умовах макроекономічні показники перебувають у тісному взаємозв'язку, що створює значні труднощі при побудові надійних прогнозних моделей. Дослідження такого типу базуються на застосуванні методів факторного та кластерного аналізу [1], дискримінантного аналізу [2, 3], логістичної регресії [4], панельного моделювання [5] тощо.

Метою дослідження є комплексна діагностика явища мультиколінеарності у моделі роздрібного товарообігу України та обґрунтування методики її усунення для отримання статистич-

но значущих оцінок. Наукова проблема полягає у виявленні та розв'язанні парадоксу, коли модель демонструє високу загальну якість, але окремі її чинники втрачають статистичну значущість через надмірну кореляцію між собою. Об'єктом аналізу виступає внутрішній споживчий ринок, а предметом методичні підходи до тестування та мінімізації мультиколінеарності факторів.

Для проведення дослідження було сформовано масив річних статистичних даних Державної служби статистики України за період з 2000 по 2024 роки. Інформаційна база включає залежну змінну обсяг роздрібного товарообігу, а також три незалежні фактори: номінальний валовий внутрішній продукт, обсяги експорту та імпорту товарів і послуг. Вибір цих показників ґрунтується на припущенні, що розвиток внутрішнього споживання прямо залежить від загального рівня економічної активності та інтенсивності зовнішньоторговельних операцій, які водночас демонструють високу синхронність у межах відкритої економіки.

Результати побудови початкової моделі на першому етапі продемонстрували формально високу якість специфікації, проте виявили глибинні статистичні суперечності. Коефіцієнт детермінації склав 0,987, що вказує на здатність моделі пояснювати 98,7 % варіації роздрібного товарообігу. Водночас F-критерій Фішера зафіксовано на рівні 527,43, що значно перевищує критичне значення та підтверджує значущість рівняння в цілому. Однак при детальному аналізі окремих параметрів було виявлено статистичну нікчемність чинників експорту ($p = 0,250$) та імпорту ($p = 0,959$). Це класичний симптом мультиколінеарності, коли спільний вплив змінних фіксується як значущий, але розділити внесок кожного окремого регресора неможливо через їхнє взаємне накладання. Аналіз матриці парних кореляцій дозволив локалізувати проблему: між експортом та імпортом виявлено зв'язок на рівні 0,962, що фактично свідчить про функціональну залежність між ними. Визначник матриці кореляцій наблизився до критичної позначки 0,057, сигналізуючи про виродженість системи. Застосування алгоритму Феррара-Глобера розширило розуміння структури цієї залежності. Розраховане значення хі-квадрат (57,65) суттєво перевищило критичний поріг (7,81), що дозволило з високою ймовірністю відхилити гіпотезу про ортогональність факторів. Використання часткових коефіцієнтів кореляції показало, що навіть

за умови елімінування впливу ВВП, зв'язок між торговельними потоками залишається настільки сильним, що розмиває точність МНК-оцінок. Кількісний вимір цієї деформації було отримано через показники VIF, які для експорту та імпорту сягнули 11,31 та 13,01 відповідно. Такі значення прямо вказують на те, що стандартні похибки коефіцієнтів регресії збільшені у 3,3–3,6 раза порівняно з ідеальною моделлю, що і призвело до їхньої статистичної незначущості при проведенні t-тесту.

Дискусія навколо отриманих даних зосереджується на необхідності структурної перебудови моделі для досягнення її прогностичної придатності. Наявність мультиколінеарності між експортом та імпортом у контексті економіки України пояснюється її відкритою структурою та значною часткою імпортної складової у виробництві товарів, що згодом ідуть на експорт або споживаються всередині країни. Виключення фактора імпорту було визнано найбільш раціональним кроком, оскільки він мав найвище значення VIF та продемонстрував від'ємний коефіцієнт (–0,0869), що суперечить фундаментальній економічній логіці про позитивний зв'язок між споживанням та доходами. Після переходу до скороченої двофакторної моделі відбулася якісна трансформація параметрів. Показник F-статистики зріс до 828,72, що підтверджує підвищення ефективності моделі. Найважливішим аспектом дискусії є радикальна зміна значущості експорту: його p-значення миттєво перейшло з категорії випадкових (0,250) до категорії високозначущих (0,001). Це доводить, що попередньо зафіксована «незначущість» була лише математичним артефактом, спричиненим надлишковим імпортом. Також варто відзначити, що коефіцієнт детермінації залишився стабільним (0,9869), що підтверджує тезу про те, що імпорт не вносив у модель жодної унікальної інформації, яка б уже не була закодована у показниках ВВП та експорту. Зменшення стандартної помилки регресії з 48 831 до 47 711 свідчить про підвищення точності інтервальних прогнозів. Таким чином, усунення мультиколінеарності дозволило перейти від формально точного, але змістовно хибного рівняння до моделі, де кожен коефіцієнт має чітку та статистично доведену інтерпретацію. Порівняння повної та скороченої моделей демонструє, що ігнорування колінеарності призвело б до помилкового висновку про відсутність впливу зовнішньої торгівлі на роздрібний ринок, тоді як насправді цей вплив є фундаментальним.

За результатами дослідження зроблено висновки, що мультиколінеарність у макроекономічних моделях споживчого ринку є закономірним явищем, спричиненим цілісністю економічних процесів. Проведене тестування підтвердило, що використання стандартних критеріїв якості без перевірки на колінеарність може призвести до хибних наукових висновків. Отримана скорочена модель є адекватною, статистично значущою та придатною для практичного використання. Вона демонструє, що кожна одиниця приросту ВВП та експорту забезпечує стабільне зростання роздрібного товарообігу, що дозволяє рекомендувати її для короткострокового прогнозування показників внутрішнього ринку України.

Список використаних інформаційних джерел

1. Зомчак Л., Сенів А. Багатовімірне моделювання фінансової стійкості банків України методами факторного та кластерного аналізу. Herald of Kyiv Institute of Business and Technology. 2025. Vol. 53, № 2. С. 73–86.
2. Зомчак Л., Снігур М., Дякун Б. Mapping environmental and socio-economic landscape: a discriminant analysis of sustainable regional development of Ukraine. Смарт-економіка, підприємництво та безпека. 2025. № 3(2). С. 58–66.
3. Зомчак Л., Вдовин М. Дискримінантний аналіз зовнішньоекономічної діяльності країн Центральної та Східної Європи. Проблеми системного підходу в економіці. 2026. № 1 (103). С. 34–41.
4. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. Data-Centric Business and Applications / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies).
5. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. Трансформаційна економіка. 2025. № 4 (13). С. 107–111.
6. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 20.04.2026).

О. М. Михайленко, *канд. екон. наук*
ПУЕТ, м. Полтава

РОЗВИТОК СФЕРИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ

Сфера інтелектуальної власності в Україні характеризується подальшим інституційним розвитком, орієнтованим на гармонізацію з європейськими нормами та стандартами. Удосконалення адміністративних процедур у сфері реєстрації та захисту прав інтелектуальної власності сприяє підвищенню доступності відповідних послуг для заявників, активізації інноваційної діяльності, підтримці підприємницького середовища та посиленню інтеграції України до міжнародного інноваційного простору.

Система правової охорони об'єктів інтелектуальної власності виступає важливим інструментом підтримки інноваційного розвитку та економічної стабільності, що підтверджується тенденціями надходження заявок на об'єкти промислової власності. За даними УКРНОІВІ (ІР офісу) у 2025 році всього на об'єкти промислової власності було подано 32 328 заявок, що на 3,8 % більше, ніж у попередньому році [1].

Структурний розподіл заявок на об'єкти промислової власності у 2025 р. свідчить про суттєву диференціацію за їх видами та пріоритетами заявників. Найбільшу частку становлять заявки на торговельні марки (76,3 %), що вказує на домінування інтересу суб'єктів господарювання до засобів індивідуалізації товарів і послуг, формування брендів та посилення конкурентних позицій на ринку. Частка заявок на корисні моделі становить 12,4 %, що перевищує відповідний показник для винаходів. Це пояснюється спрощеною процедурою отримання правової охорони, менш жорсткими вимогами до патентоздатності та швидшими строками розгляду, що робить цей інструмент більш доступним для заявників.

Заявки на винаходи формують лише 8,1 % загальної кількості, що свідчить про відносно обмежену активність у сфері створення складних технологічних рішень. Така ситуація зумовлена високими вимогами до новизни, винахідницького рівня та промислової придатності, а також значними витратами часу і ресурсів

на патентування. Найменшу частку займають промислові зразки (3,2 %), що відображає невисокий рівень попиту на правову охорону дизайну продукції. Це може бути пов'язано як із недооцінкою значення дизайну як конкурентної переваги, так і зі специфікою структури національної економіки.

Реєстрація об'єктів інтелектуальної власності забезпечує правовий захист результатів творчої, науково-технічної та підприємницької діяльності. Набуття правової охорони сприяє активізації інноваційних процесів, створює можливості для комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності та підвищення конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

За результатами 2025 року зареєстровано 1 224 винаходи, з яких 31,5 % патентів оформлено на ім'я національних заявників, тоді як решта припадає на іноземних заявників [1]. Лідерами серед іноземних заявників залишаються США – близько 30 % заявок серед іноземців. Також помітну активність проявляють винахідники зі Швейцарії, Німеччини, Люксембургу, Республіки Корея. Аналіз динаміки за останні п'ять років свідчить про посилення домінування іноземних заявників у сфері патентування винаходів. Частка патентів, зареєстрованих на їх користь, зросла з 56,9 % у 2021 р. до 68,5 % у 2025 р., що вказує на зростання їхньої активності на національному ринку інтелектуальної власності. Зазначена тенденція свідчить про збереження високого рівня зацікавленості іноземних суб'єктів у правовій охороні технологічних рішень в Україні та водночас про відносне послаблення позицій національних заявників. Серед ключових чинників такої ситуації доцільно виокремити вплив воєнних дій, зокрема міграційні процеси та виїзд значної частини науковців і фахівців за кордон, заходи мобілізаційного характеру, а також вимушене призупинення або уповільнення реалізації окремих науково-дослідних та інноваційних проєктів. Варто зазначити, що іноземні заявники переважно використовують міжнародні механізми патентування, про що свідчить висока частка заявок, поданих за процедурою PCT (Patent Cooperation Treaty), яка становить 85,1 % у структурі всіх заявок, поданих іноземними заявниками. Це підтверджує орієнтацію нерезидентів на міжнародну систему правової охорони винаходів та використання уніфікованих процедур набуття патентних прав.

В Україні зберігається позитивна динаміка подання заявок та реєстрації корисних моделей, що свідчить про зростання інтересу

до їх правової охорони. У 2025 р. зареєстровано 3 718 корисних моделей, що на 17,1 % більше порівняно з попереднім роком, що говорить про поступове розширення такої інноваційної активності [1]. Характерною рисою є виразна домінуюча роль національних заявників, на яких припадає переважна частка загального обсягу реєстрації корисних моделей. Натомість участь іноземних заявників у даному сегменті залишається мінімальною – лише 1,4 %, що суттєво контрастує з показниками у сфері патентування винаходів. Низька активність іноземних заявників у сфері правової охорони корисних моделей свідчить про переважно національний характер використання цього інструменту та його обмежене поширення у міжнародній практиці. Зростання кількості заявок та реєстрацій корисних моделей відображає адаптацію вітчизняних суб'єктів господарювання до умов інноваційної конкуренції та прагнення до оперативного закріплення результатів технічної творчості.

З 2023 року в Україні спостерігається поступове збільшення кількості реєстрацій промислових зразків, більшість з яких реєструється на ім'я національних заявників. Слід відзначити, що з загальної кількості поданих заявок на промислові зразки майже половина – це множинні заявки, що свідчить про прагнення заявників оптимізувати фінансові та організаційні витрати, пов'язані з процедурою правової охорони. Подання однієї заявки щодо декількох зразків дозволяє спростити процес реєстрації та підвищити ефективність управління об'єктами інтелектуальної власності. Крім того, така тенденція вказує на використання комплексного підходу до захисту дизайну продукції, зокрема серій або лінійок товарів, що є важливим чинником забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Позитивна динаміка реєстрації торговельних марок свідчить про активне використання суб'єктами господарювання механізмів індивідуалізації товарів і послуг, а також підтверджує збереження важливої ролі брендингу в умовах сучасних економічних викликів. Водночас переважна більшість заявок на реєстрацію торговельних марок надходить від національних заявників, хоча частка іноземних заявників також залишається помітною. Серед найбільш активних іноземних заявників у 2025 р. були представники США, Кіпру, Швейцарії та Китаю – майже 53 % від загальної кількості заявок іноземців [1]. Це свідчить про збереження заці-

кавленості міжнародного бізнесу в українському ринку та прагнення забезпечити належну правову охорону брендів в Україні.

Отже, сучасні тенденції розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні свідчать про адаптацію інноваційної активності до умов сучасних викликів, а динаміка подання та реєстрації об'єктів права інтелектуальної власності відображає розвиток підприємницького, технологічного та інноваційного середовища держави.

Список використаних інформаційних джерел

1. Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2025 рік. УКРНОІВІ. Київ, 2026. URL: https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/IP-in-Figures-2025-ua-web.pdf.

Nenkov, Dimiter, *Professor, Dr.*
University of National and World Economy
Sofia, Bulgaria

THE STOCK MARKET: USA AND EUROPE AT THE BACKGROUND OF FUNDAMENTALS

The millions individual investors in the stock market nowadays need to make well-informed decisions. In the process of selecting specific stocks, among other things, they need to have a good idea about the reasonability of the level of the market as a whole – whether it is fairly valued, undervalued or overvalued. This could substantially reduce the level of investors' risk when entering the market (Graham, 2006), (Shiller, 2012), (Malkiel, 2015), (Shiller, 2015). This is particularly important for the so called "hot" stocks of the moment, whose prices hit the ceiling as a result of a good story (Nenkov, 2022), (Greenwald, B. et all, 2001), (Malkiel, 2015).

The subject of this study is the level of US and European stock markets, expressed by their market multiples, as compared with fundamentals. The main reason to use market ratios is that they provide comparability among different stocks, sectors and markets (Damodaran, 2012, Malkiel, 2015, Nenkov, 2025). Typically, the "price-to-earnings" (PE) and the "price-to-book" (PBV) ratios are used for this purpose, especially the first one – PE, which involves the two

most sensitive indicators for investors – the price per share they pay and the earnings per share they get. This time, however, the modern EV/EBITDA multiple is used for the analysis, because it has been the most widely applied by financial analysts in the relative valuation of stocks for the last one or two decades (Bancel, Mittoo, 2014).

Figure 1 illustrates the levels of actual average EV/EBITDA ratios for USA and Europe during the period 2019–2025. The average EV/EBITDA multiples of non-financial companies for the US market range from 12,00 in 2022 to 16,95 in 2025. The average EV/EBITDA multiples for Europe take values between 9,00 in 2022 and 13,58 in 2020. Not surprisingly, for both markets the minimum is respectively in the year with the highest interest rates (2022), while high values are in years with low interest rates (2020) (Nenkov, 2025). The only exception in this respect is the EV/EBITDA for USA in year 2025 of 16,95, regardless of the moderate level of interest rates and cost of capital. The total average EV/EBITDA for the entire period is 15,04 for the USA and 10,68 for Europe. The EV/EBITDA of the USA is significantly higher than that of Europe for each of the years. The total average EV/EBITDA for the whole period in the USA is higher by 41 % than that of Europe.

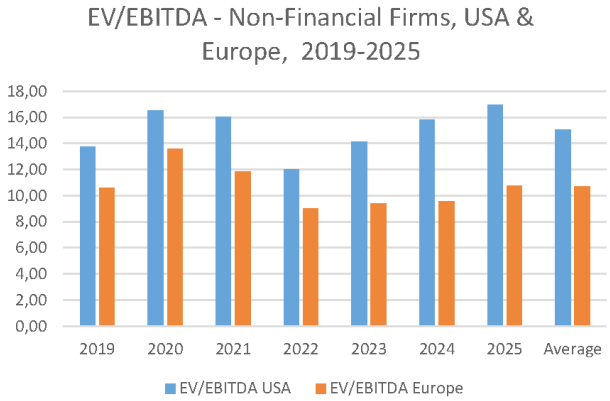

Figure 1 – EV/EBITDA – Non-Financial Firms, USA & Europe, 2019–2025

Source: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/; Figure of the author.

The most reasonable benchmark, with which to compare actual market multiples, are their respective fundamental equivalents (fundamental ratios), which are the function of the so called fundamentals (or "value drivers": earnings (cash flow) potential, expected growth of earnings, and risk, with corresponding indicators at the enterprise level: return on invested capital (ROIC), expected growth of NOPAT (g), and the cost of invested capital (WACC) (Koller, Goedhart and Wessels 2015), (Damodaran, 2012), (Nenkov, 2025).

The two-stage (high-growth) fundamental model is applied in this case, with a projected 5-year high-growth period. The two-stage model reflects reality much better and overcomes the deficits of the one-stage model. This is why it is recommended as more reliable. Only the fundamental EV/EBITDA ratios, derived from the two-stage model, are representative enough, to be used as benchmarks.

Consistent and meaningful forecasts for the market as a whole should assume that the return on capital and the cost of capital overlap in the long term (second stage). This is why the forecasted ROIC after year 5 – during the stable growth period, is set to be about equal to the projected long-term cost of capital (WACC). This is the most realistic assumption. Thus, the obtained fundamental EV/EBITDA from the two-stage model for the US is 7,02. The obtained fundamental EV/EBITDA from the two-stage model for Europe is 5,87. Europe's ratio is logically lower than that for the US, mainly because of the lower expected growth rate, as well as the higher average tax rate.

Table 1 – Actual Vs. Fundamental EV/EBITDA – USA and Europe

Indicators	Actual EV/EBITDA	Fundamental EV/EBITDA	Difference (k. 2–k. 3)	Difference in % (k.4/k.3)
k. 1	k. 2	k. 3	k. 4	k. 5
USA	15,04	7,02	8,02	**114 %**
Europe	10,68	5,87	4,81	**82 %**

Source: Calculations of the author.

These fundamental EV/EBITDA ratios for both US and Europe are a lot lower than the actual historical EV/EBITDA multiples on these two stock markets (see Table 1).

For both markets, the derived fundamental EV/EBITDA ratios do not support the significantly higher actual EV/EBITDA multiples, which are about twice as high – by 114 % higher for USA and by 82 % for Europe. These findings are important in practical terms for actual and potential investors in the stock markets.

References

1. Graham, B. (2006). The Intelligent Investor – The Revised Edition, First Collins Business Essentials edition (HarperCollins Publishers), p. xi (Updated with New Commentary by Jason Zweig).
2. Greenwald, B. C. N., J. Kahn, P. Sonkin, M. Biema. (2001). Value Investing – from Graham to Buffett and Beyond, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
3. Damodaran, A. (2012). Investment Valuation – Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. New York: John Wiley & Sons.
4. Malkiel, B. G. (2015). A Random Walk Down Wall Street, W.W. Norton & Company, Inc., 12th Edition, W. W. Norton & Company, Inc., New York, London.
5. Nenkov, D. (2022). The "New Normality" and the Lessons of Stock Market History, Research Papers / University of National and World Economy. Volume 2, 2022. P. 11–40.
6. Nenkov, D. (2025). An Analytical Approach to Comparing Actual Vs. Fundamental "Enterprise Value-to-EBITDA" Ratios on the US and European Stock Markets, Journal "Finance, Accounting and Business Analysis (FABA)", Volume 7, Issue 2, 2025. P. 221–234.
7. Shiller, R. J. (2012). Finance and the Good Society, Princeton University Press, New Jersey.
8. Shiller, R. J. (2015). The Irrational Exuberance, Princeton University Press, New Jersey.

***І. І. Олексин**, канд. екон. наук, доцент*
ЛТЕУ, м. Львів

БЛОКЧЕЙН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

Розвиток цифрової економіки на основі використання інформаційних технологій став на сьогодні провідним світовим трендом. У цьому питанні досить активну позицію займає український

бізнес, тобто йде повномасштабна реалізація заходів в напряму створення необхідних умов для розвитку цифрової економіки. Необхідно також підкреслити, що здійснюються рішучі кроки бізнес структурами, спрямовані на підвищення доступності та якості товарів і послуг, вироблених із використанням сучасних цифрових технологій.

У зв'язку із зростанням обсягів електронної торгівлі природним чином зростає також обсяг маркетингових, трансакційних і логістичних дій цієї сфери, що сприятливо впливає зростання ринку електронної торгівлі. На нашу думку, розвиток електронної торгівлі має ряд своїх принципових переваг, а саме:

1) придбання товарів і послуг на основі детального вивчення їх технічних характеристик, а також формування їх візуального образу;

2) знаходження потрібного товару по найбільш оптимальною ціною;

3) максимальне задоволення попиту та потреб споживачів при оптимальній ціні товару;

4) підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі;

5) відсутність будь-яких перешкод із придбання товарів за низькими цінами в іншій країні безпосередньо у фірми, що є виробником, або його дилера в індивідуальному порядку із доставкою за вказаним покупцем адресом в оптимальні терміни;

6) висока соціальна ефективність електронної торгівлі.

Блокчейн (blockchain або block chain) – вибудуваний за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків, що містять інформацію [1]. Третє покоління технології блокчейн знаходиться ще в процесі розвитку, але вже ведеться активна робота над рішеннями, здатними зробити переворот в галузі. Це проєкт Seele, який часто називають блокчейном четвертого покоління. Технологія передбачає розробку масштабних промислових додатків, здатних одночасно керувати багатьма процесами, обробляти і зберігати величезні масиви даних, забезпечуючи їх логічний взаємозв'язок і узгодженість.

Алгоритм блокчейну для електронної торгівлі наступний:

1) цифрові активи розповсюджуються замість копіювання або передачі;

2) актив децентралізований, що забезпечує повний доступ у режимі реального часу;

3) прозора книга змін зберігає цілісність документа, що створює довіру до активу.

При такому алгоритмі блокчейн для електронної торгівлі є особливо перспективною та революційною технологією, оскільки допомагає знизити ризик, усуває шахрайство та забезпечує прозорість [2].

Для електронної торгівлі blockchain повинен складатися з трьох важливих понять: 1) блоки; 2) вузли; 3) майнери (видобувачі).

Кожен ланцюг складається з декількох блоків (рис. 1), і кожен блок має три основні елементи: дані в блоці; 32-бітове ціле число називається nonce (число, яке може використовуватися тільки раз). Поняття генерується випадковим чином, коли створюється блок, який потім генерує хеш заголовка блоку; хеш – це 256-бітове число віддано під nonce [3]. Починати треба з величезної кількості нулів (тобто бути надзвичайно малим).

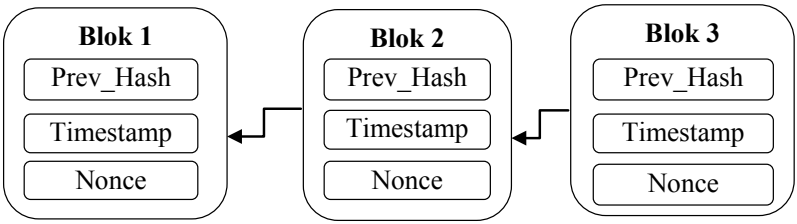

Рисунок 1 – Алгоритм блокчейну електронної торгівлі (авторська розробка)

Коли створюється перший блок ланцюга, nonce створює криптографічний хеш. Дані в блоці вважаються підписаними і назавжди прив'язані до nonce і хешу.

Майнери створюють нові блоки на ланцюзі через процес, що називається видобуванням (майнінгом). У блокчейні кожен блок має своє унікальне nonce і хеш, але також посилається на хеш попереднього блоку в ланцюзі, тому видобути блок непросто, особливо на великих ланцюгах.

Корпорація Microsoft розвиває програми Blockchain-as-a-Service (BaaS) на своїй хмарній платформі Azure. IBM за-

пустила власну BaaS пропозицію; передбачається його інтеграція з іншими продуктами компанії, такими як обчислювальна мережа IBM z Systems, система штучного інтелекту Watson для Інтернету речей тощо. Blockchain Foundry приділяє головну увагу заснованим на блокчейн сервісам для створення прототипів і випуску промислової продукції. Bigchain DB пропонує масштабовані сервіси блокчейн. Chain рекламує платформу блокчейн для фінансових сервісів. IBM і Samsung працюють над концепцією ADEPT, в якій технологія блокчейн буде використовуватися для формування основи децентралізованої мережі пристроїв – Інтернету речей. Блокчейн планують використовувати для реєстрації мільярдів пристроїв, які будуть автономно транслювати транзакції в системі з трирівневою архітектурою.

Значну роль в просуванні блокчейна зіграла Європейська комісія, яка запустила в партнерстві з блокчейн-стартапом ConsenSys компанію EU Blockchain Observatory.

Вважаємо, що перенесення з реального простору у віртуальний простір мережі Інтернет таких форм економічних взаємодій як купівля-продаж, пошук інформації є істотним чинником вдосконалення електронної торгівлі. Подальший розвиток електронної торгівлі повинен стати одним із активних інструментів виходу країни з фінансової кризи та поліпшення якості життя населення. Без всякого сумніву, цифрова економіка є ключовим фактором зростання та розвитку, а також мобільного розв'язання існуючих проблем.

Список використаних інформаційних джерел

1. Мутерко, Г. М., Кучерівська, С. С., Яцко, М. В., Малець, В. В. (2023). Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. Академічні візії, (26). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/ article/view/798 (дата звернення 25.03.2026).
2. Колонтаєвський, Р. (2024). Вивчення потенціалу технології блокчейн: додатки, майбутні розробки та ризики. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), (4), 80–84. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.4.80 (дата звернення: 11.04.2026).
3. Daniel J., Maroun E. A., Garza-Reyes J. A., El. Jaouhari A., Samadhiya A. (2026). From information asymmetry to transparency: block-

chain-enabled digital transformation in manufacturing supply chains. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/SCM 09-2025-0903 (дата звернення: 12.04.2026).

***Н. Б. Татарин**, канд. екон. наук, доцент;*
***Х. Ю. Жукевич**, здобувач вищої освіти*
ЛТЕУ, м. Львів

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІСТІВ У СФЕРІ БІЗНЕСУ ТА ТОРГІВЛІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними змінами, зумовленими глобалізацією, цифровою трансформацією та посиленням конкурентного середовища. Сфера бізнесу та торгівлі, як одна з найбільш мобільних галузей, швидко реагує на ці виклики, що, у свою чергу, висуває нові вимоги до рівня професійної підготовки фахівців. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває модернізація освітніх підходів, спрямованих на формування конкурентоспроможних, мобільних та компетентних спеціалістів.

Традиційна модель освіти, орієнтована переважно на накопичення теоретичних знань, уже не відповідає сучасним вимогам ринку праці. Натомість формується компетентнісна парадигма, яка передбачає інтеграцію знань, умінь, практичних навичок і особистісних якостей. У сфері бізнесу та торгівлі це означає підготовку фахівців, здатних аналізувати ринкову кон'юнктуру, прогнозувати попит, формувати ефективну товарну політику, управляти бізнес-процесами та забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів [1].

Активне впровадження інформаційних технологій у торговельну діяльність вимагає від фахівців уміння працювати з електронними платформами, системами управління клієнтськими відносинами (CRM), інструментами бізнес-аналітики та цифрового маркетингу. Окрім цього, важливим є розуміння принципів функціонування електронної комерції, омніканальних продажів та цифрових бізнес-моделей.

Одним із ефективних напрямів є впровадження дуальної форми освіти, яка поєднує навчання у закладі освіти з роботою на підприємстві. Такий підхід забезпечує поєднання теоретичної підготовки з практичним досвідом, формує професійну відповідальність і сприяє швидкій адаптації випускників до умов професійної діяльності. Крім того, це дозволяє роботодавцям безпосередньо впливати на процес підготовки майбутніх кадрів [2].

В умовах цифровізації особливого значення набуває використання інноваційних освітніх технологій. Дистанційне та змішане навчання, використання онлайн-платформ, інтерактивних ресурсів і цифрових інструментів забезпечують гнучкість освітнього процесу та доступ до актуальних знань. Такі підходи сприяють розвитку самостійності студентів, їх здатності до самоосвіти та швидкого опанування нових знань.

Окрему увагу слід приділити розвитку soft skills, які є невід'ємною складовою професійної підготовки. До них належать комунікативні навички, здатність працювати в команді, лідерство, критичне мислення, креативність та емоційний інтелект. У сфері торгівлі ці якості є особливо важливими, оскільки ефективна взаємодія з клієнтами та партнерами визначає успішність діяльності підприємства.

Не менш важливою є орієнтація на принципи безперервної освіти, що передбачає постійне оновлення знань і професійних навичок. Швидкі зміни у сфері торгівлі вимагають від фахівців готовності до навчання протягом усього життя, що забезпечує їх адаптивність і конкурентоспроможність [3].

Отже, сучасні підходи до підготовки спеціалістів у сфері торгівлі базуються на поєднанні компетентнісного, практикоорієнтованого та інноваційного підходів, активному використанні цифрових технологій і розвитку соціальних навичок. Їх реалізація сприяє формуванню фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасного ринку, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати розвиток торговельних підприємств.

Список використаних інформаційних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII.
2. Мазаракі А. А. Торговельне підприємництво. – Київ, 2020.
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023.

О. В. Чебан, *здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня;*
Л. М. Зомчак, *канд. екон. наук, доцент ЛНУ імені Івана Франка, м. Львів*

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ КІНЦЕВОГО СПОЖИВАННЯ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ

Об'єктом дослідження є макроекономічний взаємозв'язок між показниками енергетичного балансу України: обсягами кінцевого споживання енергії та джерелами її надходження. З огляду на високу чутливість національної економіки до імпорту, потреба диверсифікувати джерела постачання енергоносіїв та стимулювати розвиток внутрішнього видобутку є досить актуальною.

Широке використання сучасного математичного апарату для аналізу соціально-економічних процесів в Україні охоплюють різні рівні економічної системи та різні методи, наприклад, дослідження фінансової стійкості методами таксономії [1], зовнішньоекономічної діяльності методами дискримінантного аналізу [2], банківського сектору методами логістичної регресії [3], аграрного сектору методами кластеризації [4], ринку праці методами панельного моделювання [5] тощо.

Метою дослідження є кількісне оцінювання впливу трьох окремих макроекономічних та енергетичних факторів на обсяг кінцевого споживання енергії в Україні. Для досягнення цієї мети передбачається побудова парних та множинних лінійних регресійних моделей, що дозволять перевірити наявність та тісноту зв'язку між досліджуваними економічними явищами.

Для проведення економетричного аналізу використано часові ряди щорічних статистичних показників за період з 1990 по 2020 рік. Обсяг сформованої вибірки становить 31 спостереження. Систему позначень та змінні дослідження сформовано наступним чином: залежна результативна змінна Y – кінцеве споживання енергії; перша незалежна змінна X1 – загальне постачання первинної енергії; друга незалежна змінна X2 – імпорт енергоресурсів; третя незалежна змінна X3 – виробництво енергії. Офіційним джерелом емпіричних даних виступає Державна служба статистики України [6].

На першому етапі дослідження було оцінено параметри трьох парних лінійних кореляційно-регресійних моделей, які мають загальний аналітичний вигляд $y = \beta_0 + \beta_1 x$, де y – обсяг кінцевого споживання, x – відповідний фактор впливу (X1, X2, X3), β_0 – вільний член рівняння (перетин), β_1 – коефіцієнт регресії (нахил).

Результати розрахунків основних економетричних показників для парних моделей винесено у таблицю 1.

Таблиця 1 – Результати оцінювання парних лінійних регресійних моделей

Показник	Модель 1: Y від X1	Модель 2: Y від X2	Модель 3: Y від X3
Коефіцієнт регресії	0,615	0,789	1,459
Стандартна похибка	0,012	0,037	0,094
Вільний член (перетин)	–5 072,01	27 142,37	–37 314,46
Коефіцієнт детермінації	0,9887	0,9391	0,8927
F-критерій Фішера	2 536,44	447,31	241,13
Коефіцієнт кореляції	0,9943	0,9691	0,9448

Джерело: створено на основі даних роботи автора.

Оцінка якості моделей доводить, що всі вони мають дуже високу пояснювальну здатність. Зв'язок між усіма значеннями факторів X та кінцевим споживанням Y є дуже тісним та прямим, оскільки коефіцієнти кореляції перевищують значення 0,9. Найкращу апроксимацію демонструє Модель 1: зміна загального постачання первинної енергії на 98,87 % пояснює зміну кінцевого споживання. Для фактору імпорту показник детермінації становить 93,91 %, а для виробництва електроенергії – 89,27 %.

Діагностика на адекватність показала, що для всіх трьох моделей розрахункові значення F-критерію (2 536,4, 447,3 та 241,1) значно перевищують критичне табличне значення. Окрім цього, розраховані значення t-статистики Стьюдента для коефіцієнтів нахилу у всіх моделях (50,36; 21,15 та 15,53 відповідно) за модулем значно перевищують критичне значення, яке для даної вибірки становить приблизно 1,699. Усі p-значення для коефіцієнтів наближаються до нуля ($p < 0,05$). Таким чином, усі параметри

побудованих моделей є статистично значущими та не є випадковими величинами.

Якщо аналізувати економічну інтерпретацію отриманих коефіцієнтів регресії, то можна зробити висновок, що у Моделі 1 коефіцієнт $\beta_1 = 0{,}615$ показує, що при збільшенні загального постачання первинної енергії на 1 одиницю, обсяг кінцевого споживання зростає в середньому на 0,615 одиниць. Різниця (приблизно 38,5 %) відображає втрати в процесі трансформації, втрати при транспортуванні в електро- та тепломережах, а також витрати енергетичного сектору на власні потреби. У Моделі 2 коефіцієнт $\beta_1 = 0{,}789$ свідчить про високу залежність кінцевого енергоспоживання від зовнішніх поставок: імпортовані енергоносії майже напряму йдуть у кінцеве споживання, минаючи неефективні ланцюги внутрішньої трансформації. Коефіцієнт Моделі 3 $\beta_1 = 1{,}459$ пояснюється тим, що виробництво електроенергії виступає потужним індикатором загальної економічної активності та промислового зростання.

У результаті проведеного дослідження кількісно описано та підтверджено прямий статистично значущий вплив енергетичних факторів на кінцеве споживання енергії в Україні. Найвищу точність демонструє перша парна модель (залежність від постачання первинної енергії), що пояснює майже 99 % зміни показника. Економічний аналіз оптимізованої множинної моделі довів, що забезпечення енергетичної безпеки України має спиратися не на імпорт, а на розвиток власних генеруючих та видобувних потужностей, які демонструють значно вищу трансформацію у кінцеве споживання. Головним пріоритетом макроекономічної політики має стати модернізація мереж для скорочення інфраструктурних втрат з поточних 38,5 %.

Побудовану економетричну доцільно використовувати для макроекономічного прогнозування. Знаючи заплановані державою обсяги первинного постачання, можна з високою точністю передбачати майбутні обсяги кінцевого споживання і завчасно коригувати баланс. У подальших дослідженнях варто було б розширити модель за рахунок включення показників економії від заходів з енергоефективності та частки відновлюваних джерел енергії.

Список використаних інформаційних джерел

1. 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.
2. Зомчак Л., Вдовин М. Дискримінантний аналіз зовнішньоекономічної діяльності країн Центральної та Східної Європи. Проблеми системного підходу в економіці. 2026. № 1 (103). С. 34–41.
3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. Data-Centric Business and Applications / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies).
4. 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.
5. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. Трансформаційна економіка. 2025. № 4 (13). С. 107–111.
6. Експрес-випуски та статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=219889b7b7abd6b4224e7e6c2368860e (дата звернення: 20.04.2026).

О. М. Ясківець, *аспірант*
ПУЕТ, м. Полтава

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Торговельні підприємства останнім часом функціонують у надзвичайно високому рівні невизначеності: війна, економічна турбулентність, стрибки курсів, логістичні обмеження, зміна споживчих звичок, регуляторні та фінансові ризики. За таких умов ділова активність торговельного підприємства має розглядатися не лише як комплексна характеристика ефективності госпо-

дарської діяльності, що відображає динаміку розвитку суб'єкта господарювання, його спроможність розширювати ринки збуту, нарощувати ресурсний потенціал та забезпечувати сталий економічний розвиток, а як здатність суб'єкта господарювання до швидкої реакції на будь-які зміни зовнішнього середовища [1; 2]. Ділова активність сьогодні трансформується у показник стратегічної резильєнтності суб'єкта та адаптивної гнучкості бізнес-моделі. В умовах, коли традиційні інструменти управління діловою активністю демонструють обмежену ефективність, цифровізація набуває статусу стратегічного чинника адаптації та розвитку, стає ключовим механізмом підвищення ділової активності, гнучкості, швидкості реакції та конкурентоспроможності.

Доцільно розмежовувати поняття диджиталізації (перенесення існуючих процесів у цифровий формат) та цифровізації як системної трансформації бізнес-моделі підприємства на основі цифрових технологій. Саме другий процес здатний генерувати нову вартість і принципово змінювати конкурентну позицію торговельного підприємства в ризик-середовищі.

Цифровізація торгівлі передбачає фундаментальну перебудову бізнес-моделей та процесів на основі цифрових технологій для створення нової вартості та покращення клієнтського досвіду. У ризик-орієнтованому середовищі вона перетворює пасивну реакцію на кризи на активне управління ризиками завдяки оперативному аналізу даних, швидкому перерозподілу ресурсів і здатності оперативно змінювати бізнес-моделі.

Аналіз наукової літератури та практики дозволяє виокремити такі ключові канали впливу цифровізації на ділову активність:

• інформаційно-аналітичний – забезпечує скорочення інформаційної асиметрії, що є однією з головних детермінант ризику в торговельній діяльності (впровадження Big Data, предиктивної аналітики та систем підтримки прийняття рішень);

• операційно-логістичний – підвищує операційну стійкість підприємства до зовнішніх шоків, знижуючи залежність від людського чинника (автоматизація ланцюгів постачання, використання IoT та RFID-технологій);

• маркетингово-клієнтський – розширює межі ринкової присутності підприємства, компенсуючи втрати від реалізації окремих ризиків через диверсифікацію каналів збуту (омніканальні

платформи, CRM-системи та персоналізований маркетинг на основі AI).

Фактори, що детермінують процес цифровізації ділової активності торговельних підприємств, доцільно структурувати за двома групами:

1. Зовнішні: рівень проникнення інтернет-технологій; волатильність споживчого попиту; регуляторна політика у сфері захисту персональних даних; стан кібербезпеки в країні тощо.

2. Внутрішні: цифрова грамотність персоналу; наявність гнучкої IT-інфраструктури (хмарні рішення); інвестиційні можливості підприємства; готовність менеджменту до стратегічних трансформацій та впровадження інноваційних бізнес-моделей.

Цифрові технології є визначальним фактором, який прискорює розвиток бізнесу за такими ключовими напрямками [3]:

1. Трансформація відносин у ланцюгах постачання (SCM & SRM): перехід від трансакційної до екосистемної моделі взаємодії з постачальниками забезпечує прозорість товароруху: використання інструментів предиктивної аналітики дозволяє оптимізувати рівень страхових запасів, мінімізуючи ризики затоварення або дефіциту (out-of-stock), що безпосередньо впливає на коефіцієнт оборотності товарних запасів.

2. Розвиток Retail Media Networks (RMN): цифровізація точок контакту зі споживачем дозволяє ритейлерам монетизувати власні дані про клієнтський досвід; створення RMN перетворює торговельне підприємство на медіа-платформу, що формує додаткові потоки високомаржинального доходу, підвищуючи загальну рентабельність активів та ділову активність.

3. Управління власними торговими марками (ВТМ) та в цілому асортиментною матрицею через Big Data: аналіз споживчих кошиків у реальному часі дозволяє оперативно коригувати асортиментну матрицю товарів та ВТМ, забезпечуючи високу швидкість реалізації продукції та зміцнення конкурентних позицій у ризикових ринкових нішах.

Цифровізація є не просто «технічною модернізацією», а стратегічним фактором, який безпосередньо збільшує ділову активність торговельних підприємств у ризик-орієнтованому середовищі. Впровадження сучасних цифрових технологій знижує операційні ризики, прискорює прийняття рішень, збільшує гнучкість бізнес-моделей і фактично перетворює цифрову інфраструктуру

в ключовий інструмент конкурентної боротьби та стратегічного виживання (табл. 1). Разом з тим, потрібно розуміти, що цифрові інструменти виконують подвійну функцію: з одного боку, вони є об'єктом ризику (кіберзагрози, технологічна залежність, ризик цифрової трансформації), з іншого – суб'єктом управління ним.

Таблиця 1 – Ключові технології та їхній вплив на показники діяльності

Технологічна група	Вплив на ділову активність	Ефект у зоні ризику
Big Data & Predictive Analytics	Оптимізація товарних запасів та асортименту	Мінімізація втрат від неліквідів та дефіциту (out-of-stock)
Omnichannel & E-commerce	Розширення ринків збуту та диверсифікація каналів	Збереження продажів при фізичному обмеженні доступу до ТТ
AI & Machine Learning	Гіперперсоналізація маркетингу та ціноутворення	Підтримка лояльності в умовах падіння купівельної спроможності
Cloud Computing	Масштабованість та мобільність бізнес-процесів	Швидке релокування або відновлення IT-інфраструктури

Резюмуючи, слід зазначити, що цифровізація в умовах ризик-орієнтованого середовища трансформується із допоміжного інструменту в стратегічну детермінанту розвитку торговельного підприємства, забезпечуючи зростання ефективності, розширення ринкових можливостей та перехід до проактивного ризик-менеджменту. Її вплив проявляється у підвищенні адаптивності бізнесу до нестабільного середовища, водночас актуалізуючи необхідність управління новими цифровими ризиками. Ефективна інтеграція цифрових технологій формує передумови для стійкого розвитку та конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Список використаних інформаційних джерел

1. Воронко Р. М., Воронко О. С. Аналіз ділової активності в системі управління розвитком підприємства. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2018-23-11.pdf.

2. Кащена Н. Б. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія / Н. Б. Кащена, О. О. Горошанська, Т. В. Польова [та ін.]. – Харків : Вид-во Іванченка С., 2016. – 196 с.
3. Костін, І. Д., Ціжма, Ю. І., & Голодюк, Г. І. (2025). Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств. Актуальні питання економічних наук, (15). https://doi.org/10.5281/zenodo.17189123.

СЕКЦІЯ 6
ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕРЕЖЕВОГО БІЗНЕСУ

SECTION 6
LOGISTICS MANAGEMENT AS A TOOL OF NETWORK BUSINESS

А. І. В. Глеба, *здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня;*
Л. М. Зомчак, *канд. екон. наук, доцент ЛНУ імені Івана Франка, м. Львів*

ТАКСОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ЗА РЕГІОНАМИ УКРАЇНИ

Дослідження регіонального розвитку України в контексті логістики потребує застосування багатовимірних аналітичних підходів, що дозволяють комплексно оцінити рівень економічного, інфраструктурного та логістичного потенціалу територій. Нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів, посилення диспропорцій між промисловими, транспортними та аграрними центрами, а також трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці, актуалізують необхідність їх кількісного аналізу.

Економічні дослідження у розрізі регіонів вимагають застосування спеціальних методів, наприклад, панельного моделювання [1], кластерного аналізу [2], логістичної регресії [3], багатовимірного статистичного аналізу [4, 5], дискримінантного аналізу [6] тощо.

Метою дослідження є порівняльна оцінка рівня розвитку регіонів України за таксономічним методом у 2017 та 2021 роках, а також аналіз змін у їх рейтингових позиціях. У процесі дослідження використовувалися офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, що охоплюють систему показників, яка характеризує транспортно-логістичний, інфраструктурний, виробничий та екологічний стан регіонів. До цієї системи увійшли індикатори вантажообігу автомобільного транспорту, середньої відстані перевезення вантажів, протяжності автомобільних до-

ріг загального користування та доріг із твердим покриттям, середньооблікової кількості працівників у сфері транспорту та складського господарства, кількості активних підприємств у видах діяльності A, C, H і G, індексу промислового виробництва, коефіцієнта покриття імпорту експортом та обсягів викидів забруднюючих речовин від пересувних джерел. Наявність таких різноспрямованих показників вимагала застосування нормування та побудови узагальнених індексів, що уможливило їх подальше порівняння.

У дослідженні застосовано класичний таксономічний підхід, який передбачає кілька ключових етапів.

Порівняння результатів 2017 і 2021 років свідчить про наявність як стабільних, так і динамічних змін у рейтингах регіонів (рис. 1). Найвищі значення таксономічного індексу в обох роках спостерігаються в Одеській, Дніпропетровській, Львівській та Харківській областях. У 2021 році особливо помітно зросли показники Львівської області (з 0,36 до 0,43) та Дніпропетровської області (з 0,40 до 0,44), що свідчить про посилення їх економічної активності та логістичного потенціалу. Волинська, Хмельницька та Чернігівська області також демонструють позитивну динаміку, відображаючи поступове зміцнення структурного розвитку.

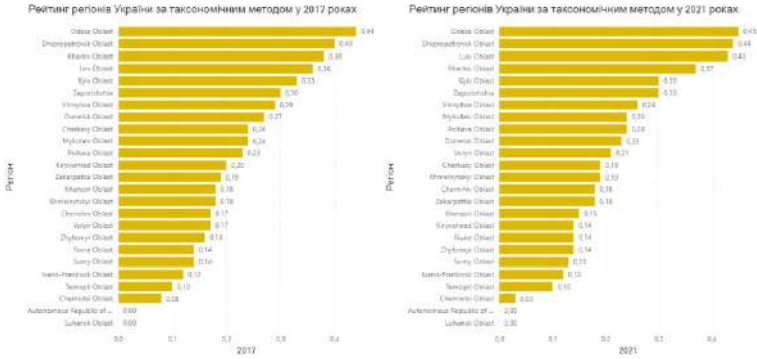

Рисунок 1 – Рейтинг регіонів України за таксономічним методом у 2017 та 2021 роках

Джерело: обчислено автором.

Водночас у низки регіонів показники погіршилися. Зокрема, у Донецькій, Житомирській, Кіровоградській, Черкаській та Херсонській областях у 2021 році значення таксономічного індексу зменшилися порівняно з 2017 роком, що свідчить про зростання структурних диспропорцій. Особливо виразним є падіння в Чернівецькій області, де індекс зменшився з 0,08 до 0,03. Частина регіонів, таких як Запорізька, Миколаївська, Івано-Франківська та Тернопільська області, зберегли свої значення майже без змін, що підтверджує стабільність їхнього розвитку. Луганська область упродовж обох років отримала нульовий індекс, що свідчить про критичний рівень структурних проблем.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що структура регіонального розвитку має стійкий характер: лідерами залишаються Одеська, Дніпропетровська, Львівська та Харківська області, тоді як найнижчі значення стабільно демонструють Чернівецька, Тернопільська, Івано-Франківська та Луганська області. Часткове зближення середніх областей із лідерами свідчить про зменшення регіональних диспропорцій, хоча водночас окремі регіони демонструють від'ємну динаміку, що потребує додаткових управлінських рішень та інвестиційних втручань.

Проведений аналіз дозволив виявити ключові тенденції зміни регіонального розвитку України за п'ятирічний період. Таксономічний метод дав можливість кількісно оцінити віддаленість регіонів від еталонної моделі та визначити найбільш динамічні й найбільш проблемні території. Регіони-лідери продемонстрували посилення своїх позицій, тоді як частина областей потребує цільових заходів для вирівнювання структурних диспропорцій. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення державної регіональної політики, оптимізації розподілу інвестицій та стратегічного планування розвитку інфраструктури. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на порівняння таксономічного аналізу з іншими методами інтегральної оцінки та розширення системи показників за рахунок інституційних і демографічних характеристик.

Список використаних інформаційних джерел

1. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та

міжрегіональних відмінностей. Трансформаційна економіка. 2025. № 4 (13). С. 107–111.
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: https://doi.org/10.32782/dees.15-4.
3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. Data-Centric Business and Applications / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham: Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6.
4. 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. Т. 52, вип. 1. С. 22–38. DOI: https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52(1).02.
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: https://doi.org/10.32782/dees.17-7.
6. Зомчак Л., Вдовин М. Дискримінантний аналіз зовнішньоекономічної діяльності країн Центральної та Східної Європи. Проблеми системного підходу в економіці. 2026. № 1 (103). С. 34–41.

С. А. Мащак, *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
ЛТЕУ, м. Львів

ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАДОВОЛЕННЯ СПОЖИВАЧІВ У МЕРЕЖЕВОМУ БІЗНЕСІ

У сучасних умовах глобальної цифровізації та загострення ринкової конкуренції логістичний сервіс перестав бути просто допоміжною функцією, а перетворився на фундаментальний інструмент формування лояльності клієнтів. У межах мережевого бізнесу, де швидкість та територіальна доступність є критичними показниками, якість обслуговування матеріальних та інформа-

ційних потоків безпосередньо пов'язана з рівнем задоволеності кінцевого споживача. Трансформація логістики з технічного процесу переміщення вантажів у стратегічний сервісний комплекс дозволяє компаніям не лише оптимізувати витрати, а й створювати унікальну ціннісну пропозицію, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у динамічному економічному середовищі.

Головним завданням логістичного сервісу є задоволення потреб конкретних споживачів, незалежно від того, чи виконує ці функції безпосередньо виробник, чи спеціалізований логістичний оператор. Усю сукупність сервісних робіт доцільно структурувати за трьома часовими векторами: передпродажні заходи, супровід безпосередньої реалізації та післяпродажна підтримка [1].

Особливу роль у цій системі відіграє впровадження сучасних IT-рішень, зокрема програм для відстеження вантажів і точного розрахунку майбутніх потреб ринку. У мережевій торгівлі такий підхід гарантує покупцеві максимальний комфорт на кожному етапі: від гарантії дотримання термінів до зручної процедури повернення продукції. Поєднання нових технологій та уваги до потреб людей стає головною перевагою, яка допомагає бізнесу долати відстані, зберігати лідерство та підлаштовувати доставку під запити кожного окремого покупця.

На стадії передпродажного сервісу закладається фундамент майбутньої лояльності. Для мережевого бізнесу це означає формування чіткої політики обслуговування, консультування потенційних партнерів та клієнтів, а також підготовку продукції до експлуатації. Важливо розуміти, що цей етап є безкоштовним для споживача, оскільки його мета – продемонструвати можливості продукту та забезпечити клієнта всією необхідною документацією та знаннями.

Безпосередньо під час реалізації логістичний сервіс фокусується на операційній досконалості. Ключовими аспектами тут стають постійна наявність товарних запасів на складах мережі, швидкість формування замовлень, надійність логістичних каналів та прозорість інформаційних потоків, що дозволяють клієнту відстежувати рух вантажу в реальному часі. Післяпродажний сегмент, що включає гарантійне обслуговування та розгляд претензій, стає фінальним підтвердженням надійності бренду. У мережевих структурах післяпродажна підтримка часто поділяється на

безкоштовну гарантійну та платну післягарантійну, проте в обох випадках вона спрямована на підтримку працездатності виробу протягом усього циклу його використання.

Ефективна організація такої системи може базуватися на різних моделях: від залучення власного персоналу компанії до співпраці з незалежними експедиторськими фірмами або дилерами. Вибір конкретної моделі залежить від масштабу мережі та специфіки продукції. Проте в основі будь-якої успішної системи лежить чіткий алгоритм формування сервісу. Він починається із сегментації ринку та виявлення пріоритетних потреб клієнтів. Розподіл послуг дозволяє компанії зосередити ресурси на тих факторах, які мають найбільше значення для споживача – швидкість доставки, стабільність постачання чи зручність оформлення замовлення.

Зараз успіх у логістиці визначають не емоції чи припущення, а сухі цифри [2]. Головні показники – це швидкість роботи, вчасність доставки та можливість обирати зручний спосіб отримання товару. Світова практика показує: для клієнтів важливо бути впевненими, що вони отримають усе вчасно та в повному обсязі. Це цінується навіть більше, ніж низька ціна. Для великих компаній критично важливо працювати без помилок, наприклад, вчасно відправляти майже всі замовлення з ідеальною точністю.

В епоху миттєвого споживання мережі змушені скорочувати логістичний цикл – від моменту кліку на сайті до передачі пакунка в руки. Оптимізація роботи складських комплексів через впровадження WMS-систем та автоматизацію сортування дозволяє уникнути помилок при комплектації, що є однією з головних причин незадоволення споживачів. Точність виконання замовлення за принципом «right product, right place, right time» є базовою вимогою, без якої будь-які маркетингові зусилля втрачають сенс [3].

Особливу увагу в мережевому бізнесі приділяють логістиці «останньої милі». Це найбільш емоційно насичений етап взаємодії. Гнучкість у виборі способів отримання – через поштомати, пункти видачі замовлень або кур'єрську доставку у вузькі часові терміни – створює додану вартість для клієнта. При цьому прозорість процесу, що забезпечується системами трекінгу та вчасним інформуванням про статус замовлення, знижує рівень тривожності покупця та підвищує його довіру до бренду.

Не менш важливим фактором є реверсивна логістика. Зручна та безкоштовна процедура повернення товару в будь-якій точці мережі, незалежно від місця покупки, сприймається споживачем як гарантія безпеки. Ефективний механізм повернень не лише стимулює повторні покупки, а й працює на довгострокову репутацію компанії.

Служба сервісу фактично об'єднує весь логістичний ланцюг, забезпечуючи гармонійну взаємодію між виробником, посередниками та кінцевим клієнтом. У центрі цієї системи стоїть експедиторська діяльність, яка включає не лише фізичне переміщення товарів, а й документальне оформлення, упакування та складську обробку. Посередництво в мережевому бізнесі переважно виправданіше за прямі продажі, адже воно оптимізує логістику контактів, скорочує видатки та робить товар доступнішим для широкого кола споживачів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що в умовах «ринку покупця» виграє той, хто пропонує не лише якісний продукт, а й бездоганний сервіс. Логістичне обслуговування стає ключовим елементом маркетингової стратегії, де головним принципом є відповідальність виробника за свій виріб на всіх етапах його життя. Для мережевого бізнесу це означає перехід до моделі, де клієнт купує не просто товар, а впевненість у тому, що всі питання – від доставки до технічного обслуговування – будуть вирішені професійно та оперативно. Високий рівень сервісу дозволяє мережам знижувати чутливість клієнтів до ціни, формувати стійку лояльність та забезпечувати стабільну конкурентну перевагу на ринку, де зручність доставки стає важливішою за сам товар. Якість сервісу – це єдиний надійний ключ до довгострокового комерційного успіху та завоювання довіри сучасного вимогливого споживача.

Список використаних інформаційних джерел

1. Поняття логістичного сервісу. URL: https://stud.com.ua/1734/logistika/servis_logistitsi.
2. Основи логістики : навч. посіб. / Біліченко В. В., Бурєнніков Ю. Ю., Романюк С. О. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 129 с.
3. Система «точно вчасно». URL: https://studfile.net/preview/16463922/page:21/

Р. М. Остапенко, *канд. екон. наук, доцент;*
О. А. Луценко, *канд. екон. наук, доцент*
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ У МЕРЕЖЕВОМУ БІЗНЕСІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Сільськогосподарський сектор України є важливим для економіки, забезпечуючи ВВП та експорт. Мережеві бізнес-моделі оптимізують ресурси, розширюють ринки та підвищують ефективність. Дієві системи обліку та аналітики необхідні для прийняття логістичних рішень, що впливають на конкурентність підприємств.

Логістичні рішення в мережевих аграрних підприємствах охоплюють широкий спектр операцій: закупівлю ресурсів, зберігання та складування продукції, управління транспортом і оптимізацію каналів дистрибуції. Ці рішення потребують комплексної бухгалтерської інформації, що відображає повну структуру витрат – від прямих (паливо, оплата праці) до непрямих, пов'язаних з утриманням запасів, погіршенням якості та альтернативними витратами. Аналітична система має інтегрувати дані фінансового обліку з операційними показниками, забезпечуючи менеджерам практично застосовні відомості щодо ефективності логістичних процесів.

Реалізація цих завдань вимагає чіткого розуміння того, з яких елементів складається облікова підтримка управління логістикою. Насамперед, механізми обліку витрат мають відстежувати видатки за різними логістичними функціями: транспортні витрати на одиницю, витрати на складування та обробку. Методики калькуляції витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing) є особливо цінними в аграрних мережевих бізнесах, де численні продукти проходять через спільну інфраструктуру, – вони дозволяють точно розподіляти накладні витрати між конкретними лінійками продуктів або каналами дистрибуції на основі фактичних моделей споживання ресурсів [1].

Невіддільним від обліку витрат є облік запасів, критично важливий з огляду на швидкопсувний характер більшості сільсько-

господарських продуктів і виражену сезонність виробництва. Система обліку повинна забезпечувати моніторинг рівнів запасів у режимі реального часу, відстежувати їх старіння і погіршення якості, а також розраховувати витрати на утримання – включно з вартістю замороженого капіталу і потенційними втратами від псування. Поряд із цим ключового значення набуває аналіз прибутковості за логістичними каналами: система має відстежувати доходи через різні канали дистрибуції, щоб розраховувати рентабельність кожного з урахуванням повних логістичних витрат і своєчасно вносити стратегічні корективи.

Побудова системи обліку витрат і запасів закладає фундамент для застосування сучасних аналітичних інструментів. Методи аналізу відхилень дозволяють порівняти фактичні логістичні витрати з бюджетними, виявляючи ділянки, де результати відхиляються від запланованих і потребують управлінської уваги. Моделі оптимізації мереж використовують дані про витрати, потужності та динаміку попиту для визначення оптимальних конфігурацій – ідеальної кількості і розташування складів, економічних маршрутів і раціонального розподілу продукції. Прогнозна аналітика на основі методів аналізу часових рядів і машинного навчання переводить логістичне планування з реактивного в проактивний режим, що особливо важливо в умовах мінливої кон'юнктури міжнародних аграрних ринків [2].

Практична реалізація аналітичних можливостей значною мірою визначається рівнем інтеграції інформаційних систем. Системи ERP слугують інтеграційним ядром, що об'єднує дані фінансового обліку, управління запасами та логістичних операцій в єдину платформу, усуваючи ізольовані масиви даних. Системи управління перевезеннями (TMS) і складами (WMS) генерують оперативні дані для безперервного моніторингу логістичних витрат та автоматизованого їх розподілу між продуктами, клієнтами або підрозділами. Платформи бізнес-аналітики агрегують ці потоки для формування інформаційних панелей з ключовими показниками ефективності: вартістю за тонно-кілометр, оборотністю запасів, часом виконання замовлення та часткою логістичних витрат у доході.

Впровадження зазначених систем в українських реаліях стикається з низкою специфічних викликів. Обмеження інфраструк-

тури – стан доріг, дефіцит сучасних складських потужностей – підвищують логістичні витрати і обмежують застосування технологій моніторингу; облікова система має фіксувати ці витрати та формувати базу для інвестиційних рішень. Нормативні вимоги щодо експортної документації, фітосанітарних і якісних сертифікатів породжують значні адміністративні видатки, які необхідно коректно відстежувати й розподіляти для стратегічного вибору ринків збуту. Окрему проблему становлять курсові коливання: в експортно-орієнтованих підприємствах система обліку має відстежувати валютні ризики за логістичними зобов'язаннями і оцінювати їх сукупний вплив на прибутковість.

Результативність усіх рішень і процесів потребує систематичного вимірювання через комплексну систему показників ефективності, що охоплює як фінансові метрики – логістичні витрати на одиницю, рентабельність логістичних активів, – так і операційні: своєчасність доставки, точність обліку запасів, коефіцієнти використання активів. Бенчмаркінг порівнює ці показники з галузевими стандартами і кращими практиками, допомагаючи визначити пріоритети для вдосконалення. Методології Lean і Six Sigma доповнюють систему, спираючись на детальні процесні дані для виявлення втрат і розрахунку вартості затримок та надлишкових запасів. Культура постійного підвищення ефективності, що базується на даних, перетворює систему обліку з пасивного реєстратора фактів на рушій організаційного розвитку [3].

Стратегічна цінність надійної бухгалтерської та аналітичної підтримки логістичних рішень виходить за межі операційної ефективності, охоплюючи конкурентне позиціонування і довгострокову стійкість аграрних мережевих підприємств. Здатність точно вимірювати логістичні витрати підтримує цінові стратегії, що балансують між конкурентоспроможністю та рентабельністю в нестабільних ринкових умовах. Перспективним вектором розвитку є інтеграція технологій Інтернету речей, блокчейну для прозорості ланцюга постачання та штучного інтелекту для прогнозної аналітики. Підприємства, що успішно інтегрують ці технології у свої облікові та аналітичні системи, отримають стійку конкурентну перевагу на глобальному аграрному ринку, що постійно ускладнюється і розвивається.

Список використаних інформаційних джерел

1. Плекан У. Р. Процесний підхід до організації обліку логістичних витрат підприємства. Галицький економічний вісник. 2019. Т. 56, № 1. С. 130–139. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27925/2/GEB_2019v56n1_Plekan_U-Process_approach_to_the_130-139.pdf.
2. Рижикова Н. І. Оцінка обліково-економічної стійкості аграрних підприємств України на мікрорівні: інформаційно-аналітичний підхід. Академічні візії. 2025. № 42. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15437666.
3. ISM. Lean vs Six Sigma vs Lean Six Sigma: Best Practices for Supply Chain and Logistics Performance. Institute for Supply Management, 2025. URL: https://www.ism.ws/supply-chain/lean-vs-six-sigma-vs-lean-six-sigma/

***Н. Б. Татарин**, канд. екон. наук, доцент;*
***Ю. Р. Червінська**, здобувач вищої освіти*
ЛТЕУ, м. Львів

РОЗВИТОК МЕРЕЖЕВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах цифрової економіки мережевий бізнес набуває все більшого значення як ефективна модель організації підприємницької діяльності. Швидкий розвиток інформаційних технологій, широке впровадження електронної комерції та глобальна цифровізація суспільства створюють нові можливості для підприємців та компаній, що працюють у мережевому форматі. Цифровізація дозволяє зменшувати операційні витрати, розширювати географію діяльності, швидко масштабувати бізнес і взаємодіяти з клієнтами у режимі реального часу [4; 5].

Мережевий бізнес – це модель організації підприємства, що базується на створенні взаємопов'язаних структур (філії, представництва, партнери, дистриб'ютори) для ефективного продажу товарів чи послуг.

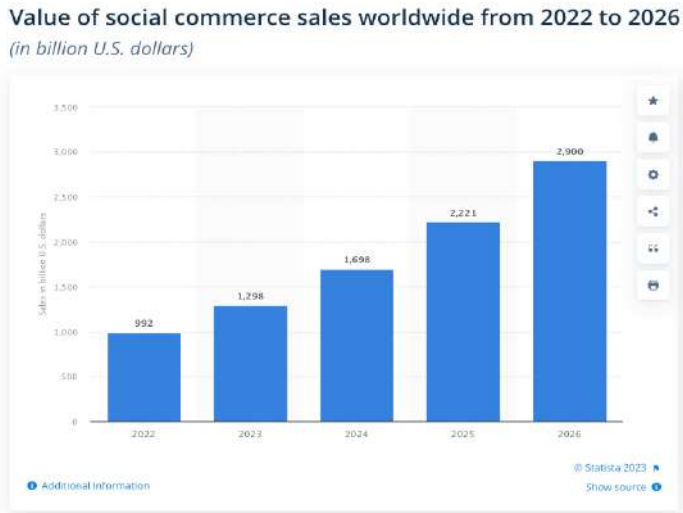

Рисунок 1 – Value of social commerce sales worldwide from 2022 to 2026

Основними складовими є:

- центральна компанія (керівний центр),
- локальні відділення чи партнери,
- система взаємодії та обміну інформацією,
- клієнтська база та цифрові канали комунікації.

У цифровій економіці ключовими елементами структури стають інформаційні платформи, CRM-системи та онлайн-канали продажу, що дозволяють зменшити витрати на управління і підвищити гнучкість бізнесу [2; 3].

Цифрові технології трансформують традиційний мережевий бізнес у кількох напрямах:

1. Електронна комерція та онлайн-платформи. Дозволяє компаніям об'єднувати партнерів і клієнтів на одній платформі, забезпечуючи швидкі транзакції та контроль за ланцюгами постачання.

2. Автоматизація бізнес-процесів. CRM-системи, ERP, інтелектуальні аналітичні інструменти допомагають оптимізувати управлінські та логістичні процеси.

3. Цифровий маркетинг. Соціальні мережі, SEO, таргетована реклама та email-маркетинг підвищують ефективність просування продуктів мережевими компаніями.

4. Аналітика та прогнозування. Вбудовані системи аналітики дозволяють прогнозувати попит, оцінювати ефективність партнерів і адаптувати стратегії розвитку [1].

Для оцінки рівня цифрової трансформації підприємства використовується формула:

$$I_{ці} = \frac{K_ц + A_ц + Z_ц}{3},$$

де $I_{ці}$ – індекс цифрової трансформації підприємства;

$K_ц$ – рівень комп'ютеризації;

$A_ц$ – рівень автоматизації;

$Z_ц$ – рівень впровадження цифрових технологій.

Попри переваги, цифровізація приносить і ряд ризиків:

- високі витрати на впровадження та підтримку цифрових платформ;
- залежність від технологій та ризики кібербезпеки;
- складність інтеграції різнорідних систем управління та комунікацій;
- необхідність постійного навчання персоналу та партнерів.

Перспективні напрями розвитку мережевого бізнесу в цифровій економіці включають:

1. Розширення глобальної присутності через електронні платформи та маркетплейси.

2. Використання штучного інтелекту для оптимізації логістики, персоналізації пропозицій та прогнозування продажів.

3. Впровадження блокчейн-технологій для безпечних транзакцій та прозорості партнерських взаємодій.

4. Розвиток омніканальної моделі продажів, яка поєднує онлайн та офлайн взаємодії з клієнтами.

Цифрова економіка створює унікальні можливості для розвитку мережевого бізнесу, підвищення його ефективності та розширення ринків збуту. Успішна цифровізація потребує впровадження сучасних технологій, автоматизації процесів, активного використання аналітики та інноваційних маркетингових страте-

гій. Водночас необхідно враховувати ризики, пов'язані з кібербезпекою, технологічними інвестиціями та навчанням персоналу. Мережевий бізнес у цифровій економіці є перспективною сферою розвитку підприємництва, яка поєднує гнучкість, масштабованість та можливості для інновацій [5].

Список використаних інформаційних джерел

1. Kotler, P., Keller, K. L. (2022). Marketing Management. 16th Edition. Pearson.
2. Laudon, K., Traver, C. (2021). E-commerce 202: Business, Technology, Society. Pearso
3. OECD (2020). Digital Economy Outlook 2020. Organisation for Economic Co-operation and Development.
4. Berman, B., The Digital Transformation of Retail: How Technology Is Reshaping the Supply Chain. Journal of Business Research, 2021.
5. World Economic Forum (2021). The Future of the Digital Economy. WEF Reports.

В. Л. Явдощак, *здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня;*
Н. Б. Татарин, *д-р екон. наук, доцент ЛТЕУ, м. Львів*

ЛОГІСТИКА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

У сучасних умовах розвитку економіки логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Загострення конкуренції в Україні змушує підприємства приділяти більше уваги побудові ефективної системи логістики, що дозволяє досягти високого рівня конкурентоспроможності. Використання старих традиційних методів управління функціями постачання, виробництва та розподілу не може забезпечити значних переваг. Тому вітчизняним підприємствам потрібно впроваджувати логістику у систему управління, щоб задовольняти потреби ринку з мінімальними витратами. Торговельні підприємства працюють у умовах високої невизначеності зовнішнього

середовища, що постійно змінюється, тому формування нових підходів на принципах логістики сприятиме підвищенню конкурентного положення [1].

Важливим інструментом підвищення ефективності є логістичний аутсорсинг. Логістичні функції не є основною діяльністю виробників, тому залучення провайдера часто вигідніше, аніж створення власної системи розподілу. Це дозволяє скоротити фінансові ризики, витрати на транспортування, складування, придбання устаткування та утримання фахівців. В Україні аутсорсинг розвивається повільно через недотримання зобов'язань, відсутність стратегічного бачення, складність зниження витрат, можливе підвищення цін та обмежені консультаційні можливості провайдерів. Доцільність використання аутсорсингу визначається тісною взаємодією з транспортною галуззю, відмовою від непрофільних видів діяльності, підвищенням гнучкості, зниженням витрат та покращенням якості обслуговування [2].

Сучасний розвиток логістики пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій: цифрові системи управління ланцюгами постачання, автоматизація складських процесів, штучний інтелект та аналітика даних оптимізують запаси, прогнозують попит та підвищують ефективність. Крім того, важливими тенденціями є гнучкість логістичних систем, унікальні підходи та новітні технології доставки, зокрема дрони та роботизовані системи [3].

Незважаючи на складні умови, логістична галузь України адаптується та відновлюється, демонструючи зростання обсягів діяльності і потенціал розвитку [4].

Водночас розвиток стримується недостатнім рівнем інфраструктури, наслідками воєнних дій та обмеженим впровадженням інновацій. У перспективі очікується активна цифровізація, інтеграція у міжнародні ланцюги та розвиток електронної комерції, що підвищить ефективність мережевого бізнесу[5].

Логістика є ключовим фактором конкурентоспроможності торговельних мереж, оскільки забезпечує оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування та гнучкість діяльності підприємств. Використання логістичного аутсорсингу дозволяє зосередитися на основній діяльності, зменшити ризики та підвищити ефективність. Хоча в Україні розвиток логістики стримується низкою факторів, впровадження інновацій, цифровізація та інте-

грація у міжнародні ланцюги постачання відкривають значні перспективи для мережевого бізнесу.

Список використаних інформаційних джерел

1. Вишняк, В. М. Логістичний менеджмент як фактор конкурентоспроможності торговельних підприємств // Інноваційні технології у промисловості та бізнесі : збірник матеріалів конференції. Вінниця, 2021. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewF ile/11786/9872.
2. Кривенко, С. Логістичний аутсорсинг у системі управління підприємством // Дисертаційне дослідження, Харків, 2022. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/636f9ce8-2f04-4ab7-9e37-a7ae98372443/content.
3. UTEC Logistics. Логістика 2023: ключові тенденції та шляхи розвитку. 2023. URL: https://utec.ua/blog/logistika-2023-klyuchovi-tendentsiyi-ta-shlyahi-rozvitku?utm_source=chatgpt.com.
4. Haski.ua. Логістичні тренди 2023 року. 2023. URL: https://haski.ua/blog/logistic/logistychni-trendy-2023-roku?utm_source=chatgpt.com.
5. Kyivstar Business Hub. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti?utm_source=chatgpt.com.

СЕКЦІЯ 7
ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ. МАРКЕТИНГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

SECTION 7
PROBLEMS OF QUALITY AND COMPETITIVENESS OF GOODS IN THE GLOBAL ECONOMY. MARKETING OF A TRADE ENTERPRISE

K. D. Makhmadieva, *senior lecturer*
TSULBP, Khujand

CROP PRODUCTION AS A FACTOR IN REGIONAL ECONOMY DEVELOPMEN: PROBLEMS AND PROSPECTS

Economic and statistical analysis of agricultural enterprise performance in today's economic environment is a subject of close attention by specialists and managers. As agricultural production shifts across territories, so too do its distribution across farm categories [1, p. 21].

The ongoing economic reforms; changes in the structure of production and consumption of agricultural products; and the formation of the global food market have necessitated the study of problems of agricultural production in the regions [3, p. 5].

Crop production is an important branch of agriculture, playing a significant role in providing the population with dietary products and canned vegetables throughout the year. The successful development of vegetable production depends on the availability of labor, transportation routes for product transportation, and guaranteed proximity to sales markets [5, p. 12].

When growing vegetables, it's important to consider the unique characteristics of this particular branch of agriculture. The farm's location and natural and climatic conditions are crucial [1, p. 52]. In 2024, growth in production volumes and increased efficiency in the crop production sector will be driven by increased crop yields due to improved soil fertility; improved seed production; expansion of cultivated areas; and the introduction of new energy-saving technologies and types of agricultural machinery.

Gross agricultural output in the Sughd region in 2024 amounted to 18.5 billion somoni and increased by 30.0 % compared to 2020, and by 15.1 % compared to 2023 [6, p. 191].

In recent years, there has been an increase in production in the institutional segment of the agricultural sector, such as dehkan farms. Thus, in 2024, the value of production from dehkan farms in the Sughd region amounted to 8.4 billion somoni and increased by 34.3 % compared to 2020. In 2024, the share of output from dehkan farms in total agricultural output was 45.6 %, compared to 40.5 % in 2023. The increase in the share of output from dehkan farms in Sughd Oblast was due to a decrease in the share of output from agricultural enterprises, and accordingly, the share of output from household farms increased from 38.3 % to 36.8 %.

Currently, the region accounts for approximately 34.6 % of all arable land in the republic, and the total sown area is 0.3 million hectares. The total land area in the region as of January 1, 2024, was over 2.5 million hectares, of which 1.1 million hectares were agricultural land. The sown area at the beginning of 2024 amounted to 0.3 million hectares, with 71.8 % of the total sown area accounted for by agricultural enterprises and dehkan farms. Dehkan farms and agricultural enterprises accounted for 1,300.2 thousand hectares (51.6 %), while private farms accounted for only 48.4 thousand hectares. A look at crop production statistics by farm category reveals that household farms specialize in the production of grains, potatoes, vegetables, and melons. These crops account for approximately 89.5 % of the total cultivated area of household farms and over 65 % of the total cultivated area of all farm categories.

According to the results of 2024, the gross grain harvest in the region amounted to 409.8 thousand tons (29.8 % of the gross grain harvest in the country), the average grain yield per 1 hectare was 30.2 centners, with the national level being over 29.7 centners. The total raw cotton harvest in 2024 reached 113.3 thousand tons (35.3 % of the gross raw cotton harvest in the country), the average yield was 25.1 centners per hectare (with the average yield in the country being 23.1 centners per hectare) [6, p. 202].

Potatoes are the most popular crop grown by private farms and individuals. In 2024, the region harvested 610,100 tons of potatoes, a 33.2 % increase compared to 2020. The regional potato yield was

233.2 centners per hectare, compared to the national average of 228.1 centners per hectare. The increase in potato production is due to an increase in potato acreage in districts of the region that are well-suited for high potato yields (Gornaya Matcha, Devashtich, and Penjikent).

During the study period, the region also saw an increase in vegetable production. While vegetable production in 2020 was 494.9 thousand tons, in 2024 it was 649.1 thousand tons, or an increase of 31.1 %. Food melon production in the region in 2024 amounted to 221.8 thousand tons, a 74.0 % increase compared to 2020. Melon yields have also increased over the past five years, rising from 214.7 c/ha in 2020 to 351.0 c/ha in 2024.

Despite the results achieved in the agrifood sector, a number of unresolved issues remain. These include low levels of government support for agriculture; poor access to credit; inadequate logistical support for agricultural production; low productivity and wages; a gap in living standards between urban and rural areas; inadequate provision of rural social, cultural, and medical facilities, among others. To develop the agricultural sector, the authors propose measures such as tax breaks for the single agricultural tax, the provision of free agricultural land in rural areas to support the development of this sector, and support for the economies of the regions of the Republic of Tajikistan. Thus, increasing domestic food production is an important task for ensuring the country's food security, which has become especially pressing at present.

References

1. Nasyrov R. Agricultural machinery market in a depressed region: Development, regulation, efficiency assessment. – Dushanbe : Ergraf, 2019. – 232 p.
2. Odinaev, Sh. T. Development of scientific methods of reform and effective levers of efficient government regulation in the agricultural sector of the economy // Bulletin of the Tajik National University. Dushanbe. – 2010. No. 8 (64). – P. 73.
3. Odinaev, Sh. T., Samiev, T. O. Development of specialized leasing institutions in the agricultural sector of the region // Bulletin of the Tajik National University. Dushanbe : Sino, 2014. P. 138–142.

4. National programs of the Republic of Tajikistan on food security (2019–2026).
5. Statistical yearbook of Sughd region. Main Department of the Statistical Agency under the President of the Republic of Tajikistan in Sughd region. 2025. P. 178–199.

***Л. В. Берлінова**, судовий експерт;*
***М. Г. Мартосенко**, судовий експерт,*
канд. техн. наук, доцент
Полтавський НДЕКЦ МВС, м. Полтава

ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ЗНАКІВ ДОРОЖНІХ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ СУДОВИХ ТОВАРОЗНАВЧИХ ЕКСПЕРТИЗ

У сучасних умовах розвитку транспортної інфраструктури та зростання інтенсивності дорожнього руху важливість належного функціонування технічних засобів організації дорожнього руху, зокрема знаків дорожніх, набуває принципового значення. Особливої уваги потребує визначення їх ринкової вартості у випадках пошкодження, знищення або протиправного вилучення, а також під час процедур публічних закупівель, виконання робіт і надання послуг у сфері будівництва, експлуатаційного утримання та ремонту автомобільних доріг. Зазначене обґрунтовує необхідність проведення судових товарознавчих експертиз, які виступають дієвим інструментом об'єктивного визначення вартості таких об'єктів і врегулювання пов'язаних правовідносин.

Важливим етапом судової товарознавчої експертизи знаків дорожніх є їх ідентифікації та класифікація, оскільки саме ці етапи дозволяють достовірно встановити вид, тип і технічні характеристики об'єкта дослідження, і, як наслідок, обґрунтовано підійти до оцінки ринкової вартості. Ідентифікація дає змогу підтвердити, що досліджуваний об'єкт є саме дорожнім знаком, а не іншим виробом, а класифікація – віднести його до конкретної групи відповідно до чинних нормативних документів чи національних класифікаторів, що безпосередньо впливає на формування ціноутворюючих факторів.

Відповідно до положень ДСТУ 4100:2021 Знаки дорожні. Загальні технічні умови. Правила застосування [1] знаки дорожні класифікуються за такими основними ознаками:

- за функціональним призначенням – попереджувальні, пріоритету, заборонні, наказові, інформаційно-вказівні, сервісу, додаткової інформації (таблички до дорожніх знаків);
- умовами застосуванням – постійні та тимчасові;
- способом забезпечення видимості у темну пору доби – із світлоповертальною поверхнею або із внутрішнім освітленням.

Зазначена класифікація є методичною основою для проведення ідентифікації та класифікації знаків дорожніх у межах судових товарознавчих експертиз, оскільки дозволяє системно віднести об'єкт дослідження до відповідної групи за функціональними, конструктивними та експлуатаційними ознаками. У зв'язку з цим обов'язковим етапом товарознавчого дослідження є встановлення повної сукупності товарознавчих характеристик знака, зокрема його найменування, виду, типу, типорозміру, матеріалів виготовлення, конструктивних особливостей, технологій виробництва. Формування ринкової вартості знаків дорожніх безпосередньо залежить від зазначених характеристик і ґрунтується на взаємодії комплексу ціноутворюючих факторів. До основних факторів, що впливають на їх ринкову вартість, належать:

- фізико-механічні характеристики матеріалу основи (алюміній чи оцинкована сталь), які визначають міцність, антикорозійні властивості та загальний експлуатаційний ресурс;
- оптичні характеристики світлоповертальних матеріалів (клас за інтенсивністю світлоповертання, технологія виробництва), що суттєво впливають на видимість знака і безпеку дорожнього руху в умовах недостатньої освітленості;
- технологія нанесення зображення (аплікація світлоповертальними або світлофільтруючими плівками, цифровий друк, шовкотрафарет), яка обумовлює довговічність інформаційного шару та стійкість до атмосферних і механічних впливів;
- відповідність готової продукції вимогам державних стандартів та іншої нормативно-технічної документації, що є обов'язковою умовою допуску знаків до експлуатації;
- репутація виробника та рівень його гарантійних зобов'язань, який корелює з реальною якістю продукції.

Враховуючи вищезазначені ціноутворюючі фактори, ключове значення у процесі судової товарознавчої експертизи набуває об'єктивне оцінювання технічного стану конкретного знака дорожнього. Саме технічний стан визначає ступінь збереження або втрати тих споживних, технічних та експлуатаційних характеристик, які формують ринкову вартість об'єкта на момент дослідження. Оцінювання технічного стану знаків дорожніх здійснюється шляхом натурного (візуального) огляду, під час якого виявляються фізичні ознаки зношування: корозія металу основи, механічні пошкодження, деформації, відшарування або втрата світлоповертальних властивостей плівки.

Методика визначення ринкової вартості в межах судової товарознавчої експертизи базується насамперед на порівняльному методичному підході, який полягає в аналізі актуальних ринкових на подібні знаки дорожні з урахуванням та коригуванням відмінностей між ними та об'єктом оцінки [2]. За відсутності ринкових аналогів судовим експертом може застосовуватися витратний методичний підхід, який ґрунтується на визначенні поточної вартості витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінки з подальшим коригуванням їх на величину сукупного (знецінення) [2].

Слід зауважити, що основними джерелами ринкової інформації для проведення судової товарознавчої експертизи є загальнодоступні дані. До таких джерел належать прайс-листи виробників, комерційні пропозиції постачальників, дані електронних торговельних систем (зокрема системи Prozorro та авторизованих електронних майданчиків), а також інша актуальна інформація про аналогічну продукцію, яка була у відкритому доступі на момент проведення товарознавчого аналізу.

Під час проведення судової товарознавчої експертизи можуть виникати певні труднощі, зокрема такі, як відсутність необхідної супровідної документації, складнощі із ідентифікацією виробника, значний ступінь пошкодження об'єкта або недостатність ринкової інформації. У таких випадках судовий експерт-товарознавець, наділений процесуальним правом офіційно звертатися із запитами до виробників, постачальників, дистриб'юторів та інших учасників ринку для отримання актуальної цінової інформації [3].

Визначення ринкової вартості знаків дорожніх у межах судової товарознавчої експертизи є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу. Надійність отриманих результатів забезпечується дотриманням принципів законності, незалежності, об'єктивності та повноти дослідження, їх науковою обґрунтованістю, використанням належних і допустимих джерел інформації, а також проведення (за необхідності) безпосереднього натурного огляду об'єкта експертизи.

Список використаних інформаційних джерел

1. ДСТУ 4100:2021. Безпека дорожнього руху. Знаки дорожні. Загальні технічні умови. Правила застосування. [Чинний від 2021-11-01]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021. 140 с.
2. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» : затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1440 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF/conv#Text (дата звернення: 31.03.2026).
3. Павленко О. В., Сорокіна В. О. Методика визначення ринкових та неринкових видів вартості при проведенні судово-товарознавчих експертиз. Київ : Київський науково-дослідний інститут судових експертиз Міністерства юстиції України. 2021. 180 с. Реєстраційний код – 12.1.22.

***С. В. Остряніна**, канд. екон. наук, доцент;*
***В. С. Ткаченко**, аспірант;*
***К. Д. Корж**, здобувач вищої освіти;*
***М. І. Сіроштан**, здобувач вищої освіти*
ПУЕТ, м. Полтава

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В АПК

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності забезпечення якості продукції агропромислового комплексу (АПК) є критичним фактором збереження конкурентоспроможності. Сучасні аграрні підприємства стикаються з логістичними збоями,

трансформацією попиту та безпековими ризиками, що вимагає впровадження гнучких стратегій управління якістю на всіх етапах руху продукції.

Аналіз наукових підходів [1–5] доводить, що ланцюг постачання є динамічною системою, яка базується на потокових процесах і характеризується двома ознаками: наявністю руху та чітко визначеним об'єктом (матеріальні ресурси, готова продукція, послуги). У цьому контексті якість розглядається як сукупність властивостей об'єкта, що закріплені у нормативно-технічних документах чи контрактах і задовольняють вимоги споживачів.

Ефективність управління якістю в ланцюгах постачання визначається через баланс операційних та клієнтських показників:

Рівень клієнтського сервісу: формується на основі відповідності обсягів поставки, дотримання термінів та безпосередньо якості продукції.

Операційна ефективність: залежить від мінімізації втрат (процесів, що не створюють доданої вартості) та скорочення часу циклу замовлення.

Гнучкість системи: інтегрований результат оперативності реагування на зміни умов постачання.

Для агробізнесу життєво важливо трансформувати логістику відповідно до концепції «від поля до столу». Еволюція концепції управління ланцюгами постачання визначає необхідність адаптації базових логістичних та управлінських підходів до специфіки ланцюга постачання в агробізнесі (табл. 1).

Таблиця 1 – Концептуальні підходи до управління якістю в ланцюгах постачання агробізнесу*

Концептуальний підхід	Основний фокус в агробізнесі	Приклад реалізації
TQM (Total Quality Management)	Наскрізна культура якості на кожному етапі	Контроль якості ґрунтів, насіння, агротехніки та сертифікація за Global GAP
Integrated SCM (Інтегроване управління)	Прозорість і зв'язність інформаційних та матеріальних потоків	Впровадження єдиної IT-платформи для моніторингу логістики в режимі реального часу.

Продовж. табл. 1

Концептуальний підхід	Основний фокус в агробізнесі	Приклад реалізації
Lean & Six Sigma (Ощадливе виробництво)	Мінімізація втрат та зниження варіативності процесів	Оптимізація маршрутів швидкопсувної сировини; стабілізація показників (напр., вмісту цукру)
Green SCM (Зелена логістика)	Екологічна безпека, сталість, контроль «вуглецевого сліду»	Досвід агрохолдингу «Астарта»: розвиток біоенергетики та зменшення пестицидів для ринків ЄС
Theory of Constraints (Теорія обмежень)	Ідентифікація та усунення «вузьких місць» ланцюга	Недопущення порушень температурного режиму під час транспортування продукції
Risk Management (Ризик-орієнтоване мислення)	Безперервність процесів згідно з ISO 9001:2015	Диверсифікація логістичних шляхів та аудит постачальників палива/запчастин в умовах війни

Джерело: сформовано авторами за [4, 6].

Отже, системна інтеграція зазначених підходів дозволяє сформувати цілісну модель управління якістю в ланцюгах постачання агробізнесу.

Основу цієї системи становить не ізольований контроль готової продукції, а наскрізне забезпечення її якісних характеристик на кожному етапі руху – від сировини до кінцевого споживача. Ефективність такої моделі досягається через синергетичну взаємодію всіх учасників ланцюга, безперервний моніторинг операційних параметрів якості, мінімізацію технологічних втрат та жорстку відповідність процесів міжнародним стандартам екологічності та безпеки (Global GAP, ISO, Green SCM).

Список використаних інформаційних джерел

1. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок: шляхи вдосконалення. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3 (61). С. 154–159. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-154-159.

2. Колодізієва Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств / Т. О. Колодізієва // Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 131–139.
3. Остряніна С. В., Вірченко В. А., Ткаченко А. С., Ткаченко В. С. Безпекоорієнтований підхід до формування та управління ланцюгів постачання аграрної продукції в умовах воєнних викликів. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 264–270. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-264-270.
4. Пруненко Д. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань» / Д. О. Пруненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
5. Ткаченко А. С., Остряніна С. В., Ткаченко В. С. Управління безпечністю органічних харчових продуктів на принципах ТАССР і VACCP під час ланцюга поставок. Актуальні проблеми економіки № 8 (278), 2024. Посилання на статтю: URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Alina-Tkachenko-Svitlana-Ostryanina-Volodymyr- Tkachenko-6-16-1.pdf.
6. Астарта-Київ. URL: https://astartaholding.com/ stalyj-rozvytok/

К. В. Скрипкару, *здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня;*
Л. М. Зомчак, *канд. екон. наук, доцент ЛНУ імені Івана Франка, м. Львів*

ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Дослідження залежності експорту від валового внутрішнього продукту ВВП є надзвичайно важливим для розуміння економічних процесів, що визначають конкурентоспроможність України на світових ринках. Актуальність проблеми зумовлена тим, що в умовах глобальної конкуренції та нестабільності зовнішніх ринків Україні необхідно не лише підтримувати стабільне економічне зростання, а й забезпечувати ефективну трансформацію цього зростання у розширення експортного потенціалу.

Макроекономічні дослідження характеризуються застосування широкого спектру економетричних методів та моделей, серед

яких виділимо метод симультативних рівнянь [1], дискримінантний аналіз [2], метод логістичної регресії [3], метод панельного моделювання [4], кластерний аналіз [5] тощо.

У дослідженні розглядається вплив ключового макроекономічного показника ВВП на обсяги експорту України. Метою є виявлення характеру та сили залежності між експортом та ВВП, що дозволяє зрозуміти, які економічні процеси найбільше визначають експортний потенціал держави та як зміна цього показника може позначитися на результативності зовнішньоекономічної діяльності.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані Світового банку, що охоплюють період 2000–2024 рр. [6]. Усі показники наведено у млрд доларах США, що забезпечує їхню порівнянність та коректність аналізу та включають: експорт товарів та послуг; валовий внутрішній продукт.

Для перевірки адекватності побудованої моделі я провела діагностику залишків на наявність гетероскедастичності.

Побудована діаграма розсіювання квадратичних відхилень (рис. 1). продемонструвала характерний «ефект лійки», який свідчить про можливу залежність дисперсії помилок від рівня ВВП: зі зростанням масштабів економіки амплітуда відхилень також збільшується. Це стало першим підтвердженням наявності гетероскедастичності у моделі.

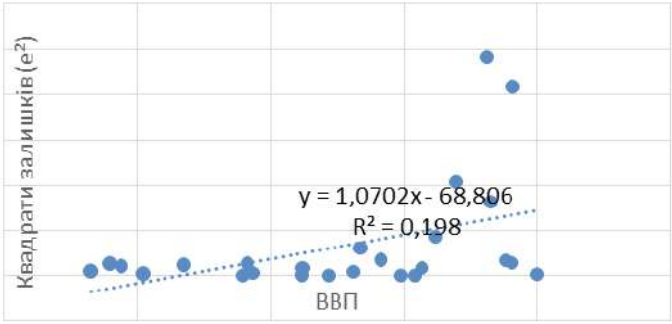

Рисунок 1 – Графічна діагностика наявності гетероскедастичності у моделі залежності експорту від ВВП

Джерело: побудовано автором.

Завершальним етапом став тест Годфрея, який передбачав побудову допоміжних моделей різних функціональних форм. Порівняльний аналіз показав, що квадратична модель є найбільш адекватною: вона має найвищий коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,2372$) та статистично значущі параметри ($p = 0,0135$, $t = 2,674$). Це остаточно підтвердило наявність гетероскедастичності та дозволило визначити її оптимальну форму. Тобто результати аналізу таблиці розрахунків та графічної діагностики свідчать про те, що у моделі залежності експорту від ВВП присутнє явище гетероскедастичності, яке проявляється у зростанні варіації залишків із підвищенням рівня ВВП.

Для усунення виявленої проблеми було застосовано метод зважених найменших квадратів. Суть трансформації полягала у модифікації вихідних змінних: значення експорту (Y) та валового внутрішнього продукту (X) були поділені на X. Такий підхід дозволив стабілізувати дисперсію залишків та зробити оцінки параметрів більш надійними.

Результати оцінювання показали суттєве покращення якості моделі: коефіцієнт детермінації зріс до $R^2 = 0,9823$, що означає пояснення понад 98 % варіації експорту. Значення p для параметрів моделі є критично малими (меншими за 0,05), що підтверджує їхню статистичну значущість. Таким чином, трансформована модель має високу прогнозну здатність і відповідає передумовам методу найменших квадратів.

У дослідженні було підтверджено наявність тісного позитивного зв'язку між експортом України та валовим внутрішнім продуктом.

Парна регресійна модель показала, що понад 81 % варіації експорту пояснюється зміною ВВП, а розширена модель із включенням капітальних інвестицій підвищила пояснювальну здатність до 88 %. Це свідчить про те, що інвестиції виступають додатковим і навіть сильнішим чинником впливу на експортну діяльність.

Перевірка моделі виявила гетероскедастичність залишків, що підтверджено тестом Годфрея. Застосування методу зважених найменших квадратів дозволило усунути проблему та отримати

модель із високою якістю апроксимації ($R^2 = 0,9823$), яка пояснює понад 98 % варіації експортних показників.

Подальший розвиток дослідження може бути спрямований на розширення моделі за рахунок додаткових факторів, таких як імпорт, інноваційна активність, валютний курс чи зовнішньополітичні умови. Включення цих змінних дозволить отримати більш комплексну картину впливу макроекономічних процесів на експортний потенціал України та забезпечить можливість формування більш обґрунтованої економічної політики.

Результати підтверджують, що ВВП та інвестиції є ключовими чинниками розвитку експортної діяльності, а побудовані моделі можуть бути використані для прогнозування та формування економічної політики.

Список використаних інформаційних джерел

1. Zomchak L., Miskiv D. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. Smart Economy, Entrepreneurship and Security. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 7–16.
2. Зомчак Л., Вдовин М. Дискримінантний аналіз зовнішньоекономічної діяльності країн Центральної та Східної Європи. Проблеми системного підходу в економіці. 2026. № 1 (103). С. 34–41.
3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. Data-Centric Business and Applications / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies).
4. Зомча Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. Трансформаційна економіка. 2025. № 4 (13). С. 107–111.
5. 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.
6. World Development Indicators / The World Bank. URL: https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators (дата звернення: 20.04.2026).

Н. М. Тягунова, *канд. екон. наук, професор*
ХКТЕІ, м. Хмельницький

КРАФТОВІ ХАРЧОВІ ПРОДУКТИ У СУЧАСНІЙ ТОРГІВЛІ: ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕЧНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ

Сучасний розвиток роздрібної торгівлі характеризується трансформацією споживчих уподобань, що проявляється у зростанні попиту на якісні, натуральні та локально вироблені харчові продукти. У цьому контексті особливого значення набувають крафтові харчові продукти, які формують окремий сегмент ринку та виступають важливим чинником диференціації торговельних підприємств [4].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної асортиментної політики щодо крафтової продукції, забезпечення її безпечності та належної організації продажу в умовах посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продуктів харчування.

Крафтові харчові продукти характеризуються обмеженими обсягами виробництва, використанням традиційних технологій, локальною сировинною базою та високим рівнем індивідуалізації. До основних категорій таких продуктів належать сири, м'ясні вироби, хлібобулочна продукція, напої, кондитерські вироби тощо. Їх асортимент формується під впливом низки факторів, серед яких ключовими є споживчі тренди, економічні умови, виробничі можливості та регуляторні вимоги (табл. 1).

У сучасних умовах можна виокремити такі основні тенденції формування асортименту крафтових харчових продуктів:

- орієнтація на натуральність та екологічність продукції;
- розширення асортименту за рахунок функціональних та здоров'язберігаючих продуктів;
- популяризація локальних брендів і географічної автентичності;
- індивідуалізація продукції та розвиток нішевих сегментів;
- інтеграція крафтових продуктів у сучасні формати торгівлі (еко-магазини, фермерські лавки, онлайн-платформи) [5].

Важливим аспектом розвитку ринку крафтових харчових продуктів є забезпечення їх безпечності. Незважаючи на невеликі обсяги виробництва, такі продукти повинні відповідати вимогам чинного законодавства у сфері якості та безпечності харчових продуктів, зокрема принципам системи НАССР [1; 2]. Основними ризиками є мікробіологічне забруднення, недотримання санітарно-гігієнічних норм, порушення умов зберігання та транспортування. Систематизацію основних ризиків та заходів їх мінімізації наведено в табл. 2.

Організація продажу крафтових харчових продуктів має свої особливості, пов'язані з їх специфічними властивостями та обмеженими обсягами виробництва. Вона передбачає формування спеціалізованих торговельних зон, забезпечення належних умов зберігання, надання споживачам повної та достовірної інформації про продукт відповідно до вимог маркування [3], використання дегустацій як інструменту стимулювання попиту, а також активне застосування цифрових каналів просування.

Ефективна організація продажу сприяє підвищенню довіри споживачів, формуванню їх лояльності та зміцненню конкурентних позицій підприємств торгівлі. Водночас розвиток сегмента крафтових продуктів відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу, стимулює локальне виробництво та сприяє диверсифікації асортименту торговельних підприємств [5].

Таким чином, крафтові харчові продукти є перспективним напрямом розвитку сучасної торгівлі, що поєднує економічні, соціальні та якісні аспекти. Формування їх асортименту (табл. 1), забезпечення безпечності (табл. 2) та вдосконалення організації продажу є ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі та задоволення потреб сучасного споживача.

Таблиця 1 – Фактори формування асортименту крафтових харчових продуктів

Група факторів	Зміст впливу
Споживчі	Попит на натуральні, локальні, органічні продукти; зростання інтересу до здорового харчування
Економічні	Рівень доходів населення; цінова чутливість споживачів; рентабельність продукції

Продовж. табл. 1

Група факторів	Зміст впливу
Виробничі	Обмежені обсяги виробництва; використання локальної сировини; традиційні технології
Маркетингові	Позиціонування продукції; розвиток брендів; канали збуту
Регуляторні	Вимоги до безпечності харчових продуктів; стандарти якості; сертифікація

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2 – Основні ризики та заходи забезпечення безпечності крафтових харчових продуктів

Ризики	Характеристика	Заходи мінімізації
Мікробіологічні	Забруднення патогенними мікроорганізмами	Впровадження HACCP, контроль гігієни виробництва
Технологічні	Порушення рецептури, технології виробництва	Стандартизація процесів, контроль якості
Логістичні	Порушення умов транспортування та зберігання	Дотримання температурних режимів, контроль термінів
Інформаційні	Неповне або некоректне маркування	Забезпечення прозорості інформації для споживача
Регуляторні	Невідповідність вимогам законодавства	Дотримання норм та процедур контролю

Джерело: сформовано автором.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР (зі зм.).
2. Регламент (ЄС) № 852/2004 Європейського Парламенту і Ради про гігієну харчових продуктів.
3. Regulation (EU) No 1169/2011 on the provision of food information to consumers.

4. Коваленко Т. О., Шаповал С. В. Формування асортименту продовольчих товарів у сучасній торгівлі // Економіка та держава. 2021. № 5. С. 45–49.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств у сфері торгівлі: монографія. Суми : Університетська книга, 2020.

***Л. В. Флока**, канд. с.-г. наук, доцент*
ПУЕТ, м. Полтава

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ У ЦИФРОВІЗОВАНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Глобальна цифровізація суттєво змінює концептуальні засади управління якістю та формування конкурентоспроможності товарів. Штучний інтелект, великі дані, автоматизовані системи контролю та цифрова простежуваність інтегруються у виробничі процеси й сприяють переходу від статичних підходів до динамічних моделей забезпечення якості. Якість набуває статусу інтерактивного параметра, що формується в режимі реального часу та залежить від рівня цифрової інтегрованості виробничих і управлінських систем.

Посилення вимог міжнародних ринків щодо прозорості, екологічності та безпечності продукції зумовлює необхідність модернізації інструментів оцінювання та розроблення адаптивних маркетингових стратегій. Запровадження цифрових рішень створює істотні переваги, водночас потребуючи техніко-організаційної адаптації й підвищення кваліфікації персоналу [4].

Цифрове середовище трансформує традиційні методи контролю, замінюючи періодичні інспекції безперервним моніторингом, прогнозним аналізом та автоматизованими системами оцінювання параметрів. Мережеві сенсори забезпечують високоточний збір даних, алгоритми машинного навчання виявляють аномалії та формують прогнозні моделі, а аналітика великих даних підтримує ухвалення рішень щодо мінімізації відхилень.

Автоматизовані системи моніторингу забезпечують стабільність технологічних операцій та підвищення надійності виробництва. Оперативний аналіз параметрів і прогнозування потен-

ційних збоїв зменшують вплив людського фактору та сприяють підвищенню технологічної дисципліни [3].

У глобальній економіці конкурентоспроможність товарів визначається не лише функціональними характеристиками, а й екологічною відповідальністю, рівнем безпечності та корисністю для споживача. Зростання попиту на стійкі, чисті та екологічно ощадливі продукти стимулює компанії впроваджувати ресурсоефективні технології та забезпечувати високу якість сировини.

Цифрова простежуваність формує основу довіри між виробником і споживачем. Інформація про походження, умови зберігання, логістику та технологію виготовлення, зафіксована у цифрових реєстрах, зміцнює прозорість і знижує ризики фальсифікацій. Використання блокчейну та інтегрованих баз даних підсилює відповідальність учасників виробничого ланцюга.

Цифровий маркетинг забезпечує розширення ринкової присутності, зниження комунікаційних витрат і підвищення адаптивності компаній до зміни попиту. Аналітика споживчих даних дає можливість формувати індивідуалізовані ціннісні пропозиції, оптимізувати асортимент і прогнозувати реакції цільових аудиторій.

Репутаційний менеджмент у цифровому середовищі набуває стратегічного значення. Публічні оцінки, відкритість даних щодо безпечності та походження продукції, ефективна взаємодія зі споживачами в інформаційних каналах визначають рівень довіри та ринкову стійкість бренду [1].

Інноваційні виробничі технології – цифрові двійники, сенсорні мережі, хмарні системи – забезпечують можливість моделювання операційних процесів, прогнозування технічних відхилень і підвищення точності управлінських рішень. Поряд із цим удосконалюються методи тестування, стандартизації та сертифікації, що сприяє підвищенню достовірності результатів контролю і зміцненню відповідності міжнародним вимогам.

Оптимізація ланцюгів постачання завдяки цифровим технологіям зменшує часові затримки, підвищує точність планування та покращує координацію між учасниками логістичної інфраструктури. Прозорість інформаційних потоків забезпечує більшу керованість і стійкість постачання.

Інтеграція цифрових рішень супроводжується низкою бар'єрів: технічними обмеженнями, високими інвестиційними витратами, недостатньою підготовкою персоналу. Зростає значущість кібербезпеки, оскільки виробничі системи потребують захисту від кібератак та несанкціонованого доступу. Нормативно-правова адаптація цифрових технологій відбувається поступово, що створює регуляторну невизначеність.

Перспективи розвитку охоплюють формування автономних виробничих комплексів, уніфікацію міжнародних цифрових стандартів якості та розвиток глобальних екосистем даних, які забезпечують взаємодію виробників, постачальників і споживачів у режимі реального часу [2].

Отже, цифровізація радикально змінює контроль якості та конкурентоспроможність товарів, інтегруючи ШІ, автоматизацію, аналітику даних та цифрову простежуваність у весь життєвий цикл продукції. Якість стає динамічною, конкурентоспроможність визначається екологічністю, безпечністю та функціональністю, а цифровий маркетинг і аналітика споживчих даних зміцнюють бренд і доступ до ринку. Використання цифрових двійників, хмарних технологій та автоматизованого тестування підвищує ефективність виробництва та ланцюгів постачання, тоді як розвиток автономних систем і глобальних цифрових стандартів сприяє прозорості, інтеграції інновацій і зміцненню позицій на світових ринках.

Список використаних інформаційних джерел

1. Liu, H.-C., Liu, R., Gu, X. та ін. (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. Frontiers of Engineering Management, 10, 191-205.
2. Otorov, D. S. (2019). Approaches to quality management in the context of Industry 4.0. Journal of Economic Studies, 5(4),54-62.
3. Scarton, G., Formentini, M., & Romano, P. (2021). Quality 4.0: a review of big data challenges in manufacturing. Journal of Intelligent Manufacturing, 32, 319-334.
4. Singh, J., Ahuja, I. S., Singh, H., & Singh, A. (2023). Application of Quality 4.0 (Q4.0) and Industrial Internet of Things (IIoT) in Agricultural Manufacturing Industry. AgriEngineering, 5(1), 537-565.

Р. В. Чумак, *судовий експерт*
Полтавський НДЕКЦ МВС, м. Полтава

АСПЕКТИ СУДОВОЇ ТОВАРОЗНАВЧОЇ ЕКСПЕРТИЗИ МАРКУВАННЯ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ З ОБМЕЖЕНИМИ РОЗМІРАМИ УПАКОВКИ

Буденні справи пересічного громадянина, такі як придбання продуктів харчування, прямо пов'язані з правом споживача на доступ до інформації про товар. Основну інформацію про товар несе його маркування – слова, описи, знаки для товарів і послуг (торговельні марки), графічні зображення або символи, що стосуються харчових продуктів, які розміщуються на будь-якій упаковці, етикетці (стікері), кольєретці, а за відсутності упаковки, у документі або повідомленні, що супроводжують харчовий продукт або посилаються на нього [1].

Наносити маркування на товар необхідно, щоб донести до покупця основні відомості про виріб, його виробника. Маркування водночас виконує кілька функцій: інформаційну, ідентифікаційну, мотиваційну. Перша полягає в тому, що з інформації, яка міститься на упаковці або етикетці, покупець дізнається про країну, дату виготовлення, склад, термін зберігання, інші важливі відомості. Ідентифікаційна функція полягає в інформуванні споживача про безпеку продукту. Наявність логотипу, знака якості, сертифікації та інших зображень підтверджує справжність товару. Мотиваційну функцію можна назвати рекламною, оскільки завдяки відомостям на упаковці та етикетці у клієнта виникає бажання зробити покупку [2]. Пакування, на якому вказано чіткі дані про продукт, викликає довіру, адже означає, що компанії немає чого приховувати. Без маркування сучасний ринок був би хаотичним і небезпечним для споживачів.

Законодавчо затверджений детальний перелік необхідних відомостей, який має відображатись на пакуванні харчового продукту, а також встановлені вимоги до шрифту передбачають нанесення чималого обсягу інформації. У свою чергу, різноманіття асортименту та вимоги забезпечення якості харчової продукції, а також умови конкурентного ринку впливають на вид упакування виробів. Враховуючи вищезазначене, виникає необхідність у вдалому поєднанні інформації та відповідної форми упакуван-

ня для вигідного виокремлення товару на ринку та сприяння його реалізації.

Правові та організаційні засади надання споживачам інформації про харчові продукти з метою забезпечення високого рівня захисту здоров'я громадян і задоволення їхніх соціальних та економічних інтересів регламентовані Законом України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів». Інформація про харчовий продукт – інформація, що стосується харчового продукту, яка надається кінцевому споживачеві шляхом зазначення у маркуванні, інших супровідних документах та матеріалах або в інший спосіб (у доступній наочній формі), встановлений для окремих видів продукції або в окремих сферах обслуговування, у тому числі з використанням сучасних засобів дистанційного зв'язку або усних повідомлень [1].

Широкий асортимент серед продовольчих товарів мають кондитерські вироби різного роду, зокрема цукерки та карамелі. Споживче пакування таких товарів вирізняється чималою фантазією кольорів, форм та матеріалів виготовлення. Зважаючи на відносно невеликі розміри зазначених товарів та їх пакування, законодавством передбачений виняток до переліку інформації для фасованих харчових продуктів.

Розгляд порушеного запитання зумовлює наступний аналіз вимог до маркування харчових продуктів на прикладі об'єкта дослідження судової товарознавчої експертизи – «Карамелі «Чупа чупс» зі смаком полуниці та вершків з цукром» (рис. 1).



Рисунок 1 – Зовнішній вигляд об'єкта дослідження

Ідентифікація зі встановленням видової приналежності об'єкта дослідження є важливим аспектом при оцінці якості кондитер-

ських виробів та встановлення їх відповідності вимогам законодавства. Відтак було встановлено, що об'єкт дослідження являє собою карамельний виріб, який огорнуто одношаровою полімерною обгорткою з закриттям її кінців у однобічну перекрутку на полімерній паличці для тримання виробу.

Полімерна обгортка виконана в рожевих тонах, художньо оформлена зображеннями полуниці, написом: «зі смаком полуниці і вершків», назвою та однойменним логотипом бренду виробника: «Chupa Chups» (рис. 1).

Маркування як основа ідентифікації дає можливість кінцевому споживачеві ознайомитись з основними відомостями про обраний товар. Саме тому, зважаючи на обмежену площу пакування виробу та необхідність нанесення встановлених законодавством відомостей про харчовий продукт, виробник розмістив додаткове маркування у вигляді самоклеючої етикетки білого кольору на якій наявні написи: «КАРАМЕЛЬ «ЧУПА ЧУПС» ЗІ СМАКОМ ПОЛУНИЦІ ТА ВЕРШКІВ З ЦУКРОМ МАСА НЕТТО 11 g (г) ДАТА ВИГОТОВЛЕННЯ/ВЖИТИ ДО: 27/06/2022 27/06/2024 LA126» з одного боку та штрих-кодом з іншого. За результатами аналізу вищевказаного маркування встановлено, що станом на момент проведення дослідження термін придатності об'єкта дослідження закінчився.

Водночас, аналізуючи вищеописану інформацію про товар можемо оцінити його маркування як таке, що відповідає вимогам ч. 6 ст. 6 Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [1]. Пакування досліджуваного харчового продукту невеликого розміру (має площу менше 10 квадратних сантиметрів), а тому законодавчо передбачено зазначення лише наступної інформації: назва харчового продукту; будь-які інгредієнти, які спричиняють алергічні реакції або непереносимість, згідно встановленого переліку; кількість харчового продукту в установлених одиницях виміру та мінімальний термін придатності або дата «вжити до». Перелік інгредієнтів харчових продуктів в упаковці невеликих розмірів надається у іншій доступній формі або безпосередньо на запит споживача.

Харчові продукти досить часто є об'єктами судової товарознавчої експертизи, а тому обізнаність експерта у нормах чинного законодавства допомагає забезпечити надання об'єктивного та достовірного висновку експерта для захисту прав споживачів,

запобіганні обману та реалізації товарів, маркування яких не відповідає встановленим вимогам і фальсифікованих товарів.

Список використаних інформаційних джерел

1. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text (дата звернення: 31.03.2026).
2. Маркування товарів та продукції: види, способи // © 2020 Домінанта – маркувальне обладнання. URL: https://domino-kiev.com.ua/news/markuvannya-tovariv-ta-produktsii-vidi-sposobi (дата звернення: 31.03.2026).

***О. І. Шалева,** канд. екон. наук, доцент*
ЛТЕУ, м. Львів

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-ПРОДАЖІВ

Ефективна стратегія продажів – одне з ключових питань, від якого безпосередньо залежать обсяги реалізації та стійкість компанії на ринку. Продажі в інтернеті – це сфера, яка є чи не найдинамічнішою в глобальній економіці, однак і тут можна якісно застосовувати стратегічні підходи, зокрема ті, які базуються на відомій маркетинговій концепції «червоного та блакитного океанів». Її засади у своїй книзі «Стратегія блакитного океану» виклали професори бізнес-школи INSEAD Ч. Кім і Р. Моборн у 2005 р.

Відповідно до цього підходу, «червоний океан» – це відомий ринковий простір, у якому визначені межі та існують зрозумілі правила. При цьому тут наявна значна кількість конкурентів, виникають маркетингові війни за нових клієнтів і позиції на ринку, що змушує компанії постійно оновлювати продукти (збільшуючи, відповідно, витрати на оновлення) або знижувати ціни на них (як наслідок – скорочуються прибутки). Зазвичай в «червоному океані» доцільно реалізовувати товари, на які є стабільний попит, що дає змогу одержувати регулярний дохід. При цьому застосування такої стратегії передбачає врахування ряду чинників, від яких залежатиме рівень доходу бізнесу [1].

Насамперед слід взяти до уваги, що попит на ходові товари може відрізнятися: товари можуть бути популярними в довгостроковій перспективі, сезонно або бути в тренді тимчасово.

Так, у світі постійно популярними є мобільні телефони (в т. ч. останні моделі iPhone), побутова техніка, ігрові комп'ютери, доглядова косметика, деякі харчові продукти. В цьому сегменті легко знаходити клієнтів, але конкуренція тут найвища. Для утримання конкурентних позицій потрібно пропонувати оптимальну ціну (не надто високу, але й не надто низьку), надавати якісний сервіс і намагатися відрізнятися від конкурентів [2].

Попит на сезонні товари різко зростає у певний проміжок часу: на канцелярські товари та рюкзаки – перед початком шкільного року, на опалювальні прилади – в кінці осені/ на початку зими. Також сезонні коливання характерні для багатьох видів одягу та взуття, туристичного інвентаря тощо. В період пікових продажів такі товари приносять високий дохід, однак після закінчення сезону на їх залишки доводиться знижувати ціну або зберігати на складі до сезону наступного. Останній варіант передбачає додаткові витрати та ризики щодо можливого зниження попиту в новому сезоні.

Тимчасовий тренд на певний товар приходить переважно з соцмереж. Запустивши такий товар у продаж одним із найперших, продавець отримає значний прибуток, однак лише за умови високої якості товару та надійності постачальника.

В Україні за даними вебсервісу Google Trends у 2025 р. найбільш затребуваними товарами (з урахуванням кількості пошукових запитів) в інтернеті були мобільні телефони, джерела резервного живлення (генератори, інвертори та павербанки, попит на які зростає ближче до холодного сезону, однак з огляду на складну ситуацію в енергосистемі під час військових дій їх продажі є значними протягом останніх півтора року), техніка для дому (насамперед дрібна), меблі, одяг і взуття (найчастіше – кросівки) [2].

На противагу «червоним океанам», «океани блакитні» є ринками, які ще не зайняті конкурентами (або конкуренти зовсім нечисленні). Це простір, де компанії створюють нові цінності, пропонують унікальні продукти, завдяки чому можна встановлювати вищий рівень цін. Компанія часто звертається не лише до традиційних клієнтів, але й до тих, хто раніше не цікавився відповідним товаром або послугою. Бізнес, який працює у «блакитному

океані» не залежить від традиційних ринкових обмежень, а може створювати власні правила гри [1].

До товарів, продажі яких можуть бути ефективними на інтернет-ринку, слід віднести дизайнерські вироби, нові методики навчання чи сертифіковані послуги. Слід врахувати, що покупці в «блакитному океані» обізнаніші та вибагливіші, ніж у «червоному».

Для успішної роботи на такому ринку потрібно чітко визначити цільову аудиторію. Тут доцільно використовувати таргетовану рекламу й уникати стандартних налаштувань. Варто також просувати свої товари та послуги на спеціалізованих і дотичних до відповідного бізнесу заходах. На жаль, продажі унікальних продуктів є менш активними, ніж популярних товарів, однак тут можна знайти постійних клієнтів, не заохочуючи їх знижками [3].

Також слід пам'ятати, що створення нового ринку потребує значних інвестицій у його дослідження, інформування споживачів та рекламу нового продукту, розробку стратегії виходу на ринок.

Для того, щоб виробники та продавці на інтернет-ринку володіли інформацією щодо поточного стану попиту, трендів і могли робити об'єктивні прогнози щодо майбутніх продажів, їм варто використовувати такі інструменти, як Serpstat і попередньо згаданий Google Trends.

Serpstat – це сервіс для аналізу й оптимізації пошукових запитів і сайтів. Він дає можливість можна ключові слова, вивчати конкурентів і покращувати свою пошукову видимість в інтернеті. Google Trends – це безплатний інструмент, за допомогою якого можна відстежувати динаміку запитів за ключовим словом протягом певного часу та в певному місті, країні чи регіоні; прогнози Google щодо зростання чи зниження попиту на товар; пов'язані з основним продукти та попит на них; загальну статистику трендових товарів певного періоду [4].

У разі, якщо компанія має намір розвиватися в «голубому океані», для забезпечення її ефективної діяльності варто застосувати т. зв. методику чотирьох дій, що дає змогу визначити, які елементи товару чи послуги слід змінити для створення нової ринкової цінності [5]. Для цього треба послідовно відповісти на 4 групи питань:

1. Усунути (Eliminate): які традиційні елементи ринку можна усунути; що в товарі чи послузі не приносить користі споживачам.

2. Скоротити (Reduce): які характеристики товару чи послуги можна зробити дешевшими або простішими; які процеси чи складові можна покращити без втрати цінності.

3. Збільшити (Raise): які фактори варто розвинути більше, ніж у конкурентів; що є особливо цінним для клієнтів.

4. Створити (Create): чи можна запропонувати унікальний продукт, якого ще не існує на ринку; як можна залучити нових клієнтів.

Водночас слід пам'ятати, що стратегія «блакитного океану» не є універсальною. Так, не у всіх галузях можна створити нові ринки, оскільки деякі індустрії мають чіткі правила та обмеження (наприклад, вимоги щодо ліцензування діяльності чи сертифікації продукції). Крім того, новий ринок не може гарантувати успіху, якщо він не формує реальний попит.

Список використаних інформаційних джерел

1. Стратегія блакитного океану: як створювати ринки без конкуренції. URL: https://surl.li/iwuftq.
2. Самікова Н. Що можна продавати в інтернеті у 2026 році. URL: https://hostiq.ua/blog/ukr/what-to-sell-online/.
3. Як ефективно збільшити продажі інтернет-магазину. URL: https://surl.li/gwhjrl.
4. Нарощування продажів онлайн: стратегії, кращі практики. URL: https://surl.li/dlrozm.
5. Успішний інтернет-магазин: ключові стратегії для досягнення успіху. URL: https://surl.li/eoctiv.

В. Г. Штефан, *аспірант;*
М. О. Любимов, *канд. екон. наук, доцент*
ПУЕТ, м. Полтава

АДАПТАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ ROI ДО ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ

У сучасних умовах розвитку громадського сектору в Україні зростає потреба у впровадженні інструментів оцінки ефективності соціальних проєктів, які дозволяють не лише демонструвати

досягнуті результати, але й обґрунтовувати доцільність використання ресурсів. Одним із таких інструментів є показник окупності інвестицій (ROI), що широко застосовується у міжнародній практиці, проте все ще залишається недостатньо поширеним серед українських громадських організацій.

ROI визначається як співвідношення між отриманою цінністю та витратами на реалізацію проєкту і дозволяє оцінити, наскільки результати перевищують вкладені ресурси. Формально цей показник розраховується як різниця між отриманими вигодами та витратами, поділена на обсяг витрат, і виражається у відсотках. Такий підхід дає можливість перевести соціальний ефект у вимірювану площину, що є особливо важливим для проєктів у сферах соціальних послуг, охорони здоров'я, діяльності органів місцевого самоврядування та громадських ініціатив.

Аналіз джерел свідчить, що дослідження показника ROI та суміжних підходів до оцінки ефективності соціальних проєктів ґрунтується на поєднанні економічної теорії, практик міжнародного розвитку та прикладних інструментів оцінювання.

Насамперед, матеріали Organisation for Economic Co-operation and Development [1] та European Commission [2] формують методологічну основу оцінки ефективності інвестицій через підходи cost-benefit analysis. У цих джерелах акцент зроблено на кількісному вимірюванні вигід і витрат, що є базою для розуміння логіки ROI. Водночас вони орієнтовані переважно на інфраструктурні та державні проєкти, що потребує адаптації до соціального сектору.

Документи The World Bank, United Nations Development Programme та USAID розширюють цей підхід, інтегруючи його у систему моніторингу та оцінки (M&E) [3,6,8]. Вони підкреслюють важливість результативності, підзвітності та орієнтації на вплив, що наближує оцінювання до потреб донорських організацій. ROI у цьому контексті розглядається як один із інструментів обґрунтування ефективності використання ресурсів.

Окрему групу становлять джерела New Economics Foundation та Social Value International, які розвивають концепцію Social Return on Investment (SROI) [4, 5]. Вони пропонують методологію, що дозволяє вимірювати соціальну цінність у грошовому еквіваленті з урахуванням нематеріальних результатів. Це є особ-

ливо релевантним для громадського сектору, де результати часто мають соціальний, а не фінансовий характер.

Практичний аспект оцінювання ефективності представлено у матеріалах Cabinet Office та GIZ, які акцентують увагу на принципах value for money, результатоорієнтованому управлінні та прийнятті рішень на основі даних. Ці підходи безпосередньо корелюють із застосуванням ROI у грантовій та проєктній діяльності [7, 9].

Водночас, джерела International Labour Organization підкреслюють значення ефективності витрат у соціальних та трудових програмах, що розширює застосування ROI на сферу зайнятості та соціального захисту [10].

Українські наукові публікації [11–13] демонструють поступове впровадження підходів оцінки ефективності у вітчизняному контексті. Вони здебільшого зосереджені на теоретичних аспектах та адаптації міжнародного досвіду, проте питання практичного застосування ROI у громадському секторі України залишається недостатньо розкритим.

Отже міжнародні джерела формують потужну методологічну базу для використання ROI, тоді як українські дослідження перебувають на етапі адаптації цих підходів. Це створює підґрунтя для подальших наукових розвідок і практичного впровадження інструментів оцінки ефективності у діяльності громадських організацій.

Практичний досвід застосування ROI в Україні вже існує, зокрема в межах програм міжнародних донорів. Наприклад, у рамках підтримки бібліотечної мережі було здійснено оцінку соціально-економічного ефекту інвестицій, що підтвердило можливість використання цього інструменту для аналізу соціально орієнтованих ініціатив. Такий досвід демонструє універсальність підходу та його адаптивність до різних секторів.

Для донорських організацій ROI є важливим критерієм прийняття рішень щодо фінансування. Він дозволяє оцінити, чи перевищує соціальна цінність проєкту вкладені кошти, визначити доцільність подальшої підтримки або масштабування ініціативи, а також порівнювати альтернативні проєктні пропозиції. У сучасній грантовій практиці дедалі частіше висуваються вимоги щодо обґрунтування ефективності витрат, зокрема через показники

cost-effectiveness, cost-benefit ratio або value for money, які концептуально відповідають підходу ROI.

Застосування ROI у діяльності громадських організацій сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та довіри з боку донорів і бенефіціарів. Крім того, цей інструмент дозволяє представити соціальні зміни у вимірюваній формі, що полегшує комунікацію результатів та підсилює конкурентоспроможність проєктів у грантовому середовищі. Водночас використання ROI можна розглядати як спосіб інтеграції економічного підходу до оцінки соціального впливу, що є важливим кроком до підвищення ефективності управління ресурсами у громадському секторі.

Таким чином, впровадження методології ROI в українських громадських організаціях відкриває нові можливості для обґрунтування соціальної цінності проєктів, посилення їх результативності та забезпечення сталого розвитку ініціатив.

Список використаних інформаційних джерел

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. Cost-Benefit Analysis and the Environment: Further Developments and Policy Use. Paris: OECD Publishing, 2018.
2. European Commission. Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. Brussels, 2014.
3. The World Bank. Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches. Washington, DC, 2012.
4. New Economics Foundation. Measuring Value: A Guide to Social Return on Investment (SROI). London, 2012.
5. Social Value International. A Guide to Social Return on Investment. 2015.
6. United Nations Development Programme. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York, 2009.
7. Cabinet Office. The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government. London, 2022.
8. USAID. ADS Chapter 201: Program Cycle Operational Policy. Washington, DC, 2023.
9. GIZ. Guidelines on Results-Based Monitoring. Bonn, 2019.
10. International Labour Organization. Value for Money Strategies in Development Projects. Geneva, 2016.

11. Куценко Т. М. Оцінка ефективності соціальних проєктів у громадському секторі // Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 2. С. 45–52.
12. Лопушинський І. П. Соціальна ефективність діяльності органів місцевого самоврядування: теоретичні підходи // Публічне управління. 2019. № 3. С. 112–118.
13. Сторожук В. В. Використання показника ROI в оцінці інвестиційних проєктів // Економіка та держава. 2021. № 5. С. 67–71.

Наукове видання

МЕРЕЖЕВИЙ БІЗНЕС: СТАНОВЛЕННЯ, ПРОБЛЕМИ, ІННОВАЦІЇ

МАТЕРІАЛИ
XVI Міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції

(м. Полтава, 27–28 квітня 2026 року)

Дизайн обкладинки *О. В. Семенко*
Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 10,7.
Зам. № 422/2275.

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.