

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя
Тернопільська міська рада

Ternopil Ivan Puluj National Technical
University
Ternopil City Council

Корпорація «Науковий парк «Інноваційно-
інвестиційний кластер Тернопілля»

Corporation «Science Park «Innovation-
Investment Cluster of the Ternopil Region»

«Страхова компанія «ТАС»

Insurance company «TAS»

Вроцлавський економічний університет
Університет «Опольська Політехніка»
Університет прикладних наук в Нисі

Wroclaw University of Economics
Opole University of Technology
University of Applied Sciences in Nysa

Індо-Європейська освітня фундація
(Республіка Польща)

Indo-European Education Foundation
(the Republic of Poland)

Університет Дунареа де Йос м. Галац
(Румунія)

University Dunarea de Jos of Galati
(Romania)

МАТЕРІАЛИ

***XIV Міжнародної науково-практичної конференції
«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПОЗИЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У
ГЛОБАЛЬНОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ ВИМІРАХ»***

***Proceedings of the 14 International Scientific-Practical Conference
“FORMATION OF THE MECHANISM OF NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS
COMPETITIVE POSITIONS STRENGTHENING IN
GLOBAL, REGIONAL AND LOCAL DIMENSIONS”***

УДК 330:336:338
ББК 65

Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. ФОП Паляниця В.А., 2025. 110 с.

ISBN 978-617-7875-98-6

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

Голова – Марушак П.О., проректор з наукової роботи ТНТУ, д.т.н., професор

Співголова – Ціх Г.В., декан факультету економіки та менеджменту ТНТУ, к.е.н., професор

Співголова – Панухник О.В., завідувач кафедри економіки та фінансів ТНТУ, д.е.н., професор

Члени:

Дейнека Ю.П. – начальник управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (м. Тернопіль, Україна)

Демкура Т.В. – віце-президент з питань регіонального розвитку Міжнародної торгової палати ICC Ukraine (м. Тернопіль, Україна)

Колос О.С. – директор ТОВ «Торговий дім «Інтеграл» (м. Тернопіль, Україна)

Тимошик М.М. – директор ТОВ «МТ ПБС» (м. Тернопіль, Україна)

Химич Г.П. – директор Корпорації «Науковий парк «Інноваційно-інвестиційний кластер Тернопілля»» (м. Тернопіль, Україна)

Яцишин Н.З. – директор Тернопільського представництва Страхова компанія «ТАС-life» (м. Тернопіль, Україна)

Зелінська Анетта – професор, кафедра перспективних досліджень менеджменту, Вроцлавський економічний університет, Dr.Hab (м. Вроцлав, Республіка Польща)

Клеменс Бригіда – доцент кафедри регіональної політики та ринку праці, голова педагогічної ради з економіки Університету «Опольська Політехніка», Ph.D (м. Ополе, Республіка Польща)

Опалка Анна – керівник відділу з міжнародних зв'язків Університету прикладних наук в Нисі, PhD (м. Ниса, Республіка Польща)

Вілімовська Зоф'я – директор інституту фінансів Університету прикладних наук в Нисі, Dr.Hab. (м. Ниса, Республіка Польща)

Рокіта-Поскарт Діана – професор кафедри регіональної політики та ринку праці Університету «Опольська Політехніка», Ph.D (м. Ополе, Республіка Польща)

Кумар Прадіп – голова Індо-Європейської освітньої фундації, PhD (м. Варшава, Республіка Польща)

Зека Єкатеріна Даніела – виконавчий директор Документаційного центру управління маркетингу в промисловості та сільському господарстві, Університет Дунареа де Йос м. Галац, PhD (м. Галац, Румунія)

Флоріна Оана Вірланута – професор, факультет економіки і бізнес-адміністрування, Університет Дунареа де Йос, PhD (м. Галац, Румунія)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова – Крупка А.Я., завідувач кафедри економіки та фінансів ТНТУ, к.е.н., доцент

Члени – науково-педагогічні працівники кафедри економіки та фінансів ТНТУ:

Артеменко Л.Б., Винник Т.М., Зарічна Н.З., Крамар І.Ю., Крупка А.Я., Мариненко Н.Ю., Панухник О.В., Письменний В.В., Радинський С.В., Тимошик Н.С., Ціх Г.В.

Науковий секретар

Маркович І.Б. – доцент кафедри економіки та фінансів ТНТУ, к.е.н., доцент

Рекомендовано до друку Вченою радою факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, протокол №10 від 29 травня 2025 р.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій несуть автори.

ISBN 978-617-7875-98-6

© ФОП Паляниця В.А., 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

Розвиток соціально-економічних систем мікро-, мезо- і макrorівня: конфлікт традиційних моделей та економічних реалій 21 століття

Гончарук Олег, Мельник Лілія МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
Корнійчук Вікторія ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ	7
Маркович Ірина ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
Перепелиця Андрій, Крупка Андрій ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	10
Подвірна Тетяна РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНИ	12
Потюк Василь, Баранов Костянтин МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ	14
Стрілецький Микола МОДЕЛЮВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ВИКИДІВ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ МАШИНОБУДІВНОГО СПРЯМУВАННЯ	16
Химич Ірина, Костюк Надія БІЗНЕС-ТРЕНДИ СУЧАСНОСТІ: КОРПОРАТИВНА ОСВІТА	19

СЕКЦІЯ 2

Особливості інтеграції держави, бізнесу, науки, освіти в умовах цифровізації суспільства

Бондар Валерія, Бровко Лариса ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	21
Никитюк Ростислав, Машлій Галина ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ	22
Никитюк Ростислав, Машлій Галина ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ	24
Письменний Віталій ЕКОНОМІЧНІ НАСТІЛЬНІ ІГРИ: ВІД КОНЦЕПЦІЇ ДО ОСВІТНЬОГО ІНСТРУМЕНТУ (НА ОСНОВІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ НАСТІЛЬНОЇ ГРИ «ІЗ ВАРЯГІВ У ГРЕКИ»)	25

СЕКЦІЯ 3

Роль і потенціал вітчизняного підприємництва у розвитку економічно стійкої держави

Багрій Максим, Крупка Андрій ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	28
Галилуйко Вікторія, Письменний Віталій ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	31
Гурзель Олександр ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	34
Джерелейко Юрій, Радинський Сергій СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	35
Зелінська Лілія КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	37

Курах Олександр	40
ПАРТНЕРСТВО З БІЗНЕСОМ ЯК МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАД ЧЕРЕЗ ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ТА БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ	
Мариненко Наталія, Ерстенюк Тарас, Кутко Тарас	41
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	
ПАРТНЕРСТВО З БІЗНЕСОМ ЯК МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАД ЧЕРЕЗ ІНДУСТРІАЛЬНІ	
Парій Олег, Радинський Сергій	44
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА	
Пасєка Віктор	46
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	
Пастух Діана	48
РОЛЬ МАЛОГО, СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТА МІКРОПІДПРИЄМСТВА У РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Черній Ігор	50
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Шаварин Сергій, Радинський Сергій	52
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	
Юрша Олег, Мельник Лілія	55
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДПОВІДЬ НА КРИЗОВІ ВИКЛИКИ	

СЕКЦІЯ 4

Сучасний розвиток фінансового ринку України: можливості, виклики, загрози

Вацко Аліна	57
ДЕРЖАВНІ ЗАПОЗИЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ	
Задирайко Уляна	59
ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	
Кузнєцов Олександр, Криклій Олена	60
РИЗИКИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ	
Панухник Олена	63
ФІСКАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ РОЗПОДІЛУ ПДФО	
Письменний Віталій, Голойда Олександр	65
ФІНАНСУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ	
Тимошик Софія	67
ПОДАТКОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД	
Черкашин Інна	69
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	

СЕКЦІЯ 5

Інновації у глобальній біржовій сфері та банківській діяльності

Волошин Максим	72
КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКАХ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
Петрик Анастасія	74
ІННОВАЦІЇ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	
Тимошик Наталія	75
ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ БАНКІВ У ФОРМУВАННІ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПОСИЛЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	

СЕКЦІЯ 6

Страховий ринок України – каталізатор чи стримувач прогресивних змін у вітчизняній економічній системі?

Геськів Вікторія ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ	77
Кінах Вікторія ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТИВАННЯ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: АДАПТАЦІЯ ДО МІНЛИВОГО ФІНАНСОВОГО ЛАНДШАФТУ	78
Якимець Володимир ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ ЗІ СТРАХОВИМИ КЛІЄНТАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ	80

СЕКЦІЯ 7

Економічно ефективна торгівля: розуміння суті та сучасні підходи до її ведення

Радинський Сергій, Радинська Софія ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТОРГІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	82
--	----

СЕКЦІЯ 8

Майбутнє конкурентоспроможності: розумне управління, розумні території, розумний бізнес

Амірзянова Надія ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ	85
Артеменко Людмила КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ВІЙНИ	86
Голич Степан БАЛЬНЕОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РЕІНТЕРПРЕТАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ	87
Державець Денис ГЕОГРАФІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	90
Дмитрів Аліна СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	92
Собко Олександр ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	93
Суховерша Володимир ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ І БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ВЕКТОР КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ	96
Ференц Віра ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	98

СЕКЦІЯ 9

Трансформація бізнес-процесів у контексті сталого розвитку

Калушка Віталій ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК РУШІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	100
Лацік Тетяна СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ	102

Петраков Вадим	
ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	104
Янчинський Володимир, Панухник Олена	
ДОНОРСЬКІ ФОНДИ ЯК ДРАЙВЕРИ ПОВОСННОЇ «ЗЕЛЕНОЇ» ТРАНСФОРМАЦІЇ	106

СЕКЦІЯ 1
РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ МІКРО-, МЕЗО- і
МАКРОРІВНЯ: КОНФЛІКТ ТРАДИЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ТА
ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЙ ХХІ СТОЛІТТЯ

УДК 005.33:614.2

Гончарук Олег
аспірант
Мельник Лілія
доктор економічних наук, професор
професор кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

**МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ
В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Сучасне управління закладом охорони здоров'я базується на принципах автономії, стратегічного планування, ефективного ресурсного менеджменту та орієнтації на пацієнта, а впровадження програмно-цільового підходу дозволяє реалізувати ці принципи через забезпечення чіткого планування, раціонального розподілу ресурсів та досягнення конкретних результатів у діяльності закладу. Крім того, такий підхід сприяє підвищенню прозорості управління, покращенню якості медичних послуг і забезпечує контроль за ефективністю використання бюджетних коштів. Процес впровадження програмно-цільового підходу в управлінні закладом охорони здоров'я потребує чіткого розуміння його особливостей, що потребує розробки відповідного механізму, під яким слід розуміти сукупність організаційних, управлінських та фінансових інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей медичного закладу шляхом реалізації спеціально розроблених цільових програм. Такий підхід передбачає чітке планування результатів, ефективне використання ресурсів, моніторинг виконання завдань і коригування дій для підвищення якості надання медичних послуг та управлінської ефективності. Ключовими елементами цього механізму є:

- визначення цілей і пріоритетів, що передбачає формулювання стратегічних і тактичних цілей розвитку ЗОЗ, а також встановлення пріоритетних напрямів діяльності (наприклад, профілактика, якість медичних послуг, кадрове забезпечення);
- розробка цільових програм (наприклад, програма боротьби з серцево-судинними захворюваннями), визначення термінів виконання, виконавців та ресурсного забезпечення таких програм;
- забезпечення відповідного бюджетного планування і фінансування, що базується на обґрунтованому розподілі бюджетних коштів на основі результативності, контролі за цільовим і ефективним використанням ресурсів;
- організація управління програмами, тобто призначення відповідальних осіб/підрозділів за реалізацію програм, створення координаційних рад або робочих груп при ЗОЗ, забезпечення, за потреби, міжвідомчої взаємодії;
- моніторинг і оцінка ефективності виконання програм, що включає застосування ключових показників ефективності (KPI), проведення внутрішніх та/або зовнішніх аудитів результативності тощо.

Перелік використаних джерел:

1. Заколюдажна М. В. Програмно-цільовий підхід у державному управлінні системою охорони здоров'я. *Держава та регіони*. 2011. № 1. С. 234-240.
2. Кривокульська Н.М. Удосконалення організації роботи медичних установ як функції адміністративного менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2 (165).

УДК 338

Корнійчук Вікторія

студентка групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Химич Ірина

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ

Молочна галузь є однією із важливих складових харчової промисловості будь-якої держави в цілому, й України зокрема. Щорічно, 1 червня в світі відзначається «Всесвітній день молока» («World Milk Day»), який запроваджено на офіційному міжнародному рівні представниками Продовольчої організації ООН «ФАО» починаючи з 2001 року.

На рис. 1 показна інфографіка «Молочна карта України – 2024», яка сформована фахівцями Асоціації виробників молока («АВМ») разом із органом сертифікації «Органік Стандарт» за підтримки Швейцарії, що відбулася в межах швейцарсько-української програми «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України» («QFTR»), що впроваджується Дослідним інститутом органічного сільського господарства («FiBL», Швейцарія) в партнерстві із «SAFOSO AG» (Швейцарія) [1].

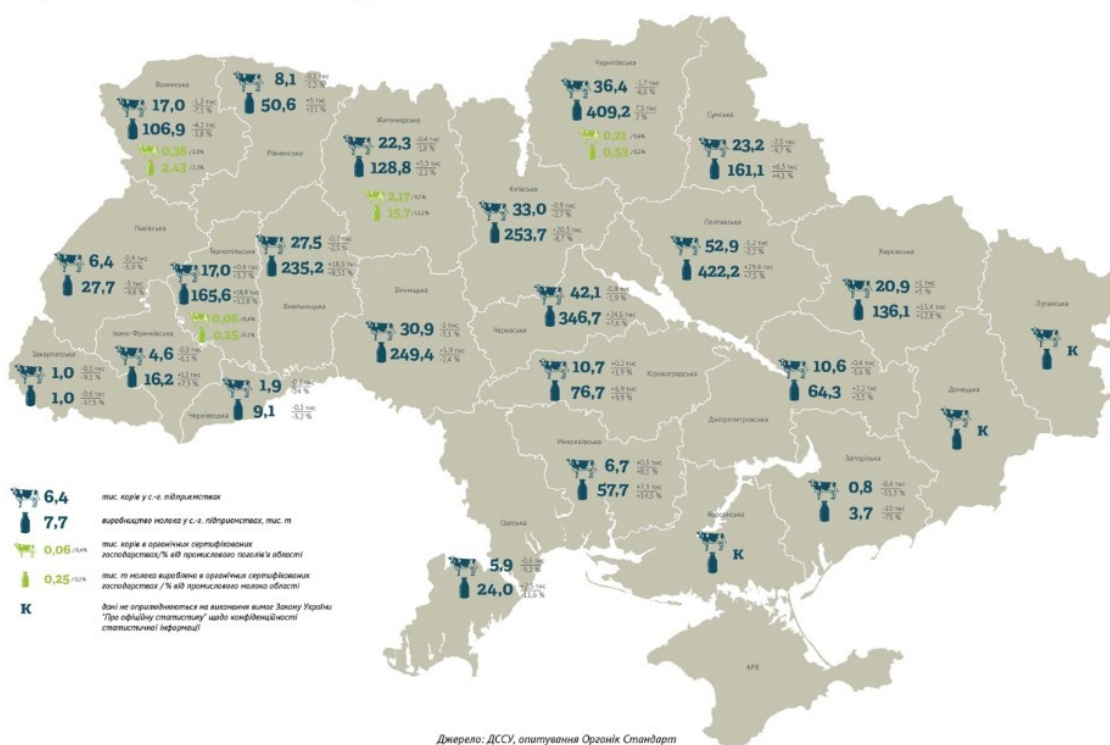


Рис. 1. Інфографіка «Молочна карта України – 2024»

Примітка: дані взято із джерела [1]

В кінцевому підсумку щодо стану та умов загальної діяльності даної промисловості в державі протягом 2023 р. помітно, що майже кожна із областей зазнавала значного

скорочення кількості поголів'я корів у даному секторі. Проте, варто відмітити хоча і про незначну, але позитивну тенденцію темпів приросту в таких областях як Тернопільська та Миколаївська, а також і Харківська, в якій після процесу її деокупації розпочався непростий шлях в напрямі відновлення й стабілізації в цілому.

Також, доцільно зазначити, що завдяки проведеним заходам щодо підвищення рівня продуктивності корів, все ж більша частина областей змогли продемонструвати певне зростання результатів обсягів виробництва саме промислового молока. Отже, як наслідок таких дій, отримані значення щодо обсягів молока від підприємств у структурі переробки зуміли повернутися до рівня їх результатів 2021 р., загальна частка такого виду молока в структурі зданого на переробку зросла до 89,10 % (до показника 81,80 %, що був перед початком повномасштабної війни в країні), а значення частки молока гатунку «екстра» склало 49,00 %. В топ-5 лідерів молочних областей станом на 1 січня 2024 увійшли такі як: Вінницька, Київська, Полтавська, Черкаська й Чернігівська, які зуміли утримати на рівні 51,40 % промислових корів країни та забезпечити, в підсумку, 72,50 % всіх надходжень молока від наявних молочнотоварних ферм для його подальшої переробки.

У табл. 1 представлено порівняння щодо обсягів виробництва органічного молока в Україні та деяких країнах ЄС [1].

Таблиця 1

**Порівняння обсягів виробництва органічного молока в Україні та країнах ЄС
станом на січень 2023 року**

№ з/п	Назва країни	Кількість виробленого органічного молока, тис. т	Частка органічного молока в загальній структурі виробленого молока, %
1	Швеція	482,32	17,30
2	Австрія	661,69	17,28
3	Данія	745,90	13,23
4	Латвія	84,60	8,55
5	Литва	82,87	5,64
6	Франція	1281,64	5,17
7	Греція	27,81	3,92
8	Німеччина	1266,22	3,89
9	Італія	498,54	3,78
10	Фінляндія	80,91	3,50
11	Бельгія	131,26	2,96
12	Нідерланди	296,19	2,08
13	Словаччина	19,81	2,19
14	Болгарія	9,28	1,10
15	Польща	33,42	0,22
16	Україна	15,32	0,17

Примітка: дані взято із джерела [1]

Важливим є виокремлення й ряду основних факторів, що значно вплинули на формування попиту та пропозиції щодо ринку молока в Україні за 2023 р.: 1) пропозиція: загальне виробництво молока (7,41 млн. т); загальне надходження молока на переробку (2,86 млн. т); загальна чисельність корів (1,29 млн. голів); кількість господарств з виробництва молока (1309 підприємств); середній розмір промислової ферми (300 корів); середній річний удій молока від корови у с/г підприємствах (7345 кг/корова); середній річний удій молока від корови у сертифікованих органічних господарствах (4783 кг/корова); 2) попит: споживання на душу населення (192 кг/особа/рік); чисельність населення (33,2 млн. осіб).

Отже, не дивлячись на наявну кризову ситуацію в даній галузі, все ж розроблено певну організаційно-управлінську адаптаційну стратегію, тактичні кроки та бізнес-політику, згідно якої успішно діють, працюють та розвиваються підприємства даного сектору.

Перелік використаних джерел:

1. Молочна галузь: Україна — ЄС (16.06.2024). URL:
<https://infagro.com.ua/ua/2024/06/16/molochna-karta-ukrayini-2024/>.

УДК 336.22

Маркович Ірина

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Класична економічна теорія розглядає економічних агентів як раціональних суб'єктів, які ухвалюють рішення та діють відповідно до економічної доцільності та ефективності. Проте, в реальному житті відхилення від раціонального оптимуму є передбачувано систематичними, зокрема в площині сплати податків та обов'язкових платежів державі. Поведінкова економіка дедалі частіше використовується для аналізу причин, чому платники податків ухиляються від податкових зобов'язань, навіть за наявності формальної вигоди їх сплати. Відхилення від раціональної поведінки часто зумовлені когнітивними упередженнями — такими як ефект соціальної норми, упередження статус-кво, підтверджувальне упередження та евристика доступності.

Емпіричні дослідження показують, що низка платників сприймає сплату податків не як обов'язок, а як реакцію на те, що робить більшість. Так звані «наджинг»-інструменти — зокрема повідомлення на кшталт “більшість ваших сусідів уже сплатили податки” — суттєво впливають на поведінку. У рандомізованому польовому дослідженні у Норвегії встановлено, що звернення до соціальних норм підвищило рівень сплати на 5–7% [1].

Ще одним чинником є когнітивна інерція — платники уникають змін у звичних фінансових діях, навіть якщо нові податкові умови є вигіднішими. Це так зване упередження статус-кво пояснює повільну реакцію на цифровізацію податкової звітності, особливо серед мікробізнесу.

Підтверджувальне упередження також має фіскальні наслідки: платники, які раніше стикалися з непрозорістю або адміністративною несправедливістю, схильні ігнорувати нову позитивну інформацію і далі будувати поведінку на базі старого негативного досвіду. Така упередженість обмежує вплив інформаційних кампаній на зміну податкової поведінки.

Для підвищення рівня добровільного виконання податкових зобов'язань уряди країн дедалі активніше інтегрують поведінкові підходи у фіскальну політику. У Великій Британії створений Behavioural Insights Team запропонував низку рішень, спрямованих на зниження ухилення — включно зі зміною лексики в офіційних листах. Дослідники [2] продемонстрували, що просте додавання соціальних порівнянь у текст податкового повідомлення (наприклад, “ви в меншості серед сусідів”) підвищувало рівень сплати на 16%.

Урахування когнітивних упереджень у податковому адмініструванні дозволяє не лише зменшити ухилення, а й підвищити довіру до інституцій. Це особливо актуально в Україні, де традиційно високий рівень тіньової економіки і низький рівень довіри до податкової системи. Використання підходів поведінкової економіки дає змогу формувати ефективні, некаральні методи стимулювання платників до виконання своїх зобов'язань.

Перелік використаних джерел:

1. Bott, K. M., Cappelen, A. W., Sørensen, E. Ø., & Tungodden, B. (2020). You've got mail: A randomized field experiment on tax evasion. *Management Science*, 66(7), 2801–2819. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3360>

2. Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D., & Vlaev, I. (2021). The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. *Journal of Public Economics*, 192, 104311. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104311>

УДК 336.7

Перепелиця Андрій

студент групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Крупка Андрій

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні споживче кредитування зазнало суттєвих трансформацій, зумовлених економічною нестабільністю та зниженням платоспроможності населення. Банківські установи вимушені адаптувати кредитні продукти до нових ризиків, посилюючи вимоги до позичальників та переглядаючи умови кредитування. Зміни в законодавчому полі, а також втручання держави у фінансову сферу впливають на динаміку та доступність споживчих кредитів. Особливої уваги набувають питання захисту прав споживачів фінансових послуг в умовах збройного конфлікту.

Аналіз особливостей споживчого кредитування у воєнний період є актуальним для розуміння тенденцій розвитку фінансового ринку та формування ефективних механізмів регулювання.

Сучасна практика кредитування в Україні засвідчує значну популярність споживчих кредитів серед населення. Упродовж останніх років частка даного виду кредитування стабільно становила близько однієї п'ятої від загального кредитного портфеля банківських установ, а протягом останніх трьох років спостерігалось незначне зростання цього показника (рис. 1).

Упродовж 2017–2023 років простежуються істотні коливання у структурі споживчого кредитування за категоріями позичальників. Загальний обсяг наданих кредитів за цей період залишався відносно стабільним, коливаючись у межах від 961 млн. грн у 2020 році до 1119 млн. грн у 2018 році, засвідчуючи збереження попиту на кредитні ресурси навіть в умовах економічної нестабільності. Найбільш помітною тенденцією є зміщення акценту на кредитування фізичних осіб: з 2018 року обсяг кредитів, наданих фізичним особам, суттєво зріс і стабільно переважає над іншими видами кредитування. Зокрема, у 2018 році кредити фізичним особам становили 922 млн грн, що майже в п'ять разів перевищувало обсяг інших кредитів. Водночас обсяг інших кредитів, наданих клієнтами, демонструє поступове зростання після найнижчого показника у 2018 році (197 млн грн), проте частка таких кредитів у загальній структурі залишається меншою, вказуючи на зміну пріоритетів банківських установ і концентрацію на роздрібному кредитуванні.

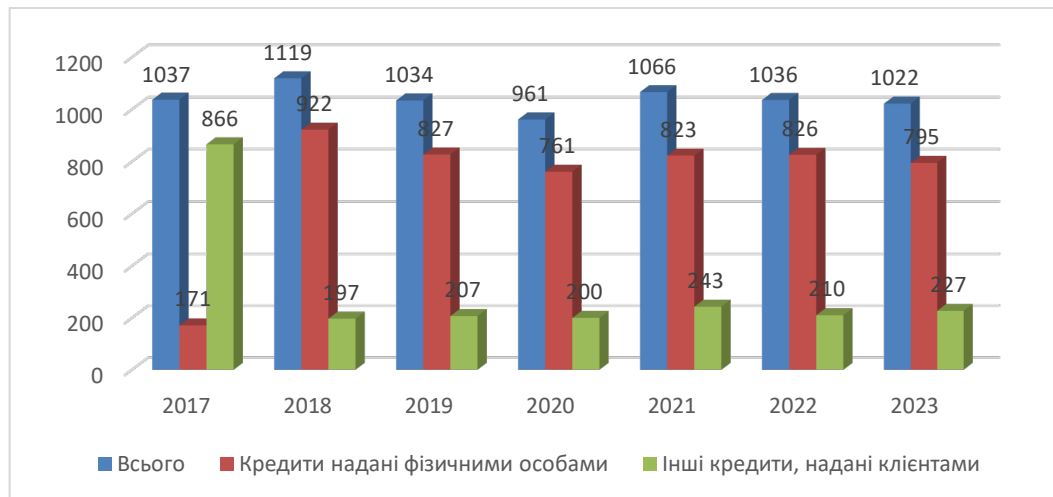


Рис. 1. Динаміка банківських кредитів та частка кредитів, наданих фізичним особам у 2018-2023 рр., млн. грн. [1]

Відповідно, у досліджуваній період зафіксовано більш динамічне зростання обсягів споживчого кредитування порівняно з темпами приросту загального кредитного портфеля банків. Водночас військові дії мали суттєвий вплив на загальні тенденції розвитку кредитного ринку, зокрема спричинили зниження обсягів кредитування протягом кількох послідовних кварталів [2].

Серед ключових детермінант, які стримують розвиток ринку споживчого кредитування в Україні, можна визначити низку системних та ситуативних факторів, зумовлених як макроекономічними, так і соціальними умовами. Зокрема, вагоме значення має економічна нестабільність, спричинена запровадженням воєнного стану, адже це істотно послаблює довіру економічних агентів до фінансової системи. Суттєвий вплив має також інфляційний тиск, який призводить до скорочення реальних доходів населення, знижуючи споживчий попит і платоспроможність домогосподарств. Одночасно з цим нестабільність валютного курсу створює додаткові ризики при наданні кредитів, особливо у випадках, коли позики номінуються в іноземній валюті.

Воєнні дії значно підвищують рівень фінансових ризиків як для кредиторів, так і для позичальників. В умовах загроз фізичному знищенню майна, міграції та мобілізації, банки стикаються з труднощами оцінки кредитоспроможності клієнтів і забезпечення виконання зобов'язань. До цього додається обмежений доступ до ринкової інфраструктури, що унеможливорює належне функціонування кредитних механізмів, зокрема в регіонах, що перебувають у зоні бойових дій.

Функціонування банківської системи також залишається нестабільним, що викликає сумніви щодо довгострокової надійності фінансових установ. Окрім того, важливим стримувальним чинником виступає низький рівень фінансової грамотності серед населення, який зменшує здатність громадян раціонально оцінювати кредитні умови, керувати власними фінансами та уникати надмірного боргового навантаження.

Нівелювання даних проблемних аспектів вбачаємо у реалізації ряду активних заходів, яка дозволить підвищення ефективності реалізації споживчого кредитування в Україні, зокрема:

- забезпечення макроекономічної стабільності шляхом стримування інфляції та стабілізації валютного курсу;
- підвищення реальних доходів населення для зміцнення платоспроможності домогосподарств;
- удосконалення механізмів управління кредитними ризиками в банківській системі;
- створення умов для розширення доступу суб'єктів кредитних відносин до інфраструктури фінансового ринку, зокрема в умовах воєнного стану;

- зміцнення фінансової стійкості банків через державну підтримку та запровадження антикризових інструментів;
- розвиток цифрових сервісів у сфері кредитування для забезпечення безперебійного доступу до фінансових послуг;
- впровадження загальнодержавних програм з підвищення рівня фінансової грамотності населення;
- стимулювання довіри до банківської системи шляхом посилення прозорості та відповідальності фінансових установ.

Отже, ринок споживчого кредитування в Україні перебуває під тиском багатьох викликів, серед яких домінують макроекономічна нестабільність, воєнні ризики та низький рівень фінансової грамотності населення. Найбільш критичною проблемою залишається глибока недовіра до фінансової системи, що у поєднанні з обмеженим доступом до інфраструктури та зростанням фінансових ризиків стримує кредитну активність як банків, так і населення. У цьому контексті актуальним постає подальше наукове осмислення механізмів підвищення стійкості банківської системи та адаптації інструментів споживчого кредитування до умов воєнного часу, зокрема через цифровізацію послуг, розбудову фінансової інклюзії та формування довіри до кредитно-фінансових інституцій.

Перелік використаних джерел:

1. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих кредитів. Офіційний сайт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision statist](https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision%20statist).
2. Моташко Т.П., Перхайло С.П. Банківське споживче кредитування в Україні в умовах війни: сучасні тренди та ризики контрагентів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №6. С. 176-185.
3. Кружелєв М. О., Нечипоренко А. В. Розвиток ринку споживчого кредитування в умовах воєнного стану. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*). 2024. №2(14). URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/226c7f37-cb3b-4c87-a0ed-afa8fa49d93d/content>

УДК 338

Подвірна Тетяна

кандидат економічних наук

старший викладач кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ

На початку повномасштабної війни багато підприємств були змушені шукати нові місця для релокації складів і виробництва. Але тоді індустріальні парки не змогли задовольнити попит. Причина банальна: більшість таких проєктів – це greenfield-ділянки без приміщень та інфраструктури.

Індустріальні парки – це спеціально створені території для промислових компаній з метою їх розвитку, які зручно поєднують різні ланки одного виробництва, або працюють, маючи спільні цілі та інтереси, об'єднуючись в великі екосистеми. Вони заощаджують на логістиці, завдяки тому, що розміщуються поруч, сприяють розвитку малих підприємств, модернізації галузей та створюють нові робочі місця.

Індустріальні парки належать до пріоритетів Уряду у залученні інвестицій в реальний сектор економіки і є важливою складовою політики «Зроблено в Україні». Ключовими складниками цієї політики є розвиток внутрішнього виробництва, залучення інвестицій в реальний сектор економіки та сприяння несировинному експорту. Для потенційного інвестора індустріальні парки вирішують ряд важливих завдань: оформлена промислова

земля, підведені мережі, наявні промислові будівлі, кращий бізнес-кейс за рахунок податкових та митних стимулів. Підрахунки свідчать, що 1 га індустріального парку створює до 50 нових робочих місць, а кожна гривня державних інвестицій у їхній розвиток забезпечує до 5–6 грн приватних вкладень.

У 2024 році вперше держава надала фінансову підтримку індустріальним паркам на створення *промислової інфраструктури*. Було прийнято рішення про виділення 15 індустріальним паркам державної підтримки на суму понад 1 млрд грн.

У 2024 році було зареєстровано 31 індустріальний парк. Це абсолютний рекорд за всю історію розвитку індустріальних парків України. Найбільша кількість до цього часу була 13 індустріальних парків на рік.

Реєстрували індустріальні парки в 15 областях України. Найбільша кількість в Львівській області – 6 шт. та Закарпатській області – 5 шт. На кінець 2024 року в Україні зареєстрували 99 індустріальних парків, у січні 2025-го їх стало 100. За типом ініціаторів 13 індустріальних парків було ініційовано комунальними ініціаторами, та 18 індустріальних парків приватними ініціаторами. 60% індустріальних парків ініційовано на ділянках типу greenfield (чисте поле), та 40% на ділянках brownfield (стара промислова зона).

Одним з ключових факторів якості зареєстрованих індустріальних парків в 2024 році є те, що майже 70% індустріальних парків вже мають інвесторів, потенційних учасників чи керуючих компаній ще до реєстрації. Це означає що в 2025 році майже немає зареєстрованих індустріальних парків з «мертвою перспективою», як це було в більшості випадків до війни.

Кількість індустріальних парків (ІП), що працюють, в Україні у 2024 року збільшилася до 21, а в 2025 році їх може працювати не менше 30.

В Україні у кінці 1990-х на початку 2000-х теж були перші спроби організації індустріальних парків. У 2008 році держава почала порушувати питання, як перейняти досвід країн-сусідів, і стимулювати притік інвестицій, але вона не стимулювала бізнесменів. Перший закон «Про індустріальні парки» в Україні набув чинності в 2012 році. До війни попри те, що існував ухвалений закон, по суті не було жодних стимулювальних чинників для їх розвитку, відсутня фінансова і технічна підтримка від держави.

Першим поштовхом до розвитку індустріальних парків стало повномасштабне вторгнення Росії, оскільки з'явилися понад 1,5 тис. релокованих підприємств, які кинулися шукати навіть не ділянки, а готові промислові об'єкти.

Наприклад, у Львові було зареєстровано 11 парків, але станом на березень 2022 року в них не було жодного готового об'єкта, тільки будувалися кілька, і тоді більша частина підприємств розподілилася по старих промзонах. Деякі перемістилися до індустріальних парків інших регіонів.

Другим поштовхом до розвитку і створення саме працюючих парків стало ухвалення в середині 2022 року великого пакета законів, що поклало початок зацікавленості з боку насамперед резидентів. У цьому законі було прописано багато пільг, а саме:

- скасування податку на прибуток;
- зниження на 10% оплати за імпорту устаткування (таким чином бізнес менше сплачує за верстати і станки, які знадобляться для подальшого виробництва);
- звільнення від сплати мита за устаткування; пільгові умови на оренду земельних ділянок під індустріальні парки чи сплати податку на землю; найближчим часом мають ввести відшкодування відсоткової ставки за кредитами.

Кабінет Міністрів у червні 2024 року затвердив новий Порядок державного стимулювання створення та функціонування індустріальних парків.

Засновники індустріальних парків отримають безповоротну допомогу. Максимальний розмір стимулювання складає 150 млн грн, при цьому співфінансування робіт відбуватиметься у співвідношенні 50 на 50. Ініціатори створення або керуючі компанії індустріальних парків з деокупованих територій зможуть реалізовувати проекти у співфінансуванні 80 на 20, тобто держава зі свого боку оплатить до 80 % кошторисної вартості робіт, але не більше 150 млн грн.

Вперше у 2024 році було прийнято рішення про виділення 15 індустріальним паркам державної підтримки на суму понад 1,1 млрд грн, що дозволяє реалізувати 34 проекти розвитку промислової інфраструктури.

Ці кошти можна витрачалися на три статті:

- Будівництво мереж та інфраструктури індустріальних парків (до 150 млн. на один індустріальний парк);
- Компенсація витрат на проектування та отримання технічних умов по мережам та інфраструктурі;
- Компенсація відсотків по кредитах, які взяті на розвиток чи будівництво індустріальних парків.

Порядком надання державного стимулювання передбачено надання коштів ініціаторам створення або керуючим компаніям індустріальних парків для облаштування або будівництва інженерно-транспортної інфраструктури, а також часткове відшкодування вартості приєднання до електричних мереж.

Також новий Порядок передбачає запровадження певних запобіжників. Кожен заявник бере на себе зобов'язання протягом 3 років побудувати на території індустріального парку не менше 5000 квадратних метрів та залучити не менше 2 учасників. Якщо умови не будуть виконані, то заявник має повернути державі всі витрачені бюджетні кошти. Ну і третім поштовхом стало те, що за останні два роки в індустріальні парки інвестували 9,2 млрд грн, з них майже 2,8 млрд грн – у будівництво промислових і складських об'єктів. Переважно це інвестиції самих учасників індустріальних парків – заводів та складських операторів. З урахуванням цих чинників виник інтерес резидентів, які або почали шукати парк, або створювати їх самостійно. 2025 рік обіцяє бути ще більш насиченим та продуктивним в сфері розвитку індустріальних парків України.

Перелік використаних джерел:

- 1 Індустріальні парки в Україні. Міністерство економіки України URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=6463d3ba-aa13-4e54-8db9-0f36642c43d9&tag=IndustrialniParkiVUkraini>
2. Індустріальні парки 2024. Зроблено в Україні URL: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf

УДК 658.012

Потюк Василь

аспірант, група ПКa-31

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Баранов Костянтин

аспірант, група БМа-21

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Науковий керівник: Крамар Ірина

доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

В умовах сьогодення, для підприємств критично важливо забезпечувати економічну безпеку. Нестабільність економіки, посилення конкуренції, глобалізаційні тенденції та

цифрові перетворення бізнесу формують нові виклики для українських підприємств. Своєчасне виявлення загроз та аналіз рівня економічної безпеки стають ключем до стабільної роботи та розвитку господарюючих суб'єктів.

Дієва система оцінки економічної безпеки не просто фіксує поточний стан захищеності економічних інтересів підприємства, а й допомагає виявляти можливі ризики, розробляти превентивні дії та гарантувати стійкість підприємства до негативних зовнішніх та внутрішніх факторів. Актуальним завданням є вдосконалення методичного забезпечення оцінки економічної безпеки з урахуванням цифрової трансформації та інноваційних зрушень у бізнес-середовищі.

У сучасній науковій літературі представлено різноманітні методологічні підходи до оцінювання економічної безпеки суб'єктів господарювання. Серед ключових можна виділити наступні: індикаторний (базується на порівнянні фактичних показників із пороговими значеннями), ресурсно-функціональний (аналізує ефективність використання ресурсів за функціональними складовими), програмно-цільовий (комплексне дослідження системи безпеки), оцінювання через призму економічних ризиків, прибутково-інвестиційний (фокусується на фінансових результатах та інвестиційній привабливості), математичне моделювання та системно-цільовий підхід [1, с. 71].

Варто зауважити, що при детальному розгляді конкретних методик оцінювання економічної безпеки підприємства спостерігається значне методологічне взаємопроникнення між різними підходами. Численні методики, хоч і класифікуються за певним домінуючим принципом, часто інтегрують елементи кількох підходів одночасно, що ускладнює їх чітку категоризацію та свідчить про комплексний характер проблематики економічної безпеки бізнесу.

Надалі зупинимося на особливостях найбільш змістовних на нашу думку методів.

Індикаторний підхід є найпоширенішим способом оцінювання економічної безпеки підприємства. Відповідно до цього підходу, стан економічної безпеки визначається через відбір конкретних індикаторів, їх обчислення, зіставлення з еталонними значеннями та подальше визначення інтегрального показника.

Методика охоплює такі стадії: збір даних, вибір індикаторів, формування еталонних величин, зіставлення фактичних показників з еталонними, визначення важливості відхилень та здійснення інтегральної оцінки.

Система показників містить: показники ліквідності, фінансової стабільності, прибутковості та ділової активності.

Кінцевим етапом є розрахунок інтегрального показника та визначення рівня економічної безпеки за такою шкалою: абсолютна безпека ($R = 1$), нормальна безпека ($0,75 \leq R < 1$), нестабільне становище ($0,50 \leq R < 0,75$), критичний стан ($0,25 \leq R < 0,50$), кризовий стан ($0,00 \leq R < 0,25$) [2].

Основною перевагою індикаторного методу є можливість комплексної кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства через інтегральний показник, що дозволяє не лише визначити поточний стан захищеності, але й виявити проблемні зони та загрози для своєчасного реагування на них.

Ресурсно-функціональний метод оцінки економічної безпеки підприємства спирається на аналіз ефективності використання наявних корпоративних ресурсів, розглядаючи їх крізь призму всіх функціональних напрямів діяльності господарюючого суб'єкта. Відповідно до цієї методологічної концепції, раціональне управління ресурсним потенціалом є основою для протидії зовнішнім та внутрішнім викликам, забезпечуючи підвищення внутрішньої стабільності підприємства та закладаючи підґрунтя для його прогресивного розвитку.

У процесі впровадження цього підходу здійснюється комплексна діагностика ефективності використання кожної категорії ресурсів за основними функціональними складовими економічної безпеки: фінансовою, виробничою, інтелектуально-кадровою, інформаційною, правовою, екологічною та іншими. Загальний показник економічної безпеки

формується шляхом агрегування показників ефективності по всіх функціональних напрямках, причому кожен функціональний блок являє собою окрему підсистему індикаторів [3, с. 19].

Ключовою перевагою ресурсно-функціонального підходу є його комплексність, що дозволяє оцінити ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства за різними функціональними напрямками діяльності та виявити резерви підвищення рівня економічної безпеки через оптимізацію ресурсного потенціалу.

Програмно-цільовий підхід до оцінювання економічної безпеки визначається застосуванням комплексних математичних моделей та засобів аналізу. Методологічною рисою цього підходу є інтеграція численних неоднорідних показників, що відображають різні грані економічної безпеки підприємства, в єдину систему оцінювання з використанням експертних методів.

В межах цього підходу оцінювання рівня економічної безпеки формується через багатоступеневе узагальнення індикаторів з застосуванням методів багатовимірної статистичного аналізу — кластеризації, факторного аналізу та інших математичних прийомів, що дають змогу обробляти складні масиви даних та формувати цілісну картину економічної захищеності підприємства [4, с. 34].

Ключовою перевагою програмно-цільового методу є поєднання глибокого математичного аналізу з комплексним інтегруванням різномірних показників, що забезпечує високу точність і об'єктивність оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства демонструє різноманіття інструментарію діагностики, серед якого найбільш поширеними є індикаторний, ресурсно-функціональний та програмно-цільовий методи. Кожен з них має свої переваги: індикаторний забезпечує комплексну кількісну оцінку через інтегральний показник, ресурсно-функціональний дозволяє оцінити ефективність використання всіх видів ресурсів, а програмно-цільовий поєднує математичний аналіз з інтегруванням різномірних показників для забезпечення високої точності.

Перелік використаних джерел:

1. Зубко Т.Л. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека держави в контексті національних інтересів: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 23 квітня 2021 року) С. 71-74.
2. Орищин Т.М., Крихівська Н.О., Тягур С.І. Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємств: методичний аспект. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. № 2 (58). С. 7-12.
3. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(4). С. 17-25.
4. Івончак І.О. Аналіз методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 10. 29-37.

УДК 004.9:519.8

Стрілецький Микола

аспірант

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль

МОДЕЛЮВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ВИКИДІВ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ МАШИНОБУДІВНОГО СПРЯМУВАННЯ

Машинобудування входить в когорті галузей з достатньо значними індустриальними викидами парникових газів в атмосферу, що суттєво впливає на екологічний стан регіону, країни, планети в цілому. Зміна клімату, втрата біорізноманіття, забруднення навколишнього середовища — ось основні компоненти впливу на екосистему загалом. На боротьбу з цим

явищем витрачаються значні ресурси (фінансові, людські, інтелектуальні тощо) світової економіки. Основні фінансові потоки направляються в першу чергу на підприємства-гіганти по забрудненню навколишнього середовища. Невеликі підприємства залишаються десь в стороні від таких вливань, хоча значна їх кількість, що постійно зростає з року в рік, вносить і свою лепту в тоннажність індустріальних викидів. Тому проблема проведення моніторингу за викидами індустріальних парникових газів малими підприємствами машинобудівного спрямування є досить актуальною і такою залишатиметься ще не одне десятиріччя.

Одними з напрямків оцінки, аналізу і синтезу екологічного стану на підприємстві є, безумовно, методи математичного моделювання (до речі, одні з найбільш ефективних методів при мінімальних затратах). Математичне моделювання процесів, що впливають на екосистему підприємств і планети в цілому – ключовий інструмент для більшості вчених. Для теоретичних досліджень застосовуються різноманітні методи – характеристика яких і є метою представлених викладок. Об'єкт дослідження – генерування парникових газів малим підприємством машинобудівного призначення. Предмет дослідження – розробка і застосування математичних моделей. При дослідженні використано на основі системного підходу методи аналізу, порівняльного аналізу, синтезу, теорії ймовірності та математичної статистики, метод Монте-Карло. У процесі дослідження використовуються різноманітні науково-практичні підходи.

Види парникових газів, що формуються на малому підприємстві в результаті його діяльності, є традиційними для машинобудівної галузі, а саме вуглекислий газ (діоксид вуглецю), метан, закис азоту. Деякі дослідники в цю стратегічну групу включають ще і водяну пару – найпоширеніший на землі парниковий газ. Їх мотивація: з підвищенням температури на землі збільшується випаровування вологи, що призводить до зростання парникового ефекту. Відомо, що парникові гази пропускають короткохвильове випромінювання Сонця, і не пропускають в космічний простір теплове довгохвильове випромінювання Землі, що визначається, згідно закону Стефана-Больцмана, її температурою.

Також не потрібно випускати з виду і динаміку викидів малих парникових газів, а саме фторованих газів, доля яких в парниковому ефекті зростає. Фізико-хімічні властивості парникових газів служать апіорі при реалізації моделювання. Процес розробки матмоделі включає ряд відомих процедур (принципи, методи), які відтворюють особливості використання на практиці.

Принципи моделювання. В екологічних дослідженнях математичне моделювання ґрунтується на загальноприйнятих наукових принципах: спрощення реальних систем, математичний опис, верифікація і валідація моделі, а також ітеративний процес розробки. Проте матмоделі в екосистемі часто повинні враховувати складну взаємодію з різноманітними процесами (фізичними, хімічними, біологічними тощо), що відображається на складності моделі, а саме її багатofакторності. Одним з ключових аспектів моделювання є врахування часових і просторових масштабів. Відомо, що простір-час – це фундаментальна система координат, що повністю визначає взаєморозташування об'єктів і подій як у просторовому, так і в хронологічному аспектах. Процеси екологічного спрямування, що відбуваються на малому підприємстві та поза його межами, можуть проходити на різних рівнях організації: від клітинного до екосистемного при різноманітному масштабуванні: від хвилин до століть. Для підвищення точності прогнозування моделі повинні враховуватись ці відмінності. Досить важливим є принцип багаторівневого підходу, що дозволяє моделювати взаємодію різних рівнів організації екосистеми. Наприклад, модель може враховувати одночасно процеси двох рівнів: утворення вуглекислого газу при термічній обробці деталей в процесі їх виготовлення на малому підприємстві і загалом всієї екосистеми; це дозволяє більш повно і адекватно оцінити всю складність взаємодій з навколишнім оточенням.

Методи моделювання. В залежності від цілі дослідження на одному з рівнів прояву парникових газів і специфіки екосистеми вчені використовують значну кількість методів. Відбір раціонального методу в залежності від ситуації (сценарію) є проблематичним і

потребує від дослідника значних розумових зусиль і практичних навичок. Тут на допомогу приходять нейронні мережі, що кардинально трансформують хід теоретичних досліджень.

При дослідженні парникових газів активно застосовується детермінований метод, який ґрунтується на рівняннях, які описують процеси, що проходять в системі моделювання. Таких фізико-хімічних процесів, пов'язаних з парниковими газами на промисловому підприємстві машинобудівного спрямування, є доволі значимо: від мікрорівня до макrorівня, і при цьому, в деяких випадках має місце накладання потоків парникових газів механічної взаємодії.

Оцінка даних при формуванні та викидах парникових газів в процесі дієвості підприємства здійснюється також на основі стохастичного методу, що враховує випадкові фактори і невизначеності; це створює певну гнучкість для моделювання реальних систем, оскільки, як правило, не можливо передбачити всі процеси і врахувати нюанси завчасно. Побудова стохастичних моделей процесів з парниковими газами безумовно є пріоритетом дослідників-експериментаторів.

До дієвих методів встановлення поведінки парникових газів упродовж тижнів, місяців, років (а то і десятиків) варто віднести просторовий метод (назва якого вже говорить сама за себе). Цей метод дозволяє враховувати розподіл парникових газів в просторі, встановити зони накопичення, міграції. Просторове моделювання часто використовують географічні інформаційні системи для візуалізації даних та аналізу просторових процесів. Такий метод хоча і дещо виходить за межі представленого дослідження, однак дозволяє розробити модель поширення парникових газів в навколоземному просторі, а тим самим встановити дієвість прийнятих рішень на малому промисловому підприємстві.

Практичне застосування. Доцільно розглянути (у формі бліц – блискавично, інтенсивно) для дослідження парникових газів молекулярного моделювання і конструювання. Молекулярний дизайн – це ланки загального процесу створення молекулярної системи від замислу до реалізації. Динамічний молекулярний дизайн (на відміну від статичного) враховує зміну взаємодію компонент конструкції молекулярної системи в часі. Основа динамічного дизайну – метод молекулярної динаміки, що широко застосовується і як базовий метод молекулярного моделювання. Метод молекулярної динаміки дозволяє встановити детальну мікроскопічну картину внутрішньої рухливості макромолекули. В її основі лежить розрахунок класичних (ньютонівських) траєкторій руху макромолекули у фазовому просторі координат та імпульсів її атомів. В молекулярній динаміці молекула розглядається як система взаємодіючих класичних частин. Метод молекулярної динаміки – це не щось дуже нове, він успішно упродовж вже певного періоду застосовується в теоретичних дослідженнях структури і динаміки біологічних макромолекул, рідин, твердих тіл та інших молекулярних систем. Впровадження на малому промисловому підприємстві нейронної мережі розширює як спектр застосування, так і глибину досліджень парникових газів.

Висновок. Моделювання індустріальних викидів парникових газів на малому промисловому підприємстві машинобудівного спрямування дозволяє дослідити і передбачити його екологічний стан, а тим самим приймати обґрунтовані організаційні, структурні, конструктивні, технологічні рішення щодо забезпечення стійкого розвитку.

Химич Ірина

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Костюк Надія

провідний інженер кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

БІЗНЕС-ТРЕНДИ СУЧАСНОСТІ: КОРПОРАТИВНА ОСВІТА

*«Інтелект – це здатність пристосовуватися до змін»
(В. Стівен Хокінг, науковець, фізик-теоретик, космолог)*

В сучасному світі розвиток та успішність бізнесу нерозривно пов'язаний із освітою, адже, потребує постійного розуміння щодо оновлення та адаптації до наявних глобальних трансформаційних змін та викликів, що відбуваються на основі загальних тенденцій переформатування усієї світової системи, що також є невід'ємним елементом власне забезпечення та підтримки такого розвитку. У зв'язку із наявною ситуацією, національний бізнес почав все більше уваги приділяти професійному зростанню своїх працівників, забезпечуючи їм певні види навчання – тренінги, вебінари, конференції, онлайн курси тощо. Важливим серед даного різноманіття видів самонавчання доцільно виділити такий напрям як «корпоративна освіта» [1], який, крім того, що позитивно сприймається працівниками, також, згідно міжнародних досліджень, ефективно впливає на отримання позитивних фінансових результатів бізнесу від такого навчання. Варто також виокремити і такий момент, який вдало демонструє один із бізнес-трендів, що стосуються застосування корпоративної освіти [1] – значне зростання рівня розвитку освітньої культури працівників. Зокрема, ті підприємства, працівники яких володіють більш високим рівнем освітньої культури демонструють кращі результати щодо формування власного кадрового забезпечення та утримання персоналу тощо. Взагалі, корпоративне навчання [2] забезпечує значний розвиток всіх працівників без винятку, підвищує рівень їх продуктивності, що, в підсумку, сприяє зростанню загального рівня конкурентоспроможності бізнесу в цілому. Адже, це свого роду як інвестування в людський капітал, результатом від якого буде значне зростання кількісного та якісного розвитку бізнесу. Крім цього, даний вид навчання посідає значне місце в сфері освіти, передусім тому, що набув популярності на основі часового проміжку: сучасний світ й бізнес-світ зокрема зазнають кардинальних змін та вимагають терміновості як у виконанні завдань, так і в отриманні спеціальних інформаційних ресурсів для цього. Саме тому поняття постійного (пожиттєвого) навчання вже стає нормою, і на перше місце виходить «мікрольорнінг» [2], що представляє собою досить короткий, проте спеціалізований огляд певної конкретизованої теми (представлення конкретної інформації у вигляді коротких, в більшості онлайн, курсів).

Новітні освітні тренди не обійшли й бізнес України, посівши там значне місце. Особливо, це стало помітним у 2024 р., де корпоративна освіта набрала значних темпів застосування, що відображається в значній потребі щодо швидкого та якісного навчання й самонавчання. Саме наявність війни в державі диктує свої умови в побудові нового сприйняття: фактор довготривалості та вкладання значних ресурсів дедалі стають розкішшю, тому на перший план виходить формування нової освітньої культури на основі створення конкретно спрямованих профільних мінікурсів на різноманітну тематику.

Перелік основних причин, які відображають необхідність постійного навчання (самонавчання) та самовдосконалення власних знань, вмінь та навичок для працівників, що задіяні в бізнесі, метою якого є постійний розвиток на основі його швидкозмінності та потреби в адаптивності й гнучкості тощо, відображено на рис. 1 [2].

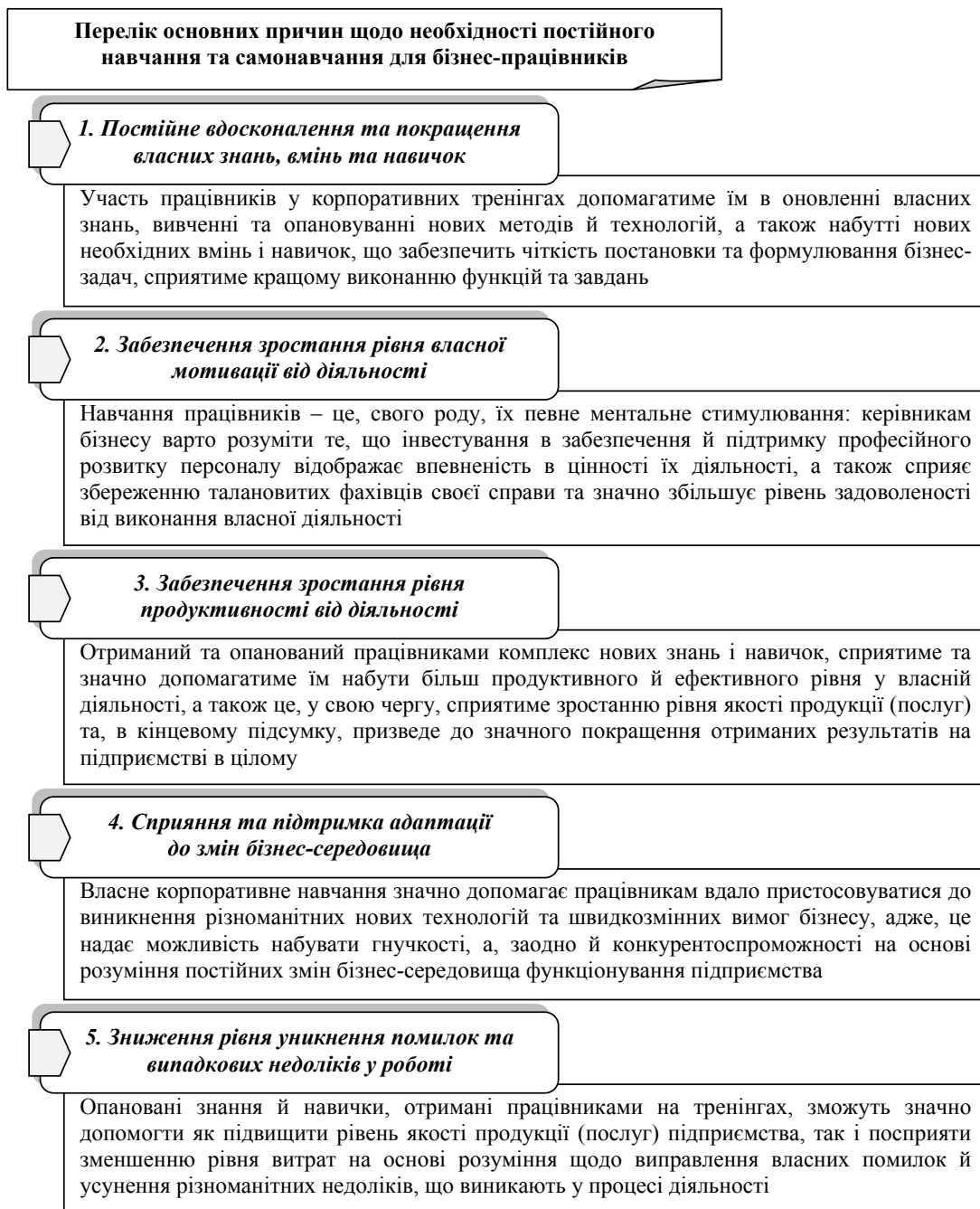


Рис. 1. Перелік основних причин щодо необхідності постійного навчання та самонавчання для бізнес-працівників

Отже, необхідність застосування сучасного корпоративного навчання для працівників підприємства, передусім, полягає в забезпеченні та підтримці їх власного безупинного розвитку як особистісного, так і загально-професійного, що відображається як певний управлінсько-орієнтований підхід для їх стимулювання щодо навчання й опанування нових навичок і вмінь.

Перелік використаних джерел:

1. Корпоративна освіта 2025: глобальні тренди і українські реалії (27.02.2025). URL: <https://thepage.ua/ua/experts/korporativna-osvita-2025-globalni-trendi-j-ukrayinski-realiyi-the-page>.
2. Що таке корпоративне навчання? Важливість навчання співробітників (13.07.2023). URL: <https://www.staff.ua/uk/blog/shcho-take-korporativne-navchannia-vazhlyvist-navchannia-spivrobitnykiv>.

СЕКЦІЯ 2
ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ, НАУКИ,
ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

УДК 658.5:004.42

Бондар Валерія
асистент кафедри менеджменту підприємств, PhD
КПІ ім. Ігоря Сікорського
м. Київ

Бровко Лариса
викладач-методист

Відокремлений структурний підрозділ «Хорольський агропромисловий фаховий
коледж Полтавського державного аграрного університету»
м. Хорол, Україна

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Стрімкий розвиток науки і технологій є потужним рушієм економічних перетворень на рівні підприємств. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для зростання та розвитку промислових підприємств, але цей процес потребує значних інвестицій, змін в організаційній культурі та розвитку персоналу. Компанії, які успішно здійснюють цифрову трансформацію, отримують конкурентні переваги та забезпечують сталий розвиток. Цифрова трансформація, безсумнівно, стане визначальним фактором для бізнесу, створюючи нові можливості та виклики для підприємств.

Використання новітніх технологій лідерами ринку дозволяє їм примножити власні прибутки, збільшивши таким чином розрив між ними та менш інноваційними підприємствами. Глобалізаційні процеси в поєднанні з мінливістю бізнес-середовища зумовлюють необхідність постійного оновлення наявних теоретичних концепцій управління підприємствами [1].

Цифрова трансформація стає все більш важливою для бізнесу, оскільки на сучасному ринку велике значення має швидкість та гнучкість відповіді на зміни попиту та конкуренції. Компанії, які успішно впроваджують цифрові технології, можуть швидко реагувати на зміни ринку, підвищувати якість своїх продуктів та послуг та залучати більше клієнтів. Водночас цифрова трансформація створює нові виклики та ризики для менеджменту, які потрібно враховувати при плануванні та впровадженні цифрових стратегій в компанії [2].

На практиці досягти повної цифровізації та автоматизації прийняття управлінських рішень надзвичайно складно, якщо не неможливо. Лише найостанніші останні інновації в сфері штучного інтелекту та проривних ІТ-технологій можуть зумовити таку можливість. Проте, це складно не лише з технічної точки зору, а й з моральної – існують значні страхи, пов'язані з повним делегуванням рішень штучному інтелекту. Найчастіше, говорячи про діджиталізацію мають на увазі, що людина ухвалює рішення, а комп'ютерна програма виступає в ролі консультанта та надає певний алгоритм дій, за яким всерівно спостерігає людина.

Цифрова трансформація надає менеджменту безліч можливостей для поліпшення ефективності та результативності компанії. Менеджери можуть використовувати цифрові технології для оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат, збільшення продуктивності та підвищення якості продукту або послуги. Цифрова трансформація може допомогти менеджменту більш ефективно спілкуватися зі споживачами, покращити відносини з клієнтами та забезпечити високий рівень задоволення клієнтів. За допомогою аналізу даних, менеджмент може зрозуміти потреби та побажання споживачів, що дозволить створювати більш ефективні маркетингові кампанії та рекламні стратегії. Також цифрова трансформація дозволяє менеджменту бути більш гнучким і адаптивним до змін на ринку та в робочому

середовищі. Це можливо завдяки використанню цифрових інструментів для збору та аналізу даних, що дозволяє менеджерам більш точно прогнозувати тенденції на ринку та приймати швидкі та обґрунтовані рішення [2].

Беззаперечною перевагою переходу на цифрові технології є те, що цифрові процеси запобігають помилкам, усуваючи трудомістке введення даних вручну та людську неефективність. Цифрові процеси за своєю суттю є плавнішими та менш ризикованими, ніж будь-який процес, у якому беруть участь люди, схильні до помилок [3]. В той же час, розуміючи, що альтернативи розвитку підприємств та збереження ринкових позицій підприємств з використанням цифровізації бізнесу на сьогодні не існує, застосування даних інструментів досі оцінюється представниками бізнес-структур як високоризикове. До ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією підприємств можна віднести:

- виклики інформаційній безпеці підприємств через зростання кібератак;
- недостатній рівень цифрової компетентності персоналу;
- складність переходу на нові бізнес-моделі;
- фінансові обмеження та ін [4].

Важливо відмітити, що цифрова трансформація підприємств не повинна розглядатися з точки зору звільнення працівників та заміни їх сучасними технологіями. Важливо змінювати підходи до освіти та актуалізувати вимоги до працівників, відповідно до нових підходів управління та виробництва. Таким чином, можна позбавитись супротиву діджиталізації з боку працівників.

Перелік використаних джерел:

1. Бондар В. Вплив експортного потенціалу в умовах кризи зед, фінансовоекономічних ризиків та глобалізації. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах, 01-02.06.2022. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 8–10.
2. Ніколайчук В. В., Бондар В. Ю. Цифрові трансформації в бізнесі: виклики та можливості для менеджменту. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 51–52.
3. The Benefits of Digital Transformation website. URL: <https://cpl.thalesgroup.com/softwaremonetization/benefits-of-digital-transformation>
4. Бондар В. Сучасні виклики глобалізації та цифровізації в системі розвитку вітчизняних підприємств. Розвиток економіки в контексті інтеграції до європейського науково-інноваційного простору. Матеріали II науково-практичної конференції (м. Вінниця, 21-22 червня 2024 р.). – Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2024. – с. 10-12.

УДК 330.341.1:004

Никитюк Ростислав

аспірант

Тернопільський національний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Машлій Галина

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Тернопільський національний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Сучасний стан розвитку бізнесу відзначається значним впливом використання

інформаційно-комунікаційних технологій, що, зокрема, відкривають шлях до цифровізації. Динамічне впровадження цифрових рішень зумовлює виникнення нових можливостей для економічного розвитку бізнес-структур в умовах ринку, зокрема, тих, що стосуються значного удосконалення управлінських процесів та призводять до значного підвищення ефективності їх роботи, зростання конкурентоспроможності, досягнення стратегічно важливих цілей. Ключові аспекти цього процесу включають наявність низки переваг, серед яких можна виділити такі основні [1-3]:

- прискорення швидкості обігу інформації;
- зростання рівня задоволення потреб споживачів завдяки забезпеченню оперативної взаємодії, що налагоджується між компанією і її клієнтами;
- автоматизація бізнес-процесів компанії, що дає змогу досягнути скорочення витрат на виробництво продукції й послуг;
- зростання рівня доступності та відкритості інформації;
- значне підвищення продуктивності функціонування бізнесу;
- оптимізація операційної діяльності, підвищення якості продукції та послуг завдяки інформаційній інтеграції, що охоплює усі етапи їх життєвого циклу;
- зростання гнучкості операційних процесів, можливість їх швидкого переналаштування згідно з новими умовами;
- нарощування нових бізнес-можливостей успішної роботи в умовах ринкової конкуренції.

Трансформація існуючих традиційних бізнес-моделей та їх адаптація до роботи в умовах цифрового середовища вимагають врахування низки важливих, недоліків, що перешкоджають ефективній трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації:

- недостатнє забезпечення наявної інфраструктури;
- можлива втрата інформації та її витік поза бізнес-структуру;
- недостатня усвідомленість необхідності змін персоналом та його мотивації до роботи в умовах цифровізації; відсутність достатніх необхідних навичок у працівників тощо.

Незважаючи на наявність певних проблем, що виникають у процесі цифровізації, її впровадження є однією з передумов успішного розвитку бізнесу у сучасних умовах.

Перелік використаних джерел:

1. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічні візії. №35. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1432>
2. Павлов К. В., Павлова О. М., Більо І. О., Ткачук Ю. Е. Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2021. №17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17%282%29__9
3. Pavlov K., Pavlova O., Kupchak V. Integral Indicators Based on Competitiveness Capacity Characteristics of Regional Real Estate Markets of Ukraine. Journal of Competitiveness, 2019. №11(3), pp. 87-108. URL: <https://www.cjournal.cz/files/337.pdf>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку юридичного бізнесу відзначається стрімкою інтенсифікацією впровадження інформаційних технологій (ІТ), що виявляється у все більш відчутному впливі цифровізації на бізнес-процеси й загалом на стан суспільства. Проведення цифрової трансформації передбачає здійснення комплексу заходів, які спрямовані на впровадження інноваційних ІТ, а також формування новітнього мислення. Як показує досвід, впровадження цифрових інструментів дає можливість досягнути якісних змін у відносинах з клієнтами, підвищити рівень продуктивності роботи та якості послуг. Напрями використання цифровізації у юридичному бізнесі наведено на рис. 1.



Рис.1. Напрями використання цифровізації у юридичному бізнесі (сформовано авторами)

Успішне впровадження цифрових засад у функціонуванні юридичного бізнесу відкриває перед ним нові можливості, сприяє оптимізувати й вдосконалювати існуючі бізнес-процеси, а також розробляти нові, які побудовані на інноваційних засадах, що є особливо актуальним на сучасному етапі в Україні.

Перелік використаних джерел:

1. Kuzhda T., Shveda N., Garmatiuk O., Mashliy H., Yuruk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*. 2024. №23(2). pp. 69-79 URL: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69> (Scopus)1.

2. Зуб, П., & Калач, Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385/372>

**ЕКОНОМІЧНІ НАСТІЛЬНІ ІГРИ: ВІД КОНЦЕПЦІЇ ДО ОСВІТНЬОГО
ІНСТРУМЕНТУ (НА ОСНОВІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ НАСТІЛЬНОЇ ГРИ
«ІЗ ВАРЯГІВ У ГРЕКИ»)**

Використання настільних ігор в сучасному освітньому просторі є неодмінною умовою якісного навчання. Крім підвищення мотивації у здобувачів освіти до вивчення дисциплін, вони сприяють формуванню у них критичного мислення, забезпечують ефективну комунікацію, співпрацю та роботу в команді, розвивають уміння приймати рішення, розв'язувати проблеми тощо. Настільні ігри є гнучкими й адаптивними до різних предметних галузей, дозволяючи систематизувати, глибше та комплексніше закріпити навчальний матеріал, зацікавити усіх учасників освітнього процесу через захопливий формат, сприятливий для розвитку когнітивних навичок.

Настільні ігри характеризуються універсальністю та пристосованістю для різних вікових груп і рівнів освіти. Вони проявляють свою ефективність у початковій і середній, фаховій передвищій та вищій освіті в широкому спектрі дисциплін, включаючи математику, географію, економіку, інформатику, історію, соціологію, право та інші. Окремо необхідно відзначити міждисциплінарні настільні ігри, які синтезують елементи суміжних або непок'єднаних дисциплін. Однією з таких ігор є гра «Із варягів у греки», спрямована на інтеграцію географії, історії та економіки, що надає можливість отримати комплексне багатопланове розуміння цих дисциплін через використання ігрової форми навчання.

Міждисциплінарна настільна гра «Із варягів у греки» розроблена д. е. н., доц. Віталієм Письменним під час проведення курсів підвищення кваліфікації вчителів шкіл на тему «Створення та використання настільних ігор на уроках». На них учасники отримали можливість експериментувати з різними аспектами ігрових форм навчання, вивчити методики створення цікавого та відповідного освітнім цілям контенту для настільних ігор, що сприяло поглибленню їхніх навичок у цій сфері. Особлива увага приділялася аналізу помилок, а також ефективному переходу від ігрового процесу до узагальнення і закріплення знань.

У настільній грі «Із варягів у греки» можуть взяти участь від 2 до 8 гравців. Будь-яким способом вибирається черговість ходів. Гравці одержують по 300 златників, на які мають купити певну кількість бурштину, лісу та зброї. Ці товари вони повинні продати або обміняти протягом проходження по торговельному шляху з Бирки до Константинополя, де купити тканину, спеції та коштовності. Далі гравці повертаються у зворотному напрямку до Бирки й також продають та обмінюють товари. Концепція гри містить елементи торгівлі, логістики, цінової динаміки і стратегічного планування, що демонструє певні аспекти економічної системи держави та її функціонування (табл. 1).

Торговельний маршрут у настільній грі «Із варягів у греки» пролягає через певні торговельні точки (рис. 1). У географічному контексті він складався з мережі річкових шляхів, включно з Дніпром, і волоків між ними довжиною понад 3 тисячі кілометрів, зв'язував північні землі Київської Русі з південними, а також Балтійське море з Чорним. На ньому виникли й активно розвивалися давньоруські міста Любеч, Чернігів, Вишгород, Родня, Київ та інші, які були центрами економічного, політичного і культурного життя Київської держави. Відтак цим маршрутом у грі відображаються значущі історичні зв'язки між Заходом та Сходом.

Зв'язок настільної гри «Із варягів у греки» з елементами економіки

Елементи	Характеристика
Торгівля	Гравці отримують певну суму грошей, яку використовують для придбання певних товарів, такі як бурштин, ліс, зброя, тканина тощо, що відображає процес здійснення торговельних операцій
Цінова динаміка	Гравці купують і продають різні товари, враховуючи можливу зміну цін, яка характеризується основними чинниками економічної взаємодії, як-от попит і пропозиція
Логістика	Гравці прокладають торговельний маршрут з Бирки до Константинополя та назад до Бирки, продаючи або обмінюючи товари в обох напрямках, що відображає концепцію логістики

Протягом проходження по торговельному шляху ціни на товари можуть змінюватися. Це відбувається, коли гравець стає на точку сірого кольору, тоді ведучий зачитує з картки умову, яка може стосуватися одного гравця або усіх гравців. Крім сірих точок, на ігровому полі є жовті та червоні точки. Жовті точки означають дію, яку має виконати гравець (віддати частину товарів, їх продати або обміняти). Коли гравець стає на точку червоного кольору, тоді ведучий зачитує запитання, яке стосується пройденого матеріалу з економіки, історії або географії. За правильну відповідь гравець просувається на одну точку вперед й одержує 10 златників, за неправильну – назад. Перемагає гравець, який одержав найбільший дохід.



Рис. 1. Ігрова карта настільної гри «Із варягів у греки»

Міждисциплінарна настільна гра «Із варягів у греки» вперше була апробована серед учнів 10 класу Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. І. Франка. Використання ігрових технологій навчання дало змогу їм не тільки повторити пройдений матеріал щодо історії торговельного маршруту та його географічних особливостей, а й розвинути навички критичного мислення і прийняття рішень. Учні активно застосовували стратегії для планування торговельних операцій, враховуючи різні фактори. Також гра сприяла розвитку компетентностей у сфері аналізу й управління ресурсами, що позитивно вплинуло на розуміння економічних процесів.

Апробувавши цю гру серед студентів Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя, можна зробити такі висновки. По-перше, гейміфікація навчання стимулювала активну участь студентів під час заняття, забезпечуючи їм можливість практично використовувати теоретичні знання у вигляді ігрової ситуації. По-друге, гра дала змогу поглибити розуміння деяких економічних процесів, виявилася ефективним інструментом для розвитку аналітичних навичок і прийняття обґрунтованих рішень. По-третє, вона спонукала до колективної роботи, розвитку навичок комунікації та кращої роботи в команді [1, с. 244].

Отже, дослідження підтвердило ефективність використання настільних ігор, зокрема міждисциплінарних, які значно оптимізують і вдосконалюють освітній процес [2, с. 48]. Через створення більш захопливого навчального середовища вони дають змогу підвищити

мотивацію до вивчення різних дисциплін й можуть бути особливо корисними для тих, хто має труднощі з традиційними методами навчання. Міждисциплінарні настільні ігри, за прикладом гри «Із варягів у греки», сприяють розвитку навичок аналізу, критичного мислення, прийняття рішень, командної роботи тощо. Відтак рекомендуємо розглянути їх ширшу інтеграцію до навчальних програм як одного з інноваційних методів навчання.

Перелік використаних джерел:

1. Письменний В. В. Вплив економічних настільних ігор на розвиток когнітивних і соціальних навичок в учнівської та студентської молоді. Проблеми освіти. 2024. Вип. 1 (100). С. 238–250.
2. Ребуха Л. З., Кізима Т. О., Письменний В. В. Значимість інтерактивних та практико-зорієнтованих ігор у процесі викладання фінансової грамотності в закладах освіти. Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology. 2020. Вип. 4, Т. 8. С. 38–51.

СЕКЦІЯ 3
РОЛЬ І ПОТЕНЦІАЛ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНО СТІЙКОЇ ДЕРЖАВИ

УДК 65.261

Багрій Максим
студент групи ПФМ-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль
Крупка Андрій
кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

**ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО
СЕРЕДОВИЩА**

В умовах глобалізації та непередбачуваності економічного середовища, фінансова стабільність підприємств є одним із найважливіших факторів, що визначають їх конкурентоспроможність і здатність до виживання. Проблеми, пов'язані з економічною нестабільністю, змінною кон'юнктурою ринку, коливаннями валютних курсів, інфляцією та іншими факторами, стають значним викликом для підприємств різних галузей. Особливо актуальними ці питання є для підприємств, що функціонують в умовах невизначеності, де перед керівництвом постає завдання не лише збереження фінансової стійкості, але й пошук ефективних механізмів адаптації до швидко змінюваних умов.

Аналіз шляхів покращення фінансового стану підприємств в умовах економічної нестабільності набуває великої важливості, оскільки забезпечення фінансової стійкості дозволяє знизити ризики банкрутства, залучити інвестиції, підвищити рівень довіри споживачів та партнерів, а також створити основу для сталого розвитку. У зв'язку з цим, дослідження ефективних шляхів управління фінансами в умовах невизначеності є надзвичайно актуальним для теорії та практики управлінського обліку, а також для розробки рекомендацій, які можуть бути впроваджені на підприємствах для подолання фінансових труднощів.

Аналізуючи основні підходи до сутності дефініції «фінансовий стан підприємства», слід відзначити їх різноманітність та різнобічність трактувань. Зокрема, на думку Ладунка І.С. та Кучеренко Є.А. [1, с.186] фінансовий стан підприємства – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства, яка залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Фінансовий стан підприємства визначається такими елементами його економічної діяльності, як, зокрема, прибутковість, раціональне розміщення основних і оборотних засобів, наявність власних фінансових ресурсів, платоспроможність, ліквідність.

Сарапіна О.А. розглядає фінансовий стан як ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, а також своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями [2, с. 48].

Рудницька О.М. в своїх роботах зазначає, що фінансовий стан – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [3, с. 133].

Гужавіна І.В. під фінансовим станом підприємства розуміє фінансовий стан підприємства як результат усіх форм діяльності як суб'єкта господарювання, з одного боку, та як результат такої діяльності справляє ключовий вплив у майбутній зміні проявів діяльності підприємства, що формує його «подальший поточний стан» [4, с. 111].

Узагальнення підходів до визначення даної дефініції дало змогу узагальнити дане поняття, зокрема, на нашу думку, фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, що відображає загальний рівень фінансової стабільності та платоспроможності підприємства, його здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами, забезпечувати належний рівень рентабельності та ефективно використовувати свої фінансові ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Відповідно, підвищення ефективності фінансового стану підприємства акцентує увагу на забезпеченні зростання ключових його показників, а саме активів і пасивів, фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, платоспроможності та оборотності ресурсів і капіталу (Табл. 1).

Таблиця 1

Шляхи підвищення показників фінансового стану підприємства

Показники	Заходи
Активи	Оптимізація управління активами. Важливо регулярно аналізувати структуру активів підприємства та забезпечити ефективне використання кожного виду активів. Це може включати оновлення та модернізацію основних засобів, поліпшення оборотності товарно-матеріальних цінностей та скорочення бездіяльних активів. Диверсифікація інвестицій. Залучення інвестицій у нові проекти або ринки може дозволити збільшити активи підприємства та забезпечити стабільний приріст.
Пасиви	Оптимізація структури пасивів. Зменшення залежності від зовнішнього фінансування шляхом підвищення власного капіталу або використання довгострокових кредитів замість короткострокових. Зниження фінансових витрат. Перегляд умов кредитування та зниження процентних ставок, що дозволить зменшити витрати на обслуговування заборгованості.
Фінансова стійкість	Зміцнення власного капіталу. Для підвищення фінансової стійкості важливо збільшити частку власного капіталу в структурі пасивів, що дозволяє знизити залежність від зовнішніх позик та кредитів. Формування резервів. Створення фінансових резервів на випадок кризових ситуацій для забезпечення стабільності підприємства у складних економічних умовах.
Ліквідність	Покращення управління грошовими потоками. Важливо ефективно управляти короткостроковими активами і зобов'язаннями, щоб забезпечити достатню ліквідність для покриття поточних зобов'язань. Це включає використання інструментів для прогнозування і моніторингу грошових потоків. Оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості. Скорочення термінів оплати від покупців та зменшення затримок у виконанні зобов'язань перед постачальниками.
Рентабельність	Підвищення ефективності виробництва. Оптимізація витрат на виробничі процеси, зниження собівартості продукції, впровадження інноваційних технологій для зростання виробничої ефективності. Розширення асортименту та підвищення цінної пропозиції. Запуск нових продуктів або послуг, що дозволяють залучити додаткових клієнтів і підвищити маржу.

Платоспроможність	Покращення структури боргу. Для забезпечення платоспроможності підприємство повинно регулярно переглядати структуру заборгованості та оптимізувати її так, щоб сума поточних зобов'язань не перевищувала ліквідних активів. Залучення додаткових джерел фінансування. В даному аспекті може бути використано як внутрішнє фінансування (збільшення капіталу через прибутки), так і зовнішнє (залучення стратегічних інвесторів, партнерств або довгострокових кредитів).
Оборотність ресурсів та капіталу	Підвищення оборотності активів. Зниження часу обігу активів, таких як запаси, дебіторська заборгованість та оборотні кошти, через оптимізацію операційних процесів і покращення управління запасами. Автоматизація процесів. Впровадження автоматизованих систем для управління запасами, виробничими і фінансовими процесами, що дозволяє знизити затримки та покращити оборотність.

Також, на наш погляд, в сучасних умовах невизначеності та нестабільності економічного середовища в Україні для підвищення показників фінансового стану підприємства можна реалізувати комплекс заходів, зокрема:

- впровадження ефективної системи фінансового планування та контролю, спрямованої на оптимізацію витрат та збільшення доходів;
- удосконалення стратегії управління грошовими потоками з метою забезпечення високої ліквідності та покращення платоспроможності;
- диверсифікація джерел фінансування, яка дозволяє знизити ризики фінансових втрат;
- застосування сучасних методів аналізу фінансової діяльності для своєчасного виявлення та коригування негативних тенденцій;
- активне та ефективне використання інноваційних фінансових інструментів, котрі сприяють зниженню витрат на обслуговування заборгованості та підвищенню рентабельності.

Реалізація цих заходів дозволить значно зміцнити фінансову стійкість підприємства, забезпечити його стабільний розвиток і конкурентоспроможність в умовах економічної нестабільності.

Перелік використаних джерел:

1. Ладунка І.С., Кучеренко Є.А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип.5. С. 185-188.
2. Сарапіна О.А. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. Вип. 2. С. 47-58.
3. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращання фінансового стану українських підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 649: Логістика. С. 132–138.
4. Гужавіна І.В. Вдосконалення методики аналізу та визначення фінансового стану підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Економіка*. 2012. Вип. 20. С. 110-114.

Галилуйко Вікторія
студентка групи ПФмз-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль
Письменний Віталій
доктор економічних наук, доцент
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Фінансове планування посідає важливе місце в системі загального планування діяльності підприємства, виступаючи інструментом забезпечення ефективного управління фінансовими потоками та формування стійкого балансу між наявними фінансовими ресурсами, поточними й перспективними потребами суб'єкта господарювання. За допомогою фінансового планування здійснюється реалізація стратегічних і тактичних цілей управління, забезпечується обґрунтованість прийняття рішень, підвищується їхня якість та результативність. В умовах динамічного зовнішнього середовища і трансформації економічних відносин фінансове планування забезпечує підтримку економічної рівноваги та сприяє підвищенню конкурентності підприємства.

Особливої ваги набуває обґрунтований вибір методів фінансового планування, які становлять ключову складову механізму формування прогнозних показників і забезпечення аналітичної оцінки перспективного фінансового стану підприємства. Застосування відповідних методичних підходів з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання, галузевих особливостей та інших чинників дозволяє не лише підвищити точність фінансових проєкцій, а й сформувати адаптивну фінансову стратегію, яка відповідає викликам і ризикам ринкових відносин. Ґрунтовне осмислення застосовуваних методів фінансового планування є однією з необхідних умов для формування ефективного управлінського інструментарію в системі стратегічного управління фінансами підприємства.

Методи фінансового планування на підприємстві становлять упорядковану систему спеціалізованих інструментів, прийомів, способів і алгоритмів, призначених для цілеспрямованого здійснення фінансового прогнозування, планування та обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансової діяльності суб'єкта господарювання [1]. Їх ефективне застосування потребує врахування комплексу чинників. Зокрема, ці методи мають бути гнучкими й адаптивними до зміни внутрішніх і зовнішніх умов, зорієнтованими на досягнення стратегічної мети підприємства – забезпечення стабільного зростання прибутковості, оптимального використання фінансових ресурсів і підвищення загальної ефективності господарської діяльності [2, с. 532].

У науковій літературі загальноприйнятим є поділ методів фінансового планування на підприємстві за принципом використання специфічних інструментів і підходів до розрахунку прогнозних та планових показників. До найбільш поширених методів належать балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації планових розрахунків, економіко-математичного моделювання, економічного аналізу, графо-аналітичний та інші (табл. 1). Кожен з них характеризується визначеною методологічною основою, функціональним призначенням та умовами доцільності застосування, що обумовлює їх вибір залежно від цілей фінансового планування, складності поставлених завдань і специфіки діяльності підприємства.

Таблиця 1

Характеристика методів фінансового планування на підприємстві

Види	Переваги	Обмеження	Доцільність застосування
Балансовий	Дає змогу забезпечити фінансову рівновагу та контролювати платоспроможність	Не враховує швидкі зміни середовища	Підходить для середньо- і довгострокового планування у стабільних підприємствах
Нормативний	Дозволяє точно планувати витрати за встановленими нормами	Норми швидко втрачають актуальність у кризовий період	Доцільний при стабільних умовах
Розрахунково-аналітичний	Спирається на аналіз показників, адаптивний до змін	Залежить від точності прогнозів та складний у реалізації	Ефективний на підприємствах у змінному середовищі
Оптимізаційний	Допомагає знайти найкращий варіант використання ресурсів	Вимагає складних розрахунків і точних вихідних даних	Використовується у стратегічному плануванні, особливо за обмежених ресурсів
Економіко-математичний	Дозволяє моделювати майбутні сценарії та передбачає високу точність результатів	Потребує кваліфікованих спеціалістів і якісних даних	Доцільний у середньо- і довгостроковому плануванні при підвищених ризиках
Економічного аналізу	Виявляє причини проблем і точки росту	Орієнтований на минулі дані, не завжди враховує нові виклики	Добре підходить для антикризового аналізу й удосконалення планів
Графо-аналітичний	Наглядно показує тенденції, чим зручний для прийняття рішень	Не замінює повноцінного кількісного аналізу	Доповнює інші методи, корисний у презентаціях і візуалізації планів

Балансовий метод є одним з найпоширеніших підходів у фінансовому плануванні, що ґрунтується на принципі зіставлення доходів і витрат для забезпечення фінансової рівноваги підприємства. Основною метою застосування цього методу є досягнення відповідності між надходженнями фінансових ресурсів та їх використанням у межах певного планового періоду. Його використання забезпечує структуроване представлення джерел фінансування та напрямів їх використання, що сприяє зміцненню фінансової дисципліни, зменшенню ризиків дефіциту коштів і формуванню обґрунтованої політики управління грошовими потоками. Цей метод є фундаментальним для забезпечення платоспроможності, фінансової дисципліни й стійкості суб'єкта господарювання в середньо- та довгостроковій перспективі.

Нормативний метод базується на використанні заздалегідь визначених норм і нормативів витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Він дозволяє розраховувати планові показники, виходячи з технологічних, організаційних та економічних параметрів, закріплених у внутрішніх або галузевих регламентах. Доцільність застосування цього методу зростає в умовах стабільного функціонування підприємства, коли нормативи можуть бути точно визначені та є актуальними. Метод забезпечує високий рівень деталізації планів і сприяє виявленню резервів підвищення ефективності за рахунок раціоналізації витратних норм. Проте за нестабільних умов нормативи швидко втрачають свою актуальність, що вимагає регулярного їх перегляду.

Розрахунково-аналітичний метод передбачає побудову фінансових планів шляхом аналізу фактичних показників попередніх періодів з наступним їх коригуванням на прогнозовані зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Метод передбачає виявлення впливу факторів, таких як інфляція, зміна обсягів виробництва, вартість кредитування, податкове навантаження тощо, на ключові фінансові параметри. Цей підхід дозволяє адаптувати фінансове планування до реальних умов функціонування підприємства та підвищити точність прогнозів. Його перевагою є можливість використання ретроспективної інформації для формування обґрунтованих припущень щодо майбутнього фінансового стану.

Ще одним методом, на який варто звернути увагу, є метод оптимізації планових розрахунків. Він базується на застосуванні математичних і логічних процедур для вибору найкращого варіанта розподілу ресурсів, який забезпечує досягнення визначених фінансових цілей за заданими обмеженнями. Основу цього підходу становлять оптимізаційні моделі, які дозволяють обирати серед кількох альтернатив той варіант, що забезпечує максимізацію прибутку, мінімізацію витрат або інше цільове значення. Метод доцільний при стратегічному плануванні, коли існує потреба у кількісному обґрунтуванні рішень в умовах обмеженості ресурсів. До того ж його використання дозволяє формувати адаптивні фінансові стратегії в умовах багатоваріантності майбутнього.

Метод економіко-математичного моделювання є високоточним інструментом для прогнозування фінансових показників й оцінки ефективності різних сценаріїв розвитку підприємства. Він передбачає побудову математичних моделей, які описують взаємозв'язки між фінансовими змінними з урахуванням складних залежностей та багатфакторності середовища. Для реалізації моделі застосовуються методи екстраполяції, регресійного аналізу, лінійного та нелінійного програмування, а також імітаційне моделювання. Метод є надзвичайно ефективним при формуванні середньо- і довгострокових фінансових стратегій, але потребує високого рівня аналітичної підготовки фахівців і доступу до якісних вихідних даних.

Метод економічного аналізу базується на системному дослідженні фінансових результатів діяльності підприємства за попередні періоди й оцінці динаміки їхньої зміни. У процесі застосування цього методу здійснюється ідентифікація факторів, що обумовлюють рівень дохідності, рентабельності, ліквідності, платоспроможності та інших фінансових показників. Його головною метою є виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, які підлягають обов'язковому врахуванню під час розроблення фінансового плану. Зазначений метод уможливорює не лише підвищення обґрунтованості прогнозних розрахунків, а й посилення антикризового управління шляхом своєчасного виявлення потенційних загроз і розробки превентивних заходів.

Графо-аналітичний метод ґрунтується на візуалізації залежностей між фінансовими змінними із застосуванням графіків, діаграм, кривих і таблиць. Застосування зазначеного методу уможливорює ідентифікацію нелінійних тенденцій, точок перегину, порогових значень і взаємозв'язків між показниками, виявлення яких є ускладненим при використанні виключно числового аналізу. Графо-аналітичний метод є важливим інструментом для обґрунтування планових рішень і презентації фінансової інформації в доступній та наочній формі для управлінського персоналу. Його часто застосовують у поєднанні з іншими методами з метою верифікації отриманих результатів і формування візуально підтверджених висновків.

Насамкінець слід зазначити, що розглянуті методи фінансового планування на підприємстві істотно різняться за характером концептуальних підходів, використовуваними інструментами і сферами застосування, що забезпечує необхідний рівень адаптивності та багатовимірності. Їх диференціація дозволяє обирати оптимальні інструменти залежно від цілей планування, галузевої специфіки, масштабів діяльності підприємства, поточних і прогнозованих умов зовнішнього середовища. Проте синергія від комбінованого застосування зазначених методів дасть змогу підвищити точність прогнозів, достовірність фінансових оцінок та ефективність управлінських рішень у контексті раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Сілакова Г. В., Базіченко О. А. Методи фінансового планування на підприємстві. Проблеми сучасної економіки: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 верес. 2013 р., м. Донецьк). Ч. 2. Донецьк: ГО «СІЕУ», 2013. С. 102–106.
2. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 6 (46). С. 530–534.

Гурзель Олександр
студент групи ППм-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль
Науковий керівник: Маркович Ірина
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства України стикаються з низкою фінансових ризиків, що знижують їхню конкурентоспроможність. Особливо це актуально для малих і середніх виробників, які обмежені у фінансових ресурсах та можливостях залучення інвестицій. Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших передумов його ефективного функціонування та розвитку [1].

Аналіз діяльності аграрних підприємств України свідчить про нестабільність їх фінансового стану. В умовах воєнного стану та економічної турбулентності спостерігається зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, значне навантаження на фонд оплати праці та недостатній рівень рентабельності. Додатковим викликом є застарілі основні засоби та зростання витрат на енергоносії [2].

Основними причинами зниження фінансової стійкості аграрних підприємств виступають: сезонний характер виробництва, залежність від світових цін на продукцію, зростання витрат на паливо та добрива, а також податкове навантаження, яке регламентується Податковим кодексом України [3].

Для підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств доцільно впровадити комплекс заходів, серед яких: оптимізація дебіторської заборгованості, прискорення оборотності активів, залучення довгострокових банківських кредитів, модернізація технічного парку, впровадження енергозберігаючих технологій. Актуальним є також вдосконалення фінансового планування, прогнозування грошових потоків та впровадження ризик-менеджменту [4].

Додатковим напрямом є залучення грантових програм. На сьогодні для українських аграріїв доступні численні міжнародні та державні гранти, що дозволяють фінансувати проекти розвитку агробізнесу, модернізацію виробництва, впровадження систем зрошення та заходів з енергоефективності.

Запропоновані заходи дадуть змогу аграрним підприємствам підвищити фінансову стійкість, забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Фінанси підприємств: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2018. — 288 с. URL: <https://salo.li/C1DB4cf>
2. Агробізнес України: сучасний стан і перспективи розвитку : монографія / за ред. О.М. Шевченка. — Київ : НААН, 2021. — 320 с. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/20278/3/8_Forum_2024.pdf
3. Податковий кодекс України. — Київ, 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>
4. Запара Ю.С. Удосконалення процесів управління активами для підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств: кваліфікаційна робота магістра. — Дніпровський

державний аграрно-економічний університет, 2024. — 100 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11358>

5. Огляд грантових програм для агробізнесу: топ-7 грантів. URL: <https://surl.li/dhxbak>

УДК 330.332

Джерелейко Юрій

студент групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Радинський Сергій

кандидат економічних наук

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Інвестиційна стратегія є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства та підтримки його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Реалізація ефективної інвестиційної стратегії дозволяє не лише зберігати фінансову стабільність, але й сприяти розвитку інновацій, оновленню виробничих потужностей, а також підвищенню ефективності управління ресурсами. Водночас, у контексті сучасних викликів, таких як економічна невизначеність, політична нестабільність і зростаюча конкуренція, питання правильного вибору і впровадження інвестиційних стратегій стає надзвичайно актуальним.

Особливо важливим є виконання інвестиційної стратегії в умовах війни, коли значна частина підприємств стикається з проблемами фінансування, зниженням попиту на продукцію та послуги, а також необхідністю адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища. В умовах війни підприємства змушені шукати нові шляхи залучення інвестицій, диверсифікації своїх діяльностей і мінімізації ризиків, що має значний вплив на їхні інвестиційні рішення.

Актуальність даної теми зумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності та військових дій підприємства мають більше ніж будь-коли потребу в чітко визначеній та продуманій інвестиційній стратегії, здатній забезпечити їх стійкість і розвиток у складний період.

Метою написання даних тез є дослідження сутності та основних принципів реалізації інвестиційної стратегії на підприємстві в умовах сучасних економічних та політичних викликів.

Інвестиційна стратегія є важливим елементом управління підприємством, що визначає напрями його розвитку шляхом ефективного використання фінансових ресурсів. Визначення інвестиційної стратегії відрізняється в залежності від авторів, однак загальна сутність залишається незмінною – це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності, яка спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства.

Згідно з думкою І. А. Бланком [1], інвестиційна стратегія включає вибір найбільш ефективних шляхів досягнення довгострокових цілей підприємства, що відповідають загальним завданням його розвитку та інвестиційній ідеології. Науковці Л. М. Докієнко, В. В. Клименко та Л. М. Акімова [2] акцентують увагу на необхідності формування оптимальної структури інвестування та розвитку виробництва. Українські науковці В. Г. Федоренко [3] і Т. В. Майорова [4] разом з Н. А. Хрущ [5] підкреслюють важливість

прогнозування умов здійснення інвестиційної діяльності і кон'юнктури ринку для правильного вибору інвестиційних шляхів.

На наш погляд, інвестиційна стратегія — це системний підхід до управління капіталом підприємства, спрямований на досягнення довгострокових цілей через ефективне використання фінансових та матеріальних ресурсів. Вона передбачає визначення оптимальних напрямків інвестиційної діяльності, які забезпечують розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

Інвестиційна стратегія є не лише набором цілей, але й комплексом дій для їх досягнення. Вона включає прогнозування зовнішнього середовища, що дозволяє адаптувати стратегію до змінних економічних умов. Ключовим є вибір найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень і зовнішніх факторів.

На нашу думку, інвестиційна стратегія підприємства повинна бути гнучкою та адаптованою до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах невизначеності та економічної нестабільності, що при цьому дозволяє не лише забезпечити ефективність інвестиційної діяльності, але й сприяє сталому розвитку підприємства в умовах змін. Стратегічний підхід до інвестицій вимагає не лише визначення довгострокових цілей, але й уважного моніторингу поточної ситуації на ринку та коригування стратегії відповідно до змін.

Інвестиційна стратегія підприємства передбачає реалізацію визначених принципів, які їй притаманні, серед них необхідно відзначити наступні [6-7]:

- **забезпечення гнучкості інвестиційної стратегії.** Гнучкість інвестиційної стратегії є одним із ключових аспектів для адаптації підприємства до постійно змінюваного зовнішнього середовища. Даний аспект означає, що стратегічні інвестиційні рішення повинні бути здатні швидко реагувати на економічні, політичні та технологічні зміни, забезпечуючи підприємству можливість коригувати свої плани відповідно до нових умов ринку або внутрішніх змін;

- **виокремлення домінантних сфер стратегічного інвестиційного розвитку.** Представлений принцип передбачає визначення основних напрямків інвестиційної діяльності, які є найбільш перспективними для розвитку підприємства в середньостроковій та довгостроковій перспективах. Виокремлення таких сфер дозволяє зосередити ресурси на найбільш пріоритетних проектах, що дасть змогу підприємству забезпечити конкурентні переваги та досягти своїх стратегічних цілей;

- **застосування результатів НТП (науково-технічного прогресу) в інвестиційній діяльності.** Інвестиційна стратегія повинна враховувати новітні досягнення НТП для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Використання технологічних інновацій дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та створювати нові продукти, що відповідають вимогам ринку;

- **відкритості суб'єкта, який здатний до самореалізації.** Зазначений принцип полягає в забезпеченні прозорості та відкритості підприємства, що дозволяє йому ефективно взаємодіяти з іншими суб'єктами ринку, залучати інвесторів, а також реалізовувати свої стратегічні ініціативи. Відкритість створює можливості для розвитку партнерських відносин та привертає додаткові ресурси для реалізації інвестиційних проектів;

- **урахування інвестиційного ризику в процесі ухвалення стратегічних інвестиційних рішень.** Інвестиційна діяльність завжди супроводжується певними ризиками, тому важливо ретельно оцінювати можливі ризики та вживати заходів для їх мінімізації. Це може включати диверсифікацію інвестицій, використання фінансових інструментів для хеджування ризиків, а також створення резервних стратегій для адаптації до непередбачених ситуацій;

- **відповідності кваліфікаційного рівня інвестиційних менеджерів при реалізації стратегії.** Для успішної реалізації інвестиційної стратегії необхідно, щоб менеджери, які приймають стратегічні інвестиційні рішення, мали високий рівень кваліфікації, володіли

сучасними методами аналізу, прогнозування та управління інвестиціями, при цьому дозволить мінімізувати помилки в ухваленні рішень і підвищити ефективність інвестиційної діяльності підприємства;

– **забезпечення альтернативності стратегічного інвестиційного вибору.** Даний принцип вимагає наявності кількох варіантів стратегічних рішень для кожного інвестиційного проекту, що дозволяє вибрати найефективніший і найменш ризикований шлях досягнення поставлених цілей, а також дає можливість швидко коригувати план у разі зміни обставин.

В цілому, слід констатувати те, що управління інвестиційною стратегією підприємства є комплексним процесом, що потребує врахування множинних факторів: від гнучкості та інноваційності до кваліфікації управлінців і ризиків. Всі ці принципи взаємопов'язані та доповнюють один одного, створюючи базу для ефективної реалізації інвестиційної стратегії. Забезпечення гнучкості та відкритості, використання новітніх досягнень науки і технологій, а також правильне управління інвестиційними ризиками дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність і досягати своїх стратегічних цілей навіть в умовах невизначеності та змін на ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ. нац. торг.екон. унт. 2003. 398 с.
2. Докієнко Л. М., Клименко В. В., Акімова Л. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав. 2011. 405 с.
3. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Алерта. 2007. 420 с.
4. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2010. 376 с.
5. Хрущ Н. А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії і технології. Хмельницький : ХНУ. 2010. 309 с.
6. Гуторов О. І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 2. С. 212–226.
7. Данкеєва О. М. Окремі концептуальні аспекти щодо формування інвестиційної стратегії підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 46–50.

УДК 658.012

Зелінська Лілія

студентка групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Науковий керівник: Зарічна Надія

кандидат економічних наук

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, ускладненням внутрішніх бізнес-процесів та зростанням конкуренції, все більшого значення набуває впровадження ефективних інструментів управління, серед яких провідне місце займає контролінг як інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Контролінг у системі

корпоративного управління підприємства спрямований на координацію, планування, моніторинг та оцінювання ключових показників діяльності, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей шляхом підвищення прозорості управлінських процесів і своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Упровадження контролінгу дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів підприємства відповідно до корпоративної стратегії розвитку. Актуальність дослідження контролінгу зумовлена необхідністю пошуку дієвих підходів до удосконалення системи корпоративного управління, що має ґрунтуватися на принципах цілеспрямованості, системності та аналітичної обґрунтованості управлінських рішень.

Корпоративний контроль – це можливість ухвалення важливих рішень для суспільства; різновид корпоративних відносин, у яких визначальний вплив прийняття оперативних і стратегічних рішень справляє окремий учасник або група акціонерів [1, с.137].

У науковій літературі [2, с.99] виокремлюють три основні підходи до тлумачення сутності корпоративного контролю, що ґрунтуються на визначенні його суб'єкта та правових або фактичних підстав для його реалізації.

По-перше, суб'єктами корпоративного контролю можуть виступати акціонери або учасники господарського товариства на підставі самої участі в корпорації, незалежно від розміру частки чи кількості належних їм акцій.

По-друге, до суб'єктів контролю належать не лише акціонери чи учасники, а й окремі органи юридичної особи, кредитори або інші особи, зокрема кінцеві бенефіціарні власники, що здійснюють контроль на основі членства в корпорації, договірних зобов'язань або інших фактичних обставин.

По-третє, корпоративний контроль може здійснюватися особами, які спроможні визначати волевиявлення корпорації відповідно до власних інтересів та волі, зокрема тими, хто має переважну кількість голосів або фактично контролює діяльність суб'єкта господарювання. Усі ці підходи демонструють багатогранність феномену корпоративного контролю та вказують на потребу врахування як юридичних норм, так і реального впливу певних осіб на процеси корпоративного управління.

Корпоративний контроль у сучасних умовах функціонування підприємств є багатовимірним явищем, що охоплює низку взаємопов'язаних сфер впливу.

Однією з ключових форм є акціонерний контроль, сутність якого полягає у здатності суб'єкта контролю безпосередньо впливати на прийняття або блокування рішень органами управління компанії. Такий контроль реалізується, зокрема, через володіння контрольним пакетом акцій або шляхом координації дій з іншими акціонерами, що дає змогу формувати порядок денний, змінювати склад керівництва та визначати стратегічні напрями розвитку підприємства.

Важливою складовою корпоративного впливу є фінансовий контроль, який забезпечує управління фінансовими потоками компанії, включаючи інвестиційні ресурси, оборотний капітал, дебіторську та кредиторську заборгованість, а також грошові кошти — це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати фінансові ризики та підвищувати фінансову стійкість підприємства.

Окремо варто виокремити виробничо-господарський контроль, що охоплює моніторинг та регулювання підприємницької діяльності на всіх етапах виробництва й реалізації продукції, включаючи управління виробничими ресурсами, контроль якості, оптимізацію логістичних процесів та забезпечення рентабельності діяльності.

Сукупність зазначених форм контролю формує комплексну систему управління, яка дозволяє досягати корпоративних цілей шляхом узгодженого впливу на всі ключові аспекти функціонування підприємства.

У практиці провідних зарубіжних компаній оцінювання ефективності функціонування системи внутрішньокорпоративного контролю здійснюється на постійній основі та охоплює всі рівні управлінської ієрархії. Важливу роль у формуванні ефективної системи контролю на

рівні бізнес-процесів відіграють підрозділи виконавчого апарату, які функціонують відповідно до напрямів діяльності, а також структурні одиниці підприємств. На загальнокорпоративному рівні прийняття стратегічно важливих рішень щодо впровадження та удосконалення механізмів внутрішнього контролю покладається на виконавче керівництво і наглядову раду компанії.

З метою підвищення результативності контролю за фінансово-господарською діяльністю створюються спеціалізовані підрозділи, кожен з яких виконує визначені контрольні функції. Зокрема, управління внутрішнього аудиту здійснює незалежну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками як на рівні всієї компанії, так і в межах окремих бізнес-процесів і підрозділів; контрольно-ревізійний відділ відповідає за моніторинг дотримання внутрішніх регламентів, зовнішніх нормативних актів, затверджених планів, наказів і стандартів; управління корпоративного контролю надає консультативну підтримку менеджменту з питань фінансового, податково-правового й економічного характеру, а також здійснює експертизу корпоративних проєктів з метою зниження потенційних ризиків для підприємства [3].

У цілому, контроль у системі корпоративного управління на підприємстві виконує надзвичайно важливу функцію, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей шляхом своєчасного виявлення відхилень, оцінки ефективності управлінських рішень та коригування діяльності відповідно до визначених стандартів і нормативів. Завдяки розвинутій системі контролю створюються умови для прозорості бізнес-процесів, підвищення відповідальності менеджменту та зміцнення довіри з боку акціонерів, інвесторів і зовнішніх стейкхолдерів. Корпоративний контроль дозволяє зменшити вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків, своєчасно виявляти загрози і збої у функціонуванні організаційної структури, а також підвищувати адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Його ефективне застосування сприяє не лише збереженню стабільності корпоративної системи, а й її сталому розвитку в умовах підвищеної конкурентної динаміки. Отже, контроль є невід'ємною складовою сучасної системи корпоративного управління, що забезпечує її цілісність, збалансованість і орієнтацію на довгостроковий успіх.

Перелік використаних джерел:

1. Кміть В. М., Коблюк А. С. Форми корпоративного контролю та їхній вплив на фінансову ефективність вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. №176. С. 136 – 140.
2. Осипенко О.В. Корпоративний контроль: експертні проблеми ефективного управління дочірніми компаніями. Кн. 1 : Встановлення корпоративного контролю. Київ, 2013. 119 с.
3. Сердюк О.І. Контролінг в системі корпоративного управління. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ffc92717-36e2-4c92-96e3-c379520d6672/content> (дата звернення до ресурсу 25.04.2025)

Курах Олександр

аспірант кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Науковий керівник: Панухник Олена

доктор економічних наук, професор

провідний науковий співробітник науково-дослідного центру Військового інституту

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ

ПАРТНЕРСТВО З БІЗНЕСОМ ЯК МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАД ЧЕРЕЗ ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ТА БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ

Сталий розвиток територіальних громад (ТГ) в Україні вимагає нових моделей економічного зростання, що базуються на партнерстві, децентралізації та ефективному використанні місцевих ресурсів. Одним із найбільш дієвих інструментів такої оптимізації є залучення приватного бізнесу до спільного проєктного розвитку — насамперед через формати індустриальних парків, бізнес-інкубаторів і центрів підтримки підприємництва. Це дозволяє громадам не лише активізувати підприємницьке середовище, а й знизити залежність від зовнішніх субсидій.

Індустриальні парки відіграють роль економічних фокусів на рівні громад. Вони створюють умови для концентрації виробничих потужностей, логістичних рішень та інженерної інфраструктури, необхідної для запуску нового бізнесу. Наприклад, у 2023 році в Броварській ТГ на Київщині почав діяти індустриальний парк «Brovary Industrial Park», де резиденти отримали доступ до готових виробничих площ, підведених комунікацій та податкових преференцій, що скоротило період запуску нових підприємств з 14 до 6 місяців [1]. Такий досвід свідчить про ефективність синергії місцевого самоврядування та бізнесу при чіткому стратегічному плануванні.

Бізнес-інкубатори та акселераційні центри – це ще один напрям, що набирає популярності в громадах, орієнтованих на інновації та підтримку молодіжного підприємництва. У 2022–2023 роках в Україні з'явилося понад 20 регіональних ініціатив, які поєднують освітні програми, менторство та фінансову підтримку для стартапів на місцевому рівні. Один із прикладів – Волинський обласний бізнес-інкубатор, який функціонує за підтримки Програми розвитку ООН (UNDP Ukraine) та місцевої влади. За даними програми, 35% його учасників упродовж року зареєстрували власну справу, що сприяло підвищенню зайнятості в громадах [2].

Важливу роль у розбудові таких партнерств відіграє не лише фізична інфраструктура, а й адміністративна підтримка з боку громад. Простота реєстраційних процедур, прозорі правила доступу до земельних ресурсів, впровадження електронних сервісів — усе це чинники, що впливають на інвестиційну привабливість території. У межах ініціативи DOBRE громади, які впровадили регламенти відкритого бюджету та цифрову мапу інвестиційних об'єктів, показали зростання надходжень від бізнесу на 12–15% у 2023 році [3].

Для сталого результату важливо, щоб партнерство з бізнесом не обмежувалося лише інфраструктурними проєктами. Громади повинні формувати довгострокові стратегії економічного розвитку, залучати бізнес до стратегічних рад, створювати кластери за принципом «громада – влада – бізнес – освіта». Такий підхід забезпечує мультиплікативний ефект: зростання місцевих податкових надходжень, нові робочі місця, зміцнення людського капіталу та соціальної згуртованості.

Отже, оптимізація бізнес-процесів у ТГ на основі партнерства з бізнесом – це не лише тактична відповідь на виклики сьогодення, а стратегічна інвестиція у майбутнє. Ефективні

індустріальні парки, підтримка локального підприємництва через інкубатори, впровадження інновацій та цифрових рішень – це конкретні кроки до підвищення фінансової спроможності громад та сталого місцевого розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Офіс Президента України. (2023). *Brovary Industrial Park презентував нову фазу розвитку: партнерство з громадою та інвесторами*. URL: <https://www.president.gov.ua/news>
2. UNDP Ukraine. (2023). *Business incubators supporting youth-led entrepreneurship in Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/news>
3. Global Communities. (2023). *Local Economic Development through Partnership: Results of DOBRE Program*. URL: <https://www.globalcommunities.org>

УДК 330.3

Мариненко Наталія

доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Ерстенюк Тарас

аспірант кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Кутко Тарас

аспірант кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Посилення негативного впливу екзогенних чинників на функціонування підприємств в умовах політичної та економічної нестабільності, зокрема зростання економічних ризиків, нестабільність законодавчого середовища, погіршення соціально-демографічних показників і деформація ринкової структури суттєво обмежують можливості підприємств у забезпеченні фінансової стійкості та конкурентоспроможності. У таких умовах критично важливим є впровадження ефективних механізмів антикризового управління, які передбачають диверсифікацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат, активізацію інноваційної діяльності та розширення міжнародної співпраці.

Діяльність українських підприємств в умовах повномасштабної війни характеризується наступними специфічними характеристиками:

1) одним із ключових викликів для бізнесу є логістичні труднощі та порушення ланцюгів постачання, що обумовлено руйнуванням інфраструктури, блокуванням транспортних шляхів та зміною географії поставок. Внаслідок цього підприємства змушені швидко перебудовувати свої логістичні маршрути, розширювати партнерські зв'язки на міжнародному рівні, а також оптимізувати процеси складування та дистрибуції;

2) стрімке зростання цін на товари та послуги, що спричинене порушенням економічної стабільності, девальвацією національної валюти, дефіцитом ресурсів і підвищеними витратами на забезпечення безпеки діяльності. Даний аспект змушує компанії

змінювати цінову політику, переглядати структуру витрат та шукати альтернативні джерела постачання сировини й енергоносіїв;

3) війна спричинила значне зменшення попиту на продукцію та послуги, що пов'язано зі скороченням купівельної спроможності населення, відтоком клієнтів і зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах підприємства змушені переорієнтовувати свою діяльність, розширювати асортимент товарів та послуг, а також шукати нові ринки збуту, зокрема, виходячи на міжнародний рівень;

4) однією з критичних проблем бізнесу стало обмеження у робочій силі, яке спричинене як мобілізацією частини працівників, так і масовою міграцією населення. Відповідно, така ситуація вимагає від підприємств впровадження гнучких моделей зайнятості, автоматизації виробничих процесів і залучення дистанційних форматів роботи;

5) одним із ключових інструментів виживання підприємств в умовах війни стала релокація бізнесу, яка передбачає переміщення виробничих потужностей, офісів та персоналу до більш безпечних регіонів країни або за кордон. Відзначений процес супроводжується низкою викликів, включаючи значні фінансові витрати на переїзд, труднощі у відновленні виробничих процесів, пошук нових партнерів і клієнтів, а також адаптацію до змінених умов ведення бізнесу [1]. Водночас релокація дозволяє зберегти робочі місця, мінімізувати ризики руйнування активів та забезпечити безперервність господарської діяльності, що є критично важливим для економічної стабільності як окремих підприємств, так і країни загалом.

Слід відзначити те, що політичні й економічні кризи можуть не лише створювати загрози, але й відкривати нові можливості для трансформації бізнесу через модернізацію технологій, зміну стратегічних пріоритетів і вихід на альтернативні ринки збуту.

Умови війни із РФ змінили основні виклики та проблеми українського бізнесу і змусили його переглядати свої операційні моделі, коригувати стратегії розвитку, а також шукати нові ринки збуту та джерела ресурсів. У сучасних умовах підприємства повинні не лише реагувати на кризові виклики, але й формувати проактивні підходи до управління ризиками, адже це сприятиме їхній довгостроковій стабільності та збереженню конкурентних переваг.

Таким чином, нестабільне зовнішнє середовище створює як ризики, так і можливості для підприємств, а їхня стійкість і конкурентоспроможність залежать від здатності адаптуватися до динамічних змін, ефективно управляти складністю та знаходити шляхи зменшення невизначеності через впровадження стратегічного планування та інноваційних технологій.

Перелік використаних джерел

1. Мангушев Д. В., Будріс Т. І., Калініченко В. В. Релокація бізнесу в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 75. С.119–124.

Парій Олег
студент групи ПФМ-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль
Радинський Сергій
кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічними змінами у законодавчому полі, коливанням макроекономічних показників, зниженням платоспроможності споживачів, а також системними ризиками, спричиненими військовим станом в Україні, особливого значення набуває посилення внутрішньої стійкості підприємств, зокрема через удосконалення механізмів фінансового контролінгу. За цих обставин, суб'єкти господарювання змушені адаптуватися до нових викликів, що вимагає підвищення ефективності управлінських рішень, оперативного реагування на фінансові загрози, раціонального використання ресурсів та забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Нерідко, у зв'язку з погіршенням зовнішнього середовища, підприємства стикаються з проблемами дефіциту фінансування, зниженням прибутковості, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням витрат на безпеку, що обумовлює потребу у впровадженні гнучких і водночас надійних інструментів фінансового контролю.

Фінансовий контролінг, як комплексна система збору, обробки та аналізу інформації, орієнтована на підтримку процесів стратегічного і оперативного управління, в умовах сучасних викликів трансформується в ключовий елемент антикризового менеджменту. Його ефективне функціонування дозволяє не лише виявляти та мінімізувати фінансові ризики, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо збереження ліквідності, забезпечення фінансової рівноваги та досягнення довгострокових цілей підприємства. Удосконалення фінансового контролінгу набуває особливої актуальності в умовах обмеженості фінансових ресурсів, необхідності забезпечення прозорості господарської діяльності та потреби у зміцненні довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Саме тому актуалізується дослідження шляхів удосконалення системи фінансового контролінгу підприємства, що дозволить адаптувати її до нових економічних реалій, підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити сталий розвиток навіть у надзвичайно складних умовах функціонування.

У сучасних умовах господарювання застосування системи фінансового контролінгу на підприємствах виступає одним із ключових інструментів, який досить ефективно забезпечує управлінський персонал та акціонерів релевантною, своєчасною та достовірною фінансово-економічною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Процес формування такої інформаційної бази передбачає інтеграцію взаємопов'язаних етапів, включаючи систематизований збір, обробку, підготовку, аналітичне опрацювання та інтерпретацію фінансових даних у контексті стратегічного та оперативного управління підприємством.

Метою здійснення фінансового контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання можна вважати формування стратегій та пріоритетів розвитку, аналіз та контроль поточної діяльності, формування оперативних та перспективних планів, прогнозів, кошторисів і бюджетів, аналітичне дослідження причин відхилень фактичних результатів. Основними

цілями фінансового контролінгу можуть бути: – забезпечення оптимального рівня ліквідності; – підтримка платоспроможності в довгостроковому періоді; – забезпечення рентабельності [1, с.8].

При цьому основними принципами фінансового контролінгу виступають: своєчасність, документування, рух і стійкість, регулярність, інтегрованість. Згідно з наведеними принципами, можна виділити основні цілі фінансового контролінгу. Вони полягають у: забезпеченні достатнього рівня ліквідності, збереженні платоспроможності в довгостроковій перспективі, досягненні оптимального рівня рентабельності [2].

На сьогодні існує проблема неефективності системи контролінгу, яка вказує на нездатність за допомогою існуючих інструментів контролінгу впоратися з поставленими завданнями. Основними проблемами в системі фінансового контролінгу на даному етапі виступають:

– **недостатня автоматизація процесів.** Відсутність сучасних автоматизованих інструментів для збору та аналізу фінансової інформації значно сповільнює процес прийняття рішень і збільшує ймовірність помилок через людський фактор;

– **низька кваліфікація персоналу.** Недостатній рівень професійної підготовки працівників, які займаються фінансовим контролем, призводить до низької ефективності контролю та неправильного аналізу фінансових даних;

– **інформаційна ізоляція між підрозділами.** Відсутність належної комунікації та інтеграції між фінансовим підрозділом і іншими частинами підприємства може призводити до втрати важливої інформації, що в свою чергу ускладнює управлінські рішення;

– **невідповідність методів аналізу та контролю змінам у зовнішньому середовищі.** Використовувані інструменти та методи фінансового контролю часто не адаптовані до швидко змінюваних економічних та ринкових умов, що знижує їх ефективність;

– **відсутність гнучкості у системі контролю.** Недостатня гнучкість системи фінансового контролю у адаптації до нових викликів, таких як зміни в законодавстві, податковій політиці чи зовнішніх ринкових умовах, може призводити до неадекватних рішень;

– **низька ефективність виявлення та управління фінансовими ризиками.** Багато підприємств не мають належної системи для своєчасного виявлення фінансових ризиків, що знижує їх здатність до швидкого реагування на можливі загрози фінансовій стабільності.

Представлені проблеми вимагають негайного вирішення для підвищення ефективності системи фінансового контролю, що дозволить підприємствам краще орієнтуватися у змінних умовах і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Тому для уникнення небажаних результатів пропонуємо керівництву підприємств звертати увагу на способи вдосконалення системи фінансового контролінгу (табл. 1).

Таблиця 1

Основні способи удосконалення фінансового контролінгу підприємства

Спосіб вдосконалення	Характеристика
Автоматизація процесів контролінгу	Впровадження програмного забезпечення для автоматизації збору, обробки та аналізу фінансової інформації дозволяє скоротити людські помилки та підвищити оперативність прийняття рішень.
Застосування аналітичних інструментів	Використання сучасних методів фінансового аналізу, таких як прогнозування, моделювання фінансових ризиків, дозволяє забезпечити глибше розуміння фінансової ситуації підприємства.
Підвищення кваліфікації персоналу	Постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників контролінгу дозволяє вдосконалити прийняття рішень та забезпечити високий рівень експертизи у сфері фінансового контролю.

Поліпшення комунікацій між підрозділами	Налагодження ефективної взаємодії між фінансовим відділом та іншими підрозділами підприємства дозволяє своєчасно виявляти та коригувати проблемні аспекти фінансової діяльності.
Інтеграція фінансового контролінгу в управлінську стратегію	Залучення фінансового контролінгу до розробки та реалізації стратегічних планів підприємства забезпечує більш точне та своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі.
Оцінка та коригування фінансових показників	Регулярне оцінювання фінансових показників та їх коригування відповідно до поточних умов дозволяє підвищити точність прогнозів та забезпечити ефективне управління ресурсами підприємства.

В умовах постійних змін економічної ситуації та зростаючої невизначеності, підприємства стикаються з необхідністю вдосконалення системи фінансового контролінгу для забезпечення її ефективності. Запропоновані способи вдосконалення, включаючи автоматизацію процесів, застосування сучасних аналітичних інструментів, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення комунікацій та інтеграцію контролінгу в стратегічне управління, здатні суттєво підвищити точність та оперативність фінансових рішень. Впровадження цих заходів дозволить підприємствам більш ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні фінансові виклики, забезпечуючи їх фінансову стабільність і сталий розвиток навіть в умовах кризових ситуацій.

Перелік використаних джерел:

1. Вареник В.М., Шпуряка О.В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). С.6-12.
2. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf (дата звернення до ресурсу 11.04.2025)

УДК 330.1

Пасєка Віктор

студент групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Науковий керівник: Зарічна Надія

кандидат економічних наук

доцент кафедри економіки та фінансів,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Нестабільне електропостачання в Україні стає серйозним викликом для бізнесу. Часті відключення електроенергії призводять до значних збитків: зупинки виробничих процесів, втрати даних та порушення постачання послуг, додаткових витрат на відновлення систем і обладнання, зниження продуктивності та ефективності, прямих фінансових збитків через простій. Нестабільне постачання електроенергії особливо загрожує виробничим підприємствам, технологічним компаніям, логістичним центрам, де будь-який простій може мати критичні наслідки для бізнесу. Саме тому, актуальності дослідження набуває пошук шляхів забезпечення енергозалежності вітчизняних підприємств в умовах повномасштабного вторгнення.

Війна Росії проти України показала невідворотну потребу у розвитку стійких енергетичних систем. Це спонукає українських підприємців прискорити пошук шляхів виходу з зони

енергетичної залежності. Якщо для Європи досягнення енергетичної незалежності стає важливим інструментом для забезпечення економічної стабільності та економічної безпеки, для України – це ще й справжня гарантія національної безпеки.

Від початку повномасштабного вторгнення були уражені всі підконтрольні Україні теплові електростанції, гідроелектростанції, а також 20 теплоелектроцентралей. Зокрема виведені з ладу енергоблоки Бурштинської та Ладизинської ТЕС. Ключові енергетичні об'єкти, зокрема Каховська та Дніпровська гідроелектростанції, були знищені. Значні руйнування отримали об'єкти в Харківській області: майже повністю знищені Зміївська ТЕС («Центренерго») та Харківська ТЕЦ-5. Також фактично втрачено Трипільську ТЕС у Київській області. Суттєвим ударом для української енергетики стала втрата контролю над Запорізькою атомною електростанцією (ЗАЕС). Також на окупованих РФ територіях розташовані кілька ТЕС (Вуглегірська, Запорізька, Курахівська та Луганська). Слов'янська ТЕС наближена до лінії фронту, тому регулярно зазнає обстрілів з боку агресора. За оцінками Київської школи економіки, станом на листопад 2024 року, загальні прямі збитки енергетичного сектору від початку повномасштабного вторгнення оцінювались у \$14,6 млрд. Непрямі втрати енергетичного сектору через недоотримані доходи, зростання цін на електроенергію та перебої в роботі через відключення світла сягнули \$43,1 млрд [1].

Підтримка енергонезалежності українських підприємств здійснюється шляхом впровадження державних програм. За даними НБУ, банки за період з 01 червня 2024 р. до 02 березня 2025 р. отримали 3 879 заявок від бізнесу на кредитування проєктів із відновлення енергетичної інфраструктури на загальну суму 81,7 млрд грн та розпочали фінансування таких проєктів на суму 14,1 млрд грн. Обсяг валового портфеля кредитів на енергетичні потреби юридичних осіб становив 8,5 млрд грн. Проєкти, що фінансуються, розподіляються на 3 види: газові когенераційні установки (переважно це заявки від великого бізнесу), рішення з альтернативної енергетики (передусім сонячної) та придбання акумуляторів та генераторів. З червня 2024 по березень 2025 загальна профінансована потужність генерації за наданими бізнесу позиками становить понад 549 МВт. Найбільші обсяги коштів виділено на придбання та монтаж газопоршневих когенераційних установок, побудову СЕС, купівлю дизельних та бензинових генераторів. Проєкти фінансуються у 21 області країни [2].

У межах реалізації програми підтримки від ЄС для відновлення та модернізації України "Ukraine Facility", що передбачає фінансування в розмірі 50 млрд євро упродовж 4 років (2024–2027 рр.), ЄІБ має намір інвестувати в українську енергетику до 600 млн євро для фінансування енергетичних проєктів у державному та приватному секторах. У 2024 році в межах ініціативи "Ukraine Facility" державний бюджет отримав понад 16 млрд євро. Це найбільший обсяг західної підтримки, який становив 40% зовнішнього фінансування країни за 2024 рік. Перший транш у 2025 році - 3,5 млрд євро було отримано 1 квітня 2025 року, з них 3,1 млрд євро – пільгові кредити, а 400 млн євро – грантові кошти.

Забезпечення енергонезалежності підприємств включає використання альтернативних джерел енергії (встановлення сонячних панелей, вітрових турбін та інших систем, які виробляють електроенергію з природних джерел, що зменшить залежність від традиційних джерел енергії), енергозбереження та підвищення ефективності енергоспоживання (впровадження енергозберігаючих технологій та обладнання, таких як енергозберігаючі лампи, датчики руху, автоматизовані системи управління освітленням та опаленням; оптимізація процесів, вивчення та усунення енергетичних втрат, а також впровадження сучасних методів енергетичного менеджменту). Регулярні енергетичні аудити можуть допомогти виявити слабкі місця та вжити необхідних заходів для покращення енергоефективності.

Управління процесом енергонезалежності підприємств доцільно реалізовувати в наступних напрямках:

- зниження потреби в енергоресурсах (зниження рівня енергомісткості виробництва), або заміна одних енергоресурсів іншими, зокрема використання потенціалу відновлювальних джерел енергії;

- оптимізації енерговитрат в процесі виробництва, в т.ч. зниження техногенного навантаження на довкілля та ін.
- створення економічного механізму мотивації підвищення рівня енергоефективності;
- зменшення через призму реалізації комплексу заходів (організаційно-економічних, техніко-технологічних, інформаційно-консультаційних, інноваційно-інвестиційних) втрат паливно-енергетичних ресурсів;

Стати енергонезалежним підприємством – це не тільки стратегічний рух для забезпечення сталого розвитку, але і важливий крок до зменшення залежності від нестабільного енергетичного ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Енергетичний сектор України: шляхи відновлення та стратегічні ініціативи. Фінансовий пульс. URL: <https://finpuls.com/ua/enerhetychnyi-sektor-ukrayiny-shliakhy-vidnovlennia-ta-stratehichni.html> (дата звернення 25.04.2025 р.).
2. Банки за дев'ять місяців профінансували проекти з відновлення енергетичної інфраструктури на понад 14 млрд грн – результати опитування банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-za-devyat-misyatsiv-profinansovali-proyekti-z-vidnovlennya-energetichnoyi-infrastrukturi-na-ponad-14-mlrd-grn--rezultati-opituvannya-bankiv> (дата звернення 25.04.2025 р.)

УДК 338.24:330.34(477)

Пастух Діана

студентка 3 курсу

спеціальності «Підприємство та торгівля»

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

РОЛЬ МАЛОГО, СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТА МІКРОПІДПРИЄМСТВА У РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Малий, середній бізнес та мікропідприємства відіграють ключову роль у розвитку національної економіки України, сприяючи її стабільності, інноваційному розвитку та соціальній згуртованості. Ці сектори економіки забезпечують значну частину робочих місць, підвищують конкурентоспроможність країни та сприяють диверсифікації виробництва. В умовах кризи, зокрема під час війни, ці бізнеси стають основою для підтримки економічної стабільності, адже вони забезпечують необхідні товари та послуги для громадян, сприяють відновленню інфраструктури та створюють можливості для соціальної адаптації населення. Мікропідприємства, зокрема, займають важливу роль в локальних економіках, активно підтримують розвиток сільських територій і надають робочі місця для місцевих мешканців, часто в умовах обмеженого доступу до великих підприємств.

Метою дослідження є визначення ключових напрямів державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах війни. Підприємці стають важливими гравцями на полі боротьби за економічне виживання та процвітання, підтримуючи не тільки економічну активність, але й забезпечуючи базові потреби населення, інфраструктуру, а також сприяючи відновленню підприємств, які були зруйновані внаслідок бойових дій.

У цей складний період державна підтримка малого та середнього бізнесу набуває особливого значення. Одним із основних інструментів підтримки є гранти, які надаються

підприємцям для реалізації їхніх проектів. В умовах війни держава зосередилася на тому, щоб підтримати найбільш уразливі категорії бізнесів, включаючи мікропідприємства. Гранти, зокрема, спрямовані на відновлення діяльності підприємств, що постраждали від бойових дій, створення нових робочих місць, а також на підтримку інноваційних та соціально орієнтованих проектів. Важливою складовою є також гранти на цифровізацію та автоматизацію, що дозволяє бізнесу адаптуватися до нових умов та зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Державні гранти надаються як у рамках національних програм, так і через міжнародні фінансові організації, зокрема Європейський Союз і Світовий банк, що дозволяє підприємцям отримувати необхідну фінансову підтримку для реалізації своїх проектів. Завдяки такій підтримці, малий та середній бізнес мають можливість адаптуватися до нових умов, продовжувати свою діяльність і навіть розширювати її, що є важливим кроком у відновленні економіки країни в післявоєнний період. Таким чином, підтримка малого, середнього бізнесу та мікропідприємств через гранти є важливим елементом у процесі відновлення економічної активності та розвитку національної економіки під час і після війни.

Малий, середній бізнес та мікропідприємства мають вирішальне значення для розвитку національної економіки, зокрема в умовах економічної та соціальної нестабільності, викликаної війною. Ці бізнеси не тільки сприяють створенню робочих місць та зростанню ВВП, але й допомагають відновлювати соціальну стабільність, підтримують внутрішню економіку та забезпечують потреби населення в умовах обмежених ресурсів.

Актуальність розвитку малого та середнього бізнесу в Україні особливо підвищується в умовах воєнного стану, коли ці сектори можуть стати основою для швидкої економічної адаптації та відновлення країни після руйнівних наслідків війни. Мікропідприємства, завдяки своїй гнучкості та здатності швидко адаптуватися, відіграють важливу роль у підтримці місцевих економік та вирішенні соціальних проблем.

Державна підтримка через гранти є важливим інструментом для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в умовах кризи. Завдяки таким програмам підприємці мають можливість отримати необхідні фінансові ресурси для відновлення діяльності, реалізації інноваційних проектів, а також для впровадження нових технологій і процесів, що дозволяють зберегти конкурентоспроможність. Підтримка з боку держави, включаючи фінансування через гранти, є необхідною для забезпечення сталого розвитку малого та середнього бізнесу, а також для відновлення економіки після війни.

Малий, середній бізнес та мікропідприємства відіграють вирішальну роль у забезпеченні економічної стійкості України, особливо в умовах воєнного стану. Їхня здатність швидко адаптуватися, працювати в локальних спільнотах та створювати робочі місця робить ці сектори не лише економічними, але й соціальними опорами суспільства. У післявоєнний період саме ці підприємства можуть стати рушієм економічного відновлення, модернізації та регіонального розвитку.

Підтримка малого та середнього бізнесу через систему грантів, пільгових програм і інституційної допомоги має залишатися одним із головних пріоритетів державної політики. Залучення міжнародної технічної допомоги, цифровізація та інновації в бізнес-середовищі дозволяють формувати сучасну економіку, здатну відповідати викликам сьогодення. Успішна реалізація цих підходів сприятиме формуванню сталого підприємницького середовища, що забезпечить довгостроковий розвиток національної економіки

Перелік використаних джерел:

1. Бойко С. О. *Розвиток підприємництва в умовах економічної трансформації: теорія і практика*. Одеса: 2021.
2. World Bank. *Small and Medium Enterprises (SMEs) in Developing Countries: How Can SMEs Develop and Contribute to Economic Growth?* Washington, DC: World Bank, 2020.

3. Євтушенко О. А. *Війна та економіка: підтримка малого та середнього бізнесу в умовах воєнного часу*. Київ: Наукова думка, 2022.
4. Міністерство економіки України. *Державні програми підтримки підприємців у період війни*. Київ: Міністерство економіки України, [б. р.]. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 2.05.2025).
5. Гончаренко В. В. *Мікропідприємства в Україні: роль у розвитку локальних економік та підтримка в умовах кризи*. Київ: Інститут економічних досліджень, 2021.

УДК 330.342:004.738.5

Черній Ігор

аспірант кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Науковий керівник: Панухник Олена

доктор економічних наук, професор

провідний науковий співробітник науково-дослідного центру Військового інституту
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Насьогодні цифровізація стала ключовим трендом практично для усіх економічних процесів трансформації, що особливо яскраво проявляється у сфері малого та середнього підприємництва (МСП). Цифрові технології – від електронної комерції до штучного інтелекту (ШІ) – радикально змінюють не лише інструменти ведення бізнесу, а й саму логіку економічної діяльності.

Найбільш швидко зміни проявляються серед суб'єктів малого бізнесу. Малий бізнес, який традиційно характеризувався обмеженими ресурсами, сьогодні отримує доступ до глобальних ринків, автоматизованих систем управління та персоналізованої взаємодії з клієнтами завдяки цифровим платформам. Однак, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів – як технологічних, так і регуляторних – що потребують комплексної підтримки з боку держави.

Електронна комерція (e-commerce) стала однією з перших сфер, де цифровізація радикально знизила бар'єри входу для підприємців. За даними OECD, частка МСП, що продають товари чи послуги онлайн, значно зросла після пандемії COVID-19: у деяких країнах ЄС – удвічі порівняно з 2019 роком. Цифрові платформи на кшталт Amazon, Etsy створили низькопорогові умови для масштабування бізнесу, а інтеграція із системами логістики та оплат дала змогу навіть мікропідприємствам виходити на міжнародні ринки. Проте, успішне використання цих можливостей потребує цифрової грамотності, кібербезпеки та адаптивності до змін у споживчій поведінці [1].

Окрім комерційних інструментів, цифровізація змінює управлінські практики. Використання великих даних (big data), хмарних сервісів, систем CRM/ERP стало доступним навіть малим фірмам завдяки SaaS-моделям. Це сприяє підвищенню ефективності, точнішому прогнозуванню попиту та персоналізованому обслуговуванню. Згідно з дослідженнями, компаній, що системно впроваджують big data-аналітику, досягають приросту продуктивності до 5–6% на рік. Однак, в Україні використання таких технологій серед МСП залишається фрагментарним, що обумовлено як нестачею кадрів, так і слабким доступом до фінансування [2].

Штучний інтелект відкриває новий рівень цифрової трансформації. Йдеться не лише про автоматизацію рутин, а й про нові бізнес-моделі на базі генеративного ШІ, чат-ботів,

алгоритмічного ціноутворення. У країнах G7 малий бізнес дедалі частіше використовує low-code/no-code платформи з вбудованим ШІ для створення маркетингових кампаній, розпізнавання запитів клієнтів або аналітики продажів. Наприклад, за оцінкою European Digital SME Alliance, понад 18% МСП у ЄС вже використовують елементи AI у своїх процесах – насамперед, у B2C-секторах. Це ставить питання про інституційну підтримку: без участі держави у створенні сприятливого регуляторного середовища та цифрової інфраструктури малі фірми ризикують залишитися поза межами «четвертої індустріальної революції» [3].

Європейський Союз і країни G7 розгорнули кілька ініціатив на підтримку цифровізації підприємництва на рівні державної політики. Одним із проявів реалізації є програма *Digital Europe*, що передбачає створення мережі Європейських цифрових інноваційних хабів (EDIH), які надають МСП доступ до тестування нових технологій, менторство та підтримку цифрової трансформації. Окремі країни впроваджують «регуляторні пісочниці» для ШІ та фінтеху – безпечні середовища, в яких підприємства можуть тестувати інновації без ризику порушити відповідні норми. У Канаді діє подібна модель *Sandbox for Digital Innovation*, що допомагає стартапам експериментувати з AI-рішеннями в межах пільгового правового режиму [4].

Водночас, цифровий розрив між великим і малим бізнесом, а також між урбанізованими та периферійними регіонами залишається серйозною перешкодою. Для подолання цього розриву ЄС передбачає впровадження інструментів цифрової інклюзії, зокрема ваучерних програм на IT-послуги для МСП, грантів на кібербезпеку, навчальних ініціатив, тощо.

Отже, цифровізація відкриває великі можливості для МСП – як інструмент доступу до ринків, підвищення ефективності та створення інновацій. Проте, для їх реалізації необхідна підтримка у вигляді політик цифрової інклюзії, інфраструктури, цифрових навичок і правового поля, адаптованого до динамічних технологічних змін.

Перелік використаних джерел:

1. OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. URL: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
2. Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2021). *The impact of AI on the world of work*. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/2021/the-impact-of-ai>
3. European Commission. (2022). *The Digital Economy and Society Index (DESI) 2022*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
4. Innovation, Science and Economic Development Canada. (2022). *Regulatory sandbox for digital and data-driven innovation*. URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/regulatory-sandbox>

Шаварин Сергій

студент групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Радинський Сергій

кандидат економічних наук

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах повномасштабної війни на території України підприємства опинилися в надзвичайно складному соціально-економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності ринків, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням платоспроможного попиту та значними ризиками для безперервності діяльності. Водночас саме в таких умовах особливої актуальності набуває питання стратегічного розвитку підприємств, яке потребує перегляду традиційних підходів до управління та формування нових моделей адаптації до воєнного стану.

Стратегія розвитку в умовах війни повинна враховувати як зовнішні загрози, пов'язані з воєнними діями, так і внутрішні чинники підприємства, зокрема рівень його гнучкості, адаптивності, ресурсного забезпечення та інноваційного потенціалу. Важливо також визначити можливості, які виникають у кризових обставинах, зокрема посилення національної солідарності, державну підтримку окремих галузей, а також переорієнтацію на внутрішній ринок.

Метою даного дослідження є обґрунтування ключових підходів до розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану, з урахуванням сучасних викликів і перспектив відновлення економіки країни.

У науковій літературі стратегічне управління розглядається як багатогранна категорія, що об'єднує різноманітні підходи до визначення цілей і засобів їх досягнення на корпоративному та функціональному рівнях. Згідно з позицією І. Ансоффа, стратегія трактується як інструмент визначення ключових цілей діяльності підприємства, а також як сукупність правил для прийняття управлінських рішень у межах обраного напрямку розвитку. При цьому стратегія реалізується у вигляді послідовного процесу, який базується на використанні аналітичних методів [1].

М. Портер, у свою чергу, розглядає стратегію як механізм реагування підприємства на зовнішні загрози та можливості з урахуванням його внутрішніх сильних і слабких сторін. Основним призначенням стратегії, на його думку, є формування конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому стратегія повинна забезпечити стійку та вигідну позицію суб'єкта господарювання в умовах галузевої конкуренції [2].

Вітчизняні науковці, зокрема А. В. Золотаревський [3] та О. І. Кузьмак [4], визначають стратегію розвитку як програму дій, спрямовану на досягнення довгострокової мети підприємства шляхом ефективного використання наявного потенціалу.

Узагальнюючи вищенаведені підходи до трактування поняття «стратегія розвитку», можна стверджувати, що для підприємства вона є системою чітко сформульованих цілей і завдань, реалізація яких забезпечується на основі ефективного використання ресурсного потенціалу з урахуванням конкурентних переваг та ринкових позицій підприємства у відповідному секторі економіки.

В умовах війни та дії воєнного стану підприємства функціонують у середовищі постійної невизначеності, що супроводжується численними зовнішніми та внутрішніми викликами. Представлені обставини суттєво ускладнюють господарську діяльність та потребують адаптації стратегій розвитку до нових реалій. Серед ключових бар'єрів, з якими

стикається бізнес у цей період, можна виокремити наступні [5]:

1. Недостатня купівельна спроможність клієнтів. Зниження рівня доходів населення, втрата роботи, внутрішнє переміщення осіб, а також загальна економічна нестабільність суттєво знижують споживчий попит. Унаслідок цього підприємства втрачають стабільні джерела доходів і змушені змінювати цінову політику або скорочувати обсяги виробництва.

2. Непередбачуваність ситуації в Україні. Відсутність стабільного безпечового середовища, загроза ракетних обстрілів, руйнування критичної інфраструктури та часті зміни у політичній і військовій ситуації унеможливають довгострокове планування. Бізнес змушений постійно змінювати оперативні рішення, що знижує ефективність управління.

3. Відтік капіталу та робочої сили. Значна частина кваліфікованих працівників залишила країну або була мобілізована до лав Збройних сил України, що призвело до значного дефіциту трудових ресурсів і зниження продуктивності. Відповідно, капітали часто переміщуються в безпечніші регіони чи за кордон, що зменшує інвестиційний потенціал українських підприємств.

4. Змінне регуляторне середовище. Часті зміни у законодавстві та державному регулюванні, пов'язані з необхідністю швидкого реагування на воєнну ситуацію, створюють додаткові труднощі для бізнесу. Нестабільність нормативно-правової бази ускладнює прийняття стратегічних рішень і збільшує ризики ведення підприємницької діяльності.

5. Складність доступу до кредитних ресурсів. Фінансові установи зменшили обсяги кредитування бізнесу через високі ризики неповернення, при цьому значне підвищення процентних ставок, вимоги до забезпечення та обмеження доступу до довгострокових кредитів ускладнюють фінансування поточної діяльності та інвестиційних проектів.

6. Розриви в ланцюгах постачання. Воєнні дії призводять до фізичного знищення або блокування шляхів постачання, закриття виробництв, порушення митних і логістичних процесів, а зазначене унеможливорює стабільне постачання сировини, комплектуючих та готової продукції, змушуючи підприємства шукати нові логістичні рішення.

7. Логістичні проблеми. Знищення транспортної інфраструктури, блокування портів, обмеження у пересуванні транспорту, а також ризики, пов'язані з пересуванням у зонах бойових дій, значно ускладнюють організацію доставки товарів, що значно збільшує терміни та витрати на логістику, а також підвищує ризик зриву зобов'язань перед споживачами.

Отже, підприємства в умовах війни змушені діяти в умовах багатовекторної нестабільності, що вимагає гнучких управлінських рішень, адаптивності до змін та активного пошуку альтернативних шляхів розвитку. В даному контексті пропонується реалізовувати різноманітні заходи підвищення ефективності стратегії розвитку в умовах війни, зокрема [6]:

- диверсифікація діяльності підприємства. У складних умовах доцільно розширювати напрямки діяльності, розробляти нові продукти або послуги, що відповідають актуальним потребам ринку, зокрема гуманітарного, оборонного чи волонтерського спрямування;

- оптимізація внутрішніх процесів. Впровадження цифрових технологій управління, автоматизація виробничих і облікових процесів, скорочення зайвих витрат, підвищення ефективності використання ресурсів — усе це сприяє зниженню витрат і підвищенню гнучкості підприємства;

- переорієнтація на нові ринки. Підприємства можуть розглядати можливості виходу на міжнародні ринки або освоєння нових регіональних ніш всередині країни, де умови є більш стабільними, з урахуванням логістичних можливостей та зміни попиту;

- формування стратегічних партнерств. Укладання договорів про співпрацю з іншими підприємствами, участь у кластерах, налагодження співробітництва з міжнародними організаціями сприяє зміцненню позицій та зменшенню ризиків;

- інвестиції у людський капітал. Незважаючи на складну ситуацію, важливо підтримувати персонал, проводити навчання, розвивати управлінські компетенції та залучати спеціалістів з критично важливих напрямків;

- адаптація стратегічного планування. Стратегії розвитку мають бути мобільними та адаптованими до швидких змін зовнішнього середовища. Це означає необхідність переходу

від довгострокового до середньо- та короткострокового планування із регулярним переглядом цілей і дій;

– застосування антикризового менеджменту. Розробка сценаріїв реагування на різні варіанти розвитку подій, створення резервів, страхування ризиків та формування гнучкої організаційної структури дозволяє мінімізувати наслідки непередбачених загроз.

Таким чином, в умовах воєнного часу стратегія розвитку підприємства має бути не лише інструментом досягнення економічних цілей, а й механізмом забезпечення стійкості, адаптивності та довготривалого функціонування господарського суб'єкта у критично нестабільному середовищі. Підприємства повинні не просто реагувати на зовнішні виклики, а й активно трансформувати свої бізнес-моделі, переглядати стратегічні пріоритети та створювати умови для стійкого зростання навіть за умов обмежених ресурсів.

Важливо, щоб стратегія розвитку ґрунтувалася на системному аналізі як внутрішніх резервів підприємства, так і зовнішнього середовища, зокрема геополітичної ситуації, соціально-економічних трендів, змін у поведінці споживачів, технологічного прогресу та потенціалу партнерських взаємодій. В умовах війни ключовим фактором успіху стає здатність до швидкого прийняття рішень, ризик-менеджмент, налагодження гнучких логістичних ланцюгів, створення резервів та ефективна комунікація із зацікавленими сторонами.

Перелік використаних джерел:

1. Ansoff, H. Igor. «Strategic Issue Management». *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148.
2. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008. 226 с.
3. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №11(162). С. 107–113.
4. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. №1–2. С. 114–118.
5. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2024. Випуск 1 (61). С. 194-200.
6. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.56. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952> (дата звернення до ресурсу 11.04.2025).

Юрша Олег
аспірант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Мельник Лілія
доктор економічних наук, професор
професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДПОВІДЬ НА КРИЗОВІ ВИКЛИКИ

Інноваційний розвиток підприємства має стратегічне значення для його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. У сучасному динамічному бізнес-середовищі інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до швидких змін, технологічного прогресу, зростання потреб споживачів та глобальних викликів. У кризових умовах – економічних, соціальних, технологічних або військово-політичних – традиційні моделі ведення бізнесу часто втрачають ефективність. Інновації дають змогу підприємству не лише зберегти життєздатність, а й знайти нові можливості для розвитку шляхом створення нових продуктів, оптимізації процесів, цифровізації або переорієнтації на нові ринки. Крім того, інноваційний розвиток є ключовим чинником забезпечення економічної стабільності та антикризового управління. Він дозволяє підприємствам знаходити нестандартні рішення в умовах нестабільності, зміцнювати свою позицію на ринку та створювати додаткову цінність для клієнтів. У довгостроковій перспективі інновації сприяють зростанню прибутковості, підвищенню інвестиційної привабливості та сталому розвитку підприємства в цілому.

Разом з тим, криза, зокрема війна, значно ускладнює інноваційну діяльність підприємств через руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту, нестачу фінансування та міграцію кваліфікованих кадрів. У таких умовах бізнеси змушені зосереджувати ресурси на виживанні, скорочуючи витрати на дослідження й розробки, що гальмує інноваційний процес. У таблиці 1 наведено дані щодо кількості підприємств України, які у період 2018-2022 рр. займалися інноваційною діяльністю, зокрема впроваджували нову або вдосконалену продукцію або ж інноваційні процеси.

Таблиця 1

Інноваційна діяльність підприємств в Україні у 2018-2022 рр.

Показник	Роки	
	2018-2020	2020-2022
Кількість підприємств (інноваційно активних та неінноваційних), одиниць	26904	24688
Кількість інноваційно активних підприємств	2283	2589
Кількість підприємств, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги)	1402	1168
Кількість підприємств, що впроваджували інноваційні процеси	1848	1881

З таблиці видно, що у 2020-2022 роках кількість підприємств зменшилася на 8%, але кількість інноваційно активних підприємств збільшилася на 13%. Це свідчить про усвідомлення керівництвом підприємств вагомості інновацій для розвитку бізнесу.

Варто зауважити, що багато компаній, особливо малі та середні підприємства, стикаються з труднощами в залученні інвестицій через високі ризики інноваційної діяльності, тривалий період окупності проектів та недостатню державну підтримку. У

таблиці 2 відображено дані щодо витрат, а на рис. 1 – структурний розподіл коштів на наукові дослідження і розробки вітчизняних підприємств у 2021-2023 рр.

Таблиця 2

Витрати на наукові дослідження і розробки підприємств різних видів економічної діяльності за 2021-2023 роки

Роки	Витрати на наукові дослідження і розробки, тис.грн	у тому числі		
		фундаментальні наукові дослідження, тис.грн	прикладні наукові дослідження, тис.грн	науково-технічні (експериментальні) розробки, тис.грн
2021	20973775,2	5163652,8	4821306,2	10988816,2
2022	17117836,2	4081358,3	4827588,4	8208889,5
2023	21348062,6	4424348,0	6348434,0	10575280,6



Рис. 1. Структурний розподіл коштів на наукові дослідження і розробки підприємств у 2021-2023 рр.

За даними таблиці 2 та рисунку 1 можна зробити певний висновок: у 2022 році спостерігалось помітне скорочення всіх типів досліджень, безперечно через війну; у 2023 році спостерігається тенденція відновлення, особливо у прикладних дослідженнях, які навіть перевищили рівень 2021 року; фундаментальні дослідження відновлюються повільніше, що може свідчити про фокус на практичні результати; експериментальні розробки майже досягли довоєнного рівня.

Як підсумок, можна зазначити, що кризові явища, для прикладу війна, можуть стимулювати пошук нових рішень і прискорити впровадження інновацій, особливо у сферах, пов'язаних з безпекою, цифровізацією, логістикою та автономністю. Підприємства, що здатні швидко адаптуватися, часто починають використовувати нестандартні підходи, розробляють нові продукти чи послуги, щоб відповісти на нові виклики, і тим самим створюють підґрунтя для подальшого розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Інноваційна діяльність підприємств: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Орлова Н. В., Винник Т. М., Побігун С. А. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні [Електронний ресурс]. *Економіка та суспільство*. Випуск № 56, 2023. URL: <file:///C:/Users/EliteBook/Downloads/3026-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2933-1-10-20231129.pdf>.

СЕКЦІЯ 4
СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ
УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ

УДК 336.02

Вацко Аліна

студентка групи ПФ-21

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Науковий керівник: Крупка Андрій

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

**ДЕРЖАВНІ ЗАПОЗИЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ
СТАБІЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ**

У теперішніх умовах функціонування національних економік державні запозичення стали невід'ємною складовою фінансової політики більшості країн світу. Залучення фінансових ресурсів за допомогою внутрішніх та зовнішніх позик дає змогу державі покривати дефіцит бюджету, фінансувати соціальні програми, модернізувати інфраструктуру, підтримувати економічне зростання та здійснювати антикризові заходи. Однак ефективність такого інструменту залежить від раціонального управління борговим навантаженням та від дотримання принципів фінансової стійкості.

Суть державних запозичень - це процес залучення коштів державою на поворотній основі для фінансування власних витрат. Вони можуть здійснюватися як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, шляхом випуску облігацій, отримання кредитів від міжнародних фінансових організацій або урядів інших країн. Умовно державні запозичення поділяють на внутрішні (внутрішній борг) - коли держава позичає кошти в національних банків, підприємств, населення, - та зовнішні (зовнішній борг) - коли кошти надходять з-за кордону[1].

Запозичення виступають інструментом регулювання державних фінансів, оскільки дають змогу уряду діяти в умовах тимчасового браку доходів, не скорочуючи важливі видатки. Крім того, вони використовуються для згладжування циклічних коливань економіки, виконуючи функцію стабілізації в періоди спаду. Однією з основних переваг державних запозичень є можливість забезпечення бюджетної стабільності без негайного підвищення податків або жорсткої економії. Залучені кошти можуть бути спрямовані на інвестиції в розбудову інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, що в довгостроковій перспективі стимулює економічне зростання.

Державні позики також мають важливе значення для реалізації антикризових заходів. Наприклад, під час пандемії COVID-19 або у періоди воєнних конфліктів багато країн, включаючи Україну, залучали зовнішні запозичення для підтримки економіки, медицини та армії. Міжнародна підтримка у вигляді кредитів від МВФ, ЄС або Світового банку дає змогу стабілізувати валютний курс, поповнити золотовалютні резерви та підтримати платіжний баланс. Попри переваги, надмірна залежність від позик може створити значні ризики для фінансової стабільності. Зростання державного боргу призводить до збільшення видатків на його обслуговування, що в майбутньому зменшує можливості фінансування інших бюджетних потреб. У деяких випадках це може спричинити боргову пастку, коли нові позики залучаються для покриття попередніх, а не для розвитку.

Також існує ризик впливу зовнішніх кредиторів на внутрішню політику країни, особливо у випадках, коли державі висуваються умови для отримання фінансової допомоги (наприклад, структурні реформи, підвищення тарифів, скорочення видатків тощо). Крім того,

високий рівень боргу може негативно впливати на інвестиційний клімат, знижуючи довіру до країни як до надійного партнера. Це, у свою чергу, ускладнює доступ до нових позик і може викликати економічну нестабільність.

Україна активно використовує державні запозичення як інструмент підтримки бюджету, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Станом на 2025 рік, Міжнародний валютний фонд прогнозує, що державний та гарантований державою борг України перевищить 110% від валового внутрішнього продукту. Водночас значна частина цього боргу має пільгові умови - з низькими відсотками та тривалими термінами повернення - завдяки підтримці партнерів [2].

Ключовим завданням для України є забезпечення прозорості, ефективності використання залучених коштів та поступове зменшення дефіциту бюджету. У перспективі держава має перейти до більш збалансованої моделі фінансів, де запозичення відіграватимуть допоміжну, а не основну роль.

Поряд із ризиками, державні запозичення можуть виконувати важливу позитивну функцію як інструмент підтримки фінансової стабільності та стимулювання розвитку національної економіки, особливо в умовах воєнного стану та глибоких соціально-економічних потрясінь:

- дозволяють покривати тимчасовий дефіцит бюджету без скорочення важливих видатків, підтримуючи макрофінансову рівновагу;
- забезпечують фінансування стратегічних інфраструктурних і соціально важливих проєктів, що сприяє довгостроковому економічному зростанню;
- створюють можливості для оперативного реагування на надзвичайні ситуації, зменшуючи негативний вплив кризових явищ;
- активізують економічну динаміку через ефект мультиплікатора бюджетних витрат і зростання зайнятості;
- сприяють формуванню позитивної кредитної історії держави та покращенню її інвестиційного іміджу на міжнародному рівні;
- стимулюють розвиток внутрішнього фінансового ринку та підвищують ефективність розміщення капіталу;
- забезпечують диверсифікацію джерел фінансування державних потреб, знижуючи залежність від нестабільних джерел надходжень;
- можуть виступати інструментом підтримки грошово-кредитної політики, впливаючи на ліквідність, інфляцію та валютний курс;
- у воєнний період виступають ключовим джерелом фінансування оборонних видатків, гуманітарних програм та відновлення критичної інфраструктури.

Отже, державні запозичення є потужним інструментом фінансової політики, який при правильному застосуванні може сприяти стабільності, розбудові економіки та соціальній підтримці населення. Водночас без належного контролю і стратегічного планування вони можуть перетворитися на джерело загроз для економічного суверенітету держави. Тому важливо формувати відповідальну боргову політику, орієнтовану на довгострокову стабільність, прозорість, економічне зростання та ефективне використання коштів.

Перелік використаних джерел:

1. Барановський О. І. Державний борг: теорія та практика управління. Київ : Наукова думка, 2021. 276 с.
2. Міжнародний валютний фонд. *Прогноз щодо державного боргу України у 2025 році [Електронний ресурс]*. URL: <https://english.nv.ua/nation/ukraine-s-total-public-debt-to-increase-to-110-of-gdp-in-2025-50509201.html>

Задирайко Уляна

студентка групи ПФМз-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Науковий керівник: Панухник Олена

доктор економічних наук, професор

провідний науковий співробітник науково-дослідного центру Військового інституту

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі структурні зсуви в економіці, які особливо відчутні для мікро-, малого і середнього бізнесу (ММСБ). Усі галузі підприємництва зіштовхнулися з необхідністю виживання в умовах обмежених ресурсів, втрати ринків, високої інфляції та зростання фінансових ризиків. Саме тому питання забезпечення сталого фінансування, гнучкого управління грошовими потоками та залучення нових джерел капіталу стали ключовими для збереження і розвитку підприємств.

У 2022–2023 роках понад 60% українських підприємств декларували зменшення оборотного капіталу, а 48% – брак фінансування для інвестицій у відновлення та адаптацію виробництва [1]. У відповідь на ці виклики уряд запровадив низку фінансових інструментів, зокрема, розширив програму «5-7-9%», мікрогранти «Робота» та компенсаційні механізми для релокованих компаній. Хоча ці заходи не можуть повністю компенсувати потреби бізнесу, вони дозволили утримати тисячі підприємств у робочому стані.

Окремої уваги заслуговує адаптація бізнесу до обмеженого банківського кредитування. В умовах високої облікової ставки та нестабільності гривні ММСБ все частіше звертається до альтернативних джерел капіталу – міжнародних грантових програм, донорських фондів, краудфандингових платформ. Наприклад, у 2023 році ЄБРР надав понад 200 млн євро через локальні банки для фінансування українських підприємств, з пріоритетом на аграрний сектор, логістику та відновлювану енергетику [2]. Це свідчить про зростання ролі зовнішніх джерел у структурі капіталу українських компаній.

Утім, виклики фінансового розвитку виходять за межі лише доступу до коштів. Значну увагу сьогодні приділяють управлінню ризиками, стійкості до шоків і цифровій трансформації фінансових процесів. Багато підприємств впроваджують електронні системи обліку, автоматизують управління витратами, використовують інструменти бізнес-аналітики. За оцінкою USAID [3], понад 40% МСП, які інтегрували цифрові фінансові рішення, продовжили стабільну роботу навіть в умовах енергетичних обмежень та релокації.

Ключовим чинником розвитку в умовах війни стає здатність підприємства бути не лише прибутковим, а й адаптивним, інноваційним і соціально відповідальним. Особливо актуальною є поява нових фінансових моделей – соціального підприємництва, імпакт-інвестування, моделі public-private partnerships у сфері відновлення інфраструктури. Усі ці підходи вимагають не лише фінансування, а й компетентного фінансового управління.

Водночас, для розширення фінансових можливостей підприємств в умовах війни важливими залишаються освітні компоненти. Навчання підприємців управлінню фінансами, побудові моделей cash-flow, підготовці грантових заявок і залученню інвесторів стало частиною багатьох ініціатив – від «Дія.Бізнес» до програм ЄС. Саме поєднання фінансової грамотності, доступу до ресурсів і стратегії сталої діяльності формує базу для післявоєнного економічного відновлення.

Таким чином, фінансова стабільність та розвиток підприємств в умовах війни ґрунтується на багаторівневому підході: з одного боку – доступ до ресурсів, з іншого – розвиток внутрішніх фінансових стратегій, цифровізація та навчання. Посилення

партнерства між державою, міжнародними організаціями, освітніми установами та самим бізнесом стане основою для побудови інклюзивної та стійкої економіки України.

Перелік використаних джерел:

1. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. (2023). *Моніторинг МСП в умовах війни*. URL: <https://www.ier.com.ua/>
2. EBRD. (2023). *EBRD Support to Ukrainian SMEs: Annual Review*. URL: <https://www.ebrd.com/news/2023/ukraine-sme-finance.html>
3. USAID. (2023). *Digital Transformation for Business Resilience in Ukraine*. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/newsroom/factsheets>

УДК 336.228

Кузнєцов Олександр

аспірант кафедри фінансових технологій і підприємництва
Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту
Сумський державний університет
м. Суми

Криклій Олена

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій і підприємництва
Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту
Сумський державний університет
м. Суми

РИЗИКИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

У сфері трансфертного ціноутворення, як і в інших економічних процесах, виявляються чинники ризику, обумовлені об'єктивною наявністю невизначеності. Джерелом ризику є обмеженість або відсутність повної інформації, необхідної для коректного здійснення оцінки та прийняття управлінських рішень у відповідний момент часу. Трансфертне ціноутворення відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного перерозподілу фінансових ресурсів між структурними підрозділами суб'єкта господарювання, водночас виступаючи інструментом управління ліквідністю. Водночас трансфертне ціноутворення є інструментом стратегічного управління ліквідністю підприємства, сприяючи диференційованому розподілу фінансових і податкових ризиків шляхом регулювання комерційної та фінансової маржі між підрозділами.

Запровадження трансфертного ціноутворення в практику управління вітчизняних суб'єктів господарювання супроводжується низкою суттєвих ризиків, що обумовлюють необхідність ретельного аналітичного супроводу цього процесу. По-перше, на початковому етапі функціонування трансфертного механізму можливе дублювання управлінських і операційних функцій у межах окремих структурних підрозділів транснаціональних корпорацій, що знижує організаційну ефективність [90].

По-друге, спостерігається ймовірність зниження загальної результативності функціонування окремих підприємств, зумовлена потенційною відмовою керівництва від закупівлі послуг у внутрішніх постачальників з метою мінімізації витрат, що, у свою чергу, може негативно вплинути на інтеграційні процеси в межах корпорації.

По-третє, до кола стратегічних ризиків слід віднести явище умовної «консервації» підприємства, яке проявляється у надмірному зосередженні фінансово-господарської активності всередині корпоративної структури, супроводжується розширенням адміністративного персоналу та документообігу, а також скороченням зовнішньоекономічної активності, що зрештою негативно впливає на динаміку фінансових результатів підприємства загалом.

У процесі реалізації механізмів трансфертного ціноутворення суб'єктам господарювання необхідно враховувати весь спектр ризиків, включаючи податкові, що мають потенційний вплив як на платника податків, так і на фінансові інтереси держави. Податковий ризик з боку держави зумовлений об'єктивно існуючими характеристиками економічного середовища, такими як невизначеність, конфліктність, недостатність інформації, неоднозначність аналітичних прогнозів, часті трансформації у зовнішньому середовищі та самій податковій системі. Крім того, подібні ризики посилюються еволюційно-структурними змінами, обмеженістю часу для належного науково-методологічного обґрунтування ключових фінансово-економічних показників і оперативного супроводу процесу прийняття управлінських рішень [48].

У цьому контексті податковий ризик держави може бути визначений як імовірність часткової, несвоєчасної або повної втрати запланованих податкових надходжень до бюджету.

У системі оподаткування, окрім прямих податкових ризиків, існують супутні ризики, які, хоч і не пов'язані безпосередньо з розміром податкових зобов'язань, можуть суттєво впливати на податкове навантаження підприємства. До них належать несвоєчасна сплата податків, помилки у податковій звітності та порушення процедур взаємодії з фінансовими органами, що може спричинити додаткові витрати у вигляді штрафів і пені.

Трансфертне ціноутворення слугує не лише інструментом податкового планування, а й засобом управління фінансовими ризиками — процентним, валютним і ризиком ліквідності. Воно також дозволяє диверсифікувати податкові ризики шляхом перерозподілу капіталу між видами діяльності або юрисдикціями з різними податковими режимами, включаючи офшорні зони.

Ризики, пов'язані з трансфертним ціноутворенням, доцільно класифікувати за кількома ключовими групами (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація ризиків трансфертного ціноутворення

Група ризику	Опис ризику	Наслідки
1. Ризик невідповідності реальності оформленим контрактам	Фактичні умови операцій не відповідають внутрішньогруповим договорам (розподіл ризиків, функцій тощо).	Може бути визнано порушення принципу суті над формою; податкові донарахування.
2. Ризик недостатності документації	Документація не доводить відповідність операцій принципу «витягнутої руки».	Зростає ризик втрати податкових преференцій, штрафів та пені.
3. Ризик некоректного відображення форми операцій	Окремі внутрішньогрупові транзакції мають структуру, яка унеможливує їх трансфертний аналіз.	Ускладнення або неможливість підтвердження ринкових умов, податкові санкції.
4. Ризик відсутності бізнес-аналізу реструктуризації	Реорганізація відбулася без попередньої оцінки її впливу на трансфертну політику.	Можливе порушення узгодженості трансфертного підходу, фінансові та репутаційні ризики.

Управління ризиками трансфертного ціноутворення є комплексним процесом, що включає низку послідовних етапів, кожен з яких має важливе значення для ефективної побудови системи контролю та мінімізації негативних наслідків (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика етапів управління ризиками трансфертного ціноутворення

Етап	Зміст	Мета
Ідентифікація ризиків	Аналіз внутрішніх процесів, транзакцій та джерел невизначеності	Виявлення потенційних зон ризику
Оцінка та пріоритезація	Ранжування ризиків за значущістю та ймовірністю	Фокусування ресурсів на критичних загрозах
Реалізація ризик-менеджменту	Розробка стратегій з управління, контролю, мінімізації	Зниження впливу ризиків на діяльність компанії
Постійний моніторинг	Відстеження динаміки ризиків і коригування заходів управління	Запобігання новим ризикам, підвищення адаптивності

З метою ефективного управління ризиками трансфертного ціноутворення, підприємству доцільно реалізовувати низку практичних заходів, що дозволяють мінімізувати податкові та фінансові загрози, пов'язані з контрольованими операціями. Основні напрями зниження ризиків охоплюють:

1. *Формування зваженої політики трансфертного ціноутворення.* Забезпечення системного підходу до визначення цін у внутрішньогрупових операціях відповідно до принципу «втягнутої руки» та міжнародних стандартів.
2. *Підготовка повноцінної документації з трансфертного ціноутворення.* Документування обґрунтування ціноутворення, функціонального аналізу, вибору методу та зіставних операцій є ключовим елементом для захисту в разі перевірок.
3. *Своєчасне та коректне подання звіту про контрольовані операції.* Виконання вимог податкового законодавства щодо звітності з метою уникнення штрафних санкцій та претензій з боку контролюючих органів.
4. *Використання попередніх угод про ціноутворення (АПА).* Заздалегідь укладені угоди з податковими органами щодо складних або значущих операцій знижують ймовірність суперечок та податкових коригувань у майбутньому.
5. *Формування резервів і розробка захисної стратегії.* Передбачення потенційних податкових ризиків у вигляді резервів та підготовка до податкових перевірок шляхом розробки відповідної аргументованої позиції.

Таким чином, ефективне управління ризиками трансфертного ціноутворення є ключовим чинником як для забезпечення податкової безпеки підприємств, так і для збереження фіскальної стабільності держави. Впровадження комплексного підходу, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків, дозволяє суб'єктам господарювання знизити ймовірність фінансових втрат і податкових санкцій. З боку держави критично важливим є впровадження ризик-орієнтованого підходу до податкового контролю, що ґрунтується на чіткій класифікації платників податків за рівнем потенційної фіскальної загрози. Така стратегія сприяє підвищенню адресності перевірок, оптимізації ресурсів фіскальних органів та підвищенню загальної ефективності податкового адміністрування.

Перелік використаних джерел:

1. Кочин В. В. Засоби державного регулювання господарської діяльності в умовах дерегулювання економіки України. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2015. № 2. С. 114–117.
2. Кругляк В. Аналіз контрольованих операцій та оцінка ризиків — досягнення балансу. Вісник податкової служби України. 2014. № 22.
3. Черевко О. І. Трансфертне ціноутворення: теоретичні аспекти та практичне застосування. Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. 2014. № 2(45). С. 91 – 96.

4. Скоромцова Т. О. Удосконалення трансфертного ціноутворення як інструменту в системі протидії мінімізації податків в Україні. Реформування податкової системи України: сучасні виклики та орієнтири. К: ТОВ «Новий друк». 2015.

5. Черевко О. І. Аналіз механізмів управління ризиками в сфері оподаткування. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2013. Вип. 3(51). С. 299 – 303.

УДК 336.143:355.02(477)

Панухник Олена

доктор економічних наук, професор
провідний науковий співробітник науково-дослідного центру Військового інституту
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ

ФІСКАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ РОЗПОДІЛУ ПДФО

В умовах затяжної повномасштабної агресії РФ проти України стратегічного значення набуває перегляд механізмів фінансування оборонного сектору як ключового елементу соціально-економічної безпеки держави. Відтак, важливим є вивчення потенціалу латентних внутрішніх ресурсів, здатних активізувати фінансову резильєнтність військових частин, – зокрема, податку з доходів фізичних осіб (далі – ПДФО), утриманого із грошового забезпечення військовослужбовців. Актуальність дослідження механізмів розподілу ПДФО зумовлена необхідністю гармонізації стратегічних орієнтирів централізованого управління з децентралізованими потребами безпосередніх виконавців функцій національної оборони – військових підрозділів. У даному контексті важливим стає формування адаптивної фінансової архітектури, що враховує принципи концептуальної стратифікації та соціально-економічної верифікації фінансових рішень на різних рівнях керівництва.

У реальних умовах, повернуті кошти ПДФО трансформуються в дієвий фінансовий інструмент Збройних Сил України (далі – ЗСУ): попри певні втрати часу на бюрократію, вони спрямовуються на першочергові потреби фронту і підвищують автономність військових частин у зміцненні власної матеріальної бази, що є критично важливим в умовах ведення повномасштабної війни.

Розподіл ПДФО, утриманого з грошового забезпечення військовослужбовців, є важливим аспектом фінансування оборонного сектору та місцевих бюджетів в Україні. На даний час розглядається три основні моделі розподілу цих коштів:

1) *централізована* – всі надходження від ПДФО військовослужбовців спрямовуються безпосередньо до державного бюджету. Це дозволяє уряду акумулювати кошти для фінансування загальнодержавних оборонних потреб, таких як закупівля озброєння, модернізація військової техніки та підтримка оборонно-промислового комплексу. Перевагою цього підходу є можливість концентрувати ресурси для масштабних проєктів та оперативного реагування на стратегічні виклики. Однак, централізація може призводити до нерівномірного фінансування окремих військових частин, оскільки розподіл коштів здійснюється за загальними пріоритетами, без урахування специфічних потреб кожного підрозділу;

2) *децентралізована*, передбачає, що ПДФО, утриманий з грошового забезпечення військовослужбовців, залишається в бюджетах тих територіальних громад, де дислокуються відповідні військові частини. Це забезпечує пряме фінансування місцевих потреб та підвищує фінансову автономію військових підрозділів. Перевагою є можливість оперативного використання коштів для вирішення нагальних потреб конкретних частин, що сприяє підвищенню їх боєздатності та ефективності. Проте, такий підхід може створювати значні дисбаланси між громадами: території, де розташовані великі військові частини,

отримують суттєві додаткові надходження, тоді як інші громади можуть відчувати дефіцит фінансування. Це може призводити до нерівномірного розвитку регіонів та соціальної напруги в суспільстві;

3) *гібридна модель* намагається об'єднати переваги обох попередніх підходів. У цьому випадку частина ПДФО військовослужбовців спрямовується до державного бюджету для фінансування загальнонаціональних оборонних програм, а інша частина залишається в місцевих бюджетах для підтримки конкретних військових частин. Такий підхід дозволяє забезпечити базові потреби оборони на національному рівні, одночасно підтримуючи фінансову спроможність місцевих підрозділів.

Однак, визначення оптимальної пропорції розподілу коштів між державним та місцевими бюджетами є складним завданням і потребує ретельного аналізу та узгодження інтересів різних сторін (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця моделей розподілу ПДФО, утриманого з грошового забезпечення військовослужбовців

Модель розподілу	Переваги	Недоліки
<i>Централізована</i>	Концентрація ресурсів для масштабних оборонних проєктів; єдиний контроль за витратами	Можлива бюрократизація процесів; недостатнє врахування місцевих потреб військових частин
<i>Децентралізована</i>	Оперативність у використанні коштів; підвищення фінансової автономії місцевих підрозділів	Нерівномірність фінансування між громадами; ризик нецільового використання коштів
<i>Гібридна</i>	Баланс між національними та місцевими потребами; гнучке управління фінансами	Висока складність адміністрування; необхідність узгодження механізмів розподілу ресурсів

Примітка: узагальнено автором

Таким чином, рефлексія над моделями розподілу ПДФО, утриманого з грошового забезпечення військовослужбовців, актуалізує сьогодні потребу реконфігурації класичних бюджетних парадигм на користь багаторівневої, гнучкої та адаптивної системи фінансового управління. Централізований підхід забезпечує стратегічні пріоритети, децентралізований – фінансову автономію військових частин, а гібридна модель водночас намагається поєднати ці два механізми, забезпечуючи рівновагу між гнучкістю та централізованим контролем.

Відтак, оптимізація відповідного фіскального механізму розподілу ПДФО має розглядатися як стратегічний імператив у контексті зміцнення конкурентоспроможності національної економіки та стійкості сектору безпеки та оборони. Урахування як макроекономічних ефектів централізованих підходів, так і мікроекономічних переваг децентралізації дозволяє формувати ефективну, гнучку, концептуально стратифіковану модель багаторівневого бюджетного управління. Розробка збалансованого алгоритму розподілу ПДФО може стати каталізатором трансформації фіскальної політики в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Така трансформація не лише посилює обороноздатність, а й формує основу для сталого економічного поступу на регіональному та локальному рівнях.

Письменний Віталій

доктор економічних наук, доцент
професор кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
м. Тернопіль

Голойда Олександр

студент групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ФІНАНСУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ

В умовах глибоких економічних трансформацій, спричинених повномасштабною війною в Україні та супутніми кризовими явищами, фінансове забезпечення постає не лише як механізм економічного зростання, а й як критичний чинник забезпечення стійкості та відновлення національної економіки. Особливу актуальність у цьому контексті набуває спрямування грошових потоків у стратегічно важливі сектори, зокрема в галузь залізничного транспорту, яка відіграє системоутворювальну роль в економічній архітектоніці держави. Залізнична інфраструктура забезпечує ефективне функціонування логістичних ланцюгів, виступає ключовим елементом територіальної цілісності, національної безпеки та економічної стабільності. У складних кризових умовах залізничний транспорт є важливим опорним механізмом для забезпечення життєдіяльності держави, передусім у частині евакуації населення, постачання гуманітарної допомоги, військової техніки і боєприпасів, що додатково підкреслює необхідність пріоритетного фінансового забезпечення модернізації, цифровізації та посилення захищеності сектору.

З огляду на ключову роль залізничного транспорту в забезпеченні економічної стійкості держави та з урахуванням того, що АТ «Укрзалізниця» функціонує у формі державної власності, питання фінансування підприємств цієї галузі набуває виняткового значення. Протягом тривалого часу фінансова політика в залізничному секторі здійснювалася за залишковим принципом, що спричинило глибоку деградацію технічної бази та критичний рівень зношеності основних фондів. Технічний стан тягового рухомого складу набув загрозливих масштабів: понад 75% вантажних дизельних локомотивів експлуатуються більше ніж 35 років, що суттєво перевищує нормативні строки експлуатації. Подібна ситуація спостерігається і в сегменті пасажирських перевезень. Окрім рухомого складу, критичної модернізації потребує й інфраструктура: майже 9 тисяч кілометрів залізничних колій перебувають у стані, який вимагає невідкладного ремонту [1], що суттєво ускладнює логістику, підвищує ризики аварій і перешкоджає реалізації стратегічних перевезень.

Попри рекордні обсяги фінансування, зафіксовані в залізничному секторі України впродовж останніх років, переважна частина цих коштів була спрямована не на стратегічну модернізацію галузі. Це зумовлено необхідністю оперативного реагування на знищення інфраструктури внаслідок бойових дій, що суттєво обмежило інвестиційні можливості в напрямках оновлення рухомого складу, цифровізації управлінських процесів і впровадження енергоефективних технологій. Зокрема, АТ «Укрзалізниця» було змушене зосередити зусилля на відновленні транспортних коридорів. Станом на сьогодні підприємству вдалося відновити 46 залізничних мостів із 77, зруйнованих унаслідок збройної агресії [1], що є свідченням як надзвичайної складності інженерно-будівельних завдань, так і високої операційної мобільності галузі. Проте така концентрація ресурсів на відновлювальних роботах формує виклик для системного оновлення залізничного транспорту й підкреслює

потребу у збалансованому підході до формування фінансової політики держави у післявоєнний період з урахуванням цілей сталого розвитку транспортної інфраструктури.

В умовах повномасштабної російсько-української війни, коли ринкові механізми фінансування інфраструктурних галузей істотно послаблені, державне фінансування виступає базовим інструментом підтримки функціонування залізничного транспорту. Саме бюджетні асигнування дозволяють залізничним підприємствам не лише зберігати працездатність, а й підтримувати безперервність перевезень, здійснювати необхідні ремонтні та модернізаційні заходи, а також забезпечувати адаптацію транспортної інфраструктури до умов воєнного часу. Показовим у цьому контексті є обсяг капітальних інвестицій, освоєних у 2024 році, який сягнув орієнтовно 23 млрд грн. Ці кошти були спрямовані на цільові напрямки розвитку залізничного сектору, що мають стратегічне значення: 3,2 млрд грн вкладено в модернізацію пасажирського рухомого складу і капітальні ремонти вагонів, що дозволяє підтримувати необхідний рівень комфорту та безпеки перевезень, тоді як 2,8 млрд грн спрямовано на розвиток вантажного сектору [1], включно з оновленням інфраструктури, що забезпечує експортноорієнтовану логістику.

З огляду на структурну обмеженість державного бюджету в умовах війни та нагальну потребу у модернізації залізничної інфраструктури, дедалі більшої ваги набуває використання альтернативних джерел фінансування, серед яких особливе місце займає залучення міжнародних грантів і коштів фінансових інституцій. Це не лише компенсаторний механізм для подолання дефіциту бюджетних ресурсів, а й інструмент інтеграції української транспортної системи у європейський інфраструктурний простір шляхом реалізації спільних проєктів, орієнтованих на стійкий розвиток. Одним з прикладів є запроваджена у 2025 році система цільового бюджетного співфінансування, в межах якої Україна виділяє кошти на оновлення пасажирського парку, а решта інфраструктурних проєктів реалізується за рахунок позик та грантової допомоги від міжнародних партнерів, зокрема європейських та інших донорських структур [2]. Така модель дозволяє розподіляти наявні фінансові ресурси, посилюючи спроможність держави реалізовувати капіталомісткі проєкти без навантаження на бюджет.

Окрім забезпечення належного функціонування залізничного транспорту, особливої актуальності набуває стратегічне вкладення коштів в інноваційний розвиток підприємств галузі. Інноваційне фінансування в цьому контексті розглядається як складова частина системного управління інноваційною активністю, що передбачає оновлення технічних і технологічних параметрів виробництва, трансформацію управлінських процесів, цифровізацію логістичних операцій та інтеграцію принципів сталого розвитку. Інвестиції у новітні розробки мають спрямовуватися на впровадження енергоощадних локомотивів, автоматизованих систем управління рухом поїздів, технологій «розумної інфраструктури». Такий підхід оптимізує виробничі витрати, створює передумови для підвищення якості обслуговування, зменшення вуглецевого сліду транспорту та залучення інституційних інвесторів, орієнтованих на підтримку «зелених» та інноваційно-орієнтованих проєктів. У довгостроковій перспективі системна модернізація через інновації сприятиме не лише відновленню, а й якісному зростанню галузі, формуючи нову парадигму залізничного транспорту як драйвера економічної відбудови.

Отже, розвиток залізничного транспорту в Україні набуває особливого значення, адже саме ця галузь забезпечує критичну інфраструктурну спроможність держави в частині логістичного забезпечення, мобільності населення, експортного потенціалу й обороноздатності. Фінансове забезпечення при цьому виступає основою стабільності та безперервності функціонування залізничних підприємств. Водночас ключовою умовою довгострокової ефективності, екологічності та конкурентоспроможності галузі є цілеспрямовані інвестиції в інноваційний розвиток – від цифровізації процесів до модернізації рухомого складу й колійного господарства. У цьому контексті синергія між державним фінансуванням і залученням міжнародної технічної допомоги, зокрема у формі грантів, створює потужний мультиплікативний ефект, підвищуючи інвестиційну

привабливість сектору. Таким чином, системна політика фінансування розвитку залізничної інфраструктури, що поєднує бюджетну підтримку, міжнародне співфінансування та інноваційне оновлення, може стати одним із ключових чинників національного економічного відновлення та зміцнення державної стійкості в післявоєнний період.

Перелік використаних джерел:

1. Крейденко Володимир. «Укрзалізниця» в цифрах: чи є гроші для реформ? URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/22/720834>.
2. У держбюджеті-2025 передбачено понад 7 млрд грн для Укрзалізниці. URL: <https://www.railinsider.com.ua/u-derzhbyudzheti-2025-peredbacheno-ponad-7-mlrd-grn-dlya-ukrzhaliznyczi>.

УДК 336.02

Тимошик Софія

студентка групи ПФ-21

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Науковий керівник: Крупка Андрій

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ПОДАТКОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Податкова система є одним із найважливіших інструментів державної економічної політики, що дає змогу регулювати фінансові потоки, підтримувати економічну стабільність і сприяти розвитку. Для України, яка прагне вступити до Європейського Союзу, особливо важливим є аналіз податкових систем держав-членів ЄС. Це дозволяє виявити можливі напрями адаптації українського податкового законодавства до європейських стандартів, зокрема в частині соціальної справедливості, прозорості та ефективності.

Інтеграція до європейського економічного простору передбачає впровадження принципів гармонізації, що, зокрема, охоплює і податкову сферу. Попри відмінності у ставках і структурі податків між країнами ЄС, загальні підходи до оподаткування орієнтовані на рівномірне податкове навантаження та забезпечення сталого розвитку. Україна також повинна здійснити глибокі податкові реформи для досягнення відповідності цим стандартам.

Фіскальна ефективність залежить не лише від рівня податкових ставок, а й від якості податкового адміністрування та контролю. В Україні актуальним залишається питання боротьби з тіньовою економікою та ухиленням від оподаткування, адже недостатній рівень контролю за сплатою податків ускладнює наповнення бюджету та гальмує соціально-економічний розвиток [1].

Особливу увагу варто звернути на те, що податки залишаються основним джерелом наповнення державного бюджету, особливо в умовах війни. Військова агресія проти України суттєво змінила акценти у фінансовій політиці: держава повинна забезпечити фінансування оборонного сектору в безпрецедентних обсягах. Серед основних викликів, з якими стикається податкова система України в умовах війни та економічної нестабільності, можна виокремити такі проблеми:

- нестабільність податкового законодавства;
- високе податкове навантаження;
- тінізація економіки - через зниження платоспроможності зростає частка неофіційної економічної активності;
- недовіра до податкових органів і державних інституцій загалом;

- недостатній рівень цифровізації податкових процесів;
- відсутність дієвих податкових стимулів для розвитку інновацій, інвестицій та експорту;
- неузгодженість із європейськими стандартами.

У відповідь на виклики, спричинені повномасштабним вторгненням, Україна оперативно запровадила низку змін до податкової системи з метою підтримки бізнесу та збереження економічної активності. Зокрема, з квітня 2022 року було тимчасово дозволено підприємствам, включаючи великий бізнес з обсягом доходу до 10 млрд грн, перейти на спрощену систему оподаткування зі ставкою 2% від доходу, що замінювало податок на прибуток та ПДВ. Також були знижені або скасовані окремі податки, обмежено податкові перевірки, а відповідальність за деякі порушення пом'якшена. Проте з 1 серпня 2023 року дія цієї надзвичайної податкової моделі була припинена, і платники повернулись до стандартної системи оподаткування. Більше того, у 2024–2025 роках спостерігається поступове посилення податкового тиску: зокрема, ухвалено підвищення ставки військового збору, а також обговорюються ініціативи щодо розширення бази оподаткування для фінансування оборонних витрат. Спроби балансувати між підтримкою бізнесу й забезпеченням бюджетної стійкості змінюються залежно від етапу війни та стану економіки [2].

У функціонуванні вітчизняної податкової системи виявлено низку проблем, тому важливо розглянути основні складові податкових систем зарубіжних країн, щоб визначити ключові напрямки для реформування. Зокрема, порівняння податкової системи України з системами країн Європейського Союзу виявляє низку істотних відмінностей як у структурі податків, так і в принципах адміністрування та контролю. Податкові системи ЄС загалом базуються на стабільності, передбачуваності та високому рівні довіри між державою й платниками. У більшості європейських країн податкове законодавство є відносно стабільним, а основний акцент робиться на простоті адміністрування, автоматизації процесів та цифрових сервісах. Важливу роль відіграє фіскальна децентралізація: місцеві бюджети мають більшу податкову автономію, що дозволяє ефективніше реагувати на потреби громад. Суттєво відрізняється й підхід до податкового контролю: у країнах ЄС він орієнтований на ризик-орієнтовану модель - перевіряються не всі підряд, а лише ті платники, які викликають обґрунтовані підозри (через алгоритми, аналітику, автоматизовані системи). Такий підхід мінімізує тиск на бізнес і знижує корупційні ризики. В Україні ж податковий контроль часто залишається вибірковим, непрозорим і ручним, що призводить до зловживань і створює середовище недовіри. Крім того, відсутність стабільності, складність процедур і надмірний фіскальний тиск знижують рівень податкової дисципліни. У цьому контексті європейські моделі адміністрування та контролю можуть стати дієвим орієнтиром для реформування української системи. Контроль, на нашу думку, повинен бути системним, автоматизованим і відповідати принципам безперервності та прозорості.

У цьому контексті все більше джерел наголошують на необхідності переходу до результативного контролю, який дозволяє не лише фіксувати формальні порушення, а й оцінювати досягнення конкретних цілей за допомогою використаного бюджетного ресурсу. Такий підхід, орієнтований на ефективність, прозорість і підзвітність, є логічним продовженням сучасних європейських практик у сфері публічних фінансів. У поєднанні з реформами в податковій сфері - зокрема спрощенням адміністрування, цифровізацією, мінімізацією фіскального тиску та ризик-орієнтованим контролем - це створює передумови для побудови справедливої та ефективної системи управління публічними коштами, яка стимулює розвиток економіки, зміцнює довіру до держави і наближає Україну до європейських стандартів..

Отже, формування ефективної та справедливої податкової системи є не лише економічною, а й стратегічною потребою для України в умовах війни та євроінтеграційного поступу. Вдосконалення податкової політики має спиратися на принципи прозорості, цифровізації та результативного використання публічних фінансів. Урахування досвіду країн ЄС, адаптація найкращих практик адміністрування і фіскального планування дозволить не лише оптимізувати податкове навантаження для бізнесу, а й посилити стійкість держави у

протидії зовнішнім загрозам. Податкова система нового зразка має стати інструментом відновлення економіки, підвищення довіри громадян і забезпечення довгострокового розвитку країни.

Перелік використаних джерел:

1. Огренич Ю., Сопіна А. Особливості функціонування податкових систем країн ЄС і України та шляхи їх реформування. *«Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. 2021. вип. 9. С. 7-16.
2. Стащук О., Маслов Р. Податкова система України та країн Європейського Союзу: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 3, 39. 2024. С. 65–72.

УДК 658.14

Черкашин Інна

студентка групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Науковий керівник: Крамар Ірина

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з численними викликами, що загрожують їхній фінансовій стабільності та виживанню. Зовнішні та внутрішні фактори, такі як руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, зменшення платоспроможного попиту, а також зміни у регуляторному середовищі, створюють серйозні загрози для нормального функціонування бізнесу. Неефективне фінансове планування, нестача резервного капіталу та обмежений доступ до фінансування посилюють ризики, що потребують негайного впровадження антикризового фінансового управління.

Антикризове фінансове управління в умовах воєнного стану є ключовою складовою загальної системи управління підприємством. Його головною метою є своєчасне діагностування фінансових загроз, розробка адаптивних стратегій та впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та збереження платоспроможності компанії [1].

У сучасних умовах фінанси підприємств в Україні стикаються з рядом глибоких системних проблем, зумовлених як довготривалими структурними дисбалансами в економіці, так і зовнішніми шоками. До ключових загальних викликів належать нестабільність податкового законодавства, обмежений доступ до довгострокового фінансування, високий рівень тінізації економіки, а також недостатня інвестиційна привабливість. В умовах повномасштабної війни ці проблеми загострюються: підприємства змушені адаптуватися до втрати ринків збуту, логістичних порушень, зниження платоспроможного попиту та фізичного руйнування активів. Додатковим тиском є вимушене скорочення виробництва, зростання ризиків неплатоспроможності, обмежений доступ до кредитних ресурсів та необхідність оперативного антикризового планування за умов високої невизначеності. Усе це потребує гнучкого підходу до управління фінансами підприємств у воєнний період.

На нашу думку, ключовим інструментом антикризового фінансового управління в умовах воєнного часу є цифровізація фінансових операцій, впровадження сучасних технологій прогнозування та автоматизації. Ці підходи дають змогу мінімізувати втрати, оперативно відслідковувати фінансові ризики та підвищувати ефективність управління

активами. Водночас важливим чинником забезпечення стійкості бізнесу є формування внутрішніх резервних фондів, що дозволяє підприємствам зберігати ліквідність у критичних ситуаціях. Не менш значущими є короткострокові та довгострокові плани адаптації, які сприяють своєчасній реакції на зовнішні загрози, переналаштуванню виробничих процесів і підтримці загальної фінансової стабільності підприємства в умовах підвищеної невизначеності. Основними завданнями антикризового фінансового управління в умовах війни є:

- розробка стратегій, що дозволяє передбачити, запобігти та ефективно подолати фінансову кризу, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність та можливість подальшого розвитку підприємства;

- усунення неплатоспроможності, адже незалежно від масштабу кризових явищ, ключовим етапом фінансової стабілізації є відновлення здатності підприємства виконувати поточні фінансові зобов'язання; це може бути досягнуто шляхом реструктуризації боргових зобов'язань, залучення додаткових джерел фінансування та впровадження ефективних механізмів управління грошовими потоками;

- відновлення фінансової стійкості підприємства, що передбачає не лише тимчасові заходи, як-от продаж активів чи залучення екстреного фінансування, а й усунення системних причин нестабільності задля довгострокової платоспроможності;

- довгострокова фінансова рівновага, яку можна досягти шляхом розробки сценаріїв розвитку компанії в умовах невизначеності, включаючи диверсифікацію джерел доходу, адаптацію бізнес-моделі до нових економічних реалій та інтеграцію технологій для підвищення ефективності фінансових операцій [2].

Зміна ринкової стратегії також необхідністю, оскільки війна призводить до змін у споживчих потребах. Підприємства можуть адаптувати свою продукцію чи послуги відповідно до нових викликів, наприклад, переключитися на виробництво товарів гуманітарного призначення або змінити географію збуту. Окрім цього, важливо розробляти гнучкі моделі ціноутворення та знаходити нові канали продажу, що допомагають зберегти прибутковість. Фінансова нестабільність змушує підприємства шукати альтернативні джерела фінансування. У кризових умовах особливого значення набувають державні гранти, міжнародні програми підтримки, венчурні інвестиції та краудфандинг. Деякі компанії переходять до використання криптовалют та децентралізованих фінансових інструментів, що забезпечують стабільність транзакцій в умовах обмеженого доступу до традиційних банківських послуг.

Антикризове фінансове управління підприємствами в умовах воєнного стану є складним і критично важливим процесом, що потребує оперативних рішень та адаптації до динамічних економічних умов. Для підтримки фінансової стійкості підприємства необхідно впроваджувати гнучкі фінансові стратегії, що включають оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел доходів та інтеграцію новітніх фінансових технологій. Крім того, війна змушує підприємства переглядати свої довгострокові плани та адаптувати бізнес-моделі до нових реалій. Це може включати перехід на цифрові платформи, зміну ринкової стратегії або пошук альтернативних шляхів фінансування. Головним завданням стає збереження балансу між короткостроковими антикризовими діями та довгостроковою фінансовою стабільністю. Зрештою, ефективне антикризове управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й створити умови для подальшого розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність у післявоєнний період.

Оскільки воєнні виклики спричиняють значні зміни в економічних умовах, підприємства змушені швидко адаптувати свої фінансові стратегії та бізнес-моделі, впроваджуючи інноваційні технології та переглядаючи фінансові структури. Отже, актуальними є подальші дослідження повинні зосереджуватися на удосконаленні механізмів антикризового управління, зокрема в аспектах цифровізації фінансів, адаптації до нестабільних ринкових умов і оцінці ефективності використання нових фінансових інструментів для забезпечення стійкості підприємств у кризових ситуаціях.

Перелік використаних джерел:

1. Іщенко, Н. А. Антикризове фінансове управління підприємством. *Тези доповідей викладачів, аспірантів та співробітників на XLVII науковій конференції 14 квітня 2016 року.*, м. Кіровоград. КНТУ, 2016. С. 120-122.

2. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Нац. техн. ун-т Харків. політехн. ін-т. Харків. 2016. 232 с.

СЕКЦІЯ 5
ІННОВАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІЙ БІРЖОВІЙ СФЕРІ
ТА БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 336.71:658.012.4

Волошин Максим

студент групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Тернопіль

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКАХ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У сучасній економіці, що дедалі частіше стикається з кризами, змінами регуляторного середовища та високою конкуренцією, ключову роль у підтримці стабільності та розвитку бізнесу відіграє банківська система. Підприємці, зокрема представники малого та середнього бізнесу, у своїй діяльності значною мірою залежать від доступу до кредитних ресурсів, банківських гарантій, платіжних сервісів та консультаційної підтримки. У цьому контексті корпоративне управління банками виступає не лише внутрішнім інструментом організації їх роботи, а й важливим фактором впливу на підприємницьке середовище загалом.

Корпоративне управління в банківському секторі передбачає наявність чітко визначених процедур і механізмів прийняття рішень, дотримання принципів прозорості, доброчесності, контролю ризиків і ефективного розподілу відповідальності між керівними органами. Усе це створює передумови для формування довіри з боку бізнесу до банків як партнерів, здатних забезпечити фінансову підтримку в довгостроковій перспективі.

Банки, які впроваджують принципи належного корпоративного управління, зазвичай демонструють вищу фінансову стабільність, кращу репутацію на ринку та активнішу взаємодію з клієнтами. В умовах постійних змін і ризиків для підприємницької діяльності, саме стабільність банківських партнерів виступає тим фактором, що дозволяє бізнесу планувати розвиток, розширювати діяльність та забезпечувати інвестиційну привабливість.

Варто зазначити, що ефективне корпоративне управління зменшує рівень внутрішніх та зовнішніх ризиків у банках, що в кінцевому результаті сприяє формуванню гнучкішої та більш клієнто-орієнтованої кредитної політики. Це, своєю чергою, відкриває ширші можливості для доступу до фінансування з боку підприємців. Особливо важливо це для початківців або представників інноваційного бізнесу, для яких наявність гнучкого фінансового партнера часто є вирішальною умовою для входження на ринок.

Крім того, надійна система корпоративного управління передбачає ефективний внутрішній контроль, регулярний моніторинг фінансових процесів та дотримання принципів відповідальності перед усіма учасниками фінансових відносин. Це знижує імовірність зловживань, непрозорих рішень або конфліктів інтересів, які можуть негативно вплинути як на сам банк, так і на підприємства, що з ним співпрацюють.

З боку регуляторної політики також відчувається активізація уваги до питань корпоративного управління. Національний банк України послідовно запроваджує нормативні вимоги, які стимулюють банки до підвищення прозорості, посилення внутрішнього контролю, створення дієвих наглядових рад та врахування стандартів екологічної, соціальної

та управлінської відповідальності (ESG). Такі ініціативи створюють сприятливі умови для формування стабільного фінансового середовища, що позитивно впливає на підприємницьку діяльність.

Незважаючи на позитивні зрушення, існують і виклики. До них належать як інституційна слабкість наглядових рад у деяких банках, так і недостатній рівень фінансової культури у сфері управління, формальний підхід до впровадження етичних стандартів. Саме тому важливим напрямом подальшого розвитку є посилення відповідальності банківських менеджерів, підвищення прозорості в ухваленні рішень, а також зміцнення корпоративної культури через навчання та професійний розвиток.

Таким чином, корпоративне управління в банках прямо впливає на якість підприємницького середовища в країні. Його ефективність визначає рівень фінансової підтримки бізнесу, створює передумови для довгострокового партнерства та сприяє розвитку стабільної, передбачуваної економічної системи. Удосконалення цих процесів є запорукою не лише фінансової стійкості банків, а й економічного зростання загалом.

Перелік використаних джерел:

1. Національний банк України. Офіційний сайт – URL: <https://bank.gov.ua/>
2. Химич , І., Тимошик, Н. Фінансовий сектор України: тенденції функціонування банківського та біржового ринків. *Економіка та суспільство*, № 65 (2024). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134>
3. Химич І.Г., Химич О.І., Тимошик Н.С., Подвірна Т.В. Корпоративна культура організацій в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 73. № 6. С. 97–103. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/37503>

УДК 338.12.017

Петрик Анастасія

студентка групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м.Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м.Тернопіль

ІННОВАЦІЇ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Починаючи з 2020 року банківська система України зазнала кількох масштабних кризових потрясінь, зокрема внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році. Ці події значно активізували процеси цифрової трансформації, змусивши банки швидко адаптуватися до нових умов, оптимізувати бізнес-моделі та впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення стабільного функціонування фінансової системи.

Одним із найпоширеніших інструментів інноваційного розвитку банківської діяльності є штучний інтелект (ШІ). Його використання дозволяє автоматизувати рутинні операції, оптимізувати витрати на персонал, покращити точність прийняття управлінських рішень. Алгоритми ШІ забезпечують:

- підвищення швидкості обробки клієнтських запитів та операцій;
- зниження ризиків шахрайства через аналіз великих обсягів даних;
- персоналізацію банківських продуктів завдяки прогнозуванню поведінки клієнтів.

На прикладі ПриватБанку, Ощадбанку та інших установ в Україні спостерігається активне використання чат-ботів, автоматизованих систем оцінки кредитоспроможності та цифрових помічників.

Технологія блокчейн сприяє підвищенню безпеки та прозорості банківських операцій. Використання децентралізованих реєстрів забезпечує неможливість фальсифікації даних, знижує витрати на транзакції та покращує аудит фінансових процесів. Зокрема, застосування блокчейн-рішень може бути ефективним у сфері міжнародних платежів, ідентифікації клієнтів (KYC) та смарт-контрактів.

Технології Інтернету речей дозволяють банкам покращити логістику обслуговування, зокрема оптимізувати розміщення банкоматів, контролювати технічний стан терміналів у режимі реального часу, зменшувати витрати на обслуговування та скорочувати час очікування клієнтів. Використання IoT відкриває нові можливості для дистанційного управління інфраструктурою та розширення аналітики клієнтських дій.

Інноваційним методом ідентифікації клієнтів є голосова біометрія, яка базується на унікальних характеристиках голосу. Ця технологія не лише забезпечує вищий рівень безпеки, але й спрощує доступ клієнтів до банківських послуг у дистанційному режимі. Використання біометрії також знижує ризики соціальної інженерії та шахрайства, особливо в умовах обмеженого фізичного доступу до відділень.

Незважаючи на закриття частини банківських відділень, фінансові установи України забезпечують безперебійну роботу платіжної інфраструктури: підтримується функціонування POS-терміналів, банкоматів, дистанційне обслуговування та цілодобовий доступ до безготівкових операцій. В умовах воєнного стану особливо важливою є здатність банків оперативно реагувати на зміну обставин, зберігати надійність сервісів та гнучко управляти ресурсами.

Попри очевидні переваги інноваційних рішень, слід враховувати низку ризиків:

- підвищення кіберзагроз в умовах воєнної агресії;
- значні витрати на впровадження технологій в умовах зниженого прибутку;
- цифрова нерівність серед клієнтів, особливо в регіонах з обмеженим доступом до Інтернету;
- нормативні обмеження та потреба в адаптації законодавства.

Інновації стали необхідною умовою виживання та розвитку банківської системи України в умовах воєнного стану. Використання ШІ, блокчейну, IoT та біометричних технологій дозволяє підвищити ефективність, безпеку та клієнтоорієнтованість банківських послуг. Подальша трансформація фінансового сектору повинна враховувати як технологічні, так і соціально-економічні виклики, що постають у кризових умовах.

Перелік використаних джерел:

1. Єсіна О. Г. Розвиток інноваційних технологій у банківництві. URL: <https://surl.li/azahlf> (дата звернення 09.05.2025)
2. Ніколайчук Ю. Інновації у глобальній біржовій сфері та банківській діяльності. (дата звернення 09.05.2025)
3. Пучок М. С., Нетребчук Л. О. Технології інтернету у роботі фінансових установ. <https://surl.cc/njtxui> (дата звернення 09.05.2025)
4. Стащук О. В., Мартинюк Р. Специфіка застосування когнітивних технологій та штучного інтелекту в сучасній банківській діяльності. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). URL: <https://surl.lu/tubaav> (дата звернення: 09.05.2025).
5. Химич, І., Тимошик, Н. Фінансовий сектор України: тенденції функціонування банківського та біржового ринків. *Економіка та суспільство*, № 65 (2024). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134>

ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ БАНКІВ У ФОРМУВАННІ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПОСИЛЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Поняття зеленого фінансування охоплює широкий спектр фінансових послуг (кредитування, інвестування, страхування), орієнтованих на проекти, що зменшують шкоду довкіллю або сприяють кліматичній адаптації. Відповідно до звіту Climate Policy Initiative (2023), світовий обсяг кліматичного фінансування у 2021–2022 рр. перевищив 850 млрд. дол. США на рік, з яких близько 50% спрямовано через банки.

Зростає роль ESG-факторів у фінансовому аналізі. За даними Morningstar, наприкінці 2023 року обсяг активів у фондах, що інтегрують ESG-підхід, становив понад 2,8 трлн. дол. США у глобальному вимірі [2].

У ЄС з 2022 року запроваджено таксономію сталого фінансування, яка класифікує економічну діяльність за критеріями екологічної стійкості. У 2023 році банки ЄС залучили понад 90 млрд євро через зелені облігації (Європейський центральний банк, 2023).

Китай посідає перше місце у світі за обсягами випуску зелених облігацій: у 2022 році – понад 120 млрд. дол. США. Частка "зелених кредитів" у загальному кредитному портфелі китайських банків зросла до 10,6% (People's Bank of China, 2023).

Швеція стимулює енергоефективне житло через зелену іпотеку: надає позики під 1–1,5% річних за умови відповідності будівлі екостандартам. Такі підходи вже охоплюють понад 30% іпотечного портфеля банків країни.

Українська банківська система лише розпочинає інтегрувати ESG-підходи. Лідером екологічного фінансування в Україні є Укргазбанк, який у 2023 році профінансував понад 9,4 млрд грн екологічних проєктів, зокрема у сферах сонячної енергетики, водоочищення, енергоефективності [1].

Загалом, за даними Міністерства фінансів України, з 2020 по 2024 рік в Україні розміщено зелених облігацій на 1,8 млрд грн, зокрема проєкти у Львові, Києві, Житомирі [3].

Однак обсяг таких інструментів залишається мізерним: частка зелених проєктів у загальному кредитному портфелі банків не перевищує 1,2% (НБУ, 2023).

Причини:

- відсутність законодавчої таксономії;
- невизначеність щодо стандартів оцінки зелених проєктів;
- низький рівень фінансової культури щодо сталого інвестування.

НБУ презентував проєкт Білої книги з управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками у фінансовому секторі, що передбачає:

- реалізувати заходи затверджені урядом відповідно до Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року
- оцінювання екологічного ризику при кредитуванні;
- створення ринку зелених фінансових інструментів [4].

Також передбачено розробку Національної таксономії зелених інструментів на основі стандартів ЄС та рекомендацій ICMA (International Capital Market Association). У 2024 році було затверджено Стратегію впровадження звітності зі сталого розвитку для підприємств, яка охоплює й фінансові установи. Ці документи створюють основу для подальших практичних кроків і заходів, що вимагатимуть скоординованих дій з боку різних інституцій, відповідальних за реалізацію політики у відповідних напрямках.

Міжнародна підтримка (IFC, EBRD, GCF) надає можливість українським банкам залучати дешеві ресурси для фінансування енергоефективних проєктів, але банкам потрібно покращити внутрішні процедури ESG-аналізу.

Для активного розвитку зеленого фінансування в Україні необхідно реалізувати комплекс заходів:

- створити чітку регуляторну базу (національну таксономію, стандарти звітності);
- запровадити пільгові умови оподаткування для зелених проєктів;
- забезпечити банкам доступ до міжнародних кліматичних фондів (наприклад, Green Climate Fund);
- підвищити обізнаність клієнтів про можливості екологічного фінансування;
- включити ESG-фактори в кредитну та інвестиційну політику банків.

Розвиток цього напрямку сприятиме не лише покращенню екологічної ситуації, але й підвищенню конкурентоспроможності українського банківського сектору на міжнародному рівні.

Зелене фінансування є інноваційним напрямом, який об'єднує екологічні, економічні та соціальні цілі. Світовий досвід свідчить про ефективність комплексного підходу до інтеграції ESG-принципів у фінансовий сектор. Українські банки мають потенціал для розвитку зелених фінансових продуктів, однак для цього необхідне вдосконалення нормативно-правового середовища, активізація участі держави та ширше залучення міжнародної підтримки.

Український банківський сектор має потенціал для розвитку green banking, але потребує комплексної трансформації: від нормативної бази до підготовки фахівців. Інституційна підтримка, міжнародне співробітництво та стратегічне бачення можуть забезпечити перехід від фрагментарних ініціатив до системного розвитку зеленого фінансування в Україні.

Перелік використаних джерел:

1. АБ «Укргазбанк» Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrgasbank.com/> (дата звернення 20.04.2025)
2. Вовченко, О. (2023). ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
3. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 22.04.2025)
4. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 22.04.2025)

СЕКЦІЯ 6
СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ – КАТАЛІЗАТОР ЧИ
СТРИМУВАЧ ПРОГРЕСИВНИХ ЗМІН У ВІТЧИЗНЯНІЙ
ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ?

УДК 336.713:368.025.4(477)

Геськів Вікторія

студентка 3 курсу

спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У
КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

Інвестиційна діяльність страхових компаній є важливою складовою фінансової системи держави. У ринкових умовах страховики не лише виконують функцію перерозподілу ризиків, а й виступають вагомими інституційними інвесторами, що акумулюють фінансові ресурси та впливають на макроекономічну стабільність.

Інвестування тимчасово вільних коштів дає змогу страховим компаніям забезпечувати виконання зобов'язань перед страхувальниками, зберігати та примножувати капітал, формуючи джерела довгострокового фінансування. Основними джерелами інвестресурсів виступають страхові резерви та власний капітал. Перші характеризуються жорсткою регуляторною політикою, другі – більшою гнучкістю у формуванні інвестиційного портфеля.

Інвестиційна політика страховиків має базуватися на принципах надійності, ліквідності, доходності, відповідності термінів активів і зобов'язань, а також дотримання регуляторних норм. Законодавство визначає пріоритети щодо допустимих активів, рівня ризиків і необхідної диверсифікації портфелів.

Українські страхові компанії, діючи в умовах високої волатильності економічного середовища, надають перевагу малоризиковим інструментам з фіксованим доходом – державним облігаціям, банківським депозитам, окремим корпоративним цінним паперам. Проте формування якісного інвестиційного портфеля ускладнюється інфляційними ризиками, валютною нестабільністю, нерозвиненістю фондового ринку та обмеженим вибором надійних фінансових інструментів.

На цьому тлі актуалізується необхідність удосконалення інвестиційної політики страхових компаній. Перспективними напрямками є поступове пом'якшення регуляторних обмежень, впровадження європейських стандартів управління ризиками, активізація участі у фінансуванні державних інфраструктурних проєктів та розвиток фінансової інфраструктури.

Інвестиційна діяльність страховиків має стратегічне значення як для забезпечення їх фінансової стійкості, так і для сталого розвитку національної економіки. Для підвищення ефективності інвестування в сучасних умовах доцільно:

– оптимізувати регуляторне середовище шляхом запровадження ризик-орієнтованого нагляду замість формального обмеження переліку активів.

– розширити доступ страховиків до інструментів фінансового ринку, зокрема через створення умов для участі у проєктах державно-приватного партнерства.

–сприяти розвитку національного фондового ринку, що дозволить збільшити вибір якісних активів для інвестування.

–запровадити освітні програми для керівників страхових компаній з питань сучасних стратегій інвестування, управління ризиками та фінансового аналізу.

–розробити методичні рекомендації для компаній щодо побудови збалансованих інвестиційних портфелів з урахуванням макроекономічних змін і галузевої специфіки.

Таким чином, синергія державної політики, інституційної модернізації та підвищення фінансової грамотності учасників ринку створить передумови для якісного розвитку інвестиційної функції страхових компаній в Україні. Відповідно інвестиційна діяльність у страхуванні відіграє не лише роль стабілізаційного інструменту для компаній, а й формує потенціал для сталого економічного розвитку країни. Підвищення ефективності інвестування вимагає комплексного підходу, що передбачає модернізацію нормативної бази, підвищення фінансової грамотності учасників ринку та стимулювання прозорості інвестиційного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Бакушевич, І. В., Мартиняк, І. О.. Особливості мережевої взаємодії бізнесу-науки-освіти-влади в умовах трансформації світової економіки. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції „Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства “. 2020. С. 111-112.

2. Тимошик Н. С. Впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука": Серія: "Економічні науки"*, 2024. №6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-10061>

3. Grebeniuk N. V., Riznyk N., Zhurylo V. V., Tymoshyk N. S., Dobizha N. V. Interaction of banks and insurance companies in the context of the sale of insurance products. *Journal of the Balkan Tribological Association*. 27 (4). 2021. P. 697–710. URL:

УДК 368.025.1:330.322:005.21

Кінах Вікторія

студентка 3 курсу

спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук , доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ІНВЕСТУВАННЯ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ:

АДАПТАЦІЯ ДО МІНЛИВОГО ФІНАНСОВОГО ЛАНДШАФТУ

Інноваційні інвестиційні стратегії стають критично важливими для страхових компаній, які прагнуть залишатися стійкими та конкурентоспроможними в динамічному фінансовому середовищі. Поточний фінансовий ландшафт, що характеризується нестабільністю ринку, тривалими періодами низьких процентних ставок, підвищеними нормативними вимогами та швидким технологічним прогресом, змушує страховиків докорінно переглянути традиційні підходи до управління інвестиційними портфелями.

Одним із ключових напрямків інноваційного розвитку є активна диверсифікація інвестиційних портфелів. Страхові компанії все більше розширюють діапазон інвестованих активів, включаючи альтернативні інвестиції, такі як інфраструктурні проекти, прямий

капітал, пряме кредитування та інвестиції в нерухомість. Ці активи мають потенціал для забезпечення вищої прибутковості порівняно з традиційними низькоприбутковими державними облігаціями, а також зменшують загальну волатильність портфеля через низьку кореляцію з основними класами активів.

Значну роль у підвищенні ефективності інвестиційної діяльності відіграє впровадження передових технологій. Використання аналізу великих даних, штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) дозволяє страховикам проводити більш глибокий аналіз ризиків і потенційних можливостей, прогнозувати ринкову динаміку з більшою точністю і автоматизувати звичайні інвестиційні процеси. Технологічні рішення також сприяють оптимізації управління ліквідністю та покращенню звітності.

Крім того, на перший план виходить концепція сталого інвестування (ESG – Environmental, Social, and Governance). Страхові компанії все більше інтегрують критерії ESG у свої інвестиційні стратегії, усвідомлюючи не лише соціальну відповідальність, але й потенційний позитивний вплив таких інвестицій на довгострокову прибутковість і зниження ризиків. Врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників стає невід’ємною частиною комплексного аналізу об’єктів інвестування.

Важливим аспектом інноваційного розвитку також є налагодження стратегічного партнерства з фінтех-компаніями. Співпраця з технологічними стартапами відкриває страховикам доступ до новітніх інвестиційних інструментів, платформ і досвіду, дозволяючи їм розширювати інвестиційні горизонти та впроваджувати нестандартні підходи до управління капіталом.

Тому в мінливому фінансовому ландшафті інноваційні інвестиційні стратегії є ключовим елементом у забезпеченні фінансової стабільності та довгострокового зростання страхових компаній. Успішна адаптація до нових реалій потребує від страховиків гнучкості, готовності до впровадження технологічних інновацій, інтеграції принципів сталого розвитку та розвитку співпраці з інноваційними компаніями.

Війна має значний негативний вплив на страховий ринок України. Однак, завдяки зусиллям страхових компаній та держави, ринок поступово відновлюється. Важливо продовжувати роботу над подоланням викликів та забезпеченням стабільного розвитку страхового ринку в Україні.

Перелік використаних джерел:

1. Добрик Л.О., Абрамов М.Д., Рябін І.В. Воєнний вплив на страховий ринок України: аналіз перешкод та реструктуризація фінансового ландшафту URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/292851/293260>
2. Мельник В., Волкова В. Функціонування страхового ринку України: нові виклики та загрози. Галицький економічний вісник. 2023. Том 84. № 5. С. 71-80. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1214.pdf>
3. НБУ. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні URL: <https://surl.li/bozcjx>
4. Тимошик Н. С. Впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука": Серія: "Економічні науки"*, 2024. №6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-10061>

Якимець Володимир

студент групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м.Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталя

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м.Тернопіль

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ ЗІ СТРАХОВИМИ КЛІЄНТАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ

У сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація радикально змінює способи взаємодії компаній зі своїми клієнтами. Це особливо помітно у сфері фінансових послуг, зокрема страхування. Традиційна модель комунікації, яка раніше ґрунтувалася на особистому спілкуванні та паперових документах, поступово трансформується у бік цифрових платформ, онлайн-кабінетів та мобільних застосунків. Така зміна способу взаємодії має не лише технологічне, але й поведінкове значення — змінюється сприйняття клієнтів, їх очікування та рівень довіри до компаній.

Цифрова комунікація охоплює цілий спектр інструментів, які дозволяють компаніям бути доступними для своїх клієнтів у будь-який час. Найпоширенішими є мобільні застосунки, онлайн-кабінети, чат-боти в месенджерах, соціальні мережі та електронна пошта. Всі ці канали мають одну спільну мету — зробити комунікацію швидкою, зручною та ефективною.

Наприклад, мобільні застосунки дозволяють клієнтам самостійно оформляти страхові поліси, подавати заяви про страхові випадки або ж контролювати свої платежі. У свою чергу, чат-боти в месенджерах забезпечують оперативну відповідь на типові запитання та консультації без залучення операторів. Такі цифрові рішення мають велике значення для покращення клієнтського досвіду. Лояльність клієнтів — це не лише повторне звернення, але й готовність рекомендувати компанію іншим. У сфері страхування вона формується на основі декількох чинників: прозорість умов, якість обслуговування, швидкість розв'язання проблем і, звичайно, зручність взаємодії.

Цифрові канали значно підвищують комфорт клієнта. Наприклад, якщо страхувальник має можливість переглянути статус своєї справи в мобільному додатку — він відчувається більш захищеним та впевненим. Якщо ж комунікація здійснюється лише через телефонні дзвінки або візити до офісу, то рівень довіри може знижуватись через складність і часові витрати.

Цікаво, що персоналізована цифрова комунікація — тобто така, що враховує історію клієнта, його потреби, попередні звернення — має ще сильніший вплив на формування позитивного досвіду. Саме такі елементи, як іменні повідомлення, індивідуальні нагадування чи спеціальні пропозиції, посилюють емоційний зв'язок між клієнтом і компанією.

Незважаючи на переваги, використання цифрових каналів не позбавлене труднощів. Серед основних викликів можна назвати:

- нерівний рівень цифрової грамотності серед клієнтів різного віку;
- недосконалість деяких цифрових платформ (незручний інтерфейс, технічні збої);
- відсутність єдиного стилю та інтеграції між різними каналами комунікації.

Ще однією проблемою є те, що деякі компанії використовують цифрові інструменти лише частково, не поєднуючи їх в єдину комунікаційну систему. Через це клієнт отримує фрагментарний досвід, що знижує його загальне враження про сервіс.

На підставі аналізу українського страхового ринку можна зазначити, що найуспішнішими з точки зору цифрової комунікації є ті компанії, які активно інвестують у розвиток мобільних платформ та цифрових сервісів. Їх клієнти демонструють вищий рівень задоволеності, охоче користуються онлайн-функціоналом та мають схильність залишатися з компанією на довгий термін.

Водночас, страхові компанії, які не приділяють достатньої уваги цифровому напрямку, поступово втрачають конкурентні позиції, особливо серед молодшої та технологічно активної аудиторії. Цифрові канали комунікації є важливим інструментом для зміцнення лояльності клієнтів страхових компаній. Їх ефективне використання базується на принципах швидкості, доступності, персоналізації та інтеграції.

Для підвищення ефективності цифрової комунікації та рівня лояльності клієнтів страховим компаніям рекомендується:

- інвестувати у розвиток та вдосконалення мобільних додатків, забезпечуючи їхню функціональність та зручність використання.

- розширювати можливості чат-ботів для вирішення ширшого спектру клієнтських запитів.

- активно використовувати інструменти аналізу даних для сегментації клієнтів та персоналізації комунікації через email та інші канали.

- інтегрувати цифрові канали з традиційними для забезпечення безперервного та зручного досвіду клієнта.

- регулярно проводити опитування клієнтів для оцінки їхньої задоволеності цифровими каналами та виявлення областей для покращення.

Цифрова комунікація у сфері страхування — це не просто модний тренд, а реальний інструмент підвищення якості обслуговування та формування лояльності клієнтів. Вона дозволяє компаніям бути ближчими до своїх клієнтів, оперативніше реагувати на їхні потреби та створювати більш персоналізований досвід взаємодії.

Перелік використаних джерел:

1. Петрук О. М. та ін. Антикризове фінансове управління страховими компаніями. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/37225> (дата звернення: 29.04.2025).

2. Тимошик Н. С. Впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*: Серія: «Економічні науки». 2024. №6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-10061>

3. Юрчик І.Б. Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-53> (дата звернення: 2.05.2025).

СЕКЦІЯ 7
ЕКОНОМІЧНО ЕФЕКТИВНА ТОРГІВЛЯ: РОЗУМІННЯ СУТІ ТА
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВЕДЕННЯ

УДК 339

Радинський Сергій
кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль
Радинська Софія
студентка 1 курсу Університет інформаційних технологій та менеджменту
м. Жешув, Польща

**ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В
ТОРГІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання використання інноваційних технологій у торговельній діяльності підприємств є важливим чинником їхньої конкурентоспроможності. Впровадження цифрових рішень, автоматизованих систем управління, штучного інтелекту та аналітичних платформ сприяє підвищенню ефективності торговельних процесів. Інноваційні технології дозволяють оптимізувати логістичні операції, покращити якість обслуговування споживачів і персоналізувати комунікацію з клієнтами. Особливого значення набуває застосування E-commerce, Big Data та Blockchain для підвищення прозорості та безпеки фінансових транзакцій. Дослідження актуальних технологічних рішень у сфері торгівлі є необхідним для формування стратегії розвитку підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Сучасна торгівля зазнає суттєвих трансформацій, переходячи від екстенсивної моделі розвитку до інтенсивної, що ґрунтується на раціональному використанні ресурсів. Традиційні підходи, засновані на нарощуванні матеріальних та трудових ресурсів, поступово втрачають актуальність, поступаючись місцем інноваційним стратегіям, спрямованим на підвищення продуктивності та ефективності використання наявних активів. Важливим напрямом розвитку є впровадження сучасних технологій, оптимізація бізнес-процесів та розробка інноваційних моделей взаємодії з клієнтами. Для забезпечення стабільного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища торговельні підприємства повинні оперативно адаптуватися до змін, підвищуючи свою конкурентоспроможність шляхом інноваційного розвитку та вдосконалення управлінських процесів [1, с. 151; 2, с. 147].

Сучасна роздрібна торгівля активно впроваджує інноваційні технології, які спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію роботи персоналу та покращення якості взаємодії з клієнтами, що в умовах зростаючої конкуренції є ключовим фактором успішного функціонування підприємств.

Однією з найбільш перспективних технологій є доповнена реальність, яка дозволяє споживачам попередньо оцінити зовнішній вигляд товару у власному просторі ще до його придбання, як це реалізовано, наприклад, у компанії ІКЕА, що надає можливість віртуального розміщення меблів у приміщенні за допомогою спеціального мобільного додатка, або у сфері ресторанного бізнесу, де клієнтам демонструється вигляд готової страви перед її подачею.

Не менш важливим нововведенням є розумні візки (SmartCart), які значно розширюють можливості покупців під час здійснення покупок, оскільки інтегровані цифрові системи дозволяють не лише сканувати товари та автоматично підбивати їхню вартість, а й

переглядати рецепти, отримувати інформацію про склад продуктів, а також встановлювати фінансовий ліміт витрат, який допомагає раціонально контролювати бюджет.

У сфері автоматизації торговельних процесів важливу роль відіграють роботи, які широко використовуються як на складах для сортування продукції, так і в торгових залах, де вони здійснюють моніторинг наявності товарів на полицях, допомагають клієнтам знаходити необхідну продукцію та надають консультації кількома мовами, що значно покращує рівень обслуговування.

Технологія NFC (Near Field Communication) набуває все більшого поширення завдяки високій швидкості та безпеці безконтактних платежів, що дозволяє використовувати смарт-картки або мобільні пристрої не лише для оплати покупок у торговельних закладах, а й для ідентифікації користувачів у транспорті, на підприємствах або навіть у системах доступу до приміщень. Інноваційні рішення також торкнулися управління ціноутворенням, що підтверджує впровадження електронних цінників, які замінюють традиційні паперові аналоги та забезпечують можливість оперативного оновлення інформації про товари через бездротові мережі, значно спрощуючи роботу персоналу та підвищуючи точність відображення актуальних цін [3].

Окрему увагу варто приділити технології надолонних кас, які дозволяють оптимізувати процес здійснення покупок, оскільки продавці-консультанти можуть обробляти замовлення безпосередньо у торговому залі, перевіряти наявність товару, миттєво передавати дані до касового апарата та скорочувати час обслуговування клієнтів, мінімізуючи черги. Сучасні тенденції також включають впровадження концепції SoLoMo (Social, Local, Mobile), яка поєднує соціальні мережі, геолокаційні сервіси та мобільні платформи для залучення споживачів до інтерактивної взаємодії з торговими точками, дозволяючи покупцям дізнаватися про акції та спеціальні пропозиції у реальному часі, а підприємствам – ефективніше просувати свої послуги та залучати нових клієнтів.

Таким чином, широкий спектр технологічних інновацій у сфері роздрібної торгівлі спрямований на автоматизацію процесів, підвищення рівня зручності для споживачів та вдосконалення механізмів управління підприємствами, при цьому виступає запорукою їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Ключові переваги та недоліки використання інноваційних технологій в торговельній діяльності підприємства представимо у таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові переваги та недоліки використання інноваційних технологій в торговельній діяльності підприємства

Інноваційні технології в торгівлі	Переваги використання	Недоліки та загрози використання
Доповнена реальність	Покращує клієнтський досвід, дозволяючи візуалізувати товари перед покупкою; підвищує рівень задоволеності споживачів і стимулює продажі.	Висока вартість розробки та впровадження; потреба у сучасних пристроях для підтримки технології.
Електронні цінники	Швидке оновлення інформації про ціни; зменшення витрат на друк паперових цінників; покращення точності ціноутворення.	Початкові високі інвестиційні витрати; можливі технічні збої або злам системи.
Роботи	Автоматизація рутинних процесів, зменшення витрат на персонал; підвищення ефективності роботи складів і торгових залів.	Висока вартість обслуговування; ризик витіснення робочої сили та соціальні наслідки.
NFC	Швидкі та безпечні безконтактні платежі; зручність використання для покупців.	Вразливість до кібератак і можливість шахрайства; залежність від наявності

		відповідних пристроїв у клієнтів.
Надолонні каси	Скорочення часу обслуговування клієнтів; можливість швидкої перевірки наявності товару.	Висока вартість впровадження; потреба у додатковому навчанні персоналу.
SmartCart	Автоматизація процесу покупок, спрощення навігації у торговому залі; можливість контролювати витрати в режимі реального часу.	Дороге обладнання; ризик технічних несправностей та втрати даних.
Концепція SoLoMo	Підвищення залученості клієнтів через соціальні мережі та геолокаційні сервіси; можливість персоналізованих пропозицій.	Питання конфіденційності даних користувачів; необхідність постійного оновлення контенту та маркетингових стратегій.

В цілому, використання інноваційних технологій у роздрібній торгівлі значно підвищує рівень автоматизації, покращує обслуговування клієнтів і сприяє збільшенню продажів, проте впровадження таких рішень потребує значних фінансових вкладень, а також створює ризики технічних збоїв і кіберзагроз. Тому, сьогодні, українським підприємствам необхідно ретельно аналізувати економічну доцільність та безпекові аспекти впровадження нових (інноваційних) технологій у торговельну діяльність. При цьому, важливо оцінювати потенційний вплив цих технологій на ефективність бізнес-процесів, рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного розвитку ринку. Особливу увагу слід приділяти адаптації персоналу до роботи з новими технологічними рішеннями, забезпеченню кібербезпеки та мінімізації можливих ризиків, пов'язаних із технічними збоями або неправомірним використанням даних.

Таким чином, успішне впровадження інноваційних технологій у торговельну сферу стане ключовим фактором для підвищення прибутковості підприємств, зміцнення їх позицій на ринку та створення додаткових конкурентних переваг.

Перелік використаних джерел:

1. Серeda С.А., Демидчук Л. Б. Розвиток інноваційних бізнес-технологій у торговельно-технологічних системах: сучасні напрями. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 172-180.
2. Апопій В.В., Чорна М.В. Ключові макроекономічні тенденції сучасного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1(31). С. 148-162.
3. Шевченко К.В., Сагер Л.Ю. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.32. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93811/1/Shevchenko_Influence.pdf;jsessionid=FE9AFC28BEFC11B0ADE9567647648DB2 (дата звернення до ресурсу 2.04.2025)

СЕКЦІЯ 8
МАЙБУТНЄ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ: РОЗУМНЕ
УПРАВЛІННЯ, РОЗУМНІ ТЕРИТОРІЇ, РОЗУМНИЙ БІЗНЕС

УДК 331.101.262:004.8

Амірзянова Надія

студентка 3 курсу

спеціальності «Підприємство та торгівля»

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ

Сучасний ринок праці переживає масштабні трансформації під впливом автоматизації та розвитку штучного інтелекту (ШІ). Технології, які ще кілька років тому здавалися футуристичними, сьогодні активно впроваджуються у виробництво, фінансову сферу, освіту, охорону здоров'я та інші галузі. Автоматизовані логістичні центри Amazon, чат-боти в банківському секторі, алгоритми для діагностики захворювань — це лише деякі приклади змін, які відбуваються в реальному часі. В Україні ці процеси також набирають обертів: ІТ-сектор, агробізнес та сфера послуг поступово адаптують цифрові рішення, що впливає на структуру зайнятості. У таких умовах важливо не лише оцінити потенційні ризики, пов'язані зі зникненням професій, а й зрозуміти нові можливості, які відкриваються перед економікою та суспільством загалом.

Роботи та алгоритми поступово замінюють людей у професіях, що пов'язані з рутинними та передбачуваними завданнями, наприклад у виробничій, логістичній, фінансовій та адміністративній сферах. Згідно з дослідженнями міжнародних економічних організацій, протягом наступних десятиліть від 50% існуючих професій можуть бути автоматизовані частково або повністю.[1] Це особливо стосується низькокваліфікованих працівників, чия робота не потребує творчого підходу, критичного мислення чи емоційного інтелекту.

Проте автоматизація не лише усуває робочі місця, а й створює нові. Розвиток штучного інтелекту сприяє появі професій, пов'язаних із програмуванням, аналізом великих даних, кібербезпекою, розробкою та обслуговуванням роботизованих систем. [2] Крім того, відбувається трансформація існуючих професій: лікарі отримують допомогу від алгоритмів у діагностиці захворювань, вчителі використовують штучний інтелект у персоналізованому навчанні, а фінансові консультанти спираються на програми прогнозування ринкових тенденцій. [3]

Однак одним із найбільших ризиків автоматизації є зростання соціально-економічної нерівності. Працівники, які мають високий рівень освіти та цифрові навички, можуть успішно адаптуватися до змін, тоді як низькокваліфіковані фахівці ризикують опинитися на периферії ринку праці. Це може призвести до збільшення розриву між різними соціальними групами, зростання безробіття серед некваліфікованих працівників та посилення навантаження на державні системи соціального захисту.

Для пом'якшення негативних наслідків автоматизації необхідно розробляти ефективні стратегії адаптації. Одним із ключових рішень є активне впровадження програм перекваліфікації та безперервного навчання, що дозволить працівникам освоювати нові компетенції та залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Державні органи повинні

стимулювати розвиток освітніх ініціатив у сфері технологій, а компанії – інвестувати в навчання своїх співробітників.[4]

Ще одним важливим питанням є регулювання використання штучного інтелекту для уникнення надмірної концентрації влади в руках великих корпорацій та збереження балансу між технологічним прогресом і соціальною стабільністю. Крім того, уряди різних країн розглядають ідею запровадження універсального базового доходу як можливого механізму підтримки населення в умовах скорочення робочих місць через автоматизацію.

В Україні автоматизація найбільше впливає на такі сфери, як промисловість, логістика та банківський сектор, де впровадження цифрових технологій уже призводить до скорочення рутинних посад. Водночас спостерігається зростання попиту на фахівців із data science, IT-інженерів та фахівців з кібербезпеки. Проблемою залишається обмежений доступ до програм перекваліфікації в регіонах та нерівномірність цифрової грамотності серед населення.

Загалом, вплив автоматизації та штучного інтелекту на ринок праці є багатовимірним процесом, який не можна оцінювати лише в контексті втрати робочих місць. Водночас, щоб цей процес не став причиною соціальної кризи, необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на підтримку робітників, стимулювання інновацій та забезпечення рівних можливостей для всіх учасників економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Goldman Sachs. The US labor market is automating and becoming more flexible. URL: <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/the-us-labor-market-is-automating-and-more-flex>
2. International Monetary Fund. AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity>
3. Statista. The double-edged sword of AI: Will we lose our jobs or ... [Електронний ресурс]. URL: <https://www.statista.com/site/insights-compass-ai-future-ai-work>
4. World Economic Forum. Jobs AI will create? Here's the World Economic Forum view. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/09/jobs-ai-will-create>
5. Гнатюк Л., Тимошик Н. С. Інноваційні механізми фінансового управління у страхових компаніях. *Матеріали XIII Між наук.-практ. конф. „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій нац. екон. систем у глоб., регіон. та локал. вимірах“* Англійською; Тернопіль, 25 листопада 2024 року. 2024. С. 91–92. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46833>

УДК 339.138

Артеменко Людмила

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Конкурентоспроможність підприємства актуалізує питання вибору стратегії виходу на світовий рівень з метою зростання ринкової частки та поліпшення результативності. Підвищення конкурентоспроможності передбачає врахування впливу системи чинників у всіх сферах діяльності в умовах динамічних змін, які були викликані російською військовою агресією. Пори труднощі, кейсам національних брендів вдалося впровадити ефективні методи ведення бізнесу, стабільно адаптуватися до викликів, забезпечити розширення географії свого перебування поза межами національної економіки, й тим самим набути статусу глобального гравця, їх кількість збільшилася з 4% до 17% [1].

Науковці на міжнародній арені акцентують увагу на таких конкурентних стратегіях, як експорт, спільне підприємництво, пряме інвестування, але на практиці частіше застосовується мікс із вищевказаних стратегій, що урізноманітнюють конфігурацію бізнесу (диверсифікація, концентрація, кооперація, ліцензування, управлінські та виробничі контракти, маркетинг і брендинг).

Експансія міжнародних ринків починається з експортних операцій, яка є найбільш затребуваною стратегією вітчизняних підприємств, а в подальшому реалізуються інші способи проникнення. Експорт є потужним інструментом парадигми діяльності для бізнесів, що відкриває нові ніші на зовнішньому ринку та зміцнює лояльність клієнтів. Така стратегія потребує незначних інвестиційних витрат, мінімальних змін у товарному асортименті та забезпечує легкість виходу. Однак, успішна її реалізація передбачає здійснення глибокого аналізу ринкових умов з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії, розроблення ефективного маркетингового плану, забезпечення високих стандартів якості для створення підґрунтя для подальшого зростання та досягнення поставлених цілей. Основні характеристики стратегії представлені на рис.1.

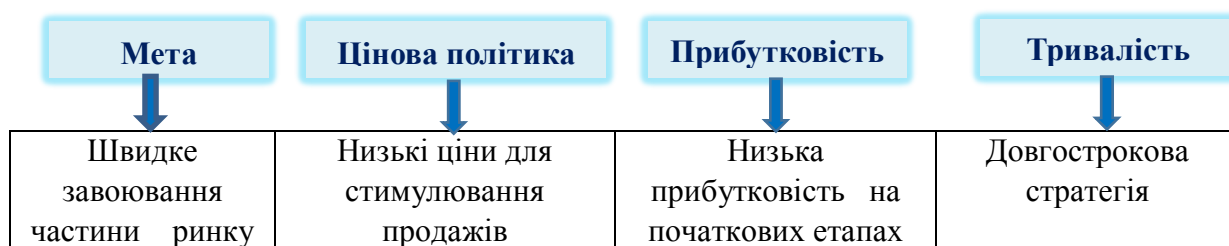


Рис. 1. Характеристики стратегії проникнення [2].

Згідно даних Forbes 40 українських компаній вперше вийшли на міжнародні ринки під час війни. Серед лідерів виокремимо такі бренди, як дизайнерські меблі «Бренд Руміо», компанія «Геотерм.Про», що займається комплектуванням для геотермальних теплових насосів, «Констрак» — виробник фільтрів для очищення повітря, «Львівські круасани», що пропонує гастрономічні продукти [3]. Загалом, фокусування на гнучкості та локальної адаптації продукції до потреб споживачів стали їх основними факторами успіху.

В контексті формування стратегій, інновації відіграють ключову роль, що дозволяє підприємствам зберігати довготривалі конкурентні позиції та формувати передумови для зростання прибутковості. Приклади деяких вітчизняних фірм підтверджують успішну репутацію та авторитет в зовнішньому просторі. Так, у 2024 році фармацевтичний виробник «Farmak» започаткував стратегію трансформації у міжнародну компанію, придбавши британську групу «A&S Group», а перед цим - маркетингові фармацевтичні компанії у Польщі, Чехії та Словаччині. Процес виходу української мережі напівфабрикатів «Галя Балувана» на міжнародний рівень почався у 2022 році під брендом «Multi Cook», наразі він представлений у 23 країнах світу. Виробник їжі для котів та собак «Kormotech» здійснила інвестиції в локальні виробничі потужності і стала першим національним постачальником петфуду на корейський ринок, на даний час – розширила присутність до 42 країн світу. Роль своєрідного каталізатора інвестиційних ресурсів та розширення діяльності належить українській діаспорі, що утворилася в європейських країнах через війну. З метою задоволення потреб у логістиці між країнами, досить успішною виявилася стратегія просування на глобальний ринок бренду «Нова пошта», яка на початковому етапі зосередила діяльність на Польщі через велику кількість наших біженців і мігрантів, наразі – має представництва в 14 європейських країнах та займає перше місце серед 50 найдорожчих українських брендів [4]. Компанія «Розетка» в такому ж аспекті запустила інтернет-маркетплейс на польському ринку, активно просуваючи свої товари в онлайн-просторі, розширюючи експрес-доставку та партнерства з локальними бізнесами.

Перспективним напрямом спільного підприємництва є орієнтація інвестиційного процесу на реалізацію форматів довгострокових договорів або домовленостей. На даний час

найактуальнішими сегментами кооперації України з провідними концернами світу, своєрідним рятувальним колом, стали безпека і оборонні товари, що скеровані на забезпечення обслуговування техніки, виготовлення її компонентів, модернізацію та виробництво нових зразків та моделей. Серед процесів бізнес-партнерства, що уже стартували, можна виділити: налагодження технічного обслуговування, ремонт та в майбутньому виробництво військової техніки із оборонним концерном «Rheinmetall» (Німеччина); виробництво дронів із заводом «Bayraktar» (Туреччина); передача ліцензії на виготовлення зброї компанією «Nammo» (Норвегія); забезпечення технічного обслуговування, ремонт й виготовлення боєприпасів всередині країни (ТОВ «Райнметал - УОП» - спільне німецько-українське підприємство). Користуючись перевагами співпраці, а саме – доступом до передових технологій, вітчизняний оборонно-промисловий комплекс поступово здатен перетворитися на потужний хаб та зміцнити європейську архітектуру безпеки.

Таким чином, приклади українських брендів, що ризикнули вийти на нові ринки в умовах невизначеності, використовуючи різні моделі зростання компанії, свідчать про успішну інтеграцію та демонструють стійкість та конкурентоспроможність. Не зважаючи на різноплановість мотивації до інтернаціоналізації, цільовий вектор спрямований на покращення ділових стосунків, підвищення престижності бізнесу, забезпечення надійної якості продукту, високий рівень клієнтської орієнтованості, що, в кінцевому результаті забезпечує максимізацію вигоди.

Перелік використаних джерел:

1. Федорова Х. Плани бізнесу на міжнародну експансію в цифрах. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki>
2. Стратегія проникнення і стратегія «зняття вершків». 25.06.2024. URL: <https://pricer24.com/uk/blog/strategiya-proniknennya/>
3. Петрушко Л. Українська хвиля. Знайомтеся: 40 вітчизняних компаній, які вперше вийшли на міжнародні ринки під час війни. Forbes, 2023. URL: <https://forbes.ua/company/ukrainska-khviya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125>
4. Завальнюк І. ТОП-10 українських бізнесів, які вдало запустились на іноземних ринках під час війни. 27. 12. 2023. URL: <https://ua.news/ua/money/top-10-ukraynskyh-byznesov-kotorye-uspeshno-zapustylis-na-ynostrannyh-rynках-vo-vremya-voyny>

УДК 615.8:338.48:351.778

Голич Степан

студент групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Панухник Олена

доктор економічних наук, професор

провідний науковий співробітник науково-дослідного центру Військового інституту

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ

БАЛЬНЕОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РЕІНТЕРПРЕТАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Сьогочасна суспільно-економічна дійсність України, сформована умовами повномасштабної війни, змушує переосмислити цінність національних інфраструктурних

ресурсів, особливо тих, що мають чітке територіальне розташування і специфічні природні характеристики. Йдеться не лише про матеріальні активи, а й про інституційні та сервісні системи, які здатні відігравати роль мультифункціональних кластерів економіки. Одним із таких ресурсів є бальнеологічна інфраструктура – це унікальне поєднання природних, інституційних та підприємницьких компонентів, котре у структурі національного поступу набуває нових вимірів, виходячи за межі традиційної рекреаційної дискусії.

Відтак, з огляду на виклики сьогодення зростає потреба комплексного аналізу інфраструктурних активів, які раніше мали суто галузеве значення, але сьогодні потенційно можуть бути видозмінені у стратегічні елементи економічної безпеки. У цьому контексті бальнеологічні ресурси, а саме мінеральні води, лікувальні грязі, озокерит – виступають не лише як сегмент оздоровчої галузі, а як мультифункціональний регіональний актив, здатний генерувати ефект у мікро- та макроекономічному вимірах [1].

У мирний час такі заклади здебільшого займались створенням робочих місць в регіонах з недостатнім рівнем промислового або аграрного розвитку; підтримкою інфраструктури гостинності (транспорт, зв'язок, енергетика, водопостачання), а також розвитком внутрішнього туризму як елемента валового регіонального продукту. Однак війна змінила фокус. Тепер ці заклади виконують функції реабілітаційного, психологічного та відновлювального векторів, орієнтованих на потреби військовослужбовців, членів їхніх сімей, внутрішньопереміщених осіб (далі – ВПО), а також працівників критичної інфраструктури.

Зазначимо, що на тлі зростаючого міжнародного партнерства, Україна активно отримує підтримку з боку ЄС в питаннях реформування системи охорони здоров'я та реабілітації військових через різні ініціативи. Ключовими напрямками виступає фінансування програм психологічної реабілітації, підготовка українських спеціалістів за європейськими стандартами, а також надання кваліфікованої медичної допомоги українським важкопораненим військовим у лікарнях країн ЄС [2].

У такому контексті бальнеологічні заклади набувають нового змісту. Вони виконують соціально-економічну та гуманітарну функції, водночас посилюючи національну обороноздатність через підтримку і відновлення людського капіталу. Зокрема:

- забезпечують фізичну та психологічну реабілітацію військовослужбовців;
- сприяють плавному переході до економічно активного життя після поранення, стресу або тривалого перебування в зоні бойових дій;
- сприяють стабілізації трудових ресурсів громад, де розташовані об'єкти інфраструктури.

Таким чином, бальнеологічні об'єкти мають бути інтегровані у державну систему медико-соціальної реінтеграції та включені до публічних політик охорони здоров'я, оборони та регіонального розвитку (Табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз ефектів від функціонування бальнеологічного закладу
(до та під час війни)**

Показник	До війни	У період війни
Основний функціонал	Рекреація, туризм, лікування	Реабілітація військових, медична та психологічна адаптація
Джерела надходжень	Власні доходи, туризм, державна підтримка	Цільові програми, оборонне замовлення, гуманітарні кошти
Соціальний ефект	Підвищення якості життя	Стабілізація громади, підтримка Збройних Сил України
Довгостроковий ефект	Зростання туристичного потоку	Включення в систему економіки відновлення

Примітка: узагальнено авторами

Підсумовуючи, вважаємо, що у перспективі післявоєнного періоду бальнеологічні заклади відіграватимуть роль так званої «м'якої інфраструктури безпеки» – інституційної платформи для мобілізації людського і ресурсного потенціалу, формування економіки довіри, розвитку державно-приватного партнерства, створення інвестиційної репутації регіону. Інтеграція цієї галузі у стратегії регіонального розвитку і відновлення має стати пріоритетом як для держави, так і для місцевого самоврядування завдяки модернізації бальнеологічної інфраструктури, залученню місцевого бізнесу і міжнародних донорів до фінансування, розширення спектру послуг закладів відповідно до потреб нової економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Штойко П.І. Бальнеологічні ресурси – важлива складова географії туризму. *Подільський регіон : виклики XXI століття (географічні аспекти)* : матеріали Всеукраїнської науково-туристичної конференції (м. Тернопіль, 25 квітня 2017 р.). Тернопіль, 2017. С. 42-46
2. Кіщук Л., Новіков О. Співпраця України з ЄС та НАТО у питаннях реабілітації військових. *Сучасні суспільні комунікації : міжнародний досвід та українські реалії* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Лубни, 20 лютого 2025 р.). Лубни : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 266-270

УДК 338.24:911.2

Державець Денис

студент 3 курсу

спеціальності «Підприємництво та торгівля»

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

ГЕОГРАФІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування бізнесу одним із ключових зовнішніх факторів є географічне положення. Воно суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств, логістичні витрати, доступ до ресурсів і ринків збуту, а також на інвестиційну привабливість регіону.

Дослідження просторового розміщення суб'єктів господарювання дає змогу визначити потенціал територій для започаткування або розширення бізнесу.

Географічне положення — це просторове розташування об'єкта щодо природних ресурсів, транспортних магістралей, економічних центрів, державних кордонів тощо. Основними чинниками впливу на бізнес є:

- близькість до ринків збуту, що забезпечує ефективніший маркетинг і швидший зворотний зв'язок із клієнтами;
- наявність природних ресурсів, які формують сировинну базу та знижують логістичні витрати;
- транспортна інфраструктура (залізниця, автошляхи, порти, аеропорти), яка визначає рівень мобільності товарів і послуг;
- рекреаційний потенціал територій (природа, культурні пам'ятки, клімат), що впливає на розвиток туризму, готельного господарства тощо;
- кліматичні умови, які мають значення для аграрного сектору, будівництва, енергетики;

– політична стабільність і участь у міжнародних економічних ініціативах, що впливають на інвестиційний клімат.

Цифровізація частково нівелює вплив географії, проте потреба у високоякісній інфраструктурі, доступі до фахівців і логістичних хабів залишається актуальною. Локальні переваги, такі як індустриальні парки та спеціальні економічні зони, стають важливим фактором у глобальному конкурентному середовищі. У XXI столітті розвиток цифрових технологій частково зменшує вплив географії — наприклад, завдяки інтернету можливо вести онлайн-бізнес з будь-якої точки світу. Проте навіть цифровим компаніям потрібна якісна інфраструктура, стабільне електропостачання, доступ до кадрів та ринків. Також зростає значення логістичних хабів, екозон, індустриальних парків, які створюють «локальні переваги» навіть у глобальному світі.

Україна має стратегічно вигідне географічне положення, яке створює значний потенціал для розвитку різних сфер бізнесу. Вона розташована на перетині важливих транспортних коридорів, що з'єднують Західну Європу з Азією, Північну Європу з Південною. Вихід до Чорного та Азовського морів забезпечує доступ до міжнародної морської торгівлі. Завдяки родючим чорноземам, помірному клімату та великій території сільське господарство залишається одним із найважливіших секторів економіки. Україна входить до світових лідерів з експорту зернових культур, соняшникової олії, кукурудзи. Географічні умови дозволяють розвивати різні види аграрного бізнесу — від рослинництва до тваринництва. Також Україна має вигідне транзитне розташування. Через її територію проходять важливі залізничні, автомобільні та повітряні коридори, які з'єднують Європу з Азією. Потенціал логістичної галузі може бути значно розширений завдяки розвитку сучасної інфраструктури, морських портів (Одеса, Чорноморськ, Південний), логістичних центрів та індустриальних парків. Останні роки бізнес в Україні стикається з серйозними викликами, пов'язаними з воєнною агресією з боку РФ. Частина територій тимчасово окупована, що обмежує економічну активність у цих регіонах. Водночас це стимулює релокацію бізнесу до безпечніших регіонів — західних та центральних областей, що активізує їхній економічний розвиток.

Дослідження показують, що компанії, розташовані в економічних центрах, часто демонструють на 15-20% вищі показники зростання порівняно з аналогічними підприємствами у віддалених регіонах. За даними Світового банку (2023), понад 80% світового ВВП зосереджено у регіонах із вигідним географічним положенням. Морський транспорт забезпечує понад 90% світової торгівлі, а країни з виходом до моря мають на 40% вищий ВВП на душу населення, ніж держави без такого доступу (ООН).

Географічне положення має визначальний вплив на розвиток бізнесу, особливо у виробничому, аграрному, логістичному та туристичному секторах. Воно формує умови для доступу до ресурсів, ринків, інфраструктури, а також визначає логістичні витрати, ризики та переваги. Успішне планування бізнесу потребує ретельного аналізу географічного контексту. В умовах глобалізації підприємства повинні не лише враховувати власне місце розташування, але й будувати стратегії з урахуванням глобальних транспортних і економічних потоків.

Список використаних джерел:

1. Міжнародна морська організація (IMO). Maritime Transport Review. 2023. URL: <https://www.imo.org>.
2. Когут М., Гринкевич С., Хилук В. Поняття та значення логістичного потенціалу як чинника розвитку регіону. *Економіка і регіон*. 2023. № 2(89). С. 16–22. DOI: [https://doi.org/10.26906/eip.v0i2\(89\).2929](https://doi.org/10.26906/eip.v0i2(89).2929)
3. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. 2020. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/688761571934946384/doing-business-2020-comparing-business-regulation-in-190-economies>.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У сучасному динамічному ринковому середовищі підприємства ресторанного господарства повинні не лише надавати якісні послуги, а й ефективно управляти внутрішніми ресурсами. Одним із ключових факторів успішної діяльності є правильно побудована організаційно-управлінська структура, яка визначає логіку підпорядкування та відповідальність між працівниками [1,2].

На прикладі ресторану «На Дубах», який функціонує в умовах зростаючої конкуренції та потребує оптимізації управлінських процесів, проаналізуємо чинну лінійну модель управління (рис.1.) [5].

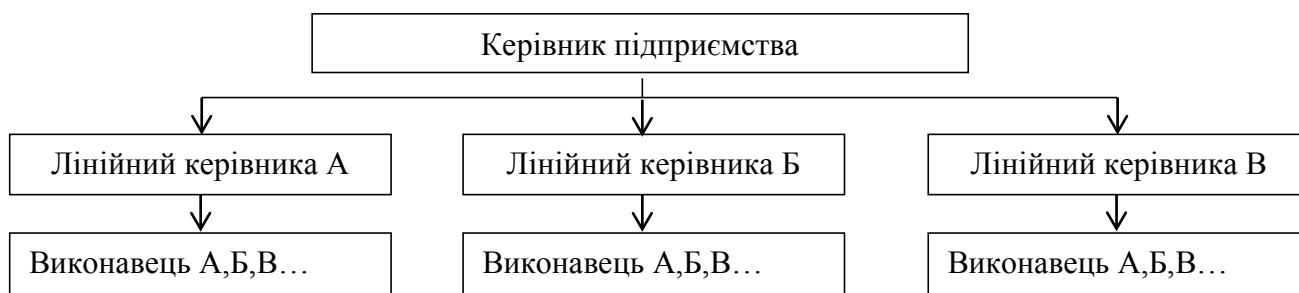


Рис. 1. Лінійна організаційно-управлінська структура [3, с. 136].

Незважаючи на її переваги у простоті, вона обмежує адаптивність і оперативність у прийнятті рішень. Тому вважаємо, що впровадження функціонально-проектного підходу, створення автономних підрозділів покращить координацію та підвищить ефективність управління (рис.2). А використання сучасних цифрових рішень (CRM, автоматизовані системи обліку) дозволить оптимізувати документообіг, підвищити продуктивність праці та покращити клієнтський сервіс.

Підвищення конкурентоспроможності – одна з ключових задач у розвитку підприємств ресторанного господарства. Для її досягнення необхідно застосовувати стратегічне мислення, аналіз ринку та гнучке планування. Ресторан «На Дубах» є прикладом закладу, який активно впроваджує інноваційні підходи до управління й обслуговування.

Серед стратегічних напрямів, які можуть забезпечити зростання конкурентоспроможності, виділяють [4,6,7]:

- покращення якості сервісу,
- розширення меню,
- активне просування у соціальних мережах,
- запровадження програм лояльності.

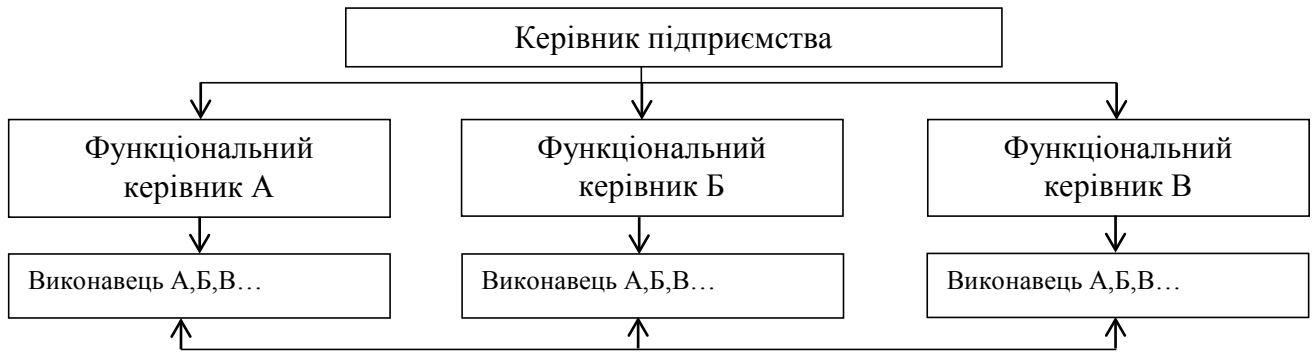


Рис. 2. Функціональна організаційно-управлінська структура

Також важливим є кадровий потенціал – підвищення кваліфікації персоналу сприяє загальному рівню обслуговування. Отож, аналітичний підхід до управління дозволяє виявити слабкі сторони, формувати цільові показники ефективності та приймати стратегічно обґрунтовані рішення, а інтеграція таких підходів створює умови для ресторанному закладу залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Владимир О. М. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, Київ, 8-9 квіт., 2021 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. С. 311-315.
2. Гудзенко Л. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2019. 198 с.
3. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого ресторану: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135–140.
4. Козловський Є. В. Організація ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
5. Офіційний сайт ресторану «На Дубах» : <https://www.nadubah.com/>
6. Сірий В. М. Менеджмент підприємств харчування. Харків: Факт, 2020. 304 с.
7. Стратегічне управління підприємством / За ред. І. Г. Червінської. Львів: ЛНУ, 2020. 220 с.

УДК 330.341.1:004.8

Собко Олександр

студент 3 курсу

спеціальності «Підприємство та торгівля»

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

м.Тернопіль

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі штучний інтелект (ШІ) стає невід’ємною складовою сучасних виробничих процесів, сприяючи їхній автоматизації та підвищенню ефективності. Прогрес технологій штучного інтелекту має значний потенціал у використанні в різних сферах бізнесу, а головне в різних аспектах складових функціонування підприємств та організацій,

особливо на фоні зростання стабільної конкуренції на ринку, де компаніям доводиться активно шукати нові методи та напрямки для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Штучний інтелект — це можливість технологічної системи отримувати, аналізувати інформацію, накопичувати певні знання, робити висновки та ухвалювати рішення [1]. Взаємодія технологічної системи з людським інтелектом об'єднує їхні сильні сторони, що насамперед дає змогу забезпечити максимально прогресивні та ефективні результати. У підсумку цієї взаємодії, результати співпраці можуть не лише задовольняти поточні вимоги ринку та існуючий попит, а й забезпечити реальні конкурентні переваги, що практично визначають майбутній успіх компанії та її продукту на ринку.

Формами застосування штучного інтелекту сьогодні є діджитал асистенти, чат-боти, машинне навчання. Розрізняють допоміжний інтелект (Assisted intelligence) - технологія, яка допомагає людям виконувати завдання більш ефективно та якісно, розширений інтелект (Augmented intelligence) - покращує процес прийняття рішень людиною та постійно навчається на основі взаємодії з людьми та навколишнім середовищем, автоматизований інтелект (Automated intelligence) - спрямований на автоматизацію управлінських та когнітивних завдань, автономний інтелект (Autonomous intelligence) – спрямований на автоматизацію процесів прийняття рішень без втручання людини [2].

Штучний інтелект здатний виконувати широкий спектр завдань, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Одним із основних напрямів використання є автоматизація рутинних процесів, що дозволяє зменшити витрати на операційну діяльність та звільняє працівників від монотонної роботи, що зі свого боку дозволяє зосередитися на більш стратегічних завданнях.

Крім того, можливе виконання обробки даних, зокрема швидке аналізування великих обсягів даних, опрацювання з них корисної інформації та генерування звітів. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі масиви даних для визначення оптимальних стратегій розвитку, прогнозування попиту, управління ланцюгами постачання, мінімізації витрат та накопичення запасів. Алгоритми здатні автоматично коригувати рівень запасів на основі прогнозів, знижуючи витрати на зберігання та запобігати дефіциту товарів [3]. До того ж стає можливим автоматизація бухгалтерського обліку, ведення звітності та управління персоналом, що значно дозволяє заощадити час і відчутно знизити ймовірність помилок.

У сфері виробництва штучний інтелект допомагає підприємствам оптимізувати процеси, покращувати контроль якості продукції та зменшувати ризики простою обладнання. Наприклад, система прогнозного технічного обслуговування, що базується на аналізі великих обсягів даних, дозволяє заздалегідь виявляти потенційні несправності устаткування та своєчасно їх усунути. Це сприяє зниженню витрат на ремонт, підвищенню ефективності виробничих процесів та збільшенню терміну експлуатації обладнання. Крім того, інтелектуальні системи контролю якості можуть автоматично визначати дефекти у продукції, що значно підвищує рівень відповідності стандартам та зменшує ризики браку.

Згідно з статистичних даних 42% світових компаній використовують ШІ, а ще 40% досліджують використання у власному бізнесі. У світі налічується 333,34 мільйона компаній, з яких 266 мільйонів застосовують або досліджують ШІ у своїх бізнес-процесах. Серед компаній, які використовують ШІ принаймні в одній бізнес-функції станом на 2024 рік становить 72%. Це стрімкий показник порівнюючи з 2017 роком де лише таких компаній становило 20% [4].

Сьогодні спостерігається значний вплив штучного інтелекту на якість обслуговування клієнтів. У 2024 році це найпоширеніший спосіб впровадження штучного інтелекту в бізнесі (56%) (рис. 1).



Рис. 1. Найпоширеніші способи використання ШІ бізнесом, станом на 2024 рік, % [5]

Використання чат-ботів, віртуальних асистентів, рекомендаційних систем сприяє швидкому й точному реагуванню на запити клієнтів. Завдяки ШІ компанії можуть збирати та аналізувати дані про поведінку споживачів, такі як історія покупок, перегляди продуктів і взаємодія з контентом, що дозволяє адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до їхніх потреб. Це дає змогу пропонувати більш персоналізовані продукти та послуги, що зі свого боку підвищує рівень продажів та рентабельність бізнесу.

Однак, незважаючи на очевидні переваги використання штучного інтелекту, існують і певні виклики. Зокрема, висока вартість впровадження таких технологій може стати бар'єром для малого та середнього бізнесу. Крім того, постає питання кібербезпеки та захисту персональних даних, адже автоматизовані системи можуть стати мішенню для кібератак. Не менш важливим є і соціальний аспект: автоматизація багатьох процесів може призвести до скорочення робочих місць, що вимагає адаптації трудового ринку до нових умов.

Таким чином, вплив штучного інтелекту на ефективність підприємства є багатограним. Він відкриває широкі можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів, проте водночас ставить перед компаніями нові виклики, які потребують відповідних рішень. Успішне впровадження ШІ в діяльність підприємств залежить від зваженого підходу, що включає як технічну модернізацію, так і врахування етичних, правових і соціальних аспектів. Лише за таких умов штучний інтелект зможе стати справжнім рушієм економічного розвитку та забезпечити сталий успіх підприємств у сучасному бізнес-середовищі. З урахуванням майбутніх тенденцій розвитку технологій, підприємства, що інвестують у впровадження ШІ вже сьогодні, отримують конкурентну перевагу та можливість адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Єршова О.Л., Бажан Л.І. Штучний інтелект – технологічна основа цифрової трансформації економіки. Статистика України. 2021. № 3.
2. PWC's Report "Sizing the prize. What's the real value of AI for your business and how can you capitalise?". 2017. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/asset_s/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf (дата звернення: 02.04.2025).
3. Півнюк А.В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Том 35 (74). № 4.

4. Exploding topics “How Many Companies Use AI?”. 2025. URL: <https://explodingtopics.com/blog/companies-using-ai> (дата звернення: 02.04.2025).
5. Forbes. How businesses are using Artificial Intelligence. 2024. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/software/ai-in-business/#how_businesses_are_using_artificial_intelligence_section (дата звернення: 02.04.2025).

УДК 330:336

Суховерша Володимир

аспірант кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Науковий керівник: Ціх Галина

кандидат економічних наук, професор

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ І БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ВЕКТОР КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності та гнучкості. Одним з ключових напрямів трансформації бізнесу стає інтелектуалізація управлінських і бізнес-процесів — тобто впровадження цифрових технологій, аналітики, систем штучного інтелекту (ШІ), автоматизованих платформ для прийняття рішень. Інтелектуалізація охоплює не лише автоматизацію рутинних операцій, але й глибинну зміну підходів до управління, де рішення приймаються на основі аналізу великих масивів даних, прогнозного моделювання, цифрових двійників процесів та інтеграції інформаційних систем. Як влучно зауважив Пітер Сондергард, аналітик компанії Gartner, «інформація — це нафта XXI століття, а аналітика — двигун внутрішнього згоряння». Саме здатність обробляти й використовувати дані стає рушієм нової бізнес-логіки.

У цьому контексті, в управлінській сфері інтелектуалізація реалізується через упровадження низки інноваційних інструментів, які формують нову якість стратегічних рішень. Одним із ключових інструментів є системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) — інформаційно-аналітичні комплекси, що допомагають керівникам оцінювати альтернативи, прогнозувати результати рішень і формувати обґрунтовані стратегії. Такі системи зазвичай включають модулі статистичного аналізу, візуалізації даних та імітаційного моделювання, що дозволяє працювати з різними сценаріями в умовах невизначеності. Не менш важливим є впровадження систем управління підприємницькими ресурсами (Enterprise Resource Planning, ERP), які забезпечують єдину інформаційну базу для всіх основних функцій компанії — фінансів, виробництва, логістики, управління персоналом. Завдяки ERP-системам підвищується точність планування, зменшуються дублювання операцій, забезпечується узгодженість дій між відділами. Поряд із цим, системи управління взаєминами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) дозволяють підприємствам акумулювати та аналізувати інформацію про клієнтів, відстежувати їхню поведінку, персоналізувати маркетингові кампанії та підвищувати якість обслуговування. Додатковим напрямом інтелектуалізації є впровадження систем управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management, SCM), які координують потоки товарів, інформації та фінансів від постачальників до кінцевого споживача. SCM-системи забезпечують оперативне управління запасами, логістикою, термінами постачання та дають змогу знизити витрати завдяки прозорості ланцюга постачань і більш точному прогнозуванню попиту. Окрему роль у сучасному управлінні відіграють хмарні технології, які дозволяють зберігати дані,

запускати аналітичні інструменти та взаємодіяти з усіма учасниками процесу в єдиному цифровому середовищі. Завдяки хмарним платформам управління мають доступ до актуальної інформації в будь-який час і з будь-якого місця, що особливо актуально в умовах гнучких або дистанційних форматів роботи. Крім того, хмарні сервіси підтримують функціонал для стратегічного планування, автоматизованого моделювання бізнес-сценаріїв і інтеграції з іншими цифровими інструментами, що посилює адаптивність та інноваційність управлінських процесів.

Паралельно з трансформацією управлінської сфери, інтелектуалізація активно проникає і в операційні бізнес-процеси, істотно змінюючи їхню структуру та логіку функціонування. Насамперед це виявляється у зростанні продуктивності завдяки автоматизації типових операцій, що дозволяє скоротити часові й трудові витрати, мінімізувати ймовірність помилок і підвищити загальну ефективність виконання завдань. Особливе місце в цьому процесі посідає роботизація рутинних завдань (Robotic Process Automation, RPA) — технологія, яка дає змогу автоматизувати повторювані дії, що виконуються за чіткими правилами, як-от обробка запитів, введення даних, звірка документів. RPA зменшує залежність від людського фактора, підвищує точність операцій та прискорює їх виконання, вивільняючи персонал для виконання більш складних і креативних завдань. Водночас ключову роль у цифровій трансформації бізнес-функцій відіграє аналітика великих даних (Big Data), яка забезпечує обробку та аналіз масивів неструктурованої й структурованої інформації з різноманітних джерел — від CRM-систем, соціальних мереж, сайтів і мобільних додатків до сенсорів IoT та даних про транзакції.

Завдяки сучасним алгоритмам обробки даних, бізнес має змогу отримувати цінні інсайти про поведінку споживачів, формування попиту, регіональні особливості, сезонні коливання тощо. Це створює передумови для більш глибокого розуміння потреб клієнтів, персоналізації пропозицій, а також точнішого прогнозування ринкових трендів і потенційних ризиків. Крім того, така інформаційна основа дозволяє приймати обґрунтовані рішення в управлінні інноваціями, ризиками та персоналом. Завершальним етапом цифрової трансформації бізнес-процесів є широке впровадження хмарних сервісів і технологій Інтернету речей (IoT), що забезпечують безперервний обмін інформацією між пристроями, системами й підрозділами компанії в реальному часі, підвищуючи адаптивність, масштабованість і швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Інтелектуалізація бізнесу є не лише технологічним, а й стратегічним викликом, що вимагає від компаній гнучкості мислення та готовності до постійного навчання. Як зазначав Пітер Друкер, «єдина справжня перевага, яку має бізнес у майбутньому, — це його здатність до навчання швидше, ніж конкуренти».

У сучасних умовах цифрової економіки ця здатність безпосередньо пов'язана з умінням інтегрувати новітні інструменти аналізу, автоматизації та управління знаннями. Підтвердженням цього є й слова Білла Гейтса: «Інформаційні технології й бізнес стали невіддільними. Ніхто не може говорити про один без іншого». Тож ключ до сталого розвитку й конкурентної переваги полягає у поєднанні технічної інноваційності з людським капіталом, спроможним мислити системно, бачити складні взаємозв'язки та перетворювати дані на цінність. У цьому контексті інтелектуалізація виступає не просто технологічним трендом, а новою філософією управління, що переосмислює саму природу бізнесу.

Перелік використаних джерел:

1. Карлова, О., Малишевський, Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. 19(38). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11)
2. Прохорова, В., Шкуренко, О., & Пікула, Г. (2024). Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)
3. Kryshchynovych, M. Impact of intellectualization on the management system in public service activities in society. *Socio-economic relations in the digital society*, 2024. 4(54), P. 71-72.

УДК 339.13:004.8:658

Ференц Віра

студентка 3 курсу

спеціальності «Підприємництво та торгівля»

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Науковий керівник: Тимошик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Інтенсивний розвиток цифрових технологій у XXI столітті спричинив фундаментальні зміни в структурі економіки, бізнес-середовищі та поведінці споживачів. Серед інноваційних технологій, які мають найбільший трансформаційний потенціал, провідне місце посідає штучний інтелект (ШІ). Застосування інтелектуальних систем значно змінює характер функціонування підприємств, зокрема у сфері торгівлі, де традиційні бізнес-моделі поступово трансформуються у бік автоматизації, персоналізації послуг та аналітики даних у реальному часі.

Метою дослідження є аналіз впливу ШІ на трансформацію бізнес-моделей торговельних підприємств, визначити ключові переваги, ризики і бар'єри впровадження інтелектуальних технологій та окреслити перспективи їх розвитку з урахуванням міжнародного та українського досвіду.

У роботі використано загальнонаукові та прикладні методи дослідження: аналіз наукових публікацій та нормативних документів, кейс-метод (вивчення практик міжнародних і вітчизняних компаній), порівняльний аналіз рівнів цифровізації бізнесу, а також методи систематизації та узагальнення емпіричних даних.

Штучний інтелект дедалі активніше інтегрується в діяльність торговельних підприємств, змінюючи операційні процеси, механізми обслуговування клієнтів, підходи до управління товарними запасами та маркетингові стратегії. Застосування чат-ботів, віртуальних помічників, інтелектуальних систем прогнозування попиту, технологій розпізнавання зображень і обробки природної мови дозволяє суттєво підвищити ефективність і скоротити витрати.

Особливої актуальності набуває використання систем персоналізованих рекомендацій, що аналізують поведінку споживачів і підбирають товари відповідно до їхніх індивідуальних уподобань. Такі підходи дозволяють підвищити задоволеність клієнтів, рівень продажів і лояльність до бренду. Також інтелектуальні алгоритми активно застосовуються для оптимізації логістики, управління ланцюгами постачання та автоматизованого ціноутворення.

Прикладами успішного впровадження ШІ в торгівлі є такі компанії, як Amazon, Alibaba, Walmart, які використовують інтелектуальні рішення у всіх ланках бізнес-моделі — від складських процесів до взаємодії з кінцевим споживачем. Вони демонструють високу ефективність у роботі з великими обсягами даних, реалізують складні системи прогнозування і динамічного ціноутворення, що дозволяє їм підтримувати конкурентні переваги.

На фоні глобальних трендів вітчизняні торговельні підприємства також починають інтегрувати ІІІ-технології, зокрема в онлайн-канали продажів, електронну логістику та аналітику клієнтських даних. Однак рівень впровадження залишається фрагментарним і переважно зосередженим у великих компаніях або міжнародних мережах, які мають доступ до відповідних інвестицій та технологій.

Серед основних переваг використання ІІІ варто виділити:

- підвищення точності прогнозів попиту;
- автоматизацію рутинних операцій;
- зменшення витрат на обслуговування клієнтів;
- покращення досвіду покупця за рахунок персоналізації;
- протидію шахрайству через аналіз транзакцій у реальному часі.

Водночас застосування ІІІ у сфері торгівлі супроводжується низкою ризиків та обмежень. До них належать:

- високі фінансові витрати на розробку та інтеграцію рішень;
- складність адаптації технологій до застарілих систем;
- недостатній рівень цифрової грамотності персоналу;
- ризики витоку персональних даних та кібербезпеки; – правові та етичні виклики (упередженість алгоритмів, прозорість рішень, дотримання прав споживачів).

Значним викликом є й опір персоналу, пов'язаний зі страхами щодо втрати робочих місць. Це вимагає реалізації програм з перекваліфікації, навчання та адаптації працівників до нових умов праці в цифровому середовищі.

Штучний інтелект є ключовим чинником трансформації бізнес-моделей у сфері торгівлі. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та інноваційності підприємств. Проте досягнення позитивного ефекту потребує стратегічного планування, інвестицій у інфраструктуру, підвищення цифрової культури та формування нормативно-правової бази, що враховувала б як економічні, так і етичні аспекти використання інтелектуальних систем.

У найближчій перспективі можна очікувати подальше зростання ролі ІІІ в торгівлі. Компанії, які зможуть ефективно адаптуватися до нових технологічних умов, отримають сталу конкурентну перевагу. Водночас ті суб'єкти господарювання, що ігноруватимуть ці процеси, ризикують втратити частку ринку та стати неконкурентоспроможними в новій цифровій економіці.

Перелік використаних джерел:

1. Тененський, М. В., Гарматій, Н. М. (2024). Використання цифрових технологій та систем у бізнесі. *Тези доповідей V міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства“*, 81-82. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47097/2/TSEFISRS_2024_Tenenskyi_M-Use_of_digital_technologies_81-82.pdf

2. Химич І. Г., Тимошик Н.С., Подвірна Т.В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 31 жовтня 2020 року*. - Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020, С. 451-453.

3. Бакушевич, І. В., & Мартиняк, І. О. (2024). Вплив ІІІ-технологій на сталий розвиток фірм. *Інклюзивна економіка*, (2 (04)), 5-9

СЕКЦІЯ 9

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 658

Калушка Віталій

студент групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Науковий керівник: Панухник Олена

доктор економічних наук, професор

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК РУШІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Інноваційне підприємництво стало потужним інструментом змін у сучасному бізнесі. Воно допомагає компаніям адаптуватися до динамічного середовища, підвищувати ефективність і знаходити нові можливості для зростання. Впровадження інноваційних рішень сьогодні є не лише засобом оптимізації процесів, а й основою стратегічних змін, які змінюють моделі управління, виробництва та обслуговування. Українські підприємства, попри значні виклики та війну, активно використовують інновації для трансформації своїх бізнесів, що дозволяє їм конкурувати не лише на місцевому, але й на глобальному ринку.

Одним із найяскравіших прикладів є «Нова Пошта», яка впровадила автоматизацію сортувальних станцій і використовує штучний інтелект для оптимізації маршрутів. Ці рішення скоротили час обробки посилок на 30 % і знизили витрати на паливо на 15 %, забезпечивши при цьому точність доставки [1]. Успішна інтеграція новітніх технологій дозволила компанії не лише оптимізувати логістичні процеси, але й забезпечити вихід на міжнародний ринок, демонструючи здатність адаптуватися до високих стандартів.

Цікавим прикладом є компанія Kernel, яка створила цифрову екосистему DigitalAgriBusiness, що дозволяє інтегрувати всі етапи виробництва в єдину систему, забезпечуючи оперативність управлінських рішень і підвищення врожайності [2, 3]. Завдяки такому підходу бізнес-структура не лише зміцнила свої позиції серед найбільших експортерів олії у світі, але й встановила нові стандарти ефективності в агробізнесі.

Інновації активно впроваджує й компанія KNESS, яка створила перший в Україні промисловий накопичувач енергії потужністю 1 МВт. Це рішення відкриває можливості для інтеграції відновлюваних джерел енергії у національну енергосистему, сприяючи довгостроковій екологічній стійкості та є важливою розробкою в умовах війни. Також компанія розробляє водневі технології, які закладають основу для трансформації енергетики майбутнього, що дозволяє конкурувати з міжнародними компаніями в цій сфері [4, 5].

Компанія «Метінвест» продемонструвала, як інновації можуть впливати на управлінські аспекти бізнесу. Завдяки впровадженню цифрових HR-рішень вдалося автоматизувати процеси управління, підвищити прозорість рішень і створити комфортні умови праці для співробітників [6]. Це підкреслює важливість інновацій не лише у технологічному плані, але й у сфері менеджменту та стратегічного планування.

На міжнародному рівні інновації стають важливим фактором змін. Компанія Tesla автоматизувала виробничі процеси, знизивши витрати на 20 % і підвищивши продуктивність на 30%. Amazon використовуючи дрони та автоматизацію складів, скоротила час логістичних операцій на 50 % [7].

Ще один приклад – компанія AeroFarms, яка впровадила IoT-технології для управління вертикальними фермами. Це рішення дозволило скоротити споживання води на 95 % у порівнянні з традиційним сільським господарством, забезпечивши стабільність і високу якість продукції [8].

Подібні підходи ілюструють, як технології дозволяють масштабувати бізнес і створити нові перспективи для його розвитку.

Інноваційне підприємництво відіграє ключову роль у трансформації сучасного бізнесу та охоплює широкий спектр можливостей, включаючи підвищення операційної ефективності, впровадження нових виробничих підходів, адаптацію до екологічних викликів і реалізацію принципів соціальної відповідальності. Завдяки інноваціям компанії не лише інтегруються у глобальні ринки, але й зміцнюють свої конкурентні позиції, створюючи нові бізнес-моделі та визначаючи стандарти розвитку галузі.

Попри успіхи у впровадженні інновацій, Україна стикається з численними викликами у розвитку свого інноваційного потенціалу. За даними Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index) 2024 року, Україна посіла 60-те місце серед 132 країн, опустившись на п'ять позицій порівняно з минулим роком. Проте вона залишається однією з провідних серед економік із доходами нижче середнього рівня, займаючи 4-те місце в цій категорії [9]. Особливо варто відзначити здатність України ефективно перетворювати обмежені ресурси на інноваційні результати: за інноваційними досягненнями країна посіла високе 6-те місце. Це підтверджує, що, незважаючи на війну, Україна має значний потенціал для інноваційного розвитку, який є основою для стратегічної трансформації бізнесу та економіки.

Міжнародні програми, як-от Horizon Europe виступають важливим підсилювачем інноваційного розвитку в країні. Вона допомагає українським підприємствам долучатися до міжнародних дослідницьких консорціумів, залучати нові знання та впроваджувати сучасні технології [10]. Ця програма відкриває доступ до ресурсів, необхідних для інтеграції вітчизняних бізнесів у глобальні інноваційні процеси.

Паралельно, ініціативи USAID надають грантову підтримку і технічний супровід, сприяючи модернізації українського бізнесу, зокрема малого та середнього [11]. Завдяки цій підтримці підприємства здатні впроваджувати інноваційні рішення навіть в умовах економічних викликів. Не менш важливими є інноваційні хаби, такі як CLOTHEX, вони забезпечують простір для співпраці між підприємцями, науковцями та інвесторами. А також створюють умови для комерціалізації нових ідей і впровадження технологічних рішень. Завдяки такій інфраструктурі українські компанії мають доступ до сучасних ресурсів і підтримки, що сприяє їхньому розвитку та масштабуванню [12].

Таким чином, міжнародні програми та локальні інноваційні платформи слугують важливим доповненням до зусиль українського бізнесу. Вони підтримують впровадження новітніх технологій, сприяють інтеграції у глобальні ринки та закладають основу для довгострокового економічного зростання. Інноваційне підприємництво, за таких умов, стає не лише інструментом для вирішення актуальних викликів, але й ключовим елементом формування майбутньої економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Нова Пошта: інновації у логістиці // Forbes Україна. 15 жовтня 2023 р. URL: <https://forbes.ua/innovations/53-000-kureriv-85-mln-investitsiy-v-ukrainu-ta-potentsiyniy-rinok-na-2-mlrd-shcho-vidbuvaetsya-z-servisom-dostavki-glovo-pislya-pyati-rokiv-roboti-v-ukraini-spyler-spravi-ydut-nepogano-15102023-16680>
2. Kernel: цифровізація агропромисловості // SmartFarming. 12 квітня 2023 р. URL: <https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-za-dopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel/>

3. Інтерв'ю з Євгеном Осиповим, CEO Kernel // Forbes Україна. 14 листопада 2022 р. URL: <https://forbes.ua/company/golovne-pitannya-sogodni-likvidnist-intervyu-z-seo-evgenom-osipovim-14112022-9716>
4. KNESS створює інновації для енергетики // AgroTimes. 3 червня 2024 р. URL: <https://agrotimes.ua/tehnika/v-ukrayini-stvoryly-nakopychuvach-elektroenergiyi-potuzhnistyu-1-mvt/>
5. Як KNESS адаптується до нових ринків // Forbes Україна. 3 квітня 2023 р. URL: <https://forbes.ua/company/yak-vryatuvati-kompaniyu-orientovanu-na-rinok-yakogo-bilshe-nemaie-keys-odnogo-z-naybilshikh-v-ukraini-virobnikiv-sonyachnikh-paneley-kness-03042023-12655>
6. Інноваційні HR-рішення компанії Метінвест // DS News. 31 жовтня 2024 р. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/society/metinvest-ahmetova-otrimav-viznannya-na-mizhnarodniy-premiji-hr-pro-awards-31102024-510772>
7. The Most Innovative Companies of 2023 // Visual Capitalist. June 20, 2023. URL: <https://www.visualcapitalist.com/most-innovative-companies-2023/>
8. AeroFarms integrates IoT into agriculture // AeroFarms official website. May 5, 2023. URL: <https://www.aerofarms.com/how-we-grow/>
9. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship // World Intellectual Property Organization. September 2024. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>
10. Horizon Europe: innovative support // European Commission. April 1, 2025. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine_en
11. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» // Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prohrama-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrainy-vydiliaie-18-miliona-na-pidtrymku-pratsevlashtuvannia-ukraintsiv>
12. CLOTHEX: український інноваційний хаб // Портал Дія.Бізнес. 31 жовтня 2024 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/clotex-hub-pershyi-ukrainskyi-khab-merezhi-yetsikh>

УДК 338.24:336.7

Лацік Тетяна

студентка групи ПФмд-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Науковий керівник: Панухник Олена

доктор економічних наук, професор

провідний науковий співробітник науково-дослідного центру Військового інституту
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ

СУЧАСНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Підприємництво в Україні сьогодні функціонує в умовах багаторівневої нестабільності: повномасштабна війна, висока інфляція, порушення логістики та зниження купівельної спроможності створюють виклики, яких бізнес не знав у мирний час. У цьому контексті надзвичайно важливими є фінансові інструменти підтримки малого та середнього підприємництва (МСП), адаптивність бізнесу до сучасних умов функціонування, а також участь молоді у створенні нових підприємницьких ініціатив.

Один із ключових бар'єрів, який декларують підприємці, – це обмежений доступ до фінансування. За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій

(2023), понад 47% МСП не мають змоги отримати кредит через високі відсоткові ставки, відмови банків або невизначеність майбутніх доходів. Для подолання цих проблем уряд України активізував програму «5-7-9%», яка надає пільгові кредити з державною компенсацією частини відсотків. Також популярності набули безповоротні мікрогранти в межах програми «єРобота», що дозволяють започатковувати або масштабувати бізнес навіть у зонах з підвищеними ризиками [1].

Фінансова стійкість підприємств в умовах війни вимагає не лише доступу до зовнішніх ресурсів, а й розвитку внутрішніх фінансових стратегій: оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходів, впровадження електронної бухгалтерії та систем управління грошовими потоками. Такі інструменти дають змогу підвищити ліквідність і забезпечити гнучке реагування на ринкові шоки. Багато підприємців уже почали застосовувати цифрові платформи для автоматизації фінансових операцій (електронне інвойсування, мобільний банкінг, хмарна бухгалтерія), що дозволяє зменшити адміністративні витрати.

Особливого значення в умовах кризи набуває участь молоді у підприємницькому секторі. Молоді підприємці активніше залучають фінансування через нетрадиційні канали: краудфандингові платформи, бізнес-інкубатори, стартап-гранти. Їхні ідеї часто фокусуються на соціальних інноваціях, військових потребах, екологічних рішеннях і цифрових сервісах. Як зазначено у звіті Світового банку (2023), у постконфліктних країнах саме молодіжне підприємництво сприяє прискоренню економічного відновлення, зростанню зайнятості та посиленню довіри до інституцій [2].

Водночас, молоді підприємці в Україні стикаються з низкою обмежень: нестача фінансових знань, складність підготовки бізнес-плану, обмежений доступ до банківських продуктів. У цьому контексті важливими є освітні ініціативи з підвищення фінансової грамотності, а також партнерські проекти університетів, держави та бізнес-асоціацій.

Важливою тенденцією стає розвиток соціально відповідального підприємництва – бізнесу, орієнтованого не лише на прибуток, а й на суспільну користь. Молоді підприємці створюють екологічні бренди, платформи психологічної допомоги, навчальні сервіси для дітей-переселенців. У цих ініціативах фінансова модель часто базується на змішаному фінансуванні: поєднання грантів, донорської підтримки, продажу товарів або послуг. Це відкриває простір для нових фінансових рішень – таких, як соціальні облігації, імпакт-інвестування, моделі «плати скільки можеш», що потребують адаптації традиційних підходів до оцінки ризику та ефективності.

Не менш важливим є питання менторства, нетворкінгу та доступу до професійної фінансової експертизи. Усе більше молодих підприємців звертаються до акселераторів і бізнес-шкіл, де можна отримати супровід у побудові фінансової моделі, залученні інвестора або підготовці заявок на гранти. Такі платформи, як Ukrainian Startup Fund або міжнародні конкурси на зразок Horizon Europe, стають інструментами інтеграції українського підприємництва у глобальні інноваційні екосистеми. Формування фінансової культури через неформальну освіту, спільноти та менторство – це той потенціал, який може стати основою економічної відбудови країни після завершення війни.

Таким чином, підприємництво в Україні дедалі більше поєднується з фінансовою обачністю, інноваційною стратегією та громадянською відповідальністю. Молодь виступає драйвером цієї трансформації, і саме їй належить ключова роль у формуванні фінансово стійкого бізнес-середовища майбутнього. Необхідними умовами цього є: розширення доступу до фінансування, розвиток фінансових навичок, адаптивна підтримка з боку держави та міжнародних партнерів.

Перелік використаних джерел:

1. Офіс розвитку підприємництва та експорту. (2023). *Аналітичний звіт про стан МСП в Україні*. <https://export.gov.ua/news/>
2. World Bank. (2023). *Youth Entrepreneurship in Post-Conflict Contexts: Opportunities for Inclusive Recovery*.

УДК 336

Петраков Вадим

студент групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

Науковий керівник: Маркович Ірина

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У ХХІ столітті транспортна галузь постала перед новим набором викликів: з одного боку — економічна нестабільність, зростання витрат на енергоносії, жорстка конкуренція; з іншого — вимоги сталого розвитку, екологічні стандарти, цифровізація та потреба в адаптації до інноваційних підходів. Відтак перед транспортними підприємствами постає завдання не лише зберегти ефективність, а й переосмислити свої бізнес-процеси — з акцентом на раціональне використання ресурсів.

Цей процес не зводиться до механічного скорочення витрат чи оновлення парку техніки. Йдеться про глибоку трансформацію всієї моделі функціонування підприємства, в основі якої — стратегічне управління ресурсами, екологічна відповідальність і технологічна гнучкість.

Оптимізація ресурсів у транспортному секторі передбачає інтегроване управління як матеріальними (паливо, техніка, інфраструктура), так і нематеріальними (інформація, персонал, час) складовими. Наприклад, використання систем GPS-моніторингу та цифрової аналітики дозволяє відстежувати маршрути в режимі реального часу, зменшувати холості пробіги, запобігати поломкам завдяки прогнозуванню технічного стану транспорту. Водночас, раціональний підхід до формування графіків перевезень дає змогу зменшити витрати на зарплатню, паливо і амортизацію.

Однак ефективність таких рішень не можна вимірювати виключно економічними показниками. Оптимізація є фундаментом для побудови довгострокової, стійкої бізнес-моделі, що відповідає принципам сталого розвитку. В умовах зростання уваги до вуглецевого сліду, транспортне підприємство, яке впроваджує енергоефективні технології, використовує альтернативні види пального або електротранспорт, підвищує не лише свою репутаційну вартість, а й привабливість для міжнародних партнерів.

Сталий розвиток вимагає балансу між ефективністю, інноваціями та екологічністю. У цьому контексті бізнес-процеси повинні стати не просто ефективними, а «розумними» — тобто такими, що враховують широкий спектр факторів: від технічного стану автопарку до аналізу соціального впливу діяльності підприємства на громади та міське середовище.

Інновації, зокрема цифрові інструменти управління, не лише пришвидшують процеси, а й змінюють логіку управлінських рішень. Замість реактивного управління — проактивне планування, яке базується на даних. Замість фіксації проблем — їх попередження, на основі аналізу тенденцій. Тобто відбувається поступовий перехід до еко системного мислення, де кожна одиниця ресурсу має свою вагу в загальній ефективності.

Цей підхід можна представити у вигляді трикутника, де оптимізація ресурсів забезпечує рівновагу між економією, технологічними інноваціями та екологічною відповідальністю.



Рис.1 Трикутник ефективності сталого транспортного підприємства

Успішна трансформація бізнес-процесів у транспортному підприємстві не можлива без стратегічної оптимізації ресурсів. Це не тимчасовий тренд, а відповідь на системні зміни у світовій економіці. У поєднанні з цифровими технологіями, такий підхід формує передумови для переходу до екологічно орієнтованого, гнучкого та конкурентоспроможного транспорту.

Україна, як держава, що прагне інтеграції до європейського ринку, має всі передумови для впровадження сталих логістичних моделей. Завдяки технологічним рішенням, зміні мислення керівництва та підтримці з боку держави, транспортні підприємства можуть не тільки вижити у складних умовах, а й стати флагманами економічної трансформації.

Разом із тим, варто підкреслити, що оптимізація має носити системний, а не точковий характер. Рішення повинні базуватись на комплексному аналізі всіх процесів підприємства — від технічного обслуговування до управління персоналом. Тільки в такому випадку можна досягти справжньої ефективності, яка не жертвує якістю чи довгостроковими перспективами заради швидких результатів.

У перспективі, саме ті транспортні підприємства, які зроблять ставку на розумне використання ресурсів, цифрові інструменти, а також етичну й екологічну відповідальність, матимуть перевагу не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку. Їхня трансформація стане не лише економічно виправданою, а й суспільно значущою.

Перелік використаних джерел:

1. Гончаренко І.І. Оптимізація логістичних процесів на транспортних підприємствах. – К.: Логос, 2021.
2. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. – Кабінет Міністрів України, 2020.
3. UNECE. Sustainable Transport Practices in the Post-COVID World. – Geneva, 2022.
4. Porter, M. Competitive Advantage. – Free Press, 2004.
5. Harvard Business Review. (2023). Smart Logistics and the Future of Green Transport.

Янчинський Володимир

аспірант кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль

Панухник Олена

доктор економічних наук, професор

провідний науковий співробітник науково-дослідного центру Військового інституту

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ

ДОНОРСЬКІ ФОНДИ ЯК ДРАЙВЕРИ ПОВОЄННОЇ «ЗЕЛЕНОЇ» ТРАНСФОРМАЦІЇ

Після повномасштабного вторгнення росії на територію України, держава опинилася в ситуації унікального цивілізаційного виклику одночасної повоєнної відбудови та «зеленої» трансформації. Національне відновлення відбувається в умовах активного залучення ресурсів міжнародних донорів, які надають фінансову та технічну допомогу для реалізації сталих інфраструктурних, енергетичних та соціально-екологічних проєктів. У цьому контексті особливого значення набуває ефективне використання донорських коштів як інструменту економічного відновлення та модернізації національної економіки відповідно до принципів «зеленої» економіки.

За даними Міністерства фінансів України, на кінець 2024 року держава отримала понад \$ 41 млрд у формі прямих бюджетних дотацій, кредитних гарантій, технічної допомоги та спеціальних фондів на відбудову й розвиток [1].

Окрім того, ЄС запровадив програму фінансової підтримки «Ukraine Facility» обсягом понад 50 млрд євро на період 2024-2027 рр., який включає гранти та кредити для підтримки макрофінансової стабільності, відновлення та модернізації України, з яких щонайменше 30% орієнтовано на «зелену» трансформацію. Додатково розробляються цільові механізми підтримки від Світового банку, МВФ, USAID, урядів країн G7 та ін. [2].

Однак, незважаючи на високий рівень зовнішнього фінансування, Україна стикається з низкою системних проблем, а саме: фрагментарність інституційної звітності між державними, регіональними та неурядовими суб'єктами; відсутність цифрової екологічної аналітики, зокрема автоматизованого моніторингу викидів парникових газів на локальному рівні, а також відсутність уніфікованих цифрових індикаторів оцінки ефективності «зелених» проєктів.

У цьому контексті, відповідаючи на зазначені виклики, доцільним є створення Єдиного національного реєстру проєктів «зеленої» відбудови – цифрової платформи з відкритим доступом до даних, включно з екологічними, соціальними та економічними показниками результативності, яка забезпечила б для всіх сторін процесу прозорість, підзвітність і верифікованість екологічного впливу.

Післявоєнна реконструкція не повинна відтворювати існуючі неефективні моделі. Актуальна концепція «Build Back Better» передбачає перехід від лінійної економіки до моделі циркулярності, енергоефективності та інноваційності. У цьому процесі донорські фонди не лише фінансують інфраструктуру, а й формують нові інституційні стандарти управління, що орієнтовані на децентралізовані енергетичні рішення, модернізацію систем очищення води та поводження з відходами, підтримку «зелених» стартапів та інноваційних кластерів.

Таким чином, донорські ресурси виступають не просто джерелом фінансування, а каталізатором інституціональної та цифрової модернізації національної економіки в умовах глобального ESG-курсу (*примітка*, ESG (скорочення від Environmental (екологічний), Social (соціальний) та Governance (управління) стосується проблем сталого розвитку, які мають

вплив на фінансову ефективність і результативність бізнесу, можливість і ризики у контексті впливу на суспільство й довкілля).

У 2025 році Україна стоїть на роздоріжжі між традиційними моделями відбудови та інноваційними підходами до стійкого розвитку. Використання донорських фондів для «зеленої» трансформації повинне базуватись на цифрових платформах звітності та екомоніторингу, проектному мисленні з фокусом на стратегічну результативність, а також на інтеграції міжнародних стандартів у національні підходи до управління.

Системна координація між державою, громадами, бізнесом і донорами має забезпечити перехід до економіки майбутнього, в основі якої лежить екологічна відповідальність, прозорість і цифрова ефективність.

Перелік використаних джерел:

1. Партнери з розвитку, які надали бюджетну підтримку Україні у 2024 році загальним обсягом понад \$ 41 млрд, та напрям спрямування коштів. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974 (дата звернення: 26.04.2025)
2. The Ukraine Facility. Council of the EU. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.04.2025)

ПРИМІТКИ

[illegible]

[illegible]

[illegible]

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

***Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції
«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПОЗИЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У
ГЛОБАЛЬНОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ ВИМІРАХ»***
(Тернопіль, 20 травня 2025 р.)

***Proceedings of the 14 International Scientific-Practical Conference
“FORMATION OF THE MECHANISM OF NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS
COMPETITIVE POSITIONS STRENGTHENING IN
GLOBAL, REGIONAL AND LOCAL DIMENSIONS”***
(Ternopil, May 20, 2025)

Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2025. 110 с.

ISBN 978-617-7875-98-6

Координати оргкомітету:
кафедра економіки та фінансів ТНТУ
вул. Білогірська, 50, каб. 204,
м. Тернопіль, Україна, 46000
ел. адреса: kafedra.ef@gmail.com
Редагування, оформлення, верстка Маркович І.Б.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій несуть автори

Підписано до друку 27.05.2025 Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно—друк. арк. 8,3. Наклад – 100 прим.
Замовлення № 2-27052025

Друк ФОП Паляниця В. А.
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.
тел. (0352) 528–777.