

**Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя**

Тернопільська міська рада

**Корпорація «Науковий парк «Інноваційно-
інвестиційний кластер Тернопілля»**

«Страхова компанія «ТАС»

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

**Індо-Європейська освітня фундація
(Республіка Польща)**

**Університет Дунареа де Йос м. Галац
(Румунія)**

**Ternopil Ivan Puluj National Technical
University**

Ternopil City Council

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

Insurance company «TAS»

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

**Indo-European Education Foundation
(the Republic of Poland)**

**University Dunarea de Jos of Galati
(Romania)**

МАТЕРІАЛИ

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

***Proceedings of the 15 International Scientific-Practical Conference
“FORMATION OF THE MECHANISM OF NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS
COMPETITIVE POSITIONS STRENGTHENING IN
GLOBAL, REGIONAL AND LOCAL DIMENSIONS”***

Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р., ФОП Паляниця В.А., 2025. 120 с.

978-617-8751-06-7

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 – Крупка А.Я., завідувач кафедри економіки та фінансів ТНТУ, к.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 Індो-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., Мариненко Н.Ю., Письменний В.В., Радинський С.В., Тимошик Н.С., Ціх Г.В., Химич І.Г.

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 №4 від 27 листопада 2025 р.

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій несуть автори.

978-617-8751-06-7

ЗМІСТ	
<u>СЕКЦІЯ 1</u>	
<u>Розвиток соціально-економічних систем мікро-, мезо- і макрорівня: конфлікт традиційних моделей та економічних реалій 21 століття</u>	
Галушак Михайло, Бартошинський Арсеній ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	7
Галушак Ольга, Свирид Віталій СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ СИСТЕМ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ПИТНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ	8
Гац Любов ФАКТОРНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КРИТЕРІЄМ АКТИВНОСТІ ОСВОЄННЯ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	9
Дишкант Юрій ПРОЯВИ СУЧАСНИХ КРИЗ У ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	11
Маркович Ірина ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ СПОЖИВАННЯ В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЙНИХ ОЧІКУВАНЬ	13
Письменний Віталій БЮДЖЕТНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ НА ТЛІ ПОЛІТИЧНИХ ЗМІН УРЯДІВ	14
Подвірна Тетяна РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	16
<u>СЕКЦІЯ 2</u>	
<u>Особливості інтеграції держави, бізнесу, науки, освіти в умовах цифровізації суспільства</u>	
Бурій Тарас, Кужда Тетяна НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ	19
Маряш Микола РОЗВИТОК ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК БАЗОВА ПОТРЕБА РИНКУ	20
Матвійчук Дарина ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ	21
Машлій Галина, Биць Ярослав ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	24
Черній Ігор ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І БІЗНЕСУ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ	25
Шаварин Сергій, Радинська Софія ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	26
Яркун Софія ГРОШІ МАЙБУТНЬОГО: ЯК ЗМІНЮЄТЬСЯ ФІНАНСОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ СЬОГОДНІ	29
<u>СЕКЦІЯ 3</u>	
<u>Роль і потенціал вітчизняного підприємництва у розвитку економічно стійкої держави</u>	
Багрій Максим, Крупка Андрій РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	31
Гавришків Мар'яна ПІДПРИЄМСТВО МОЛОДІ ЯК РУШІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ	33
Галилуйко Вікторія ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	35

Голич Степан ЗАКЛАД ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРУКТУРА В УМОВАХ ВІЙНИ	36
Гуцало Олеся ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	37
Завойовський Роман УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	40
Зарічна Надія ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	41
Калушка Віталій, Радинський Сергій СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКОНЕНКО»	43
Кондратюк Вікторія РОЛЬ І ПОТЕНЦІАЛ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНО СТІЙКОЇ ДЕРЖАВИ	45
Корнійчук Вікторія ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТУ ЯК ОСНОВА ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ	47
Лацік Тетяна КОРИГУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ	49
Місько Роман РОЗВИТОК МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ	51
Николюк Матвейків Владислав ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ	52
Пасєка Віктор МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ФЛЕКСОГРАФІЧНИХ ДРУКАРЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ	53
Джерелейко Юрій, Радинський Сергій РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	55
Романський Назар ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК СТРУКТУРНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ	57
Цірук Тетяна СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЗДІЙСНЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВОМ	59
Черкашин Інна ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	60
Шведа Наталія, Тримбуляк Яна-Христина ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА І УПРАВЛІННЯ НИМ	62
Юрик Наталія, Дикий Юрій РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	64
СЕКЦІЯ 4	
<u>Сучасний розвиток фінансового ринку України: можливості, виклики, загрози</u>	
Винник Тетяна, Бедрій Денис СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА» В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ	67
Винник Тетяна, Садовська Тетяна ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	70
Голойда Олександр ФІНАНСУВАННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЇ У ЗАЛІЗНИЧНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	71
Мершін Олександра ЄВРО ТА ДОЛАР : ГЛОБАЛЬНЕ СУПЕРНИЦТВО ВАЛЮТ	73

Перепелиця Андрій, Крупка Андрій ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В БАНКІВСЬКОМУ СПОЖИВЧОМУ КРЕДИТУВАННІ	74
<u>СЕКЦІЯ 5</u> <u>ІННОВАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІЙ БІРЖОВІЙ СФЕРІ ТА БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</u>	
Кравець Вероніка, Королюк Ростислав ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	77
Стельмахук Юлія МАЙБУТНЄ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	78
<u>СЕКЦІЯ 6</u> <u>Страховий ринок України – каталізатор чи стримувач прогресивних змін у вітчизняній економічній системі?</u>	
Свідер Аліна ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	81
<u>СЕКЦІЯ 7</u> <u>Економічно ефективна торгівля: розуміння суті та сучасні підходи до її ведення</u>	
Мартинів Павло УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	84
<u>СЕКЦІЯ 8</u> <u>Майбутнє конкурентоспроможності: розумне управління, розумні території, розумний бізнес</u>	
Галушак Ольга, Відловський Андрій УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ	86
Гвоздик Володимир СИНЕРГІЯ ІННОВАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	87
Задирайко Уляна АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ESG-ФАКТОРІВ ТА ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	88
Кулик Анастасія РОЛЬ МОЛОДІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	89
Поддубняк Денис, Луциків Іванна ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	91
Синоверський Назар, Мариненко Наталія РОЗУМНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНСТИТУЦІЇ, ТЕРИТОРІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС	93
Стецюк Василь, Луциків Іванна ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ	95
Стрілецький Микола WOW-ЕФЕКТ І ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОГО СПРЯМУВАННЯ: АНАЛІЗ І СИНТЕЗ	97
<u>СЕКЦІЯ 9</u> <u>Трансформація бізнес-процесів у контексті сталого розвитку</u>	
Бурліцька Оксана ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА РЕПРЕЗЕНТАЦІЯ У РЕКЛАМІ	102

Галушак Михайло, Галицький Ігор СУЧАСНІ ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	104
Галушак Михайло, Сенюк Василь КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	105
Курах Олександр РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ І ПОЛІТИК УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	106
Магас Павліна ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	107
Мариненко Наталія, Яворський Андрій ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ВЕКТОРІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ	108
Парій Олег, Радинський Сергій ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТУ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ	110
Шоломейчук Сергій СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМИ АКТИВАМИ В МАРКЕТИНГУ	112
Артеменко Людмила ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ	114

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

УДК 352

Галушак Михайло
кандидат технічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Бартошинський Арсеній
студент групи БАМ-61
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Житлово-комунальна галузь – один із об'єктів публічного управління, результати діяльності якого мають значний вплив на ефективність функціонування усіх галузей економіки та соціально-економічний розвиток населення. Проведені дослідження результатів роботи ЖКГ України свідчать, що господарство не може належним чином задовільнити потреби фізичних та юридичних осіб через воєнні дії в нашій країні, значне зношення основних виробничих фондів підприємств галузі, незначну підтримку з боку місцевих органів влади та відсутність законодавчо-нормативних актів, які б сприяли здійсненню кардинальних реформ.

Організація діяльності ЖКГ є переважно незадовільною, про що свідчить збитковість підрозділів цієї галузі; постійне зростання тарифів за виконані роботи чи надані послуги з метою покриття непродуктивних витрат та втрат комунальних підприємств господарства; відсутність конкурентного середовища при наданні житлово-комунальних послуг через монопольне становище водоканалів та теплокомуненергетичних підприємств; відсутність впроваджень передового зарубіжного досвіду роботи підприємств житлово-комунального господарства [1].

Через погане організування роботи на підприємствах ЖКГ, які здійснюють водопостачання і водовідведення, будівництво, ремонт і утримання доріг, забезпечують світлом і теплом, відбувається зростання кількості аварій. Це зумовлює збільшення затрат на виконання робіт і надання послуг, а в підсумку – до зростання тарифів для споживачів цих послуг. Також потрібно відзначити, що є певна різниця між величиною реальних затрат на надання комунальних послуг і встановленими тарифами. Аналізування фактичних даних роботи комунальних підприємств ЖКГ свідчить, що тарифи на постачання холодної води та водовідведення, на постачання гарячої води і опалення покривають затрати підприємств, які надають ці послуги, лише на 80–90%. Решта 10-20% затрат можуть бути частково покритими з міського бюджету або зумовлюють зростання боргів комунальних підприємств.

Підрозділи ЖКГ мають великі втрати при транспортуванні води і тепла до користувачів. Це зумовлено високим рівнем старінням основних фондів. Зношення обладнання та мереж ЖКГ у 2 рази більше, ніж в економіці нашої країни загалом. Втрати води - 40% від загальних обсягів води, яка подається для транспортування до споживачів. Підприємства ЖКГ споживають 26% від усіх енергетичних ресурсів, які використовуються економікою нашої країни [2]. Це у 1,5 разів більше, ніж в Америці, у 3 рази більше, ніж у Швеції. Наслідками такої діяльності є значна матеріаломісткість робіт та послуг підприємств ЖКГ, велика виробнича собівартість, високі тарифи для споживачів та збиткові кінцеві результати роботи підрозділів цього господарства.

Перелік використаних джерел:

- 1 Базарна О.В. Житлово-комунальне господарство регіону як об'єкт публічного управління. Економіка та держава. 2019. №4. С.97-105.
- 2 Левчук К.О., Ровков В.Л. Стан житлово-комунального господарства України: виклик, проблеми та шляхи розвитку. Економіка та управління національним господарством. 2024. № 2(9). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318837>

УДК 352

Галушак Ольга

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Свирид Віталій

студент групи БМм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ СИСТЕМ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ПИТНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ

Особливістю питного водопостачання в Україні є те, що на дві третини воно забезпечується поверхневими джерелами і прямо залежить від їхнього екологічного стану. Всі поверхневі водоймища України відчувають сильне антропогенне навантаження. В них скидають десятки тисяч тон різних забруднюючих речовин. Головними чинниками забруднення на більшій частині території України є скидання комунально-побутових та промислових стічних вод у водні об'єкти безпосередньо або через систему міської каналізації, змивання забруднюючих речовин при поверхневому стіканні води із сітьгоспугідь, тваринницьких комплексів та забудованих територій.

За офіційними даними у 2023 році у поверхневі водні об'єкти України скинуто 3198,805 млн. м куб. стічних вод, з яких 375,647 млн. м куб. (11,74 %) забруднених, 1 089,091 млн. м куб. (34,05 %) нормативно-очищених та 1 734,067 млн м куб. (54,21 %) нормативно-чистих [1]. Разом з стічними водами до водних об'єктів у зазначеному році скинуто 109,7 тон нафтопродуктів, 16,798 тис. тон завислих речовин, 36,23 тис. тон нітратів, 4,77 тис. тон азоту амонійного, 1,78 тис. тон нітритів, 4343,7 тон фосфатів, 290,28 тон заліза тощо.

До проблем, сформованих роками бездіяльності, додалися руйнування та пошкодження водопровідних мереж, насосних станцій та каналізаційних очисних споруд під час війни, особливо в місцях активних бойових дій та ракетних обстрілів. Загальні збитки сектору оцінюються 7,5 млрд. дол. За даними ЮНІСЕФ, в Україні щодня понад 6 мільйонів людей мають проблеми з доступом до питної води, а понад 4,6 млн. людей - обмежені в доступі до води. Нестача питної води погіршила санітарну та екологічну ситуацію. Особливо кризова ситуація з водопостачанням по всій лінії бойового зіткнення. Тут інфраструктура знищена і не підлягає відновленню. Це стало глобальною загрозою для довкілля. Вода забруднюється боєприпасами та неочищеними стоками. На деокупованих територіях у річках зафіксовано перевищення концентрації ртуті, цинку, міді, марганцю та інших шкідливих речовин [1]. Повністю зруйновано близько 260 об'єктів системи централізованого водопостачання та понад 287 кілометрів мереж водопостачання [2].

6 червня 2023 року росією здійснено один з наймасштабніших у новітній історії гуманітарних та екологічних злочинів - підлив Каховської ГЕС. Це викликало безпрецедентні наслідки для всієї України - від руйнування систем водопостачання до загибелі цілих екосистем. Водопостачання було порушено у низці регіонів – і підконтрольних Україні, і тимчасово окупованих рф.

Перелік використаних джерел:

1 Національна доповідь про якість питної води, стан питного водопостачання і водовідведення в Україні у 2023 році / Міністерство розвитку громад та територій України. К., 2024. 438 с.

2 Концепція Державної цільової соціальної програми покращення питного водопостачання України на період до 2035 року. Проект розпорядження КМ України. URL: https://mindev.gov.ua/news/informatsiine-povidomlennia-pro-opryliudnennia-proiektu-rozporiadzhennia-kabinetu-ministriv-ukrainy_0408

УДК 338

Гац Любов

старший викладач

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФАКТОРНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КРИТЕРІЄМ АКТИВНОСТІ ОСВОЄННЯ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Інвестиційна активність в Україні розвивається під впливом низки факторів, які узагальнено класифікують на: економічні, політичні, правові, соціальні, трудові, інфраструктурні та зовнішні. Останні полягають у допомозі ЄС, МВФ, Світового банку; руху до ЄС та НАТО. Внутрішні фактори економічного спрямування полягають у макроекономічній стабільності (інфляції, валютного курсу, стану платіжного балансу), податковій політиці, рівні розвитку галузей, купівельній спроможності населення, а також стану фінансового ринку, що характеризується доступністю кредитів, ставками за позиками, розвитком фондового ринку та ін.

Економіка бізнесу в Україні за тенденцією змін в інвестиційній діяльності характеризується приростом, однак структурно спостерігається спад 1-0,7 відсотка у 2023-2024рр.(див.рис.1).



Рисунок 1 Динаміка капітальних інвестицій в економіку бізнесу України в період 2015-2025рр

Джерело: визначено автором на основі даних [1]

Джерелами капітальних інвестицій в Україні є внутрішні - 99,16 відсотка, а саме кошти державного бюджету (5,379%), кошти місцевих бюджетів (3,798%), власні кошти підприємств та організацій (73,682%), кредити банків та інших позик (4,804%), кошти населення на будівництво житла (5,937%), ін.інших джерел фінансування (6,173%)) а також зовнішні – 0,84 відсотка у першому півріччі 2025р.

Основними причинами низької інвестиційної діяльності є воєнна та політична нестабільність, що як наслідок сприяє перенесенню частини бізнесу за кордон, зростанню зацікавленості у віддаленій співпраці, переорієнтації інвестицій на кібербезпеку та військові ІТ технології, фокусуванні інвесторів на короткострокові менш ризикові проекти, міграції кадрів і як наслідок зменшується доступність фахівців до інвесторів.

Ділова активність суб'єктів господарювання показує інтенсивність та ефективність функціонування, що характеризується обсягами продаж, ефективністю використання ресурсів, швидкістю обороту капіталу, інвестиційною та інноваційною діяльністю.

Одним з узагальнюючих показників ділової активності є темпи зростання доходів. Факторну оцінку обсягів реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) за впливом активності освоєння капітальних інвестицій у діяльності суб'єкта господарювання пропонується робити наступним чином:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Дохід суб'єкта} & & \text{Кількість діючих} & & \text{Коефіцієнт} & & \text{Інвестиційна} \\ \text{господарювання} & = & \text{суб'єктів} & \times & \text{доходності} & \times & \text{активність} \\ \text{Дс.г.} & & \text{господарювання} & & \text{капітальних} & & \text{суб'єкта} \\ & & \text{Нд.с.г.} & & \text{інвестицій} & & \text{господарювання} \\ & & & & \text{КДКІс.г.} & & \text{КІАс.г} \end{array}$$

У таблиці узагальнено результати оцінки ділової активності за рівнем активності освоєння капітальних інвестицій в економіку бізнесу суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

Оцінка входних елементів факторної оцінки ділової активності за критерієм освоєння капітальних інвестицій в економіку бізнесу [1]

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис.грн	Темп росту, %	Капітальні інвестиції в розрахунок на один суб'єкт господарювання, тис.грн	Темп росту, %	Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	Темп росту, %
2021	14036905645,8	33,82	451287858	31,73	1730179	-0,52
2022	10607147139,9	-24,43	274555754	-39,16	1541548	-10,90
2023	13008193313,3	22,63	428637242	56,12	1685300	9,32
2024	15278214495,3	17,45	507776756	18,46	1705140	1,17

Результати оцінки доходу суб'єктів господарювання за факторами впливу узагальнено в таблицю 2.

Таблиця 2

Динаміка зміни доходу суб'єктів економіки бізнесу за факторами впливу

Роки	Зміна обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис.грн за рахунок факторів:				Зміна обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис.грн
	Нд.с.г.	КДКІс.г.	КІАс.г.	Всього, тис.грн	
2021	-54903355,39	165535594,3	3437205670	3547837909	3547837909,2
2022	-1530359315	3027611308	-4927010499	-3429758506	-3429758505,9
2023	989134698,1	-2487132985	3899044461	2401046173	2401046173,4
2024	153137456,4	-112472631,1	2229356357	2270021182	2270021182,0

Негативна тенденція впливу спостерігається у закритті бізнесу, зниженню рівня доходності та інвестиційної активності суб'єктів господарювання.

Використання даної моделі забезпечить систему управління інформаційними даними для прийняття ефективних управлінських рішень з метою покращення діяльності суб'єктів господарювання.

Перелік використаних джерел:

1. Статистична інформація Державного управління статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

УДК 334.012.64

Дишкант Юрій
аспірант

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПРОЯВИ СУЧАСНИХ КРИЗ У ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Сучасні економічні трансформації формують специфічне середовище функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, у якому кризові процеси проявляються частіше й мають складніший характер, ніж у попередні десятиліття. Якщо раніше кризи здебільшого були наслідком макроекономічних шоків чи внутрішніх управлінських помилок, то сьогодні вони формуються під одночасним впливом глобальних, цифрових, логістичних, регуляторних і соціальних чинників. Малий та середній бізнес, з його обмеженими запасами фінансової стійкості, кадровими ресурсами, слабшою диверсифікацією та нижчою інституційною захищеністю, виявляється найбільш уразливим. Прояви сучасних криз у цьому секторі мають багатовимірний характер і формують нові ризики для національної економіки.

Одна з ключових ознак сучасних криз – висока турбулентність зовнішнього середовища. Для малих і середніх підприємств характерною є обмежена здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних змін ринкових умов: коливань попиту, дисбалансу цін на ресурси, різких змін валютних курсів, посилення податкового навантаження або регуляторних бар'єрів. Якщо великі корпорації мають можливість акумулювати подушки ліквідності та проводити довгострокове планування, то МСБ переважно працює з коротким горизонтом, а тому криза проявляється через різке зниження оборотного капіталу, накопичення простроченої дебіторської заборгованості й втрату можливості фінансувати операційну діяльність. Поглиблення залежності від зовнішнього фінансування також стає характерним симптомом: підприємства змушені активніше звертатися до кредитних ресурсів, але їх доступність часто обмежена, а процентні ставки високі. У підсумку формується замкнене коло: нестача ліквідності – зменшення обігу – падіння прибутковості – підвищення ризику неплатоспроможності.

Кризи сучасного типу проявляються й у зміні поведінки споживачів. Цифровізація та розвиток електронної комерції радикально змінили конкурентне поле, адже покупець отримав ширший вибір, можливість порівнювати ціни та якість, а також очікує швидкості та зручності, до яких МСБ часто не готове. Для підприємств, що не встигають технологічно оновлюватись, криза набуває вигляду стрімкої втрати ринкової частки. Особливо відчутно це у сферах роздрібно́ї торгівлі, послуг і креативних індустрій, де бар'єри входу для онлайн-конкурентів нижчі, ніж на традиційних ринках. Ті підприємства, що не змогли провести цифрову трансформацію, втрачають клієнтів навіть за умов збереження якісного продукту.

Кадровий аспект формує окремий вимір кризових явищ. У багатьох країнах, зокрема в Україні, МСБ щороку стикається зі зростанням дефіциту кваліфікованих працівників. Міграція робочої сили, демографічні зміни, мобілізаційні процеси, конкуренція з боку великих корпорацій за таланти створюють ситуацію, коли людський капітал стає критичним фактором виживання. Часто криза виявляється не в фінансових показниках, а у втраті

компетентних співробітників, що знижує якість роботи, ускладнює розвиток продукту і збільшує операційні витрати через навчання нових кадрів. Для малого бізнесу неможливість гарантувати довгострокову зайнятість чи конкурентні зарплати перетворюється на структурний ризик.

Технологічні зміни також стали чинником, що одночасно відкриває можливості та генерує нові кризи. Підприємства, які не в змозі інвестувати в автоматизацію, аналітику, маркетингові платформи та кібербезпеку, опиняються у зоні стратегічного відставання. З одного боку, цифрові технології знижують витрати й дають змогу підвищити ефективність. З іншого – відсутність інвестицій у технології стає причиною операційних збоїв, втрати даних, падіння продуктивності та неможливості масштабування. Такі кризи мають прихований характер і накопичуються поступово, доки бізнес не опиняється неконкурентоспроможним.

Соціально-поведінкові чинники також істотно впливають на стан малого та середнього бізнесу. Сучасний споживач очікує не лише товар чи послугу, а ціннісну пропозицію: відповідальність перед суспільством, прозорість, сталість та етичні практики. Багато підприємств не готові до стандартів ESG, які поступово впливають і на локальні ринки. Наприклад, у країнах ЄС уже формується попит на продукти з низьким вуглецевим слідом, безпечним виробництвом та високими трудовими стандартами. Підприємства, які не змінюють модель поведінки, втрачають доступ до міжнародних ланцюгів постачання, що проявляється як кризовий симптом: падіння експорту, звуження ринків, зменшення обсягів виробництва.

Для країн, що переживають воєнні або політичні потрясіння, сучасні кризи мають ще більш складний вигляд. Ризик руйнування логістичних потоків, зростання вартості страхування, обмеження доступу до сировини та незахищеність інвестицій створюють нестабільне середовище. Малий та середній бізнес реагує на це через скорочення операцій, зменшення зайнятості, тимчасове припинення діяльності або переорієнтацію на нові ринки. Паралельно зростає частка підприємств, що переходять у неформальний сектор, щоб уникнути податкового тиску та бюрократичних перешкод.

Фінансова криза малого та середнього бізнесу часто має психологічну складову. В умовах невизначеності власники стають більш консервативними у прийнятті рішень, уникають інвестицій, скорочують витрати на інновації, маркетинг і розвиток персоналу. Це погіршує конкурентні позиції та прискорює спад. У довгостроковому вимірі така поведінка формує інноваційний вакуум, що негативно впливає на економічний розвиток регіонів, оскільки саме МСБ є головним драйвером зайнятості та підприємництва.

Особливої уваги потребує явище структурної кризи, коли зміни економічної моделі призводять до того, що попередні бізнес-процеси та продукти стають неактуальними. Типовий приклад – перехід від традиційних офлайн-магазинів до омніканальних мереж, автоматизація облікових і логістичних функцій, заміна ручної праці цифровими системами. Підприємства, які не здійснюють структурну адаптацію, поступово втрачають можливості для розвитку, що проявляється у скороченні персоналу, зменшенні прибутковості та ліквідації.

Таким чином, сучасні кризи малого та середнього бізнесу – це багаторівневі, взаємопов'язані явища, що виходять за межі класичного розуміння фінансових чи управлінських проблем. Вони охоплюють технологічні, кадрові, ринкові, соціальні та регуляторні аспекти. Їх прояви можуть бути як миттєвими (різке падіння продажів через зміни попиту), так і накопичувальними (втрата конкурентоспроможності через відсутність цифровізації). Для подолання таких криз підприємствам МСБ необхідно формувати адаптивні бізнес-моделі, впроваджувати цифрові інструменти, інвестувати в персонал, диверсифікувати ринки і джерела фінансування, створювати партнерства та підвищувати прозорість. Сучасна криза перестала бути виключно загрозою: у багатьох випадках вона стає каталізатором оновлення бізнесу, появи нових продуктів, підвищення ефективності та переорієнтації на інноваційний розвиток.

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ СПОЖИВАННЯ В УМОВАХ ІНФЛЯЦІЙНИХ ОЧІКУВАНЬ

У періоди підвищеної невизначеності, коли економіка стикається з високими темпами інфляції або нестабільністю валютного курсу, класичні моделі раціонального вибору часто не пояснюють фактичну поведінку споживачів. Поведінкова економіка пропонує інструменти для розуміння того, як індивіди ухвалюють фінансові рішення, коли очікують подальшого зростання цін, і чому ці рішення нерідко відхиляються від прогнозів традиційної теорії споживання. Ключову роль тут відіграють когнітивні упередження, соціальні норми та емоційні реакції, які визначають, як саме люди реагують на зміну купівельної спроможності.

Одним із найпоширеніших поведінкових ефектів у таких умовах є ефект інфляційного прискорення: споживачі схильні робити покупки раніше, ніж планували щоб уникнути майбутнього подорожчання товарів. Так виникає так зване «прискорене споживання», коли очікування зростання цін породжує додатковий попит, який, у свою чергу, може підсилити саму інфляцію. Це явище добре ілюструє механізм само здійснюваних прогнозів: індивідуальні очікування, підкріплені колективними діями, стають частиною економічної реальності. У короткостроковій перспективі такий ефект може сприяти пожвавленню продажів, але в довгостроковій – веде до поглиблення макроекономічної нестабільності.

Іншим важливим чинником є асиметрія сприйняття втрат і вигащів, описана у теорії перспектив Канемана і Тверські. Люди сильніше реагують на втрати купівельної спроможності, ніж на можливість виграшу від очікуваного зростання доходів. Тому навіть незначне підвищення цін може спричинити емоційну реакцію страху або роздратування, що веде до зміни моделей споживання. Часто споживачі починають надавати перевагу товарам тривалого користування або дефіцитним категоріям, навіть якщо це економічно нерационально. Водночас вони можуть зменшувати витрати на послуги, що не мають відкладеної вартості, або переходити до економії на дрібних повсякденних покупках, підсилюючи відчуття контролю над ситуацією.

Поведінкові реакції на інфляційні очікування відрізняються залежно від рівня фінансової грамотності та соціального контексту. Особи з вищим рівнем доходу й доступом до інвестиційних інструментів частіше переорієнтовують заощадження на активи які потенційно можуть захистити від знецінення – наприклад, нерухомість чи іноземну валюту. Для домогосподарств із низьким рівнем доходів типовішою є стратегія «споживчої оборони»: купівля запасів продуктів, скорочення споживання «необов'язкових» благ. У цьому контексті інфляційні очікування не лише відображають економічну ситуацію, але й стають частиною соціального досвіду – способом адаптації до нестабільності.

Особливо цікавим є вплив медіа та цифрового середовища на формування інфляційних очікувань. Потік новин про підвищення цін поширення інформації у соціальних мережах, навіть обговорення у побуті формують колективне уявлення про рівень інфляції, який не завжди відповідає реальним даним. У результаті економічні агенти часто ухвалюють рішення, спираючись не на об'єктивну інформацію, а на «відчуття інфляції», створене соціальними каналами. Це пояснює, чому навіть при стабілізації макроекономічних показників споживчі очікування можуть залишатися песимістичними.

Для політики регулювання споживання та монетарної стабільності важливо враховувати ці поведінкові чинники. Інформування населення, підвищення прозорості комунікацій центрального банку, створення довіри до статистичних даних можуть суттєво зменшити ірраціональні очікування. З іншого боку, інструменти поведінкового «підштовхування» (nudging) можуть використовуватися для підтримання поміркованої

споживчої поведінки – наприклад, через освітні кампанії або системи лояльності, що заохочують до планування витрат, а не до імпульсивних покупок.

Таким чином, поведінкові аспекти споживання в умовах інфляційних очікувань виявляють складну взаємодію між економічними реаліями, психологічними механізмами та соціальними наративами. Людина у таких умовах не просто реагує на зміну цін – вона шукає відчуття безпеки, стабільності й контролю. Розуміння цього дозволяє не лише точніше прогнозувати динаміку попиту, а й формувати більш ефективну економічну політику, що враховує справжню природу людських рішень у нестабільному світі.

УДК 656.2:336

Письменний Віталій

доктор економічних наук, доцент

професор кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя

БЮДЖЕТНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ НА ТЛІ ПОЛІТИЧНИХ ЗМІН УРЯДІВ

Глобальні кризи, гібридні воєнні загрози та внутрішні виклики змушують європейські країни переосмислити свої бюджетні механізми. Зростаючі бюджетні видатки на функціонування економіки, соціальні програми та забезпечення потреб безпеки на європейському континенті зумовлюють необхідність перегляду традиційних моделей формування та використання бюджетних коштів, зниження рівня бюджетного дефіциту й удосконалення управління державним боргом (табл. 1). У відповідь на ці проблеми уряди європейських країн впроваджують нові підходи до організації бюджетних відносин, забезпечуючи гнучкість й адаптивність бюджетних систем для підтримки стабільності державних фінансів у складних умовах розвитку.

Таблиця 1

Динаміка бюджетних показників деяких європейських країн за 2011–2024 рр., % ВВП*

Країни	Роки													
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Бюджетні доходи														
Греція	44,6	48,6	50,3	47,7	48,9	50,5	49,3	49,5	48,5	49,7	49,8	50,4	48,2	49,5
Іспанія	36,2	37,7	38,7	39,0	38,4	37,9	37,9	39,0	39,0	41,5	42,8	41,8	41,9	42,3
Італія	45,5	47,5	48,0	47,9	47,8	46,6	46,3	46,1	47,0	47,4	47,2	46,8	46,6	47,1
Кіпр	39,0	39,3	40,7	43,3	42,3	40,1	40,6	40,9	41,3	40,4	41,0	40,6	43,9	42,4
Португалія	42,3	42,6	44,7	44,3	43,8	42,9	42,5	42,9	42,6	43,4	44,5	43,6	43,6	43,1
Бюджетні видатки														
Греція	55,1	57,9	63,9	51,5	54,8	50,3	48,6	48,6	47,7	59,3	56,7	52,9	49,5	49,2
Іспанія	45,9	49,2	46,2	45,0	43,7	42,1	41,0	41,5	42,0	51,4	49,5	46,4	45,4	45,5
Італія	49,0	50,5	50,9	50,7	50,2	49,0	48,8	48,3	48,4	56,8	56,0	54,9	53,8	50,4
Кіпр	44,9	54,6	46,3	52,1	43,1	39,6	38,5	44,3	40,3	45,9	42,6	37,9	41,9	38,3
Португалія	50,0	48,8	50,0	51,7	48,3	44,9	45,5	43,3	42,5	49,1	47,3	43,9	42,4	42,6
Бюджетний дефіцит/профіцит														
Греція	-11,4	-10,5	-9,3	-13,6	-3,8	-5,9	0,2	0,7	0,9	0,8	-9,6	-7,2	-2,6	-1,4
Іспанія	-9,5	-9,7	-11,5	-7,5	-6,0	-5,3	-4,2	-3,1	-2,6	-3,1	-9,9	-6,7	-4,6	-3,3
Італія	-4,2	-3,5	-3,0	-2,9	-2,8	-2,5	-2,4	-2,5	-2,2	-1,5	-9,4	-8,9	-8,1	-7,2
Кіпр	-5,1	-5,9	-15,2	-5,6	-8,8	-0,8	0,5	2,1	-3,4	1,0	-5,6	-1,6	2,7	1,7
Португалія	-11,4	-7,7	-6,2	-7,4	-6,7	-4,4	-2,0	-0,1	0,1	-0,3	-5,8	-2,9	0,1	1,3
Державний борг														
Греція	175,1	164,1	180,4	182,7	179,6	183,1	182,1	189,0	183,2	209,4	197,3	177,0	163,9	154,2
Іспанія	69,5	89,6	100,0	104,4	102,5	102,0	101,2	99,8	97,7	119,3	115,7	109,5	105,1	101,6
Італія	119,1	125,9	131,8	134,8	134,7	134,2	133,7	134,1	133,8	154,3	145,7	138,3	134,8	134,9
Кіпр	69,1	83,6	107,5	112,7	111,6	106,9	96,5	100,7	92,3	113,6	96,5	81,0	73,6	62,8
Португалія	114,0	128,6	130,8	132,5	131,0	131,2	126,0	121,1	116,1	134,1	123,9	111,2	97,9	93,6

* Побудовано за даними Євростат.

Греція є прикладом країни, яка пережила одну з найсерйозніших боргових криз у новітній історії Європи. З 2009–2010 рр., коли в країні розпочалася фінансова нестабільність, уряд намагався впоратися з величезним борговим навантаженням і бюджетним дефіцитом. Однак після прийняття жорстких заходів, таких як підвищення податків, скорочення соціальних витрат, рівень державного боргу продовжував зростати. У результаті кризи уряд Греції був змушений звертатися до міжнародних фінансових установ для отримання фінансової допомоги та реструктуризації боргу. Пік боргового навантаження припав на 2020 р., коли рівень боргу перевищив 200% ВВП, що є одним із найвищих показників у Європі.

З 2019 р., після приходу до влади уряду під керівництвом прем'єр-міністра К. Міцотакіса, почався процес бюджетної стабілізації. Уряд націлювався на стимулювання економічного зростання через податкові пільги для малого та середнього бізнесу, залучення іноземних інвестицій тощо. Хоча його зусилля мали позитивні результати у вигляді зниження боргового навантаження, рівень державного боргу залишається на високому рівні, що обмежує фіскальну автономію країни. Позитивним аспектом є те, що зростання економіки у 2023–2024 рр. продовжилося завдяки стабільності фінансової ситуації, досягнутій через економію й активну співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями.

Іспанія – ще одна країна, яка постраждала від глобальної кризи, також стикалася з серйозними бюджетними труднощами після її завершення. Під керівництвом прем'єр-міністра М. Рахоя (2011–2018 рр.) було впроваджено ряд економічних реформ, спрямованих на скорочення бюджетного дефіциту і стабілізацію економіки. Зокрема, в країні були реалізовані заходи, які передбачали зменшення державних витрат і підвищення податків. Це дозволило знизити бюджетний дефіцит з 9,4% ВВП у 2011 р. до 4,5% у 2018 р., що свідчить про певний прогрес у трансформації бюджетного механізму. Проте рівень державного боргу залишався значним: він виріс з 69,5% ВВП у 2011 р. до 119,3% у 2020 р. й зараз дещо знизився.

У період 2021–2024 рр. Іспанія досягла стабільного економічного зростання завдяки впровадженню реформам, зокрема сприятливим умовам для розвитку спорту та туризму, які відіграють ключову роль в економіці країни. Високий рівень державних витрат у 2020 р., що становив 51,4% ВВП, засвідчив необхідність фіскального стимулювання. Водночас бюджетна політика спричинила негативні наслідки у вигляді значного боргового навантаження, що обмежило можливості уряду для подальших дій. Наразі Іспанія продовжує зусилля щодо скорочення бюджетного дефіциту та державного боргу, які залишатимуться головними викликами у найближчій перспективі.

Італія також стикалася з серйозними економічними проблемами в умовах глобальної кризи та європейського боргового дефіциту. Під керівництвом прем'єр-міністра М. Монті (2011–2013 рр.) було впроваджено суворі заходи економії, які включали скорочення соціальних витрат, підвищення податків і реформу трудового законодавства. Ці заходи дозволили стабілізувати економічну ситуацію, однак рівень державного боргу залишався дуже високим і навіть зріс після 2013 р. У результаті пандемії COVID-19 і спричиненої нею економічної кризи Італія змогла знову збільшити рівень державних витрат, що призвело до зростання державного боргу. Пік боргового навантаження спостерігався у 2020 р. і досяг 154,3% ВВП.

З 2021 р. М. Драгі, який очолив уряд Італії після політичної кризи, намагався реалізувати заходи для стабілізації економіки, включаючи активні економічні стимули. У результаті у 2023 р. його наступниця Дж. Мелоні змогла дещо знизити рівень державного боргу до 134,8% ВВП. Однак для більш стабільного економічного зростання необхідні структурні реформи, які забезпечать зменшення фіскальних ризиків і підвищення інвестиційної привабливості країни. Високий рівень державних витрат на підтримку економіки під час пандемії та в умовах глобальних фінансових проблем залишається

основною проблемою для бюджетної політики Італії, й уряд країни продовжує серйозно працювати над скороченням бюджетного дефіциту.

У 2013 р. Кіпр опинився у важкій економічній ситуації, спричиненій глибокою банківською кризою, що змусило уряд країни вдаватися до жорстких заходів бюджетної політики з метою стабілізації економіки та відновлення довіри інвесторів, ключовими елементами яких стали скорочення державних витрат та проведення податкових реформ. Це виявилось болючим для багатьох громадян, але було вкрай необхідним для зменшення навантаження на державний бюджет. Кіпру вдалося досягти значних успіхів у подоланні кризи (державний борг, який у 2014 р. сягав 112,7% ВВП, скоротився до 62,8% ВВП у 2024 р.) й повернутися до економічного зростання, що свідчить про ефективність обраної стратегії.

Португалія після глобальної економічної кризи пережила низку жорстких заходів економії, спрямованих на стабілізацію економіки. Під керівництвом прем'єр-міністра П. Коелью (2011–2015 рр.) уряд реалізував комплекс реформ, зокрема скорочення державних витрат і підвищення податків. Ці заходи дозволили значно знизити бюджетний дефіцит, однак рівень державного боргу залишався високим, перевищивши 130% ВВП у 2014 р. В результаті успішного управління борговими зобов'язаннями та бюджетними реформами в останні роки Португалія змогла знизити борг до 93,6% ВВП у 2024 р. Це стало результатом поступової стабілізації економіки, а також активної участі країни в європейських ініціативах та програмах відновлення після пандемії COVID-19.

Отож, аналіз бюджетних показників європейських країн свідчить про те, що перегляд традиційних моделей формування і використання бюджетних коштів, а також удосконалення управління державним боргом є ключовими факторами для забезпечення стабільності, особливо в умовах глобальних викликів. Хоча багато країн, як-от Греція, Іспанія, Італія та інші, були змушені здійснювати жорстку економію для скорочення бюджетного дефіциту, їхня здатність до економічного відновлення залежала від перегляду бюджетного механізму. Водночас серйозним викликом для багатьох країн Єврозони залишається високий рівень державного боргу, що вимагає ретельного планування і стратегічного підходу до бюджетної політики.

УДК 338.2

Подвірна Тетяна

кандидат економічних наук

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Після початку повномасштабної війни в Україні релокація бізнесу стала не просто економічним явищем, а частиною нової реальності для підприємців.

Саме слово походить від relocate (relocation), що в перекладі означає «переміщувати» (переміщення). Отже, релокація підприємства – це перенесення бізнесу з місця постійного його розташування на нове з метою збереження можливості нормального функціонування підприємства. В умовах війни релокація бізнесу – це насамперед захист потужностей і робітників від зовнішніх загроз, спровокованих обстрілами, окупацією.

У мирні часи релокацію застосовували задля розширення ринку, масштабування компанії чи пошуку більш вигідних умов для роботи. Наприклад, перевезення підприємства в країну з кращою системою оподаткування. Така дія дозволяла оптимізувати витрати компанії та, як наслідок, збільшити прибутковість.

Взяти участь в програмі дозволено всім підприємствам, які працюють в регіонах, що постраждали внаслідок бойових дій. Релокація бізнесу на безпечну територію може бути як повною, так і частковою.

Повна – коли переміщуються всі засоби виробництва, ресурси на нове місце. Зазвичай повна релокація проводиться невеликими підприємствами, яким простіше перевезти всі потужності, та компаніями, що працюють в сфері надання послуг.

Часткова – коли переноситься частина виробничих потужностей чи лише певні відділи, водночас інші залишаються на місці постійної дислокації. Такий варіант актуальний для підприємств з унікальними умовами виробництва, коли з тих чи інших причин не можна перевезти виробництво повністю.

Змішана релокація підприємства – коли відкривається новий підрозділ компанії та частина персоналу переміщується в нове місце для роботи, а за попереднім місцем потужності залишаються функціонувати й надалі. Компанія розширює діяльність, відкриває нові представництва в безпечному місці.

З перших тижнів повномасштабної війни Мінекономіки запровадило проєкт для підтримки підприємств з зон бойових дій – і наразі реалізує програму з релокації українських підприємств, пропонуючи їм часткове чи повне переміщення в більш безпечні регіони України [2]. І станом на листопад 2025 року вже було зафіксовано релокацію майже 30 тисяч українських підприємств. Більшість бізнесів переїжджають в рамках програми в західні та центральні регіони країни.

Програма доступна для підприємств, які розташовані у регіонах у зоні активних бойових дій. Тип господарювання та вид діяльності не мають значення. Беручи участь в програмі, можна розраховувати на всебічну допомогу від держави. Підприємець, подаючи заявку, описує, яких саме ресурсів він потребує для переміщення бізнесу в інший регіон.

У рамках програми держава надає допомогу у таких питаннях:

- пошук приміщень для розташування потужностей підприємства;
- допомога з перевезення обладнання та інших активів;
- сприяння з розміщення працівників та пошуку нових;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини
- налаштування каналів постачання.

Під релокацію підпадають підприємства, які переносять свій бізнес у більш безпечні області України, що включають: Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Тернопільську, Хмельницьку, Чернівецьку, Вінницьку, Волинську, Рівненську, Полтавську, Черкаську, Кіровоградську, Дніпропетровську, Житомирську, Одеську та Київську (за винятком самого міста Києва). Проте, підприємства можуть самостійно обирати місце для переміщення, виходячи з власних потреб та безпекових міркувань.

В Україні тисячі компаній продовжують змінювати регіон для ведення бізнесу. За перші вісім місяців 2025 року зафіксовано 8 345 переміщень компаній з одного регіону в інший див. таблицю 1. [1]. Це на 10% менше, ніж у 2021 році.

Таблиця 1

Переміщення компаній з одного регіону в інший

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість релокацій	9301	1969	9581	8320	8345
Кількість компаній	8549	1924	9547	7998	7988

Загалом 7 988 бізнесів змінили адресу, причому деякі з них робили це неодноразово. Про це повідомляє «Опендатабот» з посиланням на дані Єдиного державного реєстру.

Найчастіше переміщуються підприємства торгівлі - на них припадає близько третини усіх релокацій. Далі за обсягами йдуть компанії у будівництві (6%), сільському господарстві (5%) та нерухомості (5%).

Попри відтік компаній зі столиці, Київ залишається головним центром тяжіння для бізнесу. За вісім місяців сюди переїхали 2252 компанії. У топі напрямків також:

- Київська область - 847 компаній;
- Харківська - 742;

- Дніпропетровська - 722;
- Львівська - 613.

Водночас баланс для Києва від'ємний: місто втратило на 657 бізнесів більше, ніж отримало. Схожа тенденція у Дніпропетровській (-102), Донецькій (-97), Волинській (-83) та Полтавській (-62) областях.

На противагу, Харківщина показала позитивний результат (+374 компанії), попри близькість до фронту. Позитивна динаміка також у Запорізькій (+276), Львівській (+161), Закарпатській (+83) та Київській (+77) областях.

Головною проблемою, яка штовхає бізнес до релокації, є глибока невизначеність в Україні, що робить неможливим ефективне планування та передбачуваність, як ключові елементи будь-якої успішної стратегії. Війна, політичні ризики створюють середовище, де компанії не можуть впевнено прогнозувати навіть на квартал вперед: чи збережеться енергопостачання для виробництва, чи не зміняться податкові ставки раптово, чи не заблокують ланцюги постачань.

Релокація бізнесу в умовах війни стала не тільки викликом, але й можливістю для розвитку регіонів України. Західна та Центральна Україна виявилися найпривабливішими напрямками для переміщення підприємств завдяки відносній безпеці, розвиненій інфраструктурі та підтримці місцевої влади. Південні регіони, попри підвищені ризики, зберігають свою важливу логістичну роль.

Перелік використаних джерел:

1. Опендатабот. Переїзд бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025>
2. Програма релокації підприємств: Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e4f18282-77af-4fdf-8134-ce4403d711f0&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv-SchoPotribnoZnatiBiznesu>
3. Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2022 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>

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

УДК 336.1:352

Бурий Тарас
студент групи БАМ-61
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Кужда Тетяна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ
ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ**

Матеріальна та фінансова основа діяльності місцевих органів влади є важливими елементами для забезпечення їх спроможності реалізовувати власні та делеговані повноваження. В Україні ці питання регулюються системою законодавчих та підзаконних актів, які встановлюють принципи, джерела, повноваження і механізми управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування.

Відповідно до Конституції України матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно; доходи місцевих бюджетів; інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад. Конституційні основи визначають, що органи місцевого самоврядування мають право володіти, користуватись і розпоряджатися комунальним майном, отримувати доходи та самостійно планувати використання фінансів.

Головним документом, який регулює формування та використання фінансових ресурсів місцевого самоврядування є Бюджетний кодекс України, яким визначено структуру місцевих бюджетів (обласні, районні, бюджети територіальних громад); встановлено порядок формування дохідної та видаткової частини; визначено механізми міжбюджетних трансфертів (субвенції, дотації, реверсна дотація), повноваження органів місцевої влади у сфері фінансового управління.

Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає повноваження місцевих рад у сфері управління майном та фінансами, а саме: затвердження місцевого бюджету та звіту про його виконання; встановлення місцевих податків і зборів у межах, визначених законом; управління комунальною власністю; затвердження програм соціально-економічного розвитку; залучення інвестицій, кредитів, участь у проєктах державно-приватного партнерства; контроль за використанням бюджетних коштів, включаючи створення відповідних постійних комісій та залучення громадськості [1].

Закони України “Про податок на доходи фізичних осіб”, “Про місцеві податки і збори”, а також Податковий кодекс України визначають джерела доходів місцевих бюджетів: податок на доходи фізичних осіб, який є головним джерелом доходу громад; єдиний податок для ФОПів; плата за землю; акцизний податок з роздрібного продажу підакцизних товарів; туристичний збір та інші місцеві податки. Органи місцевого самоврядування мають право встановлювати ставки податків у межах, дозволених державою, що дає змогу формувати власну податкову політику [2].

Закон України “Про управління об’єктами державної і комунальної власності”, а також Цивільний та Господарський кодекси України визначають правовий режим майна, що належить територіальним громадам. Органи місцевого самоврядування мають право володіти і розпоряджатися об’єктами комунальної власності; передавати майно в оренду, концесію, приватизовувати відповідно до закону; створювати комунальні підприємства,

установи, організації; управляти земельними ресурсами (згідно із Земельним кодексом України) [3].

З прийняттям змін до Бюджетного та Податкового кодексів у 2014-2015 рр. в Україні реалізується фінансова децентралізація, яка забезпечила: зростання частки власних доходів у місцевих бюджетах; зміцнення матеріально-фінансової бази територіальних громад; підвищення відповідальності місцевої влади за управління фінансами; створення стимулів для розвитку економічної активності на місцях [4].

Нормативні зміни, що відбулися у сфері матеріального та фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування, в цілому мають позитивний вплив, оскільки зросла фінансова самостійність, з'явилася можливість розвитку. Проте для повноцінного функціонування громадам необхідні підтримка держави, підвищення професійного рівня кадрів, удосконалення управління активами та вирівнювання умов для різних типів громад.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.09.2025)
2. Левицький Д., Погорелова В. Нормативно-правові акти місцевого самоврядування. Інститут місцевого розвитку. URL: <https://www.mdi.org.ua/images/2024/03.24/19-03/19-03-24-presentation-OGS-P3-VPohorielova-Dlevytskyu.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Закон України “Про управління об’єктами державної власності”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Новий Бюджетний кодекс: продовження бюджетної реформи. URL: https://budget.rada.gov.ua/news/main_news/73881.html (дата звернення: 25.09.2025).

УДК 658.5

Маряш Микола

студент групи ППм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Мариненко Наталія

доктор економічних наук, професор

професор кафедри економіки на фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЗВИТОК ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК БАЗОВА ПОТРЕБА РИНКУ

Сучасний ринок розвивається все швидше – на споживача та виробника впливають безліч факторів, серед яких економічні, соціальні, технічні, психологічні, військові, політичні. На даному етапі функціонування суб’єкти господарювання розуміють, наскільки важливо пропонувати програми лояльності, адже тепер вони стали «базою» для виживання та захоплення більшої частки ринку, особливо враховуючи темпи цифровізації усіх аспектів сьогоденного життя.

Активну роботу із програмами лояльності спостерігаємо на західних ринках. За даними, у Сполучених Штатах Америки майже 80% усіх домогосподарств мають хоча б одну картку лояльності в супермаркеті, а в Канаді цей показник становить навіть 90% [1]. Варто відзначити, що найбільші вітчизняні ритейл компанії вже активно розвивають програми лояльності та нічим не поступаються у якості. Дану інформацію можна прослідкувати за кількістю користувачів та впливом на них за допомогою програми лояльності. Зараз в Україні ми бачимо такі результати впливу: понад 70% українців приєднуються до програми лояльності насамперед заради моментальної вигоди – можливості отримати знижку чи бонус під час покупки. Однак цей перший стимул не перетворюється на сталу звичку. Хоча 56% опитаних визнають, що бодай раз змінювали свої купівельні сценарії під впливом бонусів,

більшість робить це час від часу, без регулярності [2]. Помітно, що кожна компанія почала активніше боротись за свого споживача та його кошти. Ми бачимо багато різних підходів у програмах лояльності від нових персональних пропозицій до гейміфікації та можливості вигравати призи на суму понад 3 млн гривень [3]. Можна прослідкувати, що команди працюють на максимізацію доходу компаній, витрачаючи великі суми коштів, за рахунок продовження співпраці зі своїм клієнтом на максимально довгий період.

Звідси можемо зробити висновки, що сучасні компанії України входять у нову еру конкурентної боротьби не лише за ціновими або ж асортиментними позиціями, а й за емоційним зв'язком із споживачем і його довірою. Програма лояльності перетворюється на конкурентну перевагу кожного підприємства та дає змогу не витратити великих грошей на маркетингові дослідження, скоротивши витрати бюджету цього напрямку, при цьому залишаючись ефективним у побудові довгострокових стосунків із клієнтом, де головними завданнями є максимізація задоволення клієнта, персональний підхід, аналіз його чеку та подальші вигідні пропозиції для створення повторних покупок.

Перелік використаної літератури:

1. J. Leenheer, H. J. van Heerde, T. H. A. Bijmolt, A. Smidts. Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioral Loyalty? An Empirical Analysis Accounting for Self-Selecting Members. *International Journal of Research in Marketing*. 2007. Vol. 24, № 1. P. 31–47. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.10.005>

2. Дослідження програм лояльності: що утримує клієнта у 2025 році URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/doslidzhennja-program-lojalnosti/#:~:text=Опитування%20понад%20півтисячі%20респондентів%20показало%2C%20що%20понад%2070%25,цей%20перший%20стимул%20не%20перетворюється%20на%20сталу%20звичку> (дата звернення: 20.10.2025).

3. Гейміфікована програма лояльності від всеукраїнської мережі АТБ та Art Nation Loyalty URL: <https://allretail.ua/news/79397-geymifikovana-programa-lojalnosti-vid-vseukrajinskoji-merezhi-atb-ta-art-nation-loyalty#:~:text=Об'єднавши%20зусилля%2C%20мережа%20АТБ%20та%20Art%20Nation%20Loyalty,мережі%20АТБ%20покупці%20можуть%20взяти%20участь%20у%20грі> (дата звернення: 21.10.2025).

УДК 336

Матвійчук Дарина

студентка групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Химич Ірина

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Фінансова система як і все в бізнес-світі змінюється та набуває якісно нового вигляду й значення. Однією із таких змін сучасності є масштабність процесу цифровізації, яка стосується як фінансової сфери загалом, так і фінансів зокрема.

Сама по собі цифровізація є певним покроковим процесом щодо впровадження різноманітного спектру цифрових технологій у фінансовий сектор для проведення ефективної трансформації операцій та послуг з метою підвищення рівня їх ефективності, забезпечення більшої швидкості та надання зручності для клієнтів (споживачів послуг).

Власне, процес цифровізації фінансової системи відображається в інтеграції цифрових технологій в усі її складові, тобто включає запровадження здійснення електронних платежів,

онлайн-банкінгу, використання штучного інтелекту, блокчейну й мобільних додатків, які значно покращують ефективність, спрощують доступність та забезпечують безпеку щодо фінансових послуг в цілому.

Також, процес цифровізації значно сприяє розвитку цифрової економіки, забезпечуючи прозорість та ясність, спрощуючи доступність до різноманітних послуг, стимулюючи сталий розвиток.

Проте, поряд із позитивним моментами щодо запровадження й реалізації такого роду інновацій виникають й різноманітні виклики, на які варто звертати увагу – застосування адаптаційного механізму до нових змін та ефективне впровадження заходів кібербезпеки.

Основні виклики, які повинна вирішувати цифрова фінансова система, представлено й описано на рис. 1.

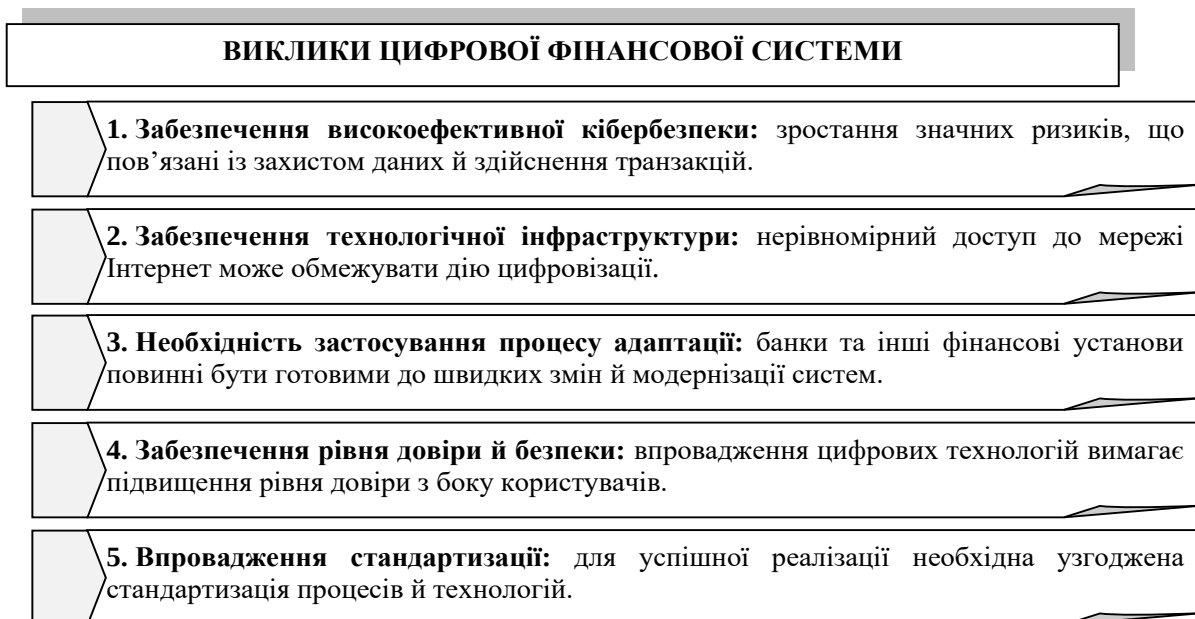


Рисунок 1. Виклики цифрової фінансової системи

На рис. 2 відображено характеристику основних переваг, які надає та забезпечує цифрова фінансова система.

ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

1. Забезпечення значного покращення щодо клієнтського досвіду: значна спрощеність доступу до послуг через мобільні додатки та онлайн-платформи.

2. Підвищення рівня ефективності: автоматизованість процесів; значне скорочення кількості посередників; зменшення операційних витрат.

3. Застосування інновацій: створення нових фінансових продуктів та послуг завдяки використанню InsurTech-рішень.

4. Забезпечення більшої прозорості в роботі: цифрові платформи надають більший рівень прозорості щодо управління фінансами (місцевими бюджетами).

5. Залученість населення: цифрові інструменти забезпечують громадянам більш активнішу участь в бюджетному процесі.

6. Розвиток сталого фінансування: цифровізація сприяє фінансуванню проєктів сталого розвитку та значно покращує доступ до страхування.

Рисунок 2. Основні переваги цифрової фінансової системи

Надзвичайно великою перевагою розвитку та становлення цифрової економіки є забезпечення фактору стійкості й підтримки рівня стабільності економіки держави, а також формування надійного джерела щодо податкових надходжень, оскільки саме вона є менш залежною від фізичних активів, на відміну від промисловості та сільського господарства. Підтримка стійкості цифрового сектору стала найбільш помітною саме при виникненні різноманітних кризових умов для функціонування економіки держави. Крім цього, варто зазначити і те, що після початку повномасштабного вторгнення, саме українська ІТ-галузь зайняла лідируючу позицію однієї із найстабільніших сфер економіки.

В умовах сучасного розвитку, саме інформаційні технології можуть та є здатними до забезпечення значного підвищення ефективності майбутнього процесу відбудови країни в цілому. Й мова йде не лише про значний розвиток ІТ-сектору й впровадження та застосування цифрових технологій в різних сферах та галузях для забезпечення підвищення рівня ефективності виробництва, але й про якісно нові цифрові бізнес-рішення, що необхідні для ефективного розподілу отриманої міжнародної допомоги (зокрема, фінансової), а також здійснення контролю й координації за її використанням, що, в свою чергу, сприятиме зниженню рівня корупційних ризиків.

Отже, саме інформаційні технології є основою цифрової трансформації підприємницької сфери, адже, їх розвиток на основі таких напрямів як штучний інтелект, великі дані, Інтернет послуги дедалі більше здійснюють значний вплив на бізнес-процеси. Одним із напрямів щодо здійснення післявоєнної відбудови буде саме сектор цифрової економіки України, який спроможний підтримати рівень стабільності й забезпечити зростання фінансових надходжень, що є необхідними для цього. Тому, цифрові бізнес-рішення складають не лише фінансово-економічну, але й стратегічно орієнтовану зацікавленість, оскільки, вони є здатними до посилення ефективності таких важливих секторів як урядовий та військовий.

Перелік використаних джерел:

1. Круп'яник А. (22.08.2023). Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.

Машлій Галина

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний університет імені Івана Пулюя

Биць Ярослав

студент магістратури
Тернопільський національний університет імені Івана Пулюя

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СУЧАСНИХ МОВАХ

Діяльність вітчизняних закладів вищої освіти у сучасних умовах відзначається низкою викликів, що безпосередньо і дуже вагомо впливають на їх діяльність. Зокрема, до них можна віднести такі як вплив повномасштабної агресії росії на їх функціонування, що спричинює можливість руйнування будівель та споруд, виявляє загрозу для життя та здоров'я працівників та студентів, призводить до падіння чисельності осіб, які мають змогу навчатися, впливає на падіння життєвого рівня сімей потенційних здобувачів освіти та відповідно знижує їх змогу здобувати освіту на платній формі, спричинює міграційні процеси, порушує нормальний режим навчання у зв'язку із необхідністю дотримання безпеки учасників освітнього процесу під час повітряних тривог тощо. У цих непростих умовах до основних завдань менеджменту закладів вищої освіти слід віднести: збереження та розвиток персоналу; ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій, що дають змогу удосконалити управлінські процеси в організації; активне впровадження сучасних методів навчального процесу; ефективне використання усіх наявних у закладі ресурсів; підвищення конкурентоспроможності освітніх організацій та їх орієнтації на задоволення перспективних суспільних потреб.

Необхідно також забезпечувати спрямованість роботи навчальних закладів на досягнення ними якісно нових станів, постійно здійснювати ними різноманітну соціальну, психологічну, матеріальну підтримку педагогів, забезпечувати наявність фінансових, правових та організаційних умов проведення експериментальної діяльності, удосконалювати наявні системи комунікацій у закладах, сприяти розширенню та поглибленню функціональних обов'язків, які мають учасники навчально-виховного процесу. Також важливим завданням виступає участь в міжнародних освітніх проектах, пошук шляхів залучення різних інвесторів тощо [1, с. 187]. Необхідно враховувати, що діючи у закладі вищої освіти система управління повинна бути максимально адаптована до динамічних різноманітних змін, якими відзначається розвиток освітнього середовища та суспільства загалом. У свою чергу, це вимагає реалізації активних процесів впровадження і використання цифрових технологій у функціонуванні закладів вищої освіти, розроблення і впровадження програм професійного розвитку викладачів та гнучких навчальних програм, використання інновацій у навчальному процесі, здійснення широкого спектру дій, що дозволять забезпечувати постійне підвищення якості викладання, проведення дослідницької роботи [3], що сприятиме підвищенню управлінської ефективності прийнятих рішень і слугуватиме передумовою їх успішного розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Кузьмин В.М. Синергетичні аспекти управління в системі вищої освіти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 184-189. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/37.pdf>
2. Зось-Кіор М.В., Шабельник С.С. Адаптація системи управління закладу вищої

УДК 352:338.24

Черній Ігор
аспірант

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І БІЗНЕСУ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

В умовах воєнного часу система взаємодії між територіальними громадами та бізнесом зазнає глибокої трансформації. Війна порушує традиційні економічні зв'язки, руйнує інфраструктуру, створює ризики для виробництва, логістики та безпеки персоналу. У цих умовах звична модель функціонування бізнесу більше не працює, а громади змушені шукати нові форми партнерства, щоб зберігати економічну активність, зайнятість і бюджетні надходження. Трансформація системи взаємодії відбувається під впливом комплексу детермінант, які включають інституційні, економічні, соціальні, просторові та безпекові чинники. Визначення цих детермінант дозволяє зрозуміти, як громади та бізнес адаптуються до нової реальності та які механізми стають ефективними для подолання викликів війни.

Однією з ключових детермінант є зміна економічної функції громад. До початку війни територіальні громади були спрямовані на розвиток місцевої інфраструктури, посилення інвестиційного клімату, підтримку малого та середнього бізнесу, формування конкурентних переваг територій. Сьогодні детермінантою трансформації є зміна функціонального призначення бізнесу та органів влади, адже громаді доводиться виконувати функції кризового менеджера, а бізнесу – соціально відповідального партнера, який підтримує населення та територію.

Наступним чинником є логістична перебудова економічних зв'язків. Війна розірвала багато виробничо-збутових ланцюгів, ускладнила імпорт сировини й експорт продукції. Підприємства, що втратили доступ до ринків або транспортної інфраструктури, вимушено переміщували виробництво в інші регіони, що створило нові точки економічного зростання для приймаючих громад.

Релокація бізнесу стала одним із найпотужніших механізмів трансформації взаємодії між владою та підприємцями. Громади, які забезпечили швидке підключення до мереж, доступ до складів, офісів чи виробничих площ, отримали додаткові робочі місця та податкові надходження. Таким чином, детермінанта трансформації полягає у здатності громади забезпечувати логістичну адаптивність та супровід релокованих підприємств.

Безпековий фактор також радикально змінює модель взаємодії громади та бізнесу. Ризики ракетних ударів, окупації чи руйнування інфраструктури змушують підприємства оцінювати території за критеріями воєнної загрози. Тому громади, які мають системи цивільного захисту, укриття, стабільне енергопостачання, електрогенератори, альтернативні мережі та налагоджену систему кризових комунікацій, стають більш привабливими для бізнесу. У результаті формується нова конкурентоспроможність регіонів – не класична інвестиційна, а безпеково-економічна. Взаємодія між громадою і бізнесом розширюється за рахунок співфінансування укриттів, спільних проєктів із відновлення енергетичної чи транспортної інфраструктури, підготовки персоналу до дій у небезпечних ситуаціях. Таким чином, безпекова детермінанта змінює саму природу партнерства – від економічної вигоди до виживання.

Важливим чинником трансформації є цифровізація. Під час війни цифрові сервіси стали ключовим інструментом координації, комунікації та управління ресурсами. Територіальні громади прискорено впроваджують електронний документообіг, геоінформаційні системи, реєстри активів, сервіси підтримки переселенців, онлайн-

платформи для бізнесу та відкриті дані. Це зменшує бюрократію, пришвидшує прийняття рішень і знижує ризик корупційних зловживань. Бізнес, який працює з електронними сервісами громади, отримує можливість швидше оформляти оренду землі, погодження підключень, дозволи чи участь у місцевих закупівлях. Відтак, цифрова взаємодія стає окремою детермінантою трансформації, що змінює стиль управління і робить громади більш сучасними та конкурентоспроможними.

Соціальні чинники також виступають важливими драйверами змін. Війна спричинила хвилю внутрішньої міграції, що створило для громад як виклики, так і можливості. Регіони, які прийняли значну кількість переселенців, збільшили споживчий ринок, отримали потенційних працівників та підприємців, але водночас зіткнулися з навантаженням на житло, соціальну інфраструктуру та місцеві бюджети. Бізнес бере участь у вирішенні цих проблем – через соціальне партнерство, розширення виробництва, створення тимчасових робочих місць, фінансування гуманітарних проєктів. Громади, які формують прозорі механізми співпраці, перетворюють соціальний виклик на економічну можливість, тому соціально-демографічний фактор стає ще однією детермінантою трансформації.

Окремим чинником впливу стає розвиток локальних ринків праці. Підприємства, що релокуються або розширюють діяльність, потребують кадрів, а громади повинні забезпечити їх доступність. З'являється практика створення програм перекваліфікації, партнерства з центрами зайнятості, співпраці з університетами та професійно-технічними навчальними закладами. Військові виклики прискорюють автоматизацію виробництва та розвиток технологічних бізнесів, тому громади, що здатні забезпечити цифрову освіту, стимулювати розвиток STEM-напрямів і підтримувати інноваційні екосистеми, формують нові точки економічного зростання.

Отже, трансформація системи взаємодії територіальних громад і бізнесу зумовлена комплексом детермінант: логістичних, безпекових, інституційних, цифрових, фінансових, соціальних і кадрових. Вони змінюють роль громади, поведінку бізнесу, механізми партнерства та критерії інвестиційної привабливості. Громади, які адаптувалися швидше, створили нову модель взаємодії, в основі якої лежить довіра, гнучкість, електронне управління та спільна відповідальність за розвиток. Саме такі моделі дозволяють не лише подолати виклики війни, але й закладають фундамент для післявоєнного економічного відновлення та зростання.

УДК 338.242

Шаварин Сергій

студент групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Радинська Софія

студентка 3 курсу Університет інформаційних технологій та менеджменту

м. Жешув, Польща

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку цифровізація виступає ключовим чинником трансформації системи управління підприємствами. Впровадження цифрових технологій докорінно змінює підходи до організації бізнес-процесів, обробки інформації, комунікації та прийняття управлінських рішень.

Разом із тим, поряд із новими можливостями для підвищення ефективності діяльності, цифровізація породжує низку проблем і викликів, пов'язаних із адаптацією управлінських структур, модернізацією інформаційних систем, кібербезпекою, нестачею цифрових компетенцій персоналу та необхідністю перегляду традиційних управлінських моделей.

За цих умов постає потреба у виявленні, систематизації та глибокому аналізі проблем управління підприємством в умовах цифрової трансформації, що є передумовою розроблення ефективних стратегічних і тактичних рішень. Дослідження таких проблем дозволяє сформулювати науково обґрунтовані підходи до удосконалення системи управління, забезпечити інтеграцію цифрових технологій у всі рівні управлінських процесів та підвищити адаптивність підприємства до змін середовища.

Цифрові технології є невід'ємною складовою сучасного економіко-цивілізаційного процесу. Кожна галузь так чи інакше використовує сучасні інформаційно-технологічні надбання у своїй підприємницькій діяльності. Здебільшого нині успіхи підприємства вимірюються не лише багаторічною успішною діяльністю, наявністю основних активів, а й здатністю змінюватися, адаптацією свого бізнесу до нових умов. Адже цифрові трансформації пришвидшують адаптацію до сучасних бізнес-викликів.

Неухильний розвиток цифрових технологій потребує підвищеної уваги до процесів їх впровадження та використання, бо ігнорування сучасних цифрових тенденцій переважно призводить до краху бізнесу. Зазвичай впровадження інформаційних технологій на підприємствах неухильно переплетене з удосконаленням їх організаційної структури та бізнес-процесів, що є складним і надважливим процесом, передбачає необхідного обґрунтування такої доцільності [1, с.238].

Поряд із цим, існує ряд проблем реалізації управління підприємством в умовах цифровізації, які обумовлені наступними причинами та викликами сьогодення. Ключові причини, які значно ускладнюють реалізацію ефективного управління підприємством в умовах цифровізації, можна згрупувати за кількома напрямками: технологічним, організаційним, кадровим, фінансовим та інституційно-нормативним. Розглянемо основні особливості за кожним напрямком.

1. Технологічні причини:

- нерівномірний рівень цифрової готовності підприємств. Багато організацій використовують застарілі IT-системи, що не інтегруються між собою (ERP, CRM, WMS, BI), створюючи інформаційні «розриви»;

- низький рівень кібербезпеки. Збільшення кількості кібератак, фішингових загроз і витоків даних створює серйозні ризики для бізнесу, особливо під час воєнного стану;

- відсутність уніфікованих стандартів цифрової взаємодії. Через це виникають проблеми сумісності систем, різний формат електронних документів та обмежена автоматизація обміну даними.

2. Організаційні причини:

- інерційність управлінських структур. Класичні ієрархічні моделі управління не відповідають вимогам цифрової економіки, що потребує гнучкості, швидкого прийняття рішень і горизонтальних комунікацій;

- низький рівень процесної зрілості. Підприємства часто не мають формалізованих бізнес-процесів, що ускладнює їх цифровізацію та подальше автоматизоване управління;

- опір змінам. Впровадження цифрових технологій супроводжується внутрішнім спротивом персоналу через страх втрати робочого місця чи незрозумілість нових ролей.

3. Кадрові причини:

- дефіцит цифрових компетенцій. Більшість управлінців і працівників не мають навичок роботи з аналітичними платформами, цифровими інструментами планування та моніторингу;

- відсутність системи навчання та перепідготовки кадрів. Недостатня увага до розвитку soft і digital-skills знижує ефективність впровадження цифрових інновацій;

- міграція IT-фахівців. Через війну та економічну нестабільність спостерігається відтік висококваліфікованих спеціалістів, що уповільнює цифрову трансформацію.

4. Фінансово-економічні причини:

- висока вартість цифрових рішень. Інтеграція ERP-, CRM-, BI- або WMS-систем потребує значних інвестицій у ліцензії, інфраструктуру та навчання персоналу;

– обмежений доступ до фінансування. У воєнних умовах банки та інвестори обережно ставляться до проєктів цифрової трансформації, що не дають швидкої віддачі;

– недостатня оцінка економічної ефективності цифровізації. Відсутність методичних підходів до розрахунку ROI цифрових проєктів призводить до нераціонального розподілу ресурсів.

5. Інституційно-нормативні причини:

– неврегульованість цифрового законодавства. Недостатня кількість нормативних актів щодо електронних документів, хмарних сервісів, кіберзахисту й персональних даних;

– слабка державна підтримка цифрових ініціатив. Незважаючи на наявність програм типу «Дія.Цифровізація», підтримка бізнесу залишається фрагментарною;

– недостатня інтеграція національної цифрової екосистеми з європейськими стандартами. Це гальмує вихід українських підприємств на єдині цифрові ринки ЄС.

Контекст вирішення даних проблем передбачає реалізацію масштабних підходів у цифровій трансформації. Для масштабної цифрової трансформації українським підприємствам необхідно створити відповідні умови та стимули – від фіскальних до інформаційно-маркетингових. Цифрові технології повинні стати доступними організаційно-технічно до відповідних цифрових інфраструктур та фінансово-економічно через умови і стимули, що заохочуватимуть бізнес до цифровізації [2, с.83-84].

У даному аспекті надзвичайно важливим є формування комплексної державної політики цифрової підтримки бізнесу, яка поєднуватиме податкові пільги, грантові програми, публічно-приватні партнерства та цифрову освіту для управлінців і працівників. Водночас доцільним є розширення доступу підприємств до сучасних інструментів електронного урядування, цифрових платформ взаємодії з контрагентами та інтегрованих систем аналітики. Це створить передумови для переходу від фрагментарних ініціатив цифровізації до системної цифрової трансформації управління підприємствами.

Глобальна цифровізація економіки України буде відбуватися за державної підтримки чи без неї. Реалізація заходів з подолання діючого розриву між цифровізацією України та провідних країн світу має бути пріоритетом для держави, яка повинна надати доступ до цифрових технологій, збудувати ефективну цифрову інфраструктуру, реалізувати державні програми з цифровізації всіх сфер суспільства, впровадження у виробництво технологій Індустрії 4.0, навчання персоналу за вимогами цифрової економіки. В сучасному світі цифровізація стала ключовим аспектом, що визначає конкурентоспроможність країн і підприємств на світових ринках [3, с.26].

Отже, ефективна реалізація управління підприємством в умовах цифровізації потребує не лише модернізації технологічної інфраструктури, а й глибоких організаційних, кадрових і нормативно-правових змін. Вирішення окреслених проблем можливе через розбудову цифрової екосистеми, орієнтованої на інтеграцію, безпеку, компетентність і фінансову підтримку бізнесу. Лише за таких умов цифровізація стане не формальною вимогою, а ключовим чинником підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному цифровому середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. Левицький В.О., Радинський С.В., Артеменко Л.Б., Радинська С.С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія* /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235-254.

2. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємстві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2(20). С. 73-87.

3. Левицький В., Радинський С., Матійчук Л., Радинська С. Історичні нариси та сучасний контекст цифровізації економічних процесів в Україні та світі. *Соціально-*

УДК 336

Яркун Софія

студентка групи ПП-11

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Маркович Ірина Богданівна

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ГРОШІ МАЙБУТНЬОГО: ЯК ЗМІНЮЄТЬСЯ ФІНАНСОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ СЬОГОДНІ

Фінансовий ринок – це важлива частина економіки, через нього проходять гроші, кредити та інвестиції. Від цього залежить розвиток бізнесу і стабільності грошової одиниці. В цей час фінансовий ринок України переживає непростий, але дуже важливий етап змін. Держава намагається зробити ринок більш відкритим і зрозумілим для людей. Зараз фінансові послуги переходять у цифрову форму – це дає нові можливості для розвитку. Використання віртуальних комунікаційних технологій дозволяє знизити обмеження, надаючи людям можливість отримувати фінансові послуги зручними для них способами. Саме через це є певні умови, що допомагають працювати фінансовому ринку під час війни.

Ринок капіталу – це частина фінансового ринку де сформувався попит і пропозиція на середньостроковий та довгостроковий капітал. Свій фінансовий ринок країна сформувала з розвиненою економікою для успішного функціонування сфер діяльності. Проте головною причиною змін на фінансовому ринку України стала війна, а також прийняття Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів” від 20 серпня 2020 року.

Однією з головних можливостей є *цифровізація*. Сьогодні більшість банків мають зручні мобільні додатки які дають можливості переказувати гроші, брати кредити чи відкривати депозити. Люди все частіше користуються картами, а не готівкою. Це робить фінансову систему швидкою та зручною.

В Україні активно розвиваються *фінтех-компанії*, які поєднують фінанси з технологіями. Наприклад, сервіси, де можна відстежувати витрати, оплачувати комунальні платежі, інвестувати онлайн.

Однією з великих можливостей також є співпраця з Європейським Союзом. Україна наближає свої закони до європейських. Це відкриває двері для іноземних інвесторів і зміцнює довіру до українського ринку.

Але разом із усіма можливостями прийшли й великі труднощі. Найбільша з них – це війна. Вона зруйнувала багато планів і сильно вдарила по економіці. Частина компаній закрилася, інші ледве виживають або переїхали закордон. Через це важко не лише бізнесу, а й банкам та інвесторам.

Ще однією проблемою стала – інфляція та нестабільність гривні. Через війну та світові кризи ціни ростуть, а купівельна спроможність людей падає. Тому заощадження зменшуються що спричиняє уповільненню розвитку ринку.

Окрім цього, появилася проблема недостатньої довіри населення до банків і фінансових організацій. Минулі банкрутства деяких установ змусили людей з обережністю ставитися до зберігання коштів у банках. Саме тому сьогодні важливо зміцнити довіру громадян і забезпечити більшу стабільність фінансової системи.

Серед головних загроз – військові ризики, економічна нестабільність і зовнішній борг країни. Через війну держава змусила витратити величезні кошти на оборону, тому іноді не вистачає ресурсів для підтримки економіки.

Також небезпекою можуть бути відтік капіталу закордон – коли бізнеси та інвестори не впевнені в стабільності країни і виводять гроші в інші держави. Це зменшує кількість інвестицій у середині України.

Отже, економіка України в період війни значно погіршилася в порівнянні з розвиненими країнами. Однак, попри складні умови, держава зуміла зберегти основні економічні механізми – працюють банки, відновлюється експорт, функціонує фінансова система. Це свідчить про високий рівень витривалості економіки навіть у кризових ситуаціях.

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

УДК 336

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

**РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА**

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамізму та нестабільності. Постійні зміни макроекономічних, політичних і соціальних чинників, коливання фінансових ринків, воєнно-політичні ризики, інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу істотно ускладнюють процес ухвалення управлінських рішень.

За таких умов особливого значення набуває розробка та реалізація ефективної фінансової стратегії підприємства, яка забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Фінансова стратегія виступає ключовим елементом загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки визначає напрями формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, баланс між прибутковістю і ризиком, а також здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності в умовах турбулентності. Її розробка ґрунтується на глибокому аналізі фінансового стану, оцінюванні можливостей ринку, прогнозуванні тенденцій і сценарному підході до планування.

Розробка та реалізація фінансової стратегії в умовах невизначеності є необхідною передумовою забезпечення економічної безпеки, стабільності грошових потоків і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Вона спрямована на формування адаптивного механізму управління фінансовими ресурсами, здатного гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Фінансова стратегія підприємства – це формування системи довготермінових цілей фінансової діяльності підприємства та вибір найефективніших шляхів їх досягнення [1, с.159].

Метою реалізації фінансової стратегії на підприємстві є забезпечення стійкого фінансово-економічного розвитку та підвищення вартості бізнесу шляхом ефективного формування, розподілу й використання фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та забезпечення фінансової рівноваги в умовах динамічного та ризикованого зовнішнього середовища. Реалізація фінансової стратегії спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його платоспроможності, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, мінімізуючи вплив фінансових ризиків і невизначеності.

Основними завданнями реалізації фінансової стратегії підприємства є:

– забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в коротко- й довгостроковій перспективі;

- оптимізація структури капіталу шляхом раціонального поєднання власних і залучених фінансових ресурсів;
- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів через удосконалення системи планування, контролю та аналізу;
- формування збалансованої політики управління доходами, витратами та прибутком, спрямованої на зростання рентабельності діяльності;
- забезпечення фінансової гнучкості підприємства для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища;
- мінімізація фінансових ризиків і створення механізмів їх прогнозування та нейтралізації;
- розроблення та реалізація інвестиційних програм, що сприяють інноваційному розвитку та підвищенню ринкової вартості підприємства;
- удосконалення системи фінансового контролінгу та моніторингу, що забезпечує прозорість і обґрунтованість управлінських рішень.

Процес розроблення та реалізації фінансової стратегії на підприємстві охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів [2]:

Етап 1. Визначення загального періоду формування та реалізації стратегії. На початковому етапі здійснюється встановлення часових меж реалізації фінансової стратегії, що визначають її горизонт планування – коротко-, середньо- або довгостроковий період. Вибір періоду залежить від галузевих особливостей, динаміки зовнішнього середовища, рівня ризику та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Чітке визначення часових меж дозволяє сформулювати логічну послідовність етапів реалізації стратегії та забезпечити узгодженість між фінансовими цілями й загальною стратегією підприємства.

Етап 2. Формування мети, стратегічних цілей та завдань фінансової стратегії. На цьому етапі визначаються ключові напрями фінансового розвитку підприємства, які відображають його місію та загальну концепцію функціонування. Формулюється мета фінансової стратегії, що спрямована на забезпечення фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів і зростання вартості бізнесу. Паралельно формуються стратегічні цілі та завдання, які конкретизують напрямки дій у сферах управління капіталом, прибутковістю, інвестиційною та дивідендною політикою.

Етап 3. Конкретизація розробленої фінансової стратегії за періодами. На цьому етапі загальні стратегічні орієнтири трансформуються у конкретні фінансові плани, програми та показники, структуровані за окремими часовими періодами. Визначаються проміжні цілі, етапи їх досягнення, обсяги необхідних ресурсів і ключові показники ефективності (KPI). Такий підхід забезпечує можливість гнучкого управління фінансовими потоками та оперативного коригування дій у відповідь на зміни зовнішніх умов.

Етап 4. Розроблення фінансової політики за напрямками фінансової діяльності. Цей етап передбачає формування комплексу фінансових політик, які конкретизують стратегію за окремими напрямками: управління активами і пасивами, інвестиційною діяльністю, грошовими потоками, ризиками, дивідендами, витратами тощо. Впровадження узгодженої системи фінансових політик створює методичну основу для реалізації стратегії та сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами.

Етап 5. Оцінювання ефективності розроблення фінансової стратегії за напрямками. На цьому етапі здійснюється аналітична оцінка результатів реалізації фінансової стратегії, її впливу на фінансовий стан і конкурентоспроможність підприємства. Використовуються як кількісні показники (рентабельність, ліквідність, структура капіталу, оборотність активів), так і якісні критерії (гнучкість фінансової системи, здатність до адаптації, рівень ризиків). Результати оцінювання є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого удосконалення стратегії.

Етап 6. Контроль та координація фінансової стратегії підприємства. Заключний етап передбачає здійснення постійного моніторингу виконання стратегії, аналіз відхилень фактичних показників від запланованих та своєчасне коригування управлінських дій.

Контроль забезпечує прозорість фінансових процесів, підвищує відповідальність керівників за результати та сприяє досягненню стратегічних фінансових цілей. Координація фінансових рішень між підрозділами підприємства гарантує узгодженість дій і ефективність реалізації обраної фінансової стратегії.

Отже, процес розроблення та реалізації фінансової стратегії підприємства є багатоступеневим і системним механізмом, спрямованим на забезпечення фінансової стійкості, зростання ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку. Послідовне проходження етапів – від визначення часових меж і постановки цілей до контролю й оцінювання результативності – формує адаптивну фінансову систему, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ефективна реалізація фінансової стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової безпеки та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел:

- 1.Химич І.Г. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2013. №4(43). С.158-164
2. Хринюк О.С., Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.18. С. 581 – 587.

УДК 336

Гавришків Мар'яна

студентка групи ПП-11

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Маркович Ірина Богданівна

Доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПІДПРИЄМСТВО МОЛОДІ ЯК РУШІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Молодіжне підприємництво є важливим економічним ресурсом держави, яке сприяє створенню нових робочих місць, залученню молоді до економічної діяльності й підвищенню економічної стійкості. Дослідження показують, що саме діяльність молоді в сфері підприємництва має потенціал для активізації інновацій та зміцнення середнього класу. У сучасних умовах, в Україні, у контексті воєнної агресії та масштабних соціально-економічних викликів, воно набуває статусу одного із ключових елементів стабілізації та відновлення економіки.

Розвиток молодіжного підприємництва має особливу важливість, оскільки молодь є значущою частиною економічно активного населення і може відіграти важливу роль у змінах. Згідно з українськими дослідженнями, сфера молодіжного підприємства залишається недостатньо вивченою та нестійкою: молодь не завжди має достатню підтримку, а інституційні, фінансові та освітні умови залишаються слабкими. Для держави це означає, що без активного залучення молоді до підприємницької діяльності існує ризик посилення безробіття, гальмування інноваційного розвитку та зниження потенціалу економічної стійкості. У науковій праці “Молодіжне соціальне підприємництво як шлях до відновлення економіки країни” наголошується, що в умовах нестабільності саме підприємництво молоді може стати чинником відбудови економіки

Молодіжне підприємництво спрямоване на вирішення соціально-економічних проблем ,створення нових робочих місць ,залучення молоді бізнес-діяльності, розвиток нових секторів економіки. Воно формує середній клас і підвищує ділову активність молодих громадян, що позитивно впливає на державу. Разом з тим існують чинники, які обмежують

його розвиток. У науковій статті “Державна допомога у розвитку молодіжного підприємства та самозайнятості: реалії сьогодні” зазначено, що основними проблемами залишаються адміністративні, правові, фінансові та організаційні перешкоди. Також у праці “Сучасний стан та основні проблеми розвитку молодіжного підприємства та самозайнятості в Україні” акцентується, що темпи розвитку молодіжних ініціатив є повільним через брак фінансово-кредитної, методико-інформаційної, інвестиційної, та освітньої підтримки молоді.

У кризових умовах, зокрема під час війни, молодіжне соціальне підприємництво стає інструментом економічного та соціального відновлення. Воно забезпечує зайнятість, підтримує місцеві громади, формує нові бізнес-моделі, орієнтовані на суспільні потреби. У дослідженні “Роль соціального підприємства у вирішенні проблеми молодіжного безробіття” підкреслюється, що така діяльність надає молодим людям можливість реалізувати власні ідеї та адаптуватися до ринкових умов. Це доводить, що молодь може стати рушійною силою економічної стійкості, навіть у періоди нестабільності.

Для активізації молодіжного підприємництва важливо створити сприятливе середовище, яке поєднуватиме державну підтримку, освітні ініціативи та громадські програми. Необхідним є удосконалення державних програм грантової підтримки, розвиток пільгового кредитування, формування освітніх модулів і навчання підприємницьким навичкам серед молоді. Також, важливу роль відіграє популяризація культури підприємництва.

Молодіжне підприємництво є значущим чинником зміцнення економічної стійкості держави. Воно забезпечує мобілізацію молодого потенціалу, стимулює іновачії, сприяє створенню робочих міст та формуванню середнього класу. Для повної реалізації цього потенціалу необхідно подолати наявні інституційні, фінансові й освітні бар’єри. В умовах криз та післявоєнного відновлення молодіжного підприємства відіграє особливу роль, як механізм в адаптації економіки до нових викликів, а державна політика має бути спрямована на його всебічну підтримку як стратегічної складової економічної стійкості та процвітання країни.

Перелік використаних джерел:

1. Петренко В., Карнаушенко А. Формування молодіжного підприємництва в Україні та аналіз факторів впливу на його розвиток. Фінансовий простір, 2019.
2. Сірий Є. Державна допомога у розвитку молодіжного підприємництва та самозайнятості: реалії сьогодні. Економічний дискурс, 2021.
3. ТУРЧАК В., ШБЕД В. Молодіжне соціальне підприємництво як шлях до відновлення економіки країни». MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, 2025.
4. Ачкасова О. Роль соціального підприємництва у вирішенні проблеми молодіжного безробіття. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2023.
5. Капліна А.І. Молодіжне підприємництво як чинник розвитку економіки». Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021.

Галилуйко Вікторія
студентка групи ПФМз-61
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Науковий керівник: Письменний Віталій
доктор економічних наук, доцент
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У світовій практиці фінансове планування на підприємстві реалізується з урахуванням національних особливостей, законодавства та ринкової структури. Так, німецька модель вирізняється високою деталізацією, контролем і стратегічною спрямованістю. Головним критерієм ефективності є ліквідність підприємства, що розглядається як основа стабільності, при цьому короткостроковий прибуток використовується для фінансування стратегічного розвитку. Важливою рисою є участь персоналу в управлінні через наглядові ради, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і власників. Фінансове планування має три етапи та включає плани фінансування, рух грошових коштів і балансу [1, с. 403].

Щодо американської моделі фінансового планування, то вона характеризується орієнтацією на інвесторів, акціонерів, кредиторів і регуляторів. Відповідно домінують вимоги прозорості, порівнюваності та своєчасності інформації, що формують високі стандарти розкриття і дисципліну даних. Плановий цикл має короткий горизонт (переважно квартальний) і підтримується регулярними «ковзними» переглядами, які забезпечують безперервне уточнення припущень. Інструментарій включає сценарне прогнозування, драйверні моделі доходів і витрат та цифрові панелі показників, інтегровані зі стратегією через Balanced Scorecard [2, с. 169].

Японська модель фінансового планування вирізняється високим рівнем централізації, стратегічною орієнтацією та довгостроковим горизонтом прогнозування (до 10–15 років) [3, с. 113]. Планові орієнтири формуються на рівні центрального планового підрозділу як продовження корпоративної стратегії й трансформуються у цільові показники прибутковості, ліквідності, інвестицій тощо. Довгі горизонти поєднуються з консервативними припущеннями щодо ризиків і циклічності, що дозволяє узгоджувати інвестиційні програми з операційними бюджетами та політикою фінансування. Така модель виконує функцію каркасу для синхронізації рішень підрозділів і забезпечення стабільності грошових потоків.

Британська модель фінансового планування ґрунтується на стратегічному підході з виразною зовнішньою орієнтацією: багаторічні бізнес-плани формуються на основі аналізу макросередовища, регуляторних вимог, конкурентного тиску та ресурсних обмежень. Стратегічні цілі трансформуються у фінансові орієнтири й політики розподілу капіталу, що забезпечує узгодженість між довгостроковим баченням, операційними моделями та потребами у фінансуванні, водночас зберігаючи управлінську гнучкість [4, с. 871]. Операційно така модель реалізується через декомпозицію стратегії на вимірювані цілі, бюджетні ліміти та показники результативності.

Інші національні моделі фінансового планування демонструють пристосування до локальних інституційних і ринкових умов: у Канаді пріоритет надається податковій оптимізації та керуванню валютними ризиками; у Норвегії – екологічному балансу та «зеленому» фінансуванню; в Австралії – контролю витрат на працю й компенсуванню коливань цін на сировину [3, с. 114]. Таке різноманіття підходів підтверджує, що фінансове планування в різних країнах є контекстно залежною системою, яка адаптує інструменти та критерії ефективності до інституційних умов, а також профілю ризиків зовнішнього середовища.

Узагальнення зарубіжних підходів показує, що ефективна система фінансового планування поєднує чотири взаємодоповнювальні аспекти: стратегічну орієнтацію (узгодження капітальних рішень із довгостроковими цілями), гнучкість (ковзні прогнози, сценарне моделювання, тригери позапланових переглядів), цифрову аналітику (єдині джерела даних, автоматизована консолідація) і соціальну відповідальність (інтеграція ESG-обмежень та очікувань стейкхолдерів). Така інтеграція переводить невизначеність зовнішнього середовища у керовані параметри – цільові показники прибутковості, ліквідності, структури капіталу та ризику – і підсилює стійкість бізнес-моделі.

Для українських підприємств доцільним є використання німецького досвіду у сфері стратегічного контролю, американського – для підвищення адаптивності та прозорості фінансового планування, японського – для формування довгострокової фінансової стратегії. Британський підхід може бути корисним для посилення стратегічної дисципліни й впровадження системного аудиту досягнення цілей, тоді як скандинавська практика – для розбудови соціально відповідального та екологічно орієнтованого фінансового управління. Канадські та австралійські інструменти можуть бути використані для податкової оптимізації, хеджування валютних ризиків.

Перелік використаних джерел:

1. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 403–408.
2. Міщенко В. А., Атауш В. В. Зарубіжний досвід фінансового планування на підприємстві. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2024 рік : в 2 т. Т. 1. Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2024»: твори 21-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 грудня 2024 р. ред.: Є. М. Строков ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 166–172.
3. Makarchuk I., Khudolii V., Rasyuk M. The concept, essence and stages of financial planning and budgeting at the enterprise. University Economic Bulletin. 2021. № (51). PP. 112–121.
4. Кучин А.Б. Зарубіжний досвід фінансового планування підприємств. The 4th International scientific and practical conference «Modern problems of science, education and society» (June 19-21, 2023) SPC «Sciconf.com.ua», Kyiv, Ukraine. 2023. С. 868–875.

УДК 614.2:338.2(477)

Голич Степан

студент групи ППм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЗАКЛАД ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРУКТУРА В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення на територію України, розпочате у лютому 2022 року, докорінно змінило умови роботи національної системи охорони здоров'я. Перед медичними закладами постали нові виклики, які стосуються не лише клінічної та логістичної спроможності, але й організаційних, фінансових та управлінських аспектів їх діяльності. У таких умовах лікарні, поліклініки та спеціалізовані медичні заклади вимушені не лише виконувати свій базовий соціальний мандат – це надання якісної, своєчасної та безперервної медичної допомоги населенню, але й навчитися діяти більш самостійно у фінансовому та організаційному сенсі. Багато закладів почали формувати внутрішні інструменти господарської автономії; залучати гуманітарну, донорську та платну допомогу від партнерів; сприяти встановленню партнерських відносин із приватним сектором і місцевими громадами. Така діяльність вимагала переосмислення організаційно-правових форм,

фінансових механізмів, системи стратегічного планування та управління ризиками. Фактично, така діяльність закладів охорони здоров'я поступово почала набувати ознак підприємницьких структур, що проявляється у розширенні управлінських функцій керівництва, диверсифікації джерел фінансування, підвищенні ефективності використання ресурсів.

У період дії воєнного стану в Україні здійснюється реалізація спеціальних норм права на відміну від загальних, що коригують загальні механізми функціонування державних та комунальних установ. Оскільки дія загальних норм права для досягнення мети запровадження особливого правового режиму є недостатньою [1]. Відтак, у сфері охорони здоров'я запроваджуються спрощені процедури закупівель, укладання угод, використання цільових субвенцій та залучення позабюджетних ресурсів.

Фінансово-економічна специфіка воєнного часу визначається низкою ключових чинників, серед яких брак бюджетних коштів, нерегулярність постачань медичних матеріалів, підвищена потреба в інвестиціях у захист інфраструктури (укриття, мобільні бригади, резерви обладнання), а також суттєве зростання вартості логістичних послуг. Щоб пристосуватися до цих умов, частина закладів охорони здоров'я почала активно впроваджувати елементи підприємницького управління, які охоплюють оптимізацію витрат через централізацію закупівель і скорочення неефективних напрямів фінансування; укладання партнерських угод з міжнародними гуманітарними фондами та донорськими організаціями для фінансування капітальних видатків і закупівлі обладнання; розширення спектра платних послуг, що дозволяє сформувати мінімальні внутрішні резерви на випадок непередбачуваних ситуацій та підвищити прозорість використання ресурсів.

Разом із тим, така комерціалізація медичної сфери має і іншу сторону. Зростає ризик розмиття соціальної місії закладів, виникає нерівність у доступі до медичних послуг між різними групами населення, а також можливі зловживання при залученні позабюджетних коштів. У зв'язку з цим, важливо зберігати баланс між соціальною відповідальністю та підприємницькою доцільністю установ.

Підсумовуючи, можна сказати, що воєнний період став своєрідним каталізатором ґрунтовних перемін у системі охорони здоров'я України, у межах яких заклади медичної сфери поступово трансформуються у більш економічно самостійні суб'єкти, які одночасно функціонують у площині суспільного соціального обов'язку й підприємницької раціональності.

Перелік використаних джерел:

1. Khudoshyna O. V. Peculiarities of the Business of Medical Practice in Ukraine During the Period of Marital Status. *Medicine Pravo*. 2022. 2(30), 75-81. <https://doi.org/10.25040/medicallaw2022.02.075>

УДК 338.242.2:334.722(477)

Гуцало Олеся

студентка групи ППмз-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Мариненко Наталія

доктор економічних наук, професор

професор кафедри економіки на фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Малий і середній бізнес (МСБ) є невід'ємною складовою ринкової економіки, що сприяє розв'язанню широкого спектру соціальних, економічних і науково-технічних викликів суспільства. У сучасних умовах розвитку економіки України МСБ вирізняється

динамічністю, сприяє вирішенню питань зайнятості, стимулює конкуренцію, забезпечує зростання експортного потенціалу та насичення внутрішнього ринку товарами й послугами. Сучасні умови господарювання характеризуються значними викликами, що зумовлюють особливості ведення бізнесу в Україні. Багато підприємств вимушені зовсім по іншому підходити до вирішення питань, пов'язаних з управлінням фінансами.

В умовах суттєвого ускладнення господарської діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, котрі сформувалися внаслідок деструктивного впливу війни, зумовленої агресією росії, формується низка суттєвих фінансових проблем, що пов'язані із зниженням платоспроможності цих суб'єктів господарювання. Адже посилення стану економічної нестабільності в Україні у зв'язку із воєнними діями, фінансові проблеми підприємств малого та середнього бізнесу суттєво загострюються, відчуються проблеми та сильний тиск в усіх сферах господарської діяльності, що уже призвело до відчутного зниження доходів як бізнесу, так і населення нашої держави.

До того ж, постійне зростання витрат підприємств на енергоресурси, сировину та логістику, а також перебої з постачанням тієї ж сировини, матеріалів чи вже навіть енергосистеми стали додатковим фінансовим викликом для підприємств МСБ.

З початком повномасштабної війни у 2022 р. спостерігалось різке скорочення кількості новостворених підприємств – більш ніж на 50 %, що засвідчило найнижчий рівень реєстрацій за останнє десятиліття [1, с. 217]. Така тенденція зумовлювалася високим рівнем невизначеності, загрозами для економічної стабільності, порушенням виробничо-збутових ланцюгів та суттєвим зростанням ризиків для підприємницької діяльності.

За інформацією Державної служби статистики України, станом на 01.07.2024 р. в країні було зареєстровано 1511133 юридичні особи, серед яких найбільшу частку становили товариства з обмеженою відповідальністю – 798047 одиниць, тоді як кількість приватних підприємств становила 199787 одиниць, а фермерських господарств – 50560 одиниць [2].

Бізнес як соціально-економічне явище охоплює широкий спектр суспільних відносин, які включають історичні, юридичні, економічні та психологічні аспекти. Малі та середні підприємства мають низку переваг, зокрема: забезпечують національний ринок товарами та послугами, що відповідають запитам споживачів, сприяють впровадженню інновацій і сучасних технологій, створюють робочі місця, знижують рівень безробіття, активізують споживчу активність і стимулюють зростання обсягів виробництва.

Окрім цього, малий і середній бізнес суттєво впливає на темпи економічного зростання, формує структуру та якість внутрішнього валового продукту. Основними факторами, що сприяють розвитку малого і середнього бізнесу є те, що, по-перше, невеликі компанії забезпечують вищі обсяги реалізації порівняно з великими; по-друге, суб'єкти малого і середнього бізнесу сплачують значні суми податків; по-третє, цей сектор створює більше робочих місць, ніж великі підприємства. Наприклад, у країнах Європи малі та середні підприємства становлять 99% від загальної кількості підприємств ЄС і за останні п'ять років забезпечили близько 85% нових робочих місць [3].

Однак, попри значний внесок у соціально-економічний розвиток, малий та середній бізнес залишається найбільш уразливим до впливу зовнішніх факторів, і саме в таких умовах ключове значення набуває ефективна система фінансового менеджменту, яка дозволяє адаптувати діяльність підприємств до нестабільного середовища та мінімізувати можливі втрати.

Вплив ризиків на платоспроможність малого бізнесу досліджено у роботі [4], згідно якої малі та середні підприємства, які ефективно управляють ризиками, мають більшу фінансову стійкість навіть в умовах війни. При цьому існує об'єктивна необхідність розробки та реалізації стратегій управління ризиками, таких як диверсифікація продукту, створення резервних фондів і розширення страхування у сфері малого бізнесу.

В умовах економічної нестабільності підприємства повинні адаптувати фінансове управління до підвищених ризиків і невизначеності. Це вимагає впровадження практичних

заходів, спрямованих на збереження платоспроможності, оптимізацію ресурсів і підвищення фінансової стійкості, зокрема:

- перше і чи не найважливіше та що було вже сказано – врахування підвищеного рівня ризику при прийнятті управлінських рішень, як в процесі здійсненні господарської діяльності в цілому, так і в кожному питанні окремо;
- проведення детальної оцінки на основі методів, що дозволяють адекватно проаналізувати ситуацію, формування висновку щодо доцільності їх здійснення та обґрунтування механізмів управління ризиком;
- перегляд і обґрунтування нової фінансової стратегії підприємства з метою пошуку ефективного підходу щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів в умовах невизначеності;
- забезпечення можливості оперативного коригування планів діяльності відповідно до динаміки зовнішнього середовища, формування гнучких і багатоваріантних сценаріїв розвитку;
- пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема через програми державної підтримки та міжнародну фінансову допомогу;
- використання податкових і страхових пільг як інструментів стабілізації фінансового стану;
- підтримання належного рівня фінансової стійкості та платоспроможності підприємства для забезпечення його фінансової безпеки;
- оптимізація системи управління витратами шляхом скорочення неефективних витрат і спрямування ресурсів на забезпечення безпеки персоналу та збереження майна;
- концентрування уваги на забезпеченні оптимізації грошових потоків підприємства заради підтримки його постійної платоспроможності.

Важливо відзначити, що адаптаційні заходи бізнесу неможливі без належної підтримки з боку держави. Саме держава, реагуючи на виклики економічної нестабільності, створює умови для збереження та розвитку підприємництва, розширює фінансові можливості бізнесу й стимулює його відновлення.

В умовах воєнного стану держава намагається забезпечити функціонування економіки шляхом створення широкого спектру субсидій та різного роду пільг та фінансових можливостей для бізнесу. Така підтримка має сприяти організації роботи як діючих підприємств на місцях так і переміщених підприємств, відновленню втрачених активів, збереженню робочих місць, активізації експортної діяльності, стимулюванню економічної активності та інновацій ключових галузей та регіональному розвитку.

Крім цього, уряд вжив організаційних заходів для залучення іноземних інвестицій до України, які можуть стати основою майбутньої повоєнної відбудови та прискорити процес відновлення країни. У 2022 році Міністерство економіки України уклало Меморандум із найбільшою у світі інвестиційною компанією BlackRock. Цей документ передбачає надання консультативної підтримки щодо створення спеціальної платформи для залучення приватного капіталу до відновлення України та підтримки її економіки [5].

Окрім цього, важливу роль у формуванні фінансових ресурсів відіграють міжнародні програми підтримки, які фінансуються Європейським Союзом, Світовим банком та іншими організаціями. Водночас для ефективного формування фінансових ресурсів важливо створити сприятливе регуляторне середовище. У цьому контексті вагомим кроком є цифровізація державних послуг, яка значно спрощує взаємодію підприємців з державними органами.

Через це в умовах економічної нестабільності система ризик-менеджменту повинна зосереджуватись на забезпеченні своєчасності фінансових розрахунків, збереженні майна та захисті персоналу, мінімізації загроз безперервності бізнес-процесів і підтриманні стабільності діяльності підприємства. Важливим є контроль достовірності інформації, перевірка контрагентів і нових партнерів, а також ретельний аналіз потенційних ризиків, пов'язаних із виходом на нові ринки чи зміною умов господарювання.

Перелік використаних джерел:

1. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. №2. С. 215–223.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
3. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 26-1. С. 83–87.
4. Коваленко Н. О., Гавриленко О. Є., Гребінчук О. М. Економіко-правові та психологічні аспекти управління бізнесом в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 12 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12\(30\)-177-189](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-177-189) (дата звернення: 04.11.2025).
5. Сімків Л. Є. Інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2024. Вип. 29. С. 61–71.

УДК 658.589

Завойовський Роман

студент групи БМм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Галушак Ольга

к.е.н, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Новітні реалії глобалізації, технологічного прогресу та зростання конкуренції зумовлюють потребу всесторонньої розробки й постійного вдосконалення методологічної бази управління інноваційною діяльністю підприємств. Успішний менеджмент інноваційних процесів перетворюється на основний каталізатор, що сприяє збільшенню прибутковості їх діяльності, оперативному реагуванню на зміни ринку та віднайденню оптимальних ніш в умовах поточного попиту та пропозиції.

Сучасна теорія інновацій стверджує, що суть інноваційного управління - забезпечення синергії між теоретичним плануванням та практичним виконанням адміністративних функцій. Інноваційний процес - це збалансований цикл генерації ідей, їх практичної реалізації, включає елементи стратегічного планування, оперативного управління, організаційної архітектури, мотиваційного стимулювання, інформаційно-аналітичної підтримки, контроль, валідація успішності за допомогою кількісних і якісних індикаторів [1].

Невід'ємним елементом управління інноваційною діяльністю підприємства є безперервний моніторинг успішності досягнення стратегічних цілей та ефективності управлінських рішень. Найбільш поширеним методом вимірювання ефективності інноваційної діяльності є поділ на статичні та динамічні методи оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів.

Застосування статичних методів, зокрема, ефективно в загальних групах показників, як, наприклад, період окупності, середня норма рентабельності, економічна додана вартість. Стосовно динамічних методів, то вони ґрунтуються на часовій моделі, тобто враховують фактор дисконтування – процес переведення майбутньої вартості грошей у їхню теперішню (дисконтовану) вартість, а відтак фокусуються навколо таких показників:

- чиста теперішня вартість (NPV – Net Present Value): різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень від інновації та теперішньою вартістю інвестиційних витрат;
- внутрішня норма рентабельності (IRR - Internal Rate of Return);
- індекс рентабельності (PI - Profitability Index): Відношення теперішньої вартості грошових надходжень до теперішньої вартості інвестицій;
- дисконтований термін окупності (DPP - Discounted Payback Period).

Ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства залежить від комплексу внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) факторів [2]. Серед внутрішніх факторів, зокрема, виділяють кадровий потенціал, матеріально-технічну базу та фінансові ресурси підприємства, а також наявність у структурі його управління інноваційних підрозділів, серед зовнішніх – відповідне ринкове середовище й технологічні зміни, необхідне державне регулювання та соціально-економічні умови.

Таким чином, інноваційна діяльність – це багатогранний і складний процес, успіх якого залежить від збалансованої співпраці внутрішніх і зовнішніх факторів. Щоб подолати перешкоди (високі економічні ризики, довгі терміни повернення інвестицій та знача вартість інноваційних проєктів), потрібна комплексна система підтримки інновацій, що включає організаційні інструменти, інституційну допомогу та фінансове стимулювання.

Перелік використаних джерел:

1. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю / О. О. Григорян. Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. 2022. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/29848>.
2. Чорняєва А., Метла В. Управління інноваційною активністю підприємств: основні характеристики та механізм // Development Service Industry Management. 2024. № 4. С. 102–109. URL: <https://dsim.khmnpu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/232/236>.

УДК 336

Зарічна Надія

кандидат економічних наук

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В умовах кризової ситуації в енергетиці, коли країна-агресор на постійній основі атакує і системно руйнує національну енергетичну інфраструктуру, важливим завданням є підвищення енергонезалежності промислових підприємств, адже це складова енергетичної безпеки держави. Вразливість бізнесу до енергетичних шантажів збільшує ризики соціально-економічної дестабілізації. У цьому контексті особливого значення набуває пошук джерел фінансового забезпечення переходу промислових підприємств на енергоефективні технології та досягнення ним енергонезалежності.

На сьогоднішній день для українських підприємств існує кілька основних державних та банківських програм, спрямованих на фінансування заходів з енергонезалежності. Вони включають пільгове кредитування, компенсації та міжнародну підтримку (табл.1).

Таблиця 1

Фінансові програми для бізнесу [1,2]

№пп	Програма/пропозиція	Умови	Примітка
1	Держпрограма "Доступні кредити 5-7-9%"	Сума: до 150 млн грн Ставка: 5%, 7% або 9% річних	Фінансування газогенеруючих

		(залежить від цілі та розміру бізнесу) Строк: до 10 років	установок, сонячних електростанцій (СЕС) та іншого обладнання
2	Банківські програми кредитування (наприклад, АТ Credit Agricole, АТ КБ ПриватБанк)	Сума: до 100% вартості обладнання/проєкту Строк: до 5 років (60 міс.) Ставка: за програмою "5-7-9%" або індивідуальні умови (напр., 13.5% на перший рік)	Пропонуються різні види кредитів (строкові, кредитні лінії). Можлива державна гарантія або застава обладнання.
3	Партнерські програми з компаніями (наприклад, RAYTON, KNESS)	Спеціальні ставки: від 7.45% річних на СЕС Інвестиційна модель: будівництво та обслуговування СЕС інвестором з подальшим безкоштовним переходом у власність підприємства через 6 років	Зниження початкових витрат. Потрібно звертатися до акредитованих банком підприємців.
4	Міжнародна підтримка (ЄБРР, Світовий банк тощо)	Компенсації: ЄБРР може компенсувати до 20% вартості обладнання через українські кредити.	Інформацію про всі доступні програми зібрано на "Зеленій платформі".

Джерело: складено автором

Державна політика спрямована на стимулювання бізнесу впроваджувати різноманітні рішення для енергонезалежності:

- **Пріоритетні напрямки:** Кошти можна спрямувати на будівництво сонячних електростанцій (СЕС), закупівлю газотурбінних, газопоршневих та біогазових установок, встановлення джерел безперебійного живлення, твердопаливних котлів та обладнання для вітроенергетики.
- **Переваги для бізнесу:** Окрім фінансової підтримки, існують інші важливі стимули. Підприємства, які на 80% і більше забезпечують себе власною генерацією, не підпадають під графіки аварійних відключень. Також діє механізм "Активного споживача", що дозволяє продавати надлишки виробленої електроенергії в мережу без отримання ліцензії.
- **Економічний ефект:** Впровадження таких рішень дозволяє не лише забезпечити стабільність операційного процесу, але й суттєво скоротити витрати на енергоносії. Наприклад, компанія "Укртрубоізол" завдяки власній сонячній електростанції потужністю 2 МВт за рік заощадила близько 10 мільйонів гривень на електроенергії [3].

Через масштабність викликів, з якими стикається Україна, міжнародна допомога є одним з ключових джерел фінансування. Широке коло донорів підтримують Україну, а саме Європейський Союз, США через USAID, Програма розвитку ООН (ПРООН) та інші міжнародні партнери. Наприклад, лише за 2024 рік в межах проєктів ПРООН було відновлено понад 2000 об'єктів інфраструктури.

Європейський досвід: План REPowerEU, прийнятий ЄС у відповідь на російську агресію, націлений на скорочення залежності від російських енергоносіїв та прискорення зеленого переходу. Він фінансується за рахунок коштів у розмірі близько 300 мільярдів євро. Цей досвід може бути корисним для України.

Отже, дослідження фінансового забезпечення енергонезалежності підприємств в умовах війни зумовлена низкою критичних чинників, які роблять цю тему пріоритетною для української економіки та національної безпеки. Підсумовуючи, виділимо основні аспекти, що підкреслюють її важливість:

1. Критична залежність економіки від стабільного енергопостачання. Енергетична інфраструктура України зазнала масштабних руйнувань внаслідок атак, що призвело до

тривалих відключень електроенергії, газопостачання та тепла. Це безпосередньо впливає на операційну діяльність підприємств: зупинка виробництва, втрати доходів, ризик виходу з ладу обладнання.

2. Загрози національній безпеці та економічній стабільності. Енергонезалежність підприємств — це складова енергетичної безпеки держави. Вразливість бізнесу до енергетичних шантажів збільшує ризики соціально-економічної дестабілізації.

3. Необхідність адаптації до нових умов. Трансформація бізнес-моделей: підприємства змушені шукати альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, генератори, системи зберігання енергії). Фінансові виклики: Високі витрати на обладнання та впровадження рішень потребують спеціалізованих інструментів фінансування.

4. Державні та міжнародні ініціативи. Активно розвиваються програми фінансової підтримки.

5. Економічний потенціал та конкурентні переваги: підприємства, що інвестують у власну енергогенерацію, отримують скорочення витрат на енергоносії в довгостроковій перспективі, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, створення нових бізнес-моделей (наприклад, продаж надлишків енергії).

6. Міжнародний контекст та досвід. Досвід ЄС з програми REPowerEU показує, що енергонезалежність можна досягти шляхом інвестування у відновлювані джерела та диверсифікацію. Україна може використати ці механізми, адаптувавши їх до умов воєнного стану.

Перелік використаних джерел:

1. В Україні почали працювати фінансові програми для підвищення енергонезалежності споживачів, зокрема 0% кредитування громадян для придбання енергообладнання. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/v-ukrayini-pochaly-pratsyuvaty-finansovi-prohramy-dlya-pidvyshchennya-enerhonezalezhnosti> (дата звернення 22.10.2025 р.).

2. Сонячні електростанції: доступні інструменти фінансування. Міжнародна група компаній KNESS Group. URL: <https://kness.energy/news/sonyachni-elektrostancii-dostupni-instrumenti-finansuvannya/> (дата звернення 22.10.2025 р.).

3. UNIMOT виходить на український енергоринок. Енерго джерела. URL: <https://enerhodzherela.com.ua/novyny> (дата звернення 22.10.2025 р.).

УДК 658.5

Калушка Віталій

студент групи ППм-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Радинський Сергій

к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІКОНЕНКО»

У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку технологій та постійних коливань кон'юнктури ринку питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність продукції виступає ключовим індикатором ефективності функціонування суб'єкта господарювання, рівня його адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності забезпечувати стійке зростання в умовах кризових явищ і економіко-політичної нестабільності.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції орієнтоване на формування довгострокових переваг підприємства через поєднання інноваційних, організаційно-економічних, маркетингових та технологічних рішень. Його ефективність визначається узгодженістю внутрішніх процесів із викликами зовнішнього середовища, здатністю підприємства прогнозувати ринкові тенденції та гнучко реагувати на них.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції передбачає розроблення й реалізацію стратегічних напрямів, спрямованих на підвищення якості, інноваційності, ресурсної ефективності та клієнтоорієнтованості виробництва. Зазначене потребує впровадження сучасних методів стратегічного аналізу, цифрових інструментів управління, а також інтеграції принципів сталого розвитку у господарську діяльність підприємства.

Отже, дослідження стратегічних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ТОВ «Віконенко» має важливе наукове та практичне значення, оскільки забезпечує формування системного підходу до підвищення ефективності виробництва, посилення ринкових позицій і забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Забезпечення конкурентних переваг продукції підприємства ТОВ «Віконенко» є багатофакторним процесом, при цьому вимагає системного підходу до управління всіма аспектами виробничо-господарської діяльності. Реалізація цього завдання передбачає комплексне застосування організаційних, економічних, маркетингових та управлінських інструментів, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію витрат, удосконалення структури асортименту та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Такий підхід забезпечує не лише збереження стабільних позицій підприємства у конкурентному середовищі, але й створює підґрунтя для довгострокового розвитку та інноваційного оновлення його діяльності.

В умовах постійної трансформації ринкового середовища, посилення технологічної конкуренції та зростання вимог споживачів ключового значення набуває формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю продукції, який враховує галузеві особливості, технологічний рівень виробництва та внутрішній потенціал підприємства. Такий механізм має ґрунтуватися на принципах стратегічного планування, адаптивного управління та безперервного вдосконалення, що передбачає інтеграцію аналітичних, інформаційних і цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу при цьому доцільно приділити розвитку інноваційної складової конкурентоспроможності, впровадженню сучасних технологій автоматизації виробництва, підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню корпоративної культури якості. Ефективне поєднання цих чинників дозволяє підприємству не лише підвищити якість і конкурентоспроможність своєї продукції, а й забезпечити стійкість бізнес-моделі в умовах кризових викликів і економіко-політичної нестабільності.

У даному контексті основний акцент удосконалення управлінських процесів доцільно зосередити на підвищенні якості та конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «Віконенко», який має ґрунтуватися на впровадженні комплексного підходу до управління ключовими складовими його діяльності. В умовах посилення конкурентного середовища, зростання вимог споживачів і динамічних змін ринку ефективне управління не може обмежуватися лише технологічними аспектами виробництва. Воно має охоплювати весь спектр факторів, які формують споживчу цінність, ринкову привабливість і економічну результативність продукції.

З огляду на це, доцільно виокремити чотири стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ТОВ «Віконенко», які забезпечують її всебічне вдосконалення:

1. Управління якістю – передбачає формування та підтримання високих стандартів якості продукції шляхом удосконалення технологічних процесів, контролю на всіх етапах

виробництва, впровадження систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO, а також орієнтацію на задоволення потреб споживачів і підвищення їх довіри до бренду підприємства [1].

2. Управління собівартістю – спрямоване на оптимізацію витрат шляхом підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, раціоналізації виробничих процесів, впровадження енергозберігаючих технологій та цифрових інструментів контролю витрат. Зниження собівартості без втрати якості є ключовим чинником формування цінової конкурентоспроможності продукції.

3. Управління асортиментом – полягає у постійному вдосконаленні структури виробничої програми підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку, динаміки попиту, тенденцій споживчих переваг і технологічних інновацій. Раціональне формування асортименту забезпечує гнучкість підприємства, його здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та розширювати клієнтську базу [2].

4. Управління збутом – охоплює розроблення та реалізацію ефективних стратегій просування продукції, вдосконалення системи логістики, розширення каналів дистрибуції, використання сучасних маркетингових інструментів і цифрових платформ для підвищення обсягів продажу та ринкової впізнаваності бренду. Управління збутом повинно виконувати таких чотири важливих функції: планування, організацію, мотивацію та контроль [3].

Таким чином, інтеграція управління якістю, собівартістю, асортиментом і збутом утворює цілісну стратегічну модель підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «Віконенко». Її реалізація сприятиме зміцненню позицій підприємства на внутрішньому ринку, підвищенню ефективності використання ресурсів та створенню передумов для розширення присутності на нових ринкових сегментах.

Перелік використаних джерел:

1. Підвищення Н.В. Кубишина Н.С. Управління якістю продукції на промислових підприємствах. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6d404554-1d3b-48ad-82ca-9801754f8d24/content> (дата звернення до ресурсу 4.11.2025 року)
2. Лозова Т. М. Сучасні проблеми управління асортиментом та якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №39. С.103-111.
3. Радинський С.В., Дячун О.Д. Функції управління збутом на підприємстві. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 125-127.

УДК 330.34(477)

Кондратюк Вікторія

магістр

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Кирич Наталія

доктор економічних наук, професор

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЛЬ І ПОТЕНЦІАЛ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНО СТІЙКОЇ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах економічної турбулентності та глобальної конкуренції підприємства відіграють ключову роль у формуванні економічної стійкості держави. Вони забезпечують наповнення бюджету, створення робочих місць, інноваційний розвиток і

соціальну відповідальність бізнесу. Розвиток вітчизняного підприємництва є основою для відновлення економіки України та її поступу до моделі сталого розвитку.

Фінансова стабільність країни напряму залежить від ефективності діяльності реального сектору економіки, насамперед підприємств малого та середнього бізнесу. Саме вони є джерелом економічного зростання, інвестиційної активності та податкових надходжень.

В умовах післявоєнного відновлення перед українськими підприємствами постають нові виклики:

- необхідність адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу,
- цифровізація виробничих процесів,
- підвищення енергоефективності та екологічної відповідальності,
- розвиток експорту в межах інтеграції до єдиного ринку ЄС.

Потенціал підприємств полягає у впровадженні інновацій, оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та зміцненні кадрового потенціалу. Успішне поєднання цих факторів сприятиме економічній стійкості держави, підвищенню її конкурентоспроможності та привабливості для інвесторів.

Внесок підприємницького сектору у формування економічної стійкості України можна розглянути на рисунку 1.

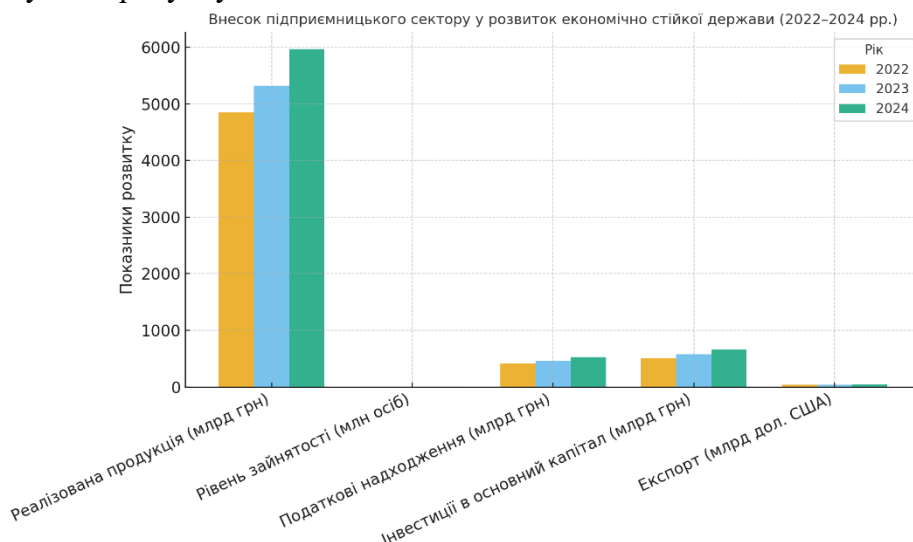


Рисунок 1. Внесок підприємницького сектору у розвиток економічно стійкої держави

На графіку показано, як протягом 2022–2024 рр. зростали ключові показники діяльності підприємницького сектору — обсяг виробництва, зайнятість, податки, інвестиції та експорт, що візуально підтверджує позитивну роль бізнесу у зміцненні економічної стійкості України.

Отже, можемо зробити висновок, що вітчизняні підприємства виступають основою економічного відродження України. Їхній потенціал проявляється у здатності створювати нову вартість, підтримувати зайнятість, генерувати податкові надходження та формувати конкурентоспроможний національний продукт. Економічна стійкість держави можлива лише за умови розвитку підприємницької екосистеми, державної підтримки інвестицій, а також поглиблення партнерства бізнесу, науки та влади.

Перелік використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Економічна активність підприємств України за 2022–2024 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Міністерство фінансів України. Дані щодо податкових надходжень від підприємницького сектору за 2022–2024 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mof.gov.ua>

3. Національний банк України. Огляд фінансової стабільності. Київ: НБУ, 2024. 54 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
4. Кириленко О. П. Роль підприємницького сектору у зміцненні фінансової стабільності держави // Фінанси України. 2023. № 6. С. 22–34.
5. Форин Е. А. Економічна стійкість підприємств: теоретичні засади та напрями підвищення // Економіка та держава. 2022. № 11. С. 14–18.
6. Назаренко Л. С. Потенціал малого і середнього бізнесу у зміцненні національної економіки України // Вісник економічної науки України. 2023. № 2. С. 88–95.
7. OECD. Ukraine Economic Snapshot 2024. – Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org>
8. World Bank. Ukraine Economic Update, Spring 2024. Washington, D.C.: The World Bank Group, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.worldbank.org>

УДК 338

Корнійчук Вікторія

студентка групи ППм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Химич Ірина

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТУ ЯК ОСНОВА ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

Зрозумілим є той факт, що певні етапи в розвитку та подальшій реалізації є притаманними для кожного як економічного суб'єкта, так і для економічного об'єкта.

Власне, варто нагадати, що інвестиційний проєкт також складається із певної послідовності взаємопов'язаних кроків в процесі його створення та завершення. Крім цього, потрібно пам'ятати й про те, що кожен проєкт має свої особистісні характеристики та є унікальним у своєму роді. Адже, він формується для вирішення певної проблематики, а, отже, і для реалізації конкретної цілі.

Сутність поняття «життєвий цикл проєкту» відображається в певному наборі послідовних й взаємозв'язаних між собою фаз та підфаз, кожна із яких описує всю послідовність його життєдіяльності – від початку створення й запровадження ідеї щодо необхідності його розроблення і до кінцевої стадії його завершення. Отже, часовий проміжок між моментом створення проєкту та кінцевим моментом його ліквідації носить назву – проєктний цикл або ж життєвий цикл проєкту.

Формування проєкту із врахуванням всіх фаз його життєвого циклу є одним із важливих заходів: саме від цього залежить кількість необхідного фінансування та прийняття, на цій основі, ряду важливих організаційних, управлінських та бізнес-рішень. Адже, обсяг фінансування завжди має певні межі для кожного проєкту, що вимагає чіткості та скрупульозності в його формуванні. Тому, даний процес вимагає від фахівців якісного обґрунтування витрат на кожну із фаз щодо життєвого циклу проєкту та, за можливості, їх ґрунтовної оптимізації.

Фахівці із проєктної аналітики розглядають й визначають проєктний цикл як один із надзвичайно важливих базових елементів, що відображається в загальній концепції проєктного аналізу.

Взагалі, поняття життєвого циклу проєкту доцільно розглядати із різних точок зору, зокрема, таких як:

1) певного визначеного часового проміжку, на якому будуть відображатися перші витрати та останні вигоди за проєктом;

2) отримання кінцевої вигоди від впровадження проєкту загалом: від стадії підготовки і до стадії введення його в експлуатацію;

3) визначення різних етапів (стадій) щодо розробки та реалізації проєкту;

4) певної методики щодо алгоритму встановлення чітко визначеної кількості послідовних дій (фаз) під час розробки та реалізації проєкту.

В загальному, для кожного із проєктів кількість етапів щодо його життєвого циклу завжди буде різною, в більшості це залежить від його масштабів та термінів виконання й реалізації. Проте, одними із найбільш поширених фаз для інвестиційного проєкту є такі як: 1) ідея; 2) планування; 3) організація; 4) виконання; 5) контроль; 6) координація; 7) закриття.

Саме тому, перед тим як розпочинати формувати проєкт, для майбутньої його ефективності потрібно, перш за все, чітко зазначити його основну мету, а також ґрунтовно оцінити методику та методологію щодо його виконання та реалізації загалом.

Також, в бізнесі виокремлюють шість загальних стадій проєкту, які представлено й описано [1] на рис. 1.

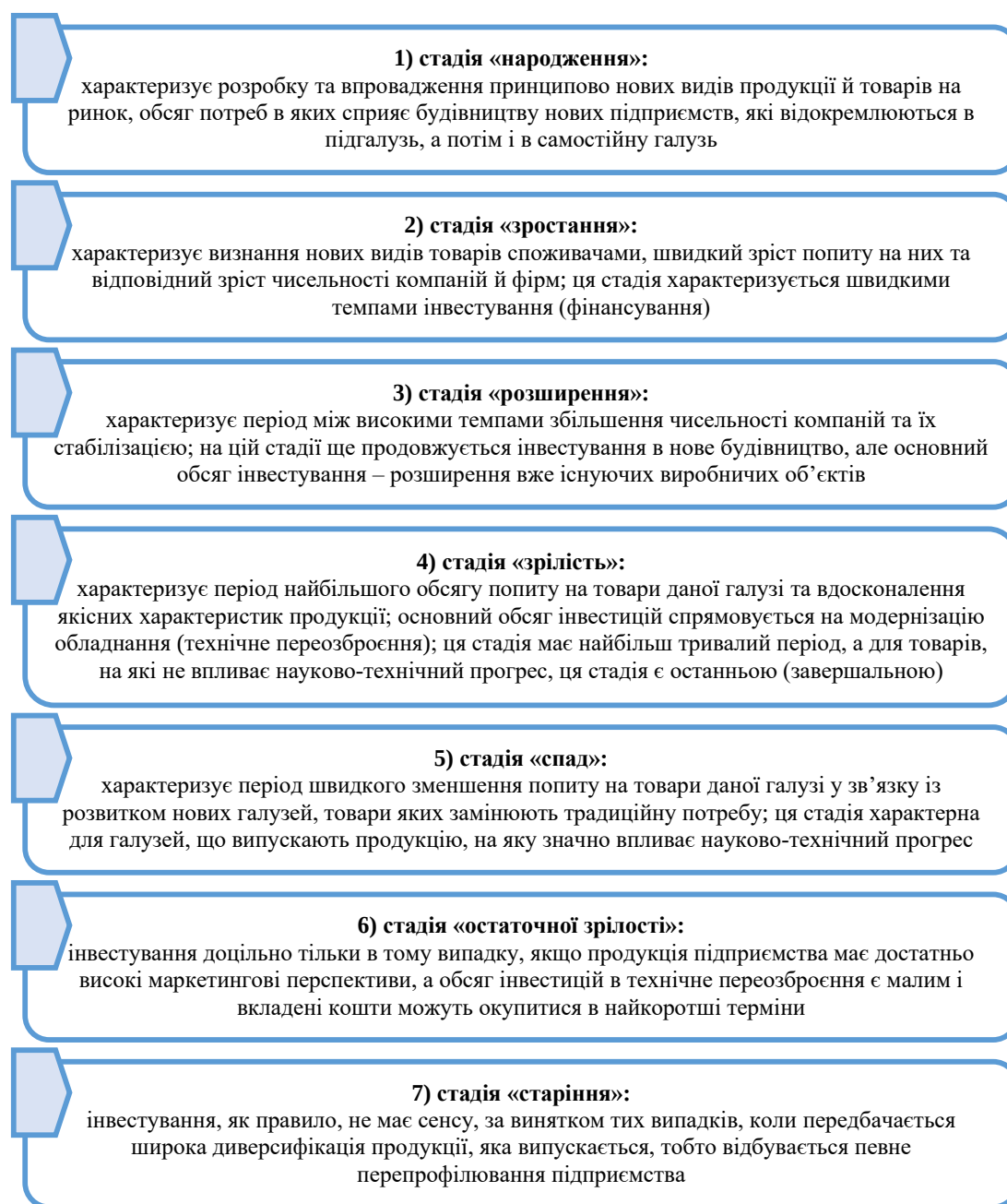


Рисунок 1. Загальні стадії проєкту

В цілому, описані стадії щодо проєкту є все ж дещо умовними, тому рівень їх деталізації та опис необхідних дій і робіт на пряму залежить від власне характеру та особливостей самого проєкту: предметної області, поставлених мети, визначених цілей, виконуваних завдань, об'єму фінансування, кількості виконавців, чисельності учасників проєкту тощо. Життєвий цикл проєкту безумовно повинен включати визначену кількість стадій (фаз) в його розробці, що забезпечить йому ефективність в процесі реалізації та сприятиме його успішному впровадженні.

Перелік використаних джерел:

1. Поняття життєвого циклу проєкту. URL: <https://buklib.net/books/34069/>.

УДК 336.64

Лацік Тетяна

студентка групи ПФмд-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

КОРИГУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Коригування фінансової політики підприємства на основі ризик-орієнтованого підходу набуває особливої актуальності в умовах нестабільності зовнішнього середовища, коливань ринкової кон'юнктури та зростання впливу непередбачуваних подій. Традиційні моделі управління фінансами будувалися переважно на основі планово-нормативних показників і припущенні відносної стабільності ринку. Проте сучасні економічні трансформації, військові ризики, валютні коливання, інфляційний тиск та непевність споживчого попиту створюють нову реальність, у якій підприємства вимушені не лише оптимізувати витрати й контролювати грошові потоки, а й системно враховувати ризики, що впливають на фінансовий результат. Тому ризик-орієнтований підхід поступово стає ключовою основою для побудови адаптивної фінансової політики.

Особливість підходу полягає у визначенні можливих загроз і їх кількісній оцінці, прогнозуванні наслідків і впливу на фінансові показники, а також у розробці превентивних управлінських рішень. Він об'єднує елементи аналізу чутливості, сценарного моделювання, стрес-тестування та системи раннього попередження. Підприємство не просто фіксує ризики, а перетворює їх на частину фінансового управління: коригує інвестиційну стратегію, структуру капіталу, модель контролю витрат, політику залучення ресурсів і управління ліквідністю. Тобто фінансова політика стає не статичним документом, а динамічним механізмом, здатним реагувати на зовнішні загрози.

Першим завданням у межах такого підходу є ідентифікація найбільш значущих факторів ризику. Для українських підприємств до них належать валютні коливання, зміни попиту, логістичні порушення, зростання собівартості через енергетичні або сировинні кризи, коливання відсоткових ставок, доступ до кредитних ресурсів і, у деяких секторах, ризики форс-мажорного характеру. Важливо розуміти, що кожен із цих ризиків має різний фінансовий вплив: деякі підвищують витрати, інші зменшують доходи або збільшують ризик неплатоспроможності контрагентів. Тому коригування фінансової політики повинно враховувати не тільки їх наявність, а й механізм впливу на ключові фінансові показники.

Другим етапом є кількісна оцінка ризиків. Підприємства використовують інструменти сценарного прогнозування, які передбачають створення оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв розвитку фінансів. Наприклад, у разі зменшення обсягів продажу на 20% компанія моделює, як це вплине на прибуток, ліквідність і структуру оборотного капіталу. Якщо при песимістичному сценарії виникає ризик втрати платоспроможності, підприємство заздалегідь визначає компенсаторні заходи: кредитні ліміти, скорочення

інвестицій, реструктуризацію витрат, зміну цінової політики або пошук нових джерел доходів.

Коригування фінансової політики також означає зміну структури фінансування. У періоди високої невизначеності зростає роль власного капіталу, бо він забезпечує більшу стійкість порівняно з короткостроковими позиками. Важливим стає створення резервів ліквідності – страхових фондів, депонованих коштів або швидко реалізованих фінансових активів, які можуть компенсувати тимчасові касові розриви. Підприємства переглядають боргову політику, страхуючи процентні ризики, фіксуючи ставку за кредитами або скорочуючи залежність від валютних позик.

Ризик-орієнтований підхід змінює і політику управління оборотним капіталом. Зростає попит на прискорення обороту коштів, оптимізацію запасів, скорочення дебіторської заборгованості, використання факторингу та інструментів комерційного кредитування. Підприємства впроваджують системи ранньої діагностики прострочень платежів і створюють процедури відбору контрагентів з урахуванням кредитного ризику. Таким чином, фінансова політика вже не лише розподіляє ресурси, а й забезпечує їх збереження.

Важливим інструментом є цифрові аналітичні системи, які дозволяють відстежувати фінансові ризики в режимі реального часу. Сучасні компанії використовують автоматизовані моделі прогнозування грошових потоків, платоспроможності, доступу до ресурсів і коливань ринку. Завдяки цьому управлінські рішення приймаються оперативніше, а наслідки потенційних загроз розраховуються математично, а не інтуїтивно. Такий рівень аналітики робить фінансову політику підприємства не просто адаптивною, а проактивною.

Результатом коригування фінансової політики є зменшення вразливості до зовнішніх шоків. Підприємство, яке оцінює ризики, формує фінансові резерви, використовує стрес-тести й адаптує портфель інвестицій, має вищу здатність пережити кризові періоди та зберегти операційну діяльність. Це створює конкурентну перевагу, оскільки стійкі компанії зберігають довіру інвесторів, постачальників і банків.

У науковій літературі підтверджується, що ризик-орієнтовані підходи до фінансової політики сприяють підвищенню стійкості підприємств і формують стабільніші показники прибутковості. У дослідженні [1] проаналізовано взаємозв'язок між управлінням ризиками, інноваційними рішеннями та фінансовими результатами компаній. Компанії, які регулярно враховують ризики зовнішнього середовища і коригують політику фінансування та інвестицій, більш ефективно реагують на ринкову турбулентність і демонструють вищу конкурентоспроможність. Додатково зазначено, що впровадження управлінських інновацій і превентивних фінансових рішень знижує імовірність кризових касових розривів та сприяє довгостроковій стабільності.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід перетворює фінансову політику з інструмента пасивного контролю на механізм стратегічного управління. Він дозволяє підприємству не реагувати на кризу постфактум, а передбачати її та готуватися завчасно. У сучасних умовах саме така модель забезпечує фінансову безпеку бізнесу, підвищує його стійкість і сприяє довгостроковому розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Zhenghui Li & Gaoke Liao & Khaldoun Albitar, 2020. "Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? The mediating role of corporate innovation," Business Strategy and the Environment, Wiley Blackwell, vol. 29(3), pages 1045-1055, March.

РОЗВИТОК МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

Розвиток молодіжного підприємництва є одним із ключових чинників економічного зростання України в сучасних умовах. Молоді люди виступають рушійною силою інновацій, технологічних змін і формування нової бізнес-культури. Їхня активність, мобільність і готовність до ризику створюють основу для появи нових підприємств, зростання зайнятості та підвищення добробуту суспільства.

В умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін саме молодь здатна найшвидше адаптуватися до викликів ринку. Молоді підприємці створюють нові продукти, впроваджують цифрові рішення, беруть участь у розвитку стартап-екосистеми. Завдяки цьому формується динамічний бізнес-сектор, орієнтований на інновації, ефективність і гнучкість.

Держава відіграє важливу роль у стимулюванні молодіжного підприємництва. В Україні діють програми фінансової підтримки, грантові конкурси, бізнес-інкубатори при університетах. Прикладом є діяльність Українського фонду стартапів, який надає фінансування інноваційним проєктам молодих підприємців. Крім того, важливе значення має розвиток бізнес-освіти, проведення тренінгів, курсів і конкурсів підприємницьких ідей серед студентів.

Однак існують і серйозні проблеми, що стримують активність молоді у сфері бізнесу. Це недостатня фінансова грамотність, складність доступу до кредитних ресурсів, бюрократичні бар'єри, нестача практичних знань. Для подолання цих труднощів необхідно створити більш сприятливі умови для започаткування бізнесу, спростити систему оподаткування, зменшити тиск контролюючих органів.

Університети мають відігравати ключову роль у розвитку підприємницького потенціалу молоді. Саме вони можуть стати центрами генерації бізнес-ідей і практичних знань. Впровадження курсів із підприємництва, фінансів, маркетингу, а також створення студентських бізнес-клубів сприятиме формуванню нової генерації молодих лідерів.

Отже, розвиток молодіжного підприємництва є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності економіки України. Підтримка молодих підприємців сприятиме створенню нових робочих місць, розширенню внутрішнього ринку, зростанню інвестиційної привабливості держави та формуванню стабільної інноваційної економіки.

Розвиток молодіжного підприємництва сприяє розвитку інноваційних технологій і формуванню нових секторів економіки. Молоді підприємці здатні швидше впроваджувати сучасні бізнес-моделі, що підвищує ефективність економічних процесів. Важливим завданням держави є створення стабільного середовища для започаткування та розвитку молодіжних бізнесів. Системна взаємодія між владою, освітою та бізнесом дозволить посилити вплив молодіжного підприємництва на економіку. Підтримка стартапів і грантових програм відкриває молоді можливості для реалізації власних ідей. Водночас важливо забезпечити рівний доступ до ресурсів і знань для всіх молодих підприємців. У результаті розвиток молодіжного підприємництва стане одним із головних рушіїв сталого економічного зростання України.

Перелік використаних джерел:

1. Верховна Рада України. (2012, 22 березня). *Закон України № 4618-VI «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»*. <https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17>
2. Міністерство економіки України. *Офіційний сайт*. <https://www.me.gov.ua>

УДК 338

Николук Матвейків Владислав

студент групи ПП-11

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Маркович Ірина

кандидат економічних наук, доцент

кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ

Експортно-імпортний потенціал є одною з основних складових у розвитку національної економіки. Також важливим аспектом для розвитку експорту є покращення митних та логістичних умов. У 2008 році Україна набула членство у світовій організації торгівлі, що зробило нас рівноправним партнером на світових товарних ринках. У результаті було скасовані окремі обмеження та лібералізовані умови доступу на зовнішні ринки. Також для України є характерні низькі показники експорту високотехнологічних товарів та послуг. Це показує недосконалу структуру конкурентних переваг української економіки, яка базується передусім на цінових факторах а порівняльних перевагах у вартості природних ресурсів та робочої сили. При цьому не використовуються належним чином наявні високотехнологічні можливості окремих галузей промисловості.

Розвиток виробництва товарів з високою доданою вартістю є головним пріоритетом у створенні бази для нарощування обсягів та поліпшення структури українського експорту в напрямі збільшення в ньому питомої ваги високотехнологічних товарів. Протягом останніх років, торговий баланс України (різниця між експортом та імпортом) був здебільшого від'ємним. Від'ємний торговий баланс – компонент рахунку поточних операцій – загрожує стабільності платіжного балансу та, як наслідок, вартості національної валюти. Початок повномасштабного російського вторгнення в лютому 2022-го року призвело до скорочення експорту та збільшення імпорту, що негативно позначилося на торговому балансі. Якщо в 2021 році сальдо торгового балансу становило -6.2 млрд доларів США, то вже в 2022 цей показник впав до -14.7 млрд доларів США, а в 2023 – до -27.3 млрд доларів США. До початку повномасштабного вторгнення, українські товари експортувалися переважно водними шляхами. У 2022-2023 роках, частка автомобільних та залізничних перевезень помітно зросла у зв'язку із блокадою Чорного моря та вільним доступом до ринків ЄС. Утім, морські перевезення лишаються найбільш рентабельними. Для того щоб зменшити сальдо торгового балансу України варто прийняти певні рішення. Це стимулювання експорту, розвиток внутрішньої переробки замість експорту сировини варто розвивати виробництво продукції з високою доданою вартістю наприклад, готові харчові продукти, металоконструкції, техніку. Також можна зробити акцент на розвиток третинного сектору, насамперед це надання ІТ послуг хоч обсяг замовлень з-за кордону зменшився, ІТ-сектор залишається важливим джерелом валютних надходжень. Держава може стимулювати експорт послуг через податкові пільги та освітні програми.

Скорочення імпорту: зменшення енергетичної залежності, через втрату газовидобутку Україна імпортує більше енергоносіїв. Перехід на біопаливо, теплові помпи та модернізація котелень допоможуть скоротити імпорт газу. Підтримка локального виробництва, імпорт

товарів, які можна виробляти в Україні (одяг, меблі, продукти), варто замінити внутрішнім виробництвом через програми підтримки малого бізнесу.

Отже, Україна має значний експортно-імпортний потенціал, однак структура її зовнішньої торгівлі залишається вразливою через переважання сировинного експорту та імпорт енергоносіїв. Членство у СОТ та доступ до ринків ЄС відкрили нові можливості, але водночас виявили слабкі сторони економіки, зокрема низьку частку високотехнологічної продукції. Війна з Росією ще більше загострила проблему, спричинивши різке зростання торгового дефіциту. Для його зменшення необхідно розвивати внутрішню переробку, підтримувати ІТ-сектор, модернізувати логістику та зменшувати енергетичну залежність. Комплексна реалізація цих заходів дозволить зміцнити конкурентоспроможність української економіки на світовому ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Малярець Л. М., Отенко В. І., Отенко І. П. та ін. *Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання* : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с.

УДК 330.3

Пасєка Віктор

студент групи ППм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Зарічна Надія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ ФЛЕКСОГРАФІЧНИХ ДРУКАРЕНЬ В УМОВАХ ВІЙНИ

Українська економіка, зокрема промислові підприємства, функціонує в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною. Критичною загрозою для бізнесу стала систематична дестабілізація енергетичної інфраструктури, що проявляється у тривалих відключеннях електроенергії, перебоях у газопостачанні та нестабільній роботі мереж. Для флексографічних друкарень, як підприємств з безперервним технологічним циклом, високою енергоємністю обладнання та жорсткими термінами виконання замовлень, відсутність надійного енергопостачання призводить до: прямих фінансових втрат через простої, порушення технологічних процесів (наприклад, порушення температурного режиму в цехах, зрив термінів поставок), втрати клієнтів та ділової репутації, ризику пошкодження дорогого обладнання (пресів, серверів, систем кондиціонування).

Таким чином, розробка механізму забезпечення енергонебезпечності є не просто актуальною, а життєво необхідною для виживання та функціонування флексографічних друкарень в сучасних українських реаліях.

Для розробки механізму забезпечення енергонебезпечності флексографічних друкарень необхідно виконати наступні завдання:

1. Провести аналіз структури енергоспоживання та технологічного циклу діяльності сучасної друкарні:

- **Класифікація навантажень за критичністю.** Усі енергоспоживачі друкарні поділяються на три категорії:

- критичні (І категорія): серверне обладнання, системи охолодження пресів, аварійне освітлення, пожежна сигналізація. Потребують миттєвого забезпечення безперебійним живленням;

- важливі (II категорія): основні друкарські преси, різальні машини. Можуть бути запущені з невеликою затримкою;
- некритичні (III категорія): допоміжне обладнання. Можуть відключатися для економії ресурсів аварійних джерел.

- **Гібридна модель енергонезалежності визначається як найефективніше рішення.** Вона поєднує:

- Джерела безперебійного живлення (ДБЖ) на сучасних акумуляторах для миттєвого покриття спада напруги та живлення критичних навантажень;
- Дизель-генераторні установки (ДГУ) достатньої потужності для забезпечення повного виробничого циклу під час тривалих відключень;
- Сонячна електростанція (СЕС) для зменшення споживання з мережі в мирний час та підзарядки акумуляторних систем.

- **Методика розрахунку економічної ефективності** має враховувати не лише капітальні витрати, а й «вартість простою» підприємства. Цей показник включає втрачений прибуток, штрафи за порушення умов договорів та потенційні витрати на ремонт обладнання, пошкодженого через перепади напруги.

2. Дослідити та класифікувати основні загрози енергозабезпечення підприємства в умовах війни.

3. Проаналізувати сучасні технології та рішення для децентралізованого енергозабезпечення, включаючи системи безперебійного живлення (UPS), джерела безперервного живлення на акумуляторах, генераторні установки, сонячні електростанції, системи накопичення енергії та когенераційні установки.

4. Розробити методику оцінки економічної доцільності впровадження заходів з енергонезалежності, враховуючи специфіку друкарського виробництва.

5. Сформувані декілька варіантів проєктних пропозицій (базовий, оптимальний, максимальний) для модельного підприємства – флексографічної друкарні.

6. Провести порівняльний аналіз запропонованих варіантів за критеріями: капітальні витрати, термін окупності, рівень енергонезалежності, технічна реалізованість.

Механізм забезпечення енергонезалежності підприємств передбачає впровадження систем власної генерації (сонячні електростанції, когенераційні установки), зберігання енергії (аккумулятори) та заходів з енергоефективності (моніторинг, оптимізація споживання, модернізація інженерних систем). Ці елементи в комплексі дозволяють зменшити залежність від зовнішніх постачальників, скоротити витрати на електроенергію та забезпечити безперебійну роботу, особливо в умовах нестабільності енергопостачання.

Складові механізму забезпечення енергонезалежності флексографічної друкарні:

❖ **Власна генерація:**

- Сонячні електростанції (СЕС): Встановлення промислових СЕС (від 100 кВт до 10 МВт) для покриття енергетичних потреб підприємства.
- Когенераційні установки: одночасне виробництво електричної та теплової енергії.
- Механізм продажу надлишків: можливість продавати вироблену електроенергію в мережу (наприклад, через механізм Net-Billing) для отримання доходу.

❖ **Зберігання енергії:**

- Системи накопичення енергії (ESS): Використання акумуляторів для накопичення надлишкової енергії, виробленої з відновлюваних джерел, та її використання під час пікових навантажень або перебоїв з електропостачанням.

❖ **Енергоефективність та енергозбереження:**

- Системи енергетичного менеджменту: Впровадження системи для моніторингу та управління використанням енергоресурсів на підприємстві.
- Технічні заходи: Модернізація інженерних систем (опалення, вентиляція, освітлення) для зменшення втрат енергії.

- Регулювання споживання: Оптимізація роботи обладнання, вимкнення енергоємних приладів, коли вони не використовуються, та мотивація персоналу до економії.
- Підвищення енергоефективності: Комплекс заходів, спрямованих на зниження енерговитрат при збереженні продуктивності.

Таким чином, запропонований механізм забезпечення енергонезалежності дозволить флексографічним друкарням не лише продовжувати роботу під час віялових відключень, але й забезпечити стратегічну стійкість бізнесу в умовах війни. Оптимальне поєднання джерел резервного живлення з урахуванням пріоритетності навантажень є найбільш ефективним шляхом досягнення енергетичної незалежності.

Реальним прикладом енергонезалежності друкарні може слугувати досвід компанії «Приватна друкарня», яка у 2023 році завершила проєкт з масштабної екомодернізації, встановивши 367 сонячних панелей, це дало змогу вирішити два ключових завдання: забезпечити енергонезалежність від центрального постачання та зробити внесок у економію традиційних енергоресурсів.

Перелік використаних джерел:

1. Офіційний сайт компанії «Приватна друкарня». URL: <https://pryvatna.com.ua/uk/> (дата звернення 21.10.2025 р.).

УДК 658.16

Джерелейко Юрій
студент групи ПФМ-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Радинський Сергій
кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної турбулентності, інфляційним тиском, воєнно-політичною нестабільністю та невизначеністю ринкової кон'юнктури, питання забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Економічні ризики, коливання валютного курсу, порушення логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту та зростання витрат на ресурси суттєво ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання, особливо у реальному секторі економіки. За таких умов виникає об'єктивна потреба у впровадженні дієвих механізмів фінансового оздоровлення підприємств, здатних відновити їх платоспроможність, ліквідність та конкурентоспроможність.

Фінансове оздоровлення на підприємстві є одним із важливих інструментів антикризового управління фінансами підприємств, засобом подолання фінансової кризи та запобігання банкрутству підприємства.

Під фінансовим оздоровленням підприємств слід розуміти систему заходів, спрямованих на покращення фінансового стану господарюючого суб'єкта, відновлення платоспроможності, досягнення ліквідності балансу, прибутковості, можливості виконання зобов'язання згідно плану їх погашення. Головною метою фінансової санації є мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності, а також формування фінансового капіталу для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру [1, с.43-44].

У межах класичної моделі санації процес фінансового оздоровлення підприємства відбувається послідовно, з дотриманням логічної етапності, що забезпечує системність діагностики, планування та реалізації санаційних заходів.

Етап 1. Виявлення (ідентифікація) фінансової кризи. Перший етап передбачає визначення симптомів фінансової нестабільності підприємства. На цьому етапі здійснюється діагностика фінансового стану з використанням системи коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності, що дає змогу ідентифікувати глибину та характер фінансової кризи (криза ліквідності, неплатоспроможності, прибутковості тощо).

Етап 2. Проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. Цей етап спрямований на виявлення первинних чинників, які зумовили кризові явища у фінансово-економічній діяльності підприємства. Аналіз включає оцінку внутрішніх факторів (неефективне управління активами, надмірна заборгованість, перевищення витрат над доходами) та зовнішніх (нестабільність ринку, коливання валютного курсу, зростання вартості ресурсів, вплив воєнно-політичних ризиків).

Етап 3. Формування стратегічних цілей і тактики проведення санації. Після виявлення причин кризи формується концепція санації, яка визначає стратегічні напрями фінансового відновлення. На цьому етапі встановлюються довгострокові цілі (відновлення прибутковості, покращення структури балансу, зміцнення ринкових позицій) і конкретизуються тактичні завдання (реструктуризація боргів, скорочення витрат, оптимізація виробництва).

Етап 4. Реалізація першочергових (Crash) заходів фінансової стабілізації. Цей етап передбачає оперативні дії, спрямовані на негайне поліпшення фінансової рівноваги підприємства. Серед таких заходів – прискорення інкасації дебіторської заборгованості, уповільнення темпів погашення кредиторської, реструктуризація короткострокових зобов'язань, оптимізація запасів, зменшення непродуктивних витрат, а також пошук короткострокових фінансових ресурсів.

Етап 5. Розроблення проекту санації. На цьому етапі формується детальний проект санації, який базується на аналітичних результатах попередніх етапів. Проект включає: техніко-економічне обґрунтування доцільності санації; розрахунок обсягів і джерел фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми; графіки мобілізації капіталу та освоєння інвестицій; економічне моделювання строків окупності; прогнозовану динаміку фінансових показників; оцінку ефективності санаційних заходів (NPV, IRR, PI, строк окупності тощо).

Етап 6. Реалізація проекту та моніторинг результатів. Здійснюється практичне впровадження розроблених заходів та систематичний контроль за їх виконанням. Моніторинг дозволяє коригувати фінансову стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища й внутрішніх можливостей підприємства.

Етап 7. Оцінка результатів фінансового оздоровлення. Завершальний етап передбачає узагальнення результатів санації за комплексом фінансових, виробничих і стратегічних показників. Позитивний результат виражається у відновленні платоспроможності, підвищенні фінансової стійкості, прибутковості та зміцненні конкурентних позицій підприємства на ринку.

Відповідно, фінансове оздоровлення на підприємстві є одним із ключових інструментів антикризового управління фінансами, спрямованим на подолання кризових явищ, запобігання банкрутству та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відмітити, що фінансове оздоровлення є необхідною системою фінансового захисту підприємств в разі виникнення фінансової кризи. Фінансове оздоровлення може бути спрямоване на реструктуризацію активів або на реструктуризацію пасивів. Фінансове оздоровлення повинно проводитися на паритетних засадах спільними і порівнянними за обсягами наданої підтримки заходами з боку власників підприємства, кредиторів і держави [1, с.45].

Перелі використаних джерел:

1. Радинський С.В., Бинковська В. Форми і методи фінансового оздоровлення на підприємстві. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/6845/2/ConfEF_2015_Binkovska_V-Formy_i_metody_finansovoho_43-45.pdf (дата звернення до ресурсу 17.10.2025)

УДК 338

Романський Назар

магістр

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Федисин Ірина

к.е.н., доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК СТРУКТУРНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Вітчизняний український бізнес сьогодні виступає ключовим чинником формування економічної стабільності, стійкості та структурної збалансованості держави. У контексті зтяжних зовнішніх шоків, воєнних ризиків та трансформаційних процесів українська економіка демонструє високу адаптивність завдяки активності малих, середніх та великих підприємств, які забезпечують наповнення бюджету, підтримку внутрішнього ринку й розвиток інновацій. Вагомість ролі бізнесу підтверджується офіційними статистичними даними, що фіксують як його економічний внесок, так і довгостроковий потенціал.

За даними Державної служби статистики України, малий і середній бізнес формує близько 55% валового внутрішнього продукту та забезпечує понад 70% робочих місць у країні [1]. Така структура зайнятості свідчить про важливість підприємницького сектора для соціально-економічної стійкості, адже саме він виступає основним джерелом доходів для більшості домогосподарств. Навіть у період 2022–2024 років, коли економіка перебувала під тиском зовнішніх загроз, в Україні було зареєстровано понад 220 тис. нових ФОПів лише у 2023 році [2], що демонструє високу здатність бізнесу до самовідновлення.

Важливим напрямом внеску вітчизняного бізнесу є наповнення бюджету. За оцінками Міністерства фінансів, понад 67% доходів державного бюджету у 2024 році забезпечено податковими надходженнями від українських підприємств [3]. Крім того, окремі галузі відіграють критичну роль у валютній стабільності. Зокрема, ІТ-сектор створює близько 25% експорту послуг, а аграрний сектор забезпечує близько 53% валютних надходжень від експорту товарів (Мінекономіки України, 2024). Таким чином, бізнес слугує основним джерелом фінансової підтримки держави та гарантом макроекономічної рівноваги.

Вітчизняний бізнес також має значний потенціал у розвитку регіонів. За даними Програми розвитку ООН, до початку повномасштабної війни понад 60% нових робочих місць у територіальних громадах створювали малі підприємства [4]. Попри зміну умов, тенденція зберігається: малі виробництва, агрофірми, локальні сервісні компанії та креативні індустрії стимулюють економічну активність у громадах, сприяють відновленню інфраструктури та забезпечують сталий розвиток периферійних територій.

Окремої уваги заслуговує інноваційна складова діяльності українських підприємств. За даними IT Ukraine Association, у 2024 році сектор об'єднував близько 350 тис. фахівців і забезпечив країні приблизно 8 млрд доларів експортних надходжень [4]. Українські компанії активно впроваджують цифрові платформи, автоматизовані виробничі процеси, рішення у сфері безпілотних технологій, зеленої енергетики та логістики. Розвиток інновацій не лише підвищує конкурентоспроможність підприємств, а й зміцнює інтеграцію України у глобальні технологічні ринки.

Готельно-ресторанний бізнес у розвитку економічно сталої держави відіграє значно ширшу роль, ніж просто забезпечення подорожніх житлом і харчуванням. Це галузь, що діє як розгалужена система капілярів, через які економіка отримує ресурси, імпульси та можливості для зростання. Її внесок відчувається на ринку праці, у розвитку регіонів, у формуванні міжнародного іміджу держави та у впровадженні моделей сталого споживання.

Готелі та ресторани створюють велику кількість робочих місць різного рівня складності. Сфера гостинності навчає людей комунікації, організації праці, управлінню часом, фінансами та сервісом. Такі навички легко переходять у суміжні галузі, що робить робочу силу більш гнучкою та конкурентною. У державах, які прагнуть економічної стійкості, формування кваліфікованого та мобільного персоналу стає потужною опорою.

Готельно-ресторанний бізнес стимулює розвиток локальних ланцюгів постачання. Кожна страва в ресторані пов'язує між собою фермерів, молочні господарства, рибні підприємства, пекарні, виробників текстилю та місцевий транспорт. Коли заклади роблять акцент на продукції внутрішнього ринку, кошти залишаються в країні та зміцнюють внутрішній економічний кругообіг. Такий підхід зменшує вразливість перед зовнішніми коливаннями і підсилює економічну незалежність.

Індустрія гостинності є одним з найважливіших носіїв туристичного потенціалу. Готелі та ресторани формують враження про країну ще до того, як турист побачить її міста та краєвиди. Якісний сервіс, унікальна кухня, комфортна інфраструктура та привітність персоналу можуть підвищити кількість відвідувачів, збільшити валютні надходження та стимулювати інвестиції. Туризм, своєю чергою, пожвавлює транспорт, торгівлю, культуру, сферу розваг і дрібне підприємництво.

Відкриття нових готелів і ресторанів часто тягне за собою розвиток територій. У містах це може бути відновлення історичних кварталів, модернізація доріг та громадських просторів, покращення освітлення й транспортних маршрутів. У сільських регіонах це стає поштовхом до створення агротуристичних кластерів, підсилення локального бізнесу та збереження культурної спадщини. Усе це формує більш рівномірний розподіл економічної активності між регіонами.

Нарешті, готелі та ресторани формують культурну цінність держави. Ресторани з локальними стравами перетворюють традиції на ресурс розвитку, а готелі впроваджують інноваційні технології управління, що згодом можуть поширюватися і в інші сфери. Сектор гостинності таким чином стає майданчиком для творчих експериментів, цифрових рішень і нових моделей комунікації.

Суттєвий внесок бізнесу простежується у впровадженні екологічно відповідних практик. За результатами опитувань Європейської Бізнес Асоціації, близько 40% українських компаній застосовують підходи ESG, зокрема енергоощадні технології, системи сортування відходів, програми соціальної відповідальності та локальні ланцюги постачання. Поширення таких практик посилює екологічну та соціальну стійкість економіки.

Отже, роль вітчизняного українського бізнесу у розвитку економічно сталої держави є багатовимірною. Він забезпечує фінансову базу державності, стимулює зайнятість, сприяє регіональному розвитку, формує інноваційний потенціал, підтримує екологічні трансформації та бере участь у забезпеченні обороноздатності. Його потенціал полягає у гнучкості, здатності до швидкої адаптації та високому рівні підприємницької активності. У сукупності ці фактори формують фундамент економічної стійкості України та визначають траєкторію її сталого розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Показники економічної діяльності малого та середнього бізнесу за 2023–2024 роки. Київ, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
2. Міністерство економіки України. Звіт про стан та розвиток підприємництва в Україні за 2023–2024 роки. Київ, 2024.

3. Міністерство фінансів України. Структура доходів Державного бюджету України за 2024 рік. Київ, 2024.
4. IT Ukraine Association. IT Industry in Ukraine: Export Performance and Workforce Report 2024. Київ, 2024.

УДК 658.87

Цірук Тетяна
студентка групи ППм-61
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Науковий керівник: Мариненко Наталія
доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки на фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЗДІЙСНЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Комерційна діяльність підприємства є функціональним компонентом господарської системи, орієнтованим на досягнення доходу або прибутку шляхом реалізації товарів або послуг. Вона регламентується загальногосподарським законодавством і внутрішніми регламентами, передбачаючи взаємодію із контрагентами. У ринкових умовах комерційна діяльність набуває системного характеру, включаючи продаж, планування, аналітику, логістику та сервісне супроводження. Базується на принципах обміну та еквівалентності, що забезпечує відтворення капіталу на основі попиту. Стратегічна орієнтація визначається формалізованими цілями, співвіднесеними з ринковими очікуваннями. Обсяг комерційних процесів залежить від масштабу операцій, характеру товару та структури ринку, постаючи як автономна функція з набором спеціалізованих інструментів управління [1].

Ключовим елементом є рух товарно-грошових потоків, який охоплює закупівлю, транспортування, зберігання, просування та збут продукції. Мета – досягнення позитивного фінансового результату на основі ринкової кон'юнктури. Діяльність залежить від зовнішнього середовища: цінових коливань, конкуренції, поведінки споживачів та нормативної бази, що зумовлює необхідність прогнозування, контролю та координації рішень. Ефективність функціонування корелює з гнучкістю адаптації, якістю інформаційного забезпечення, точністю планування та узгодженістю операцій [3, с.105].

У ринкових відносинах комерційна діяльність є механізмом реалізації конкурентоспроможності, інтегруючи маркетингові, логістичні та фінансові рішення. Вона реалізується через позиціонування товару, вибір каналів збуту, цінову політику та контрактну взаємодію, виконуючи роль посередника між виробником і споживачем. Ефективність оцінюється за доходністю, прибутковістю, рентабельністю, обсягом реалізації та часткою ринку.

Комерційна діяльність поділяється на стратегічний, тактичний та операційний рівні. Стратегічний – вибір цільового ринку, розробка стратегії та ціннісної пропозиції; тактичний – реалізація маркетингового плану, управління логістикою, контроль виконання; операційний – продаж, переговори, супровід угод та післяпродажне обслуговування.

Завдання класифікуються за функціональними напрямками: формування комерційної пропозиції, організація збуту, аналіз попиту, оптимізація товарного портфеля, управління ризиками, контрактна дисципліна та підтримка ділових комунікацій. Узгодженість забезпечується системою комерційного менеджменту через планування, координацію та контроль [2].

Форми комерційної діяльності залежать від галузі, структури продукції та характеру споживання: у виробництві – дилерські мережі або прямі продажі; у торгівлі – оптова та роздрібна; у сфері послуг – персоніфікована взаємодія з клієнтами. Функціонування

підтримується внутрішніми та зовнішніми механізмами регулювання: внутрішні – планування, управління запасами, контроль продажів; зовнішні – взаємодія з контрагентами, конкуренція, законодавчі вимоги.

Принципи організаційно-економічної побудови комерційної діяльності включають:

- ринкову орієнтацію;
- раціональність витрат;
- варіативність сценаріїв збуту;
- відповідальність на кожному етапі;
- контрактність та правову визначеність.

Структура комерційної діяльності передбачає вертикальні (стратегія – тактика – операції) та горизонтальні взаємозв'язки (маркетинг, логістика, продаж, обслуговування клієнтів). Формалізація діяльності забезпечує контроль, облік, стандартизацію процесів та інтеграцію у загальну систему управління, підвищуючи керованість, прогнозованість і аналітичну насиченість.

Перелік використаних джерел:

1. Каличева Н.Є., Зеленцова Н.І. Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 164-170.
2. Калініченко О., Совершенна П., Гаркавенко М. Сутність та особливості здійснення виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С.5.
3. Семененко О.Г., Доскоч А.С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. *Економічна теорія*. 2022. № 55. С. 105-118.

УДК 658.15

Черкашин Інна

студентка групи ПФМ-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Мариненко Наталія

доктор економічних наук, професор

професор кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова діагностика є одним із ключових інструментів сучасного управління підприємством, адже вона забезпечує можливість комплексного оцінювання його фінансово-економічного стану, визначення рівня стійкості, ефективності функціонування та потенційних ризиків. У сучасних умовах економічної нестабільності, коливань валютних курсів, інфляційних процесів та зростання фінансових загроз особливої ваги набуває необхідність своєчасного виявлення проблем у фінансовій діяльності підприємства, прогнозування кризових ситуацій і розроблення дієвих механізмів їх запобігання [1].

Діагностика фінансового стану розглядається не лише як аналітичний інструмент, а й як важливий елемент системи забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки дозволяє ідентифікувати внутрішні та зовнішні загрози, оцінити рівень фінансової стабільності, визначити напрями зміцнення платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності. Саме результати діагностики слугують основою для прийняття управлінських рішень щодо формування фінансової стратегії, оптимізації структури капіталу, управління ризиками та запобігання кризовим явищам у діяльності суб'єкта господарювання.

Основні завдання діагностики фінансового стану підприємства, які спрямовані на забезпечення об'єктивного, всебічного та системного аналізу фінансової діяльності суб'єкта господарювання, представлено на рис. 1.

Таким чином, система завдань діагностики фінансового стану підприємства охоплює як аналітичні, так і прогностично-управлінські аспекти, що дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й забезпечити науково обґрунтоване планування його фінансового розвитку.

Виходячи із завдань діагностики фінансового стану підприємства, можна констатувати необхідність формування ефективної системи управління фінансовими ресурсами, яка ґрунтується на принципах системності, прозорості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Управління фінансовим станом має здійснюватися на основі постійного моніторингу та аналітичного оцінювання ключових показників із використанням сучасних методів, прийомів і методик фінансового аналізу.



Рисунок 1. Основні завдання діагностики фінансового стану підприємства

Джерело: складено автором на основі [2]

У цьому контексті доцільним є проведення діагностики фінансового стану підприємства за певною послідовністю етапів, які забезпечують комплексність і результативність дослідження, а саме [3]:

– удосконалення механізму управління підприємством із урахуванням принципів фінансової прозорості та підзвітності. Для великих підприємств і корпоративних структур оптимальним підходом є впровадження системи бюджетного управління, що дозволяє здійснювати контроль за формуванням і використанням фінансових ресурсів на всіх рівнях управління;

– розроблення раціональної організаційної структури управління, заснованої на поділі підприємства на окремі бізнес-одиниці, що сприяє підвищенню відповідальності керівників

підрозділів за результати діяльності та забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень;

– організація ефективної роботи фінансової служби, яка забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації за всіма напрямками діяльності підприємства: за об'єктами фінансового управління, управлінськими процесами (планування, аналіз, прогнозування), а також за основними фінансовими потоками.

Таким чином, послідовна реалізація відзначених етапів сприяє підвищенню ефективності системи управління фінансовим станом підприємства, забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів його діяльності та створює основу для розроблення стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Отже, результатом проведення діагностики фінансового стану підприємства є отримання системи основних, найбільш інформативних показників, які комплексно, об'єктивно та достовірно відображають реальний фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання. На підставі цих показників формуються аналітичні висновки, розробляються прогнози та плани фінансового оздоровлення, спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія і практика. *Economic Journal Odesa Polytechnic University*. 2023. №4(26). С. 5–12.

2. Заярна Н. М., Нечесанов М. Ю., Щербакова Н. С. Діагностика фінансового стану підприємства як основний елемент забезпечення його економічної безпеки. *Збірник наукових праць Львівського торговельно-економічного університету «Підприємництво і торгівля»*. 2016. №20. С. 47–52.

3. Кузьмінська Н. Л., Личак О. О. Діагностування фінансового стану АТ «Харківський тракторний завод» з метою виявлення фінансової кризи. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 22. С. 245–250.

УДК 658:330.3

Шведа Наталія

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Тримбуляк Яна-Христина

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА І УПРАВЛІННЯ НИМ

У сучасних складних умовах особливої ваги набувають питання пошуку ефективних шляхів забезпечення стабільної, результативної та прибуткової діяльності підприємств. Раціональне й ефективне використання матеріальних, виробничих, трудових та інших ресурсів, виявлення нових можливостей і своєчасне ухвалення управлінських рішень забезпечують конкурентні переваги підприємства та сприяють його розвитку. Саме тому важливим стає питання потенціалу підприємства і забезпечення ефективного управління ним.

У етимологічному сенсі слово «потенціал» походить від латинського «*potentia*», що означає «сила», «приховані можливості», тобто джерело енергії чи ресурсів, які можуть бути реалізовані на практиці в господарській діяльності [1, с. 309].

На даний час не сформовано єдиного підходу до тлумачення категорії «потенціал підприємства», яка має важливе значення як з економічного, так і з управлінського погляду.

У науковій сфері накопичено значну кількість підходів, що відображають особливості інтерпретації цієї категорії як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Усі підходи до визначення суті поняття «потенціал підприємства» можна звести до трьох основних напрямів: ресурсного, цільового та системного. Ресурсний підхід акцентує увагу на тому, що ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови раціонального розподілу наявних ресурсів. Цільовий (результативний) підхід трактує потенціал як здатність підприємства досягати визначених цілей. Системний підхід розглядає потенціал як сукупність усіх процесів діяльності підприємства, об'єднаних у певну систему. Цей підхід є найбільш складним для дослідження, оскільки тісно переплітається з багатьма економічними категоріями [2, с. 54-55].

Потенціалу підприємства притаманні такі основні характеристики [3]:

- динамічність – потенціал потребує постійного моніторингу та оцінки, щоб забезпечити його подальший розвиток і відповідність сучасним умовам;
- гнучкість і адаптивність – підприємство має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, здійснюючи оперативний перерозподіл ресурсів, резервів і виробничих потужностей;
- інноваційність – розвиток підприємства забезпечується впровадженням інновацій, які необхідно своєчасно інтегрувати в ресурсну базу та технічне оснащення, що сприяє підвищенню результативності та ефективності використання потенціалу;
- спрямованість на досягнення мети – ефективне використання потенціалу дозволяє підприємству реалізувати свої стратегічні цілі та завдання;
- інтегрованість – ресурси, що формують економічний потенціал, мають функціонувати у взаємозв'язку, утворюючи єдину узгоджену систему, а не діяти ізольовано;
- складність – потенціал є комплексною системою, що базується на наявних ресурсах і можливостях підприємства, формуючи резерви для забезпечення стійкості та здатності до самовдосконалення;
- синергічність – взаємодія та взаємозалежність складових потенціалу забезпечують його цілісність, структурованість і створюють нові властивості, що підсилюють загальний ефект для підприємства.

Управління потенціалом підприємства – це процес ухвалення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання, удосконалення та нарощування економічного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей, забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства [4, с. 211].

Головним завданням управління потенціалом підприємства є формування його стратегічного рівня з урахуванням впливу зовнішнього середовища для здобуття довгострокових конкурентних переваг. Управлінський вплив при цьому має бути спрямований на ключові елементи потенціалу – ресурси, компетенції, можливості підприємства, а також на його структуру, що визначає взаємозв'язки між складовими. Метою такого впливу є досягнення позитивного синергетичного ефекту від поєднання зазначених елементів потенціалу, який проявляється у зростанні ефективності діяльності підприємства та поліпшенні результатів його функціонування відповідно до встановлених цілей [4, с. 211].

Управління потенціалом має охоплювати процеси його формування, ефективного використання та подальшого розвитку. Формування потенціалу підприємства слід організовувати таким чином, щоб забезпечити пошук стратегічних можливостей і ресурсів, здатних підвищити його конкурентоспроможність та виявити внутрішні резерви зростання. Управління використанням потенціалу повинно бути спрямоване на активізацію тих ресурсів, які з певних причин раніше не використовувалися. Розвиток потенціалу передбачає його розширення за рахунок залучення резервів, а також покращення фінансових, технічних і економічних показників діяльності підприємства [4, с. 211-212].

У сучасних умовах процес управління потенціалом ґрунтується на певній системі принципів [4, с. 212]:

- адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища;

- стабільність, обумовлена життєвим циклом підприємства й заданим періодом часу;
- саморегулювання й саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища;

- гнучкість для забезпечення конкурентоспроможності й розвитку підприємства

Управління потенціалом підприємства включає шість послідовних етапів [4, с. 212]: формування системи інформаційного забезпечення та визначення структури потенціалу підприємства; проведення аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища для виявлення конкурентних переваг і слабких сторін; розроблення методики діагностики потенціалу, що включає кількісну оцінку його складових, аналіз похибок та помилок, а також дослідження життєвого циклу підприємства й продукції; визначення синергічних взаємозв'язків між елементами потенціалу та здійснення оцінки конкурентоспроможності; формування стратегії зміцнення й розвитку потенціалу; застосування контролінгу для коригування поставлених цілей і управлінських рішень.

Отже, потенціал підприємства є комплексною та динамічною системою ресурсів, можливостей і компетенцій, які забезпечують його функціонування і розвиток. Ефективне управління потенціалом передбачає системний підхід, дотримання принципів адаптивності, гнучкості, стабільності й саморозвитку, а також реалізацію послідовних етапів. Це забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та зміцнення його конкурентних переваг.

Перелік використаних джерел:

1. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308-313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
2. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. Підприємництво та інновації. 2019. №9. С. 54-59. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
3. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
4. Пасько М. Концептуальні засади формування та управління потенціалом підприємства і його складовими. Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph. Boston: Primedia eLaunch, 2022. Р. 201-248. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28317>

УДК 330.341.1

Юрик Наталія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Дикий Юрій

аспірант 2 року навчання

кафедри менеджменту та адміністрування

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Політико-економічна нестабільність формує середовище підвищеної невизначеності, в якому інноваційна стратегія підприємства перетворюється з драйвера зростання на випробування системи управління ризиками. Коливання макропоказників, регуляторні зсуви, розриви ланцюгів постачання, цінова та валютна волатильність, а також обмежений доступ до фінансування змінюють вартість часу та капіталу, ускладнюючи планування та реалізацію інноваційних проєктів.

Додаткові виклики породжують інституційні дисфункції – непослідовність політики, слабку координацію публічних і приватних ініціатив, дефіцит компетенцій управління змінами. У таких умовах зростає ймовірність технологічних і ринкових невдач, посилюється залежність від критичного імпорту, підвищуються вимоги до гнучкості бізнес-моделей та швидкості організаційної адаптації. Відтак реалізація інноваційної стратегії підприємства потребує постійного балансування між амбіцією оновлення та захистом стійкості, між експериментом і дисципліною, між стратегічною послідовністю та тактичною маневреністю.

Реалізація інноваційної стратегії підприємства в умовах політико-економічної нестабільності зіштовхується з багатьма ризиками, які суттєво знижують його шанси на успішне впровадження інновацій.

По-перше, політична нестабільність проявляється у частих змінах законодавства, нестабільній державній політиці та корупційних ризиках, створюючи при цьому високий рівень невизначеності для інноваційних проєктів. Наприклад, у контексті інноваційної діяльності це призводить до збільшення зовнішніх загроз, таких як нестабільність середовища, недосконалість нормативно-правового законодавства, низька професійна компетентність управлінських кадрів регіональних органів управління [2, с. 346].

По-друге, економічна нестабільність (інфляція, волатильність валютного курсу, дефіцит фінансування, зниження інвестиційної активності) значно ускладнює планування інноваційної стратегії: підвищене фінансове навантаження, нестабільні грошові потоки й неможливість довготермінового прогнозування зменшують готовність до ризику з боку підприємства [5, с. 188-189].

По-третє, інституційно-організаційні ризики, характерні для країн з нестабільним політико-економічним середовищем, означають слабкі управлінські механізми, недостатню координацію інноваційної політики, невизначеність ролі держави й бізнесу у створенні сприятливого інноваційного середовища підприємства [4, с. 151].

По-четверте, технологічні та ринкові ризики – це загрози, пов'язані з тим, що нова технологія може не знайти ринку збуту через зміну споживчих переваг, або через нерозвинену інфраструктуру, що є особливо актуальним в умовах невизначеності та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища [3, с. 40]. У такому випадку інноваційна стратегія ризикує має великі шанси залишитись декларацією без реалізації.

По-п'яте, зовнішньоекономічні ризики (санкції, порушення ланцюгів постачання, залежність від імпорту технологій чи комплектуючих) підсилюються за умов геополітичної нестабільності та створюють додаткові бар'єри для інноваційного розвитку [5, с. 189].

У цих умовах підприємство, яке вибирає інноваційну стратегію, зіштовхується зі значною невизначеністю вже на етапі планування: неправильно оцінена політика держави, недостатнє фінансування, вибір технології без урахування ризиків середовища можуть призвести до того, що інноваційний проєкт не буде реалізований або буде згорнутий ще на етапі дослідження.

Метою управління ризиками в контексті реалізації інноваційної стратегії стає системне виявлення, аналіз й оцінка можливих загроз: зокрема внутрішніх (організаційних, технологічних) і зовнішніх (політичних, економічних, ринкових) [4, с. 151].

Після цього реалізується розробка заходів щодо їх мінімізації: диверсифікація, розподіл ризику, адаптивне планування [4, с. 152]. Успіх реалізації інноваційної стратегії залежить від гнучкого підходу, який забезпечить керівництву підприємства процес швидкого та якісного коригування прийнятих рішень, а також наявність належної інституційної підтримки, враховуючи мінливість зовнішнього середовища. Зокрема, науковці підкреслюють, що «інновації можуть стати ключовим фактором, який дозволить підприємствам ефективно адаптуватися до змінного середовища та забезпечити сталє зростання» в умовах нестабільності [1, с. 155]. Особливо це є актуальним для сучасної України, де політико-економічна нестабільність значно підвищує рівень невизначеності в системі управління підприємствами.

В цілому, інноваційна стратегія підприємства в умовах політико-економічної

нестабільності супроводжується множинним комплексом ризиків: політичних, економічних, соціальних, організаційних, технологічних і зовнішньо-економічних. Без системного ризик-менеджменту та адаптивного підходу така стратегія може виявитися недієвою або надмірно затратною.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити те, що в умовах політико-економічної нестабільності інноваційна стратегія підприємства потребує не просто амбітного довгострокового плану, а ретельно структурованої системи управління ризиками, яка забезпечить гнучкість, готовність до адаптації та інституційну підтримку – лише тоді можлива реалізація інновацій із створенням стійкої конкурентної переваги підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Чернишенко А.Г. Економічна поведінка підприємства в умовах нестабільності середовища. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. № 1. С. 154-160.
2. Неустроєв Ю.Г. Ризики інноваційного розвитку та підтримання достатнього рівня економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. № 3. С. 345-350.
3. Івченко Ю.А. Систематизація ризиків інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в контексті постконфліктних трансформацій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2023. № 2 (278). с. 39-43.
4. Левицька О.О. Ризики інноваційної діяльності: економічна сутність, класифікація, механізми управління. *Науково-технічний вісник*. 2007. С. 151-160.
5. Чобіток І.О. Системи управління ризиками підприємств на основі форсайт-інноваційних технологій в умовах соціально-економічної нестабільності. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 186-193.
6. Пуліна Т.В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. *Економіка*. 2017. № 10. С. 4-8.

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

УДК338.2

Винник Тетяна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Бедрій Денис

студент групи ППм-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА» В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ

Процеси трансформації української економіки, які відбуваються під впливом активного запровадження цифрових технологій у всіх напрямках діяльності вітчизняних підприємств, а також в умовах реальних загроз, обумовлених триваючою повномасштабною війною з РФ, спонукають науковців до формування нових підходів до змісту економічних явищ. В умовах підвищених ризиків, в яких зараз функціонують українські підприємства, особливої уваги заслуговує розуміння сутності економічної безпеки, від чого залежить розробка та впровадження дієвих запобіжних заходів, нівелюючих існуючі загрози.

З метою формулювання висновку щодо існування універсального підходу до тлумачення «економічної безпеки підприємства», досліджено сучасні визначення науковців (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до тлумачення «економічна безпека підприємства»

№	Автор	Тлумачення
1	Дідик А. 2019 р. [4, С. 32]	стан системи взаємодії із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому підприємство спільно з державними інституціями з використанням власних ресурсів, спроможне виявляти загрози, уникати їх, нівелювати їх вплив, долати наслідки реалізації загроз
2	Жадько, К. 2020 р. [6, С. 172]	можливість здійснювати діяльність, підтримувати нормальні умови праці, розвиток, а у випадках виникнення зовнішніх та внутрішніх викликів, загроз, ризиків, небезпеки протистояти і відновлювати свою діяльність
3	Ткачук Г. 2020 р. [11, С.38]	стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз в економічному просторі підприємства, які викликані причинами різного походження, щодо реалізації його економічних корпоративних інтересів.
4	Зубко Т., 2020 р. [9, С.38]	стан підприємства, що характеризується статичною і динамічною складовими, а також враховує результуючу ознаку (конкурентоспроможність) та ресурсно-функціональну складову
5	Загородня А. 2022 р. [7, С. 19]	система, що забезпечує можливість попередження і в результаті нейтралізації різних загроз, що захищає економічні інтереси підприємства, не допускає збитків у розмірах, що вищі за критичну межу
6	Асамоах-Черемех Д. 2023 р. [2, С.50]	комплексна характеристика, що відображає стан підприємства, який сприяє стабільному та максимально ефективному його функціонуванню та розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, характеризується захищеністю та сприяє зменшенню негативного впливу внутрішніх і

		зовнішніх загроз на потенціал підприємства в умовах глобальних викликів, та забезпечує досягнення стратегічних цілей бізнесу.
7	Андріїв Н., 2024 р. [1, С.56]	діяльність, спрямована на підтримання стійкості й формування умов для розвитку шляхом реалізації захисних заходів та/або адаптації стосовно впливу внутрішніх та зовнішніх загроз задля досягнення корпоративних інтересів, зокрема і через гармонічну взаємодію із системами вищого та нижчого порядку
8	Штангрет І., 2024 р. [12, С.37]	забезпечення стабільного функціонування підприємства із формуванням безпечних умов для його розвитку шляхом реалізації заходів з виявлення, протидії та/або адаптації до внутрішніх і зовнішніх ВРЗ
9	Захарчук Н., 2024 р., [8, С.310]	комплексна характеристика стану захищеності та інтегрованої здатності підприємства своєчасно виявляти та протидіяти загрозам і ризикам, забезпечувати стабільне та ефективне функціонування, динамічний розвиток, адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, використовуючи інноваційні технології, цифрові рішення та інструменти штучного інтелекту з метою досягнення цілей бізнесу та забезпечення стратегічного зростання
10	Горбач С., 2024 р. [3, С.52]	сукупність заходів та стратегій, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та небезпек, що можуть порушити його стабільну діяльність і конкурентоспроможність.
11	Єпіфанова І., 2025 р. [5, С. 575]	здатність підприємства протидіяти загрозам, адаптуватися до динамічних і випадкових змін та забезпечувати фінансову стійкість.
12	Карвацка Н., 2025 р. [10, С.157]	стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує досягнення конкурентних переваг та сталий розвиток на основі інноваційних підходів впровадження циклічних моделей використання ресурсів, гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін і збереження достатньої міри економічної свободи для адаптації до змінних умов зовнішнього середовища

Джерело: розроблено авторами за даними [1-12]

Проведений аналіз, дозволяє зробити висновок, що у запропонованих підходах вітчизняних науковців, спостерігається змістова єдність у тому, що економічна безпека полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємств під впливом загроз зовнішнього і внутрішнього середовища. У той же час, відмінність поглядів науковців, відображена у тому, який визначальний фактор впливу на забезпечення стабільного функціонування підприємства, вони обирали. Зокрема, ознакою, яка характеризує стабільність функціонування підприємства, Загородня А. визначає допустиму межу збитків [7], Асамоах-Черемех Д. – стійкість до глобальних викликів [2], Захарчук Н. – впровадження інноваційних технологій [8], Карвацка Н. – достатню міру економічної свободи [10].

На нашу думку, на сьогодні відсутнє універсальне тлумачення «економічної безпеки підприємства», оскільки її організація і забезпечення залежить від багатьох чинників, починаючи від наявних фінансових ресурсів і завершуючи обраною підприємством стратегією розвитку.

Слід зауважити, що вітчизняні підприємства, постійно знаходяться під загрозою фізичного руйнування, внаслідок масштабних ракетно-дронових обстрілів російським агресором. Відповідно, забезпечення економічної безпеки підприємств, набуває нових сенсів, що мають враховувати заходи, які передбачають релокацію підприємств на більш безпечні території, будівництво підприємств, здатних витримувати ракетно-дронові удари тощо.

Перелік використаних джерел:

1. Андріїв Н.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації ринку праці: дис. ... д-ра. екон. наук: 21.04.02 / Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України. Львів, 2024. -493 с.
2. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є.М. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 47-55.
3. Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №7. С. 51-55. URL : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7>
4. А.М. Дідик, О.Є. Кузьмін, О.Л. Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О. В. Ілляшенко, та ін. Економічна безпека підприємства: підручник / за ред. А.М. Дідика. Львів: НУ "Львівська політехніка", ТзОВ "Видавнича група "Бухгалтери України". 2019. 624с.
5. Єпіфанова І., Джеджула В. Сучасні технології управління економічною безпекою підприємств в умовах невизначеності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 574-577. URL : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-84>
6. Жадько К., Остапчук О. Економічна безпека інноваційних підприємств: результати оцінки та напрями посилення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3(1)). С. 323-329. URL : [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-46)
7. Загородня А.С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-2>.
8. Захарчук Н. Економічна безпека підприємства у цифрову епоху: нові виміри, загрози та управлінські підходи. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 308–313. URL : https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/337?utm_source.
9. Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємств торгівлі в умовах євроінтеграції: дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.02, 08.00.04 / Держ. торг.-екон. ун-т. Київ, 2023. 639 с.
10. Карвацка Н. С., Габай В.І., Глабчастий Н. Ю. Управління економічною безпекою підприємства в умовах циркулярної економіки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 154-159.
11. Ткачук, Г.О. Економічна безпека підприємств в умовах трансформаційних перетворень: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / ОНАХТ. Київ, 2020. 367 с.
12. Штангрет І.А. Розвиток системи економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент» / ЛьвДУВС. Львів, 2024. 248 с.

Винник Тетяна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Садовська Тетяна
студентка групи ПФМЗ-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану банківська система України відіграє ключову роль у підтримці економічної стабільності, забезпеченні платіжної дисципліни та фінансуванні державних і соціальних потреб. Попри безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною війною, банківський сектор зберіг здатність функціонувати, адаптуючись до нових реалій та демонструючи високу стійкість [2].

Одним із головних чинників стабілізації стало своєчасне реагування Національного банку України, який реалізував комплекс антикризових заходів: запровадження валютних обмежень, підвищення облікової ставки, підтримання ліквідності банків та контроль за фінансовими потоками [4]. Це дозволило уникнути паніки серед вкладників і зберегти довіру до банківської системи.

Статистичний аналіз показників діяльності банків за 2019–2024 рр. свідчить про суттєве зростання активів - з 1,4 до понад 3,2 трлн грн, а також підвищення рівня капіталізації банків [3]. Водночас структура активів змінилася: зросла частка вкладень у державні цінні папери та депозитні сертифікати НБУ, тоді як кредитна активність залишалася обмеженою через високі ризики. Позитивною тенденцією є зростання депозитної бази фізичних та юридичних осіб, що свідчить про відновлення довіри населення та бізнесу до фінансової системи.

Попри відносну стабілізацію, банківський сектор стикається з низкою проблем: зростанням частки проблемних кредитів, підвищенням валютних ризиків, обмеженням доступом до міжнародного фінансування та скороченням прибутковості [1]. Особливої актуальності набуває питання управління ризиками, забезпечення кіберстійкості та цифрової трансформації банківських послуг.

Економетричний аналіз, проведений у межах дослідження, підтвердив, що на фінансову стійкість банків істотно впливають рівень інфляції, безробіття та облікова ставка. В умовах війни ключовим завданням банків стає не лише прибутковість, а й підтримання макрофінансової рівноваги.

Серед сучасних тенденцій розвитку банківської системи України варто відзначити:

- 1) Подальшу консолідацію ринку та посилення ролі державних банків.
- 2) Цифровізацію фінансових послуг, зокрема розвиток дистанційного банкінгу та платіжних платформ.
- 3) Орієнтацію на державне фінансування та співпрацю з міжнародними партнерами.
- 4) Зміцнення регуляторного нагляду та впровадження європейських стандартів банківського регулювання.

Після завершення війни банківська система може стати одним із рушіїв економічного відновлення країни. На основі адаптації досвіду післявоєнної Європи (зокрема принципів Плану Маршалла) в Україні можливе створення “ресурсної угоди” з міжнародними партнерами, спрямованої на відновлення інфраструктури та кредитну підтримку бізнесу [5].

Таким чином, сучасна банківська система України продемонструвала здатність функціонувати в екстремальних умовах, забезпечуючи фінансову стабільність та підтримку економіки [6]. Подальший розвиток галузі визначатиметься рівнем довіри суспільства,

ефективністю монетарної політики, цифровими інноваціями та масштабом міжнародної фінансової допомоги.

Перелік використаних джерел:

1. Венгер К. О. Економічна безпека та регуляторна діяльність Національного банку України. Київ : НаУКМА, 2022. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/419cbefe-49b7-4cf1-9005-3ffd2a6a4df3/content> (дата звернення: 09.11.2025).
2. Вплив війни на банківську систему України. AAB Economics. 2024. № 1. С. 34–41. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/238/221> (дата звернення: 09.11.2025).
3. Національний банк України. Статистичні дані. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 09.11.2025).
4. Павлов Д. С. Роль банківської системи в післявоєнній відбудові України. Київ : НаУКМА, 2024. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/12a5fb52-6989-4035-ac15-ffe54130cb97/content> (дата звернення: 09.11.2025).
5. Підорічева І. Післявоєнне відновлення Європи : досвід та уроки для України. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1592> (дата звернення: 09.11.2025).
6. Черкашин І. Банківська система України в умовах війни. Тернопіль : ТНТУ, 2023. С. 87–90. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40882/2/MNPK_2023_Cherkashyn_I-The_banking_system_of_87-90.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

УДК 330.322:656.2:339.92(477:4-67)

Голойда Олександр

студент групи ПФМ-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Письменний Віталій

доктор економічних наук, доцент

професор кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя

ФІНАНСУВАННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЇ У ЗАЛІЗНИЧНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У контексті європейської інтеграції України фінансування та інвестиції у вітчизняний залізничний сектор набувають пріоритетного значення. Залізничний транспорт є базовою ланкою вантажних і пасажирських перевезень, а його стан безпосередньо детермінує швидкість, надійність і собівартість логістичних операцій. Для повноцінного входження у внутрішній ринок ЄС вітчизняна залізнична інфраструктура має відповідати європейським стандартам та технологічним вимогам, а транспортні коридори – функціонувати без обмежень пропускної спроможності. Відтак модернізацію колійного господарства та вузлових станцій, оновлення систем сигналізації й керування рухом, придбання енергоефективного рухомого складу та впровадження цифрових рішень слід розглядати як обов’язкову передумову підвищення конкурентоспроможності та безпеки перевезень.

Однак нині в Україні інвестиційно-інноваційна стратегія розвитку підприємств залізничного транспорту визначається не лише економічними та політичними, а й безпрецедентними безпековими чинниками. Ключовим бар’єром є критичний рівень фізичного й морального зносу основних фондів, що є прямим наслідком багаторічного хронічного недофінансування. На цьому тлі традиційна модель фінансування неспроможна покривати масштабні інвестиційні потреби, особливо за умов падіння обсягів перевезень і різкого зростання витрат на відновлення, спричинених російсько-українською війною. Це

зумовлює необхідність цільового вкладення коштів у підвищення стійкості залізничної інфраструктури, що необхідно розглядати як базову передумову відновлення галузевої спроможності.

Попри ключову роль державного бюджету у фінансуванні модернізації залізничної інфраструктури, у період дії воєнного стану бюджетні ресурси об'єктивно обмежені: пріоритети зміщені на оборонні та соціальні видатки, а інвестиційні потреби галузі зростають через пошкодження основних фондів і потребу посилення стійкості. За цих умов стратегія фінансування має ґрунтуватися на диверсифікації джерел: поєднанні бюджетних асигнувань з ресурсами міжнародних фінансових організацій (ЄІБ, ЄБРР), грантовими програмами, інструментами державно-приватного партнерства та, де це доцільно, запозиченнями. Такий підхід пом'якшує фіскальні обмеження й підвищує вимоги до якості підготовки проєктів (СВА/LCCA, управління ризиками, прозорість закупівель), що дисциплінує ухвалення інвестиційних рішень.

У цьому контексті особливе значення мають інструменти ЄС, насамперед Connecting Europe Facility (CEF) у його транспортному напрямі. CEF забезпечує грантове співфінансування проєктів, критичних для інтеграції до мережі TEN-T, за умови відповідності технічним специфікаціям взаємодії (TSI), впровадження ERTMS/ETCS і спрямованості на усунення обмежень пропускної спроможності на міжнародних коридорах. Практична реалізація такої підтримки вже відбувається: влітку 2025 р. координаційний комітет CEF схвалив проєкт будівництва ділянки колії 1435 мм між Сквиловою і Мостиською II з наданням 76 млн євро грантового фінансування [1]. Подібні рішення виконують подвійну функцію: створюють фінансовий мультиплікатор для національних інвестицій, а також прискорюють технологічне зближення з європейськими стандартами.

Набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС зумовлює невідкладну трансформацію залізничного сектору, адже базовою вимогою є інтероперабельність з європейською мережею: відповідність TSI, впровадження ERTMS/ETCS, уніфікація процедур доступу й експлуатації. Ключовим структурним бар'єром виступає різниця колійного стандарту (1520 мм проти 1435 мм), що зумовлює витрати на перестановку вагонів, перевантаження, часові затримки і знижує конкурентоспроможність транзитних маршрутів. Відтак комплексна модернізація – від вибіркового запровадження євроколії на пріоритетних коридорах і вузлах до цифровізації управління рухом, оновлення рухомого складу та посилення інфраструктурної стійкості – є умовою інтеграції до TEN-T, скорочення витрат на логістику та збільшення надійності перевезень.

Роль ЄС у трансформації залізничного сектору України є визначальною, оскільки європейські інституції забезпечують не лише грантове та кредитне співфінансування проєктів, а й повноцінний інституційно-експертний супровід (узгодження з *acquis* і TSI, оцінювання ефективності та управління ризиками). Така підтримка поєднується з трансфером технологій і стандартів: впровадженням цифрових систем управління та моніторингу руху, інтелектуальної діагностики інфраструктури, рішень для автоматизації (включно з автономними транспортними засобами на технологічних ділянках) та електротяги нового покоління. Це прискорює модернізацію, підвищує безпеку й енергоефективність перевезень і формує підґрунтя для інтеграції до єдиного європейського простору [2].

Отже, європейська інтеграція України забезпечує важливий доступ до цільових фінансових ресурсів ЄС, доповнюючи можливості державного бюджету та внутрішніх інвестицій і виступаючи каталізатором модернізації залізничної інфраструктури. Доступ українських залізничних підприємств до інструментів ЄС супроводжується вимогою дотримання європейських технічних стандартів інтероперабельності (TSI, ERTMS/ETCS), прозорих процедур закупівель і доказового відбору проєктів (СВА/LCCA, управління ризиками). Унаслідок цього інвестування спрямовується на чіткі структурні пріоритети: оновлення рухомого складу, модернізацію інфраструктури та впровадження інноваційних

цифрових рішень, що підвищує надійність перевезень, знижує логістичні витрати та наближає галузь до сумісності із мережею TEN-T.

Перелік використаних джерел:

1. ЄС надасть Україні €76 мільйона для будівництва євроколії до кордону з Польщею. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4011199-es-nadast-ukraini-76-miljoniv-dla-budivnictva-evrokolii-do-kordonu-z-polseu.html>.
2. Гоц Є. Ю., Ковердун М. С., Григорак М. Ю. Євроінтеграція та розвиток транспортної інфраструктури України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303945>.

УДК 338

Мершін Олександра

студентка групи ПП – 21

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник : Маркович Ірина

кандидат економічних наук

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЄВРО ТА ДОЛАР : ГЛОБАЛЬНЕ СУПЕРНИЦТВО ВАЛЮТ

Долар США та євро є двома найвпливовішими валютами у світовій фінансовій системі. Їхнє суперництво визначає динаміку міжнародних розрахунків, валютних резервів і фінансової стабільності у світі.

Американський долар залишається головною резервною валютою: близько 58% світових валютних резервів зберігається у доларах (за даними МВФ, 2024 р.). Його домінування зумовлене масштабом економіки США, глибиною фінансових ринків та довірою до державних інституцій. Долар використовується більш ніж у 80% міжнародних транзакцій, що робить його ключовим інструментом у глобальних фінансових потоках. Крім того, політика Федеральної резервної системи (ФРС) має безпосередній вплив на процентні ставки та курси валют у всьому світі.

Євро, який було введено у 1999 році, нині становить приблизно 20% світових валютних резервів. Він активно використовується в міжнародних розрахунках, особливо в Європі, Африці та на Близькому Сході. Згідно з даними Європейського центрального банку (ЄЦБ), роль євро у глобальних платежах зростає завдяки розширенню зони використання валюти та розвитку фінансових ринків ЄС. Єврозона прагне зміцнити автономію від долара через створення незалежних платіжних систем, зокрема INSTEX і TIPS, а також через ініціативи щодо власної енергетичної безпеки та розрахунків у євро за енергоресурси.

Фактори впливу на глобальне суперництво: • Геополітична напруженість (санкції, торгові війни, енергетична залежність).

- Цифровізація фінансів та розвиток CBDC (центрального банківського цифрового валют), які можуть змінити структуру міжнародних платежів.

- Енергетичні ринки, що традиційно номінуються у доларах, але частково переходять на євро та юань.

- Монетарна політика провідних економік — рішення ФРС і ЄЦБ формують довіру інвесторів до обох валют.

За прогнозами Світового банку (2024), у найближчі роки ймовірно поступове зниження частки долара у світових резервах через диверсифікацію активів центральних банків, але його статус головної резервної валюти залишиться незмінним. Євро ж продовжить зміцнювати свої позиції в Європі, у торгівлі з країнами Середземномор'я,

Близького Сходу та Африки. Експерти Reuters зазначають, що попит на євро зростає, коли інвестори шукають альтернативу долару у періоди політичної невизначеності у США.

Отже, глобальне суперництво долара та євро є не боротьбою за витіснення, а балансом впливу. Для ЄС головним завданням є посилення довіри до фінансової системи, інтеграція капітальних ринків і розвиток цифрового євро, тоді як США прагнуть зберегти домінування через інновації, військово-політичну міць і стабільність долара як основи світових фінансів.

Перелік використаних джерел:

1. International Monetary Fund. Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves (COFER), 2024. <https://data.imf.org/en/datasets/IMF.STA:COFER>
2. European Central Bank. The international role of the euro – June 2024 report. <https://www.ecb.europa.eu/press/other-publications/ire/html/index.en.html>
3. World Bank. Global Economic Prospects 2024. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
4. Reuters. Dollar edges lower as investors eye Fed policy, euro gains ground. (October 2024) <https://www.reuters.com/markets/>

УДК 336.77

Перепелиця Андрій

студент групи ПФМ-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Крупка Андрій

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В БАНКІВСЬКОМУ СПОЖИВЧОМУ КРЕДИТУВАННІ

У сучасних умовах високої макроекономічної волатильності, посилення інфляційних та процентних коливань, а також нестабільності доходів домогосподарств система споживчого кредитування зазнає зростаючого впливу різнопланових ризиків. Для банківських установ це зумовлює підвищені вимоги до вдосконалення інструментів управління кредитними ризиками, оптимізації процедур оцінювання платоспроможності позичальників та впровадження превентивних механізмів контролю. Розширення спектра цифрових фінансових сервісів, які актуалізують проблеми кіберризиків та інформаційної асиметрії, додатково ускладнює формування ефективного середовища споживчого кредитування. За таких умов визначення й обґрунтування шляхів мінімізації ризиків постає необхідною передумовою забезпечення фінансової стійкості банків, захисту інтересів споживачів та підвищення довіри до кредитно-фінансової системи.

У сучасній економічній літературі переважають два підходи до визначення поняття «кредитний ризик». Відповідно до першого підходу науковці розглядають кредитний ризик як ризик несплати у визначений строк основного боргу і процентів за позичками, що належать кредитору [1, с. 452-453]. В рамках другого підходу, кредитний ризик розглядають як ризик зменшення вартості частини активів, представленої сумою виданих кредитів, або ймовірність зниження прибутковості від цієї частини активів значно нижче очікуваного рівня [2, с. 364-365]. Така розбіжність у визначеннях пояснюється структурою кредитного ризику: необхідним є врахування кредитного ризику як на рівні окремої позики, так і на рівні сукупності цих позик – кредитного портфелю.

В сучасних умовах ризику споживчого кредитування в Україні виникають через ряд ключових чинників впливу, зокрема:

1. Макроекономічна нестабільність та зниження реальних доходів домогосподарств. Високий рівень інфляції, девальваційні коливання та нерівномірність динаміки реальних доходів населення формують підвищену непередбачуваність платіжної дисципліни позичальників. За умов нестабільності сукупні витрати домогосподарств зростають швидше, ніж доходи, що збільшує ймовірність прострочення та дефолтів за кредитами, що безпосередньо підвищує кредитний ризик та скорочує ліквідність банківських установ.

2. Висока інформаційна асиметрія та недосконалість процедур оцінювання кредитоспроможності. Обмеженість доступу до надійних даних ускладнює коректну оцінку фінансової стійкості клієнтів, призводячи до зростання ймовірності надання кредитів із надмірним рівнем ризику та підвищує частку проблемної заборгованості.

3. Зростання кіберризиків та шахрайських операцій у цифровому середовищі. Розширення онлайн-каналів кредитування та підвищена популярність спрощених процедур видачі кредитів сприяють збільшенню випадків фішингу, крадіжки персональних даних, оформлення кредитів на підставні особи, при цьому створює ризики фінансових втрат для банків і погіршує загальний рівень довіри до системи споживчого кредитування.

4. Погіршення якості заставного забезпечення або його відсутність. Споживчі кредити здебільшого є незабезпеченими, що об'єктивно збільшує ризик неповернення. За умов війни та економічної нестабільності вартість потенційних активів, які можуть бути предметом застави (автомобілі, техніка, нерухомість), має тенденцію до волатильності, що знижує їхню ліквідність і ускладнює процеси стягнення.

5. Регуляторні та правові ризики внаслідок частих змін законодавства. Часті зміни у сфері банківського регулювання, захисту прав споживачів, процедур реструктуризації боргів чи вимог до розкриття інформації створюють для банків необхідність оперативної адаптації. Недостатня узгодженість норм або їхня неоднозначність підвищують юридичну невизначеність, що впливає на якість ризик-менеджменту та підвищувати операційні втрати.

Ураховуючи комплексність окреслених ризиків та їхню тенденцію до посилення, особливої актуальності набуває застосування превентивних інструментів, здатних забезпечити своєчасне виявлення загроз і мінімізувати їхній вплив на якість кредитного портфеля. Проведений аналіз дозволяє виокремити основні інструменти, які мають використовуватися на практиці:

1. Організаційні інструменти, які являють собою формування ефективної організаційної структури та ретельний добір персоналу для забезпечення чіткого кредитного процесу в банку з дотриманням всіх внутрішніх нормативних актів, що регулюють відносини позичальника і кредитора.

2. Інформаційні інструменти полягають у надані банками споживачам всієї необхідної інформації про умови кредиту (суму, строк, можливу мету використання, тип процентної ставки) та його сукупну вартість, а також консультації клієнта стосовно переваг та недоліків обраної схеми кредитування.

3. Аналіз кредитоспроможності позичальника є чи не одним із найбільш ефективних інструментів протидії виникненню кредитного ризику.

4. Лімітування одного позичальника дозволяє планомірно регулювати і відслідковувати якість кредитного портфеля банку, його динаміку і структуру, обмежувати обсяг операцій з одним позичальником. У результаті цього реалізація будь-якої одиничної кредитної угоди підпорядковується загальним правилам і вимогам, продиктованим лімітуванням ризикових позицій [3, с.227-228].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід констатувати, що формування ризиків у сфері споживчого кредитування зумовлене комплексом макроекономічних, інформаційних, технологічних та правових чинників, які суттєво впливають на якість кредитного портфеля банківських установ. Ефективне управління ризиками потребує системного застосування організаційних, інформаційних, аналітичних і правових інструментів превентивної дії, зорієнтованих на мінімізацію ймовірності неповернення та посилення фінансової стійкості кредитора. За таких умов підвищення прозорості кредитних

операцій, удосконалення процедур оцінювання кредитоспроможності та розвиток механізмів гарантування виступають ключовими передумовами стабільного функціонування ринку споживчого кредитування в Україні.

Перелік використаних джерел:

1. Банківський менеджмент: Підручник / За ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. К: Знання, 2005. 831 с.
2. Міщенко В.І., Слав'янська Н.Г., Коренєва О.Г. Банківські операції: Підручник. 2-е вид., переробл. і доп. К. : Знання, 2007. 796 с.
3. Шаповал О. А. Інструменти мінімізації ризику банківського споживчого кредитування. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір*. 2014. Вип. 1 (105). С. 225-230.

СЕКЦІЯ 5 **ІННОВАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІЙ БІРЖОВІЙ СФЕРІ** **ТА БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

УДК 336.7

Кравець Вероніка
студентка групи ПК-22
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Короліук Ростислав
старший викладач кафедри комп'ютерно-інтегрованих технологій
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Повномасштабне вторгнення стало серйозним викликом для усіх, зокрема й для фінансової системи. У цей період цифровізація набула виняткового значення. Якщо до того вона вважалась лише зручністю, то тепер – стала умовою виживання, як для банків, так і для клієнтів [1]. Втрата фізичної інфраструктури, ризику для працівників, постійні кіберзагрози змусили банки переосмислити способи обслуговування клієнтів та впроваджувати нові інноваційні рішення [1].

Мета: проаналізувати вплив цифрової трансформації на стійкість банківської системи України під час війни, визначити ключові інновації та порівняти досвід адаптації провідних банків — ПриватБанку [2], Ощадбанку [3] і monobank [4].

До 2022 року Україна вже демонструвала високий рівень цифровізації банківських послуг. Згідно з даними НБУ, більшість банківських операцій здійснювалися онлайн, активно впроваджувались програми відкритого банкінгу, FinTech-рішення, а також інтеграція з державним застосунком «Дія» для ідентифікації клієнтів [1, 5]. Privat24 [2], Ощад 24/7 [3] і monobank [4] — платформи, створення яких надало потужну технічну базу для подальшого розвитку.

З початком повномасштабного вторгнення ситуація різко змінилась. Раніше цифровізація орієнтувалася на зручність і швидкість. Ключовими напрямками були: мобільні додатки, онлайн-банкінг, безконтактні платежі, CRM-системи, чат-боти та автоматизація операцій. За мету ставили підвищення клієнтського комфорту та зменшення операційних витрат. Проте з початком війни на перший план вийшли резервування систем, захист даних і гарантія доступу до рахунків навіть без фізичних відділень, адже банки зіткнулися з масовими відключеннями електроенергії, збоєм комунікаційних систем, ризиком втрати даних, а також необхідністю швидко організувати дистанційну роботу персоналу [1]. Варто зазначити, що ефективність попередніх інвестицій у цифрову інфраструктуру доведена — майже усі онлайн-сервіси залишалися доступними, забезпечували відповідне функціонування та закривали запити клієнтів [1, 5, 6], а ефективність цифрових платформ підтверджується і практикою провідних банків [2-4].

Зіткнувшись з викликами, банки були змушені швидко реагувати:

- ПриватБанк створив кілька резервних дата-центрів за межами основних офісів і забезпечив системі моніторингу кіберризиків безперервну роботу [2].
- Ощадбанк забезпечив клієнтам можливість отримувати готівку навіть під час блекаутів, обладнавши ключові відділення генераторами й підсилювачами зв'язку [3].
- Monobank швидко масштабував онлайн-операції завдяки відсутності фізичних відділень та підтримці через мобільний додаток [4].

Варто додати, що також було впроваджено технології AI та Big Data для моніторингу транзакцій і запобіганню шахрайству; Cloud Computing для міграції систем у хмару, що

забезпечує стабільність; Open Banking для інтеграції сервісів із державними платформами, зокрема «Дією». Масового поширення набули безконтактні платежі, біометрична ідентифікація та сучасні системи кіберзахисту [6].

У свою чергу, ПриватБанк забезпечив віддалену ідентифікацію через застосунок «Дія» та реалізував програму «єДопомога» [2]. Ощадбанк розширив дистанційне кредитування через платформу «Ощад Бізнес» і модернізував мобільний застосунок «Ощад 24/7», одночасно підвищуючи рівень кіберзахисту та технічну стійкість відділень [3]. Клієнти монобанк отримали розширені можливості, зокрема купівлю військових облігацій та швидке дистанційне кредитування [4].

Таким чином, досвід українських банків свідчить, що цифрова трансформація не лише підвищує комфорт клієнтів, а також сприяє стійкості та сталому розвитку банківської системи України в умовах воєнного стану завдяки забезпеченню безперервності фінансових операцій навіть у прифронтових зонах. Подальший розвиток цифрових технологій у банківській сфері сприятиме підвищенню фінансової безпеки та інтеграції України у європейський фінансовий простір.

Перелік використаних джерел:

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=14 (дата звернення: 29.10.2025).
2. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Ощадбанк. Мій банк. Моя країна. URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Монобанк. URL: <https://monobank.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Національний банк України. Річний звіт 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13 (дата звернення: 29.10.2025).
6. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Серпень 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-08.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

УДК 336.71

Стельмашук Юлія

студентка групи ПФМ-51

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Крупка Андрій

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

МАЙБУТНЄ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації банківський сектор зазнає докорінних змін, які охоплюють не лише технологічну, але й організаційну, регуляторну та культурну складові. Діджиталізація виступає потужним драйвером ефективності, інноваційності та клієнтоорієнтованості фінансових установ. За даними Національного банку України, частка безготівкових операцій у першому півріччі 2025 році перевищила 65% загального обсягу платежів, що свідчить про значний рівень проникнення цифрових сервісів у повсякденне життя населення [1].

Сучасна електронна банківська система активно розвивається, пропонуючи клієнтам широкий спектр інноваційних цифрових продуктів і сервісів, що забезпечують швидкість, безпеку та зручність фінансових операцій. Ключовим трендом останніх років є активне впровадження технологій мобільного банкінгу та штучного інтелекту, які дозволяють банкам

глибше розуміти потреби клієнтів та формувати індивідуальні пропозиції. Отже, серед найбільш динамічних напрямів розвитку електронного банкінгу можна виділити:

- мобільні банківські застосунки (з можливістю миттєвих переказів, оплати комунальних послуг, інвестицій і страхування онлайн);
- інтернет-банкінг із розширеними функціями персонального фінансового менеджменту;
- віртуальні картки для безконтактних платежів та онлайн-покупок;
- системи миттєвих платежів;
- електронні гаманці інтегровані з мобільними пристроями;
- платформи цифрового кредитування та мікрофінансування, що використовують алгоритми оцінки ризиків на основі штучного інтелекту;
- інвестиційні онлайн-платформи та сервіси цифрових депозитів, які дозволяють користувачам управляти активами без візиту до банку.

Активне впровадження цих рішень сприяє формуванню нового формату взаємодії між банками та клієнтами, орієнтованого на прозорість, швидкість обслуговування й індивідуальний підхід.

Одним із найперспективніших напрямів розвитку є концепція відкритого банкінгу (Open Banking), що базується на інтеграції банківських API з фінтех-компаніями. Вона сприяє підвищенню конкуренції на ринку фінансових послуг, стимулює інновації та розширює вибір клієнтів. У 2025 році в Україні налічується понад 250 фінтех-компаній, більшість яких спеціалізуються на онлайн-кредитуванні, мобільних платежах та аналітиці даних [2]. Водночас банки зберігають стратегічну роль як основа фінансової стабільності, поєднуючи традиційні функції з новими цифровими форматами взаємодії.

Впровадження діджитал-технологій змінює і структуру банківських операцій. Системи дистанційного обслуговування, роботизовані консультації (чат-боти), автоматизовані скорингові моделі дозволяють скоротити операційні витрати і зменшити людський фактор. Наприклад, за результатами дослідження McKinsey, банки, які активно застосовують штучний інтелект у внутрішніх процесах, демонструють на 20–30% вищу продуктивність персоналу. Деякі українські фінустанови теж вже інтегрували елементи машинного навчання для оцінки кредитних ризиків і виявлення шахрайства.

Особливої уваги заслуговує розвиток цифрових валют центральних банків (CBDC). НБУ активно досліджує можливість впровадження електронної гривні (е-гривні), яка може забезпечити швидші розрахунки, зниження транзакційних витрат та посилення контролю за грошовим обігом. У світі аналогічні проєкти вже реалізуються у Китаї, ЄС та Канаді. У перспективі поява цифрової гривні може стати ключовим кроком до інтеграції України в європейський фінансовий простір.

Водночас цифровізація несе і певні ризики. Згідно з даними Європейського центрального банку, кількість кібератак на фінансові установи у 2024 році зросла на 35% порівняно з попереднім роком. Тому питання кіберзахисту, безпеки персональних даних та стійкості інформаційних систем стають першочерговими. Банки впроваджують багатофакторну автентифікацію, блокчейн-рішення, системи біометричної ідентифікації та алгоритми виявлення аномалій на базі штучного інтелекту.

Майбутнє банківської системи визначатиметься здатністю установ адаптуватися до цифрової економіки. Серед основних напрямів подальшого розвитку галузі можна виділити:

- впровадження інтелектуальних систем управління ризиками;
- розширення фінансової інклюзії через цифрові сервіси та мобільні застосунки;
- екологізацію фінансових потоків у межах ESG-стандартів;
- розвиток партнерських екосистем банків, IT-компаній і стартапів;
- використання децентралізованих фінансів (DeFi) для підвищення прозорості.

Отже, діджиталізація є не просто технологічним процесом, а комплексною трансформацією банківського бізнесу, яка формує нові підходи до управління та фінансової

стабільності. Українські банки мають шанс стати лідерами цифрової економіки, за умови ефективної взаємодії держави, бізнесу та наукової спільноти.

Перелік використаних джерел:

1. Національний банк України. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. <https://bank.gov.ua/ua.20.08.2025>. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli> (дата звернення: 13.11.2025).
2. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. Презентація Українського каталогу фінтех-компаній 2025: аналітика, динаміка, перспективи. <https://fintechua.org/.22.07.2025>. URL: <https://fintechua.org/prezentatsiyaukrayinskohokatalohufintekh-kompaniy2025> (дата звернення: 13.11.2025).

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

УДК 658.15

Свідер Аліна
студентка групи ПФМЗ-51
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Науковий керівник: Мариненко Наталія
доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану, запровадженого в Україні у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ у 2022 році, фінансовий сектор країни зазнав суттєвих трансформацій. Однією з найбільш уразливих, але водночас адаптивних складових цього сектору, є страхова галузь.

Воєнні дії спричинили масштабні ризики для населення, бізнесу та держави, що безпосередньо вплинуло на страхові компанії: зросла кількість страхових випадків, частина активів була втрачена або знищена, знизилася платоспроможність клієнтів, а деякі компанії припинили діяльність.

Разом з тим, страхування залишається ключовим інструментом фінансової стабільності, перерозподілу ризиків та захисту економічних інтересів громадян і підприємств. Відтак, дослідження тенденцій розвитку страхового ринку в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним для визначення подальших напрямів його відновлення і реформування.

На початку повномасштабної війни (2022 рік) страхова галузь пережила глибоку кризу. За даними Media Center Ukraine, у 2022 році обсяг страхового ринку скоротився приблизно на 70 % у порівнянні з довоєнним 2021 роком. Значна частина компаній втратила клієнтів і можливість виконувати зобов'язання на тимчасово окупованих територіях [1].

Уже у 2023 році ринок почав демонструвати поступове відновлення. За інформацією Xpimn, за дев'ять місяців 2023 року українські страховики зібрали 34,14 млрд грн премій, що на 19,5 % більше, ніж за аналогічний період 2022 року. Це свідчить про відновлення довіри клієнтів та адаптацію бізнесу до умов воєнного часу [2].

У період воєнного стану структура страхового ринку зазнала істотних змін. Сегмент страхування життя (life insurance) скоротився через економічну невизначеність, тоді як частка non-life (майнове, транспортне, медичне страхування) досягла понад 90 % усіх страхових премій [2].

Також відзначається тенденція до концентрації ринку – великі компанії посилюють свої позиції, тоді як менші гравці зникають або приєднуються до більших. За підсумками 2024 року частка ТОП-10 страховиків становила понад 71 %, що свідчить про посилення монополізації [3] (табл.1).

Таблиця 1

Основні показники діяльності у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р	2024 р.
Загальні страхові премії, млрд грн	20,0 (оцінка після падіння на ~70 %)	34,14	54,31
Частка non-life страхування, %	85	90	89
Обсяг страхових виплат, млрд грн	7,0	12,0	14,5
Кількість страхових компаній	110	78	61
Частка ТОП-10 компаній, %	56	65	71

Джерело: [1-5]

Як видно з таблиці, у 2024 році спостерігалось зростання обсягів премій на 15 %, а виплат – на понад 20 % порівняно з попереднім роком. Це підтверджує поступове відновлення ринку та підвищення фінансової стійкості галузі. Водночас кількість страхових компаній скоротилася до 61 у серпні 2025 року, що демонструє тенденцію до консолідації та виходу з ринку слабших гравців [4].

Воєнні умови зумовили появу нових ризиків, нехарактерних для мирного часу. Страхові компанії змушені адаптувати свої продукти до сучасних викликів, пропонуючи:

- страхування житла та автомобілів із покриттям воєнних ризиків;
- страхування життя військовослужбовців і волонтерів;
- страхування відповідальності підприємств за знищене або пошкоджене майно;
- медичне страхування для постраждалих від бойових дій.

Такі нові напрями свідчать про гнучкість галузі та здатність оперативно реагувати на виклики [5].

Важливу роль у стабілізації ринку відіграють регуляторні органи – Національний банк України та Національна асоціація страховиків України (NASU). Регулятори впроваджують європейські стандарти Solvency II, підвищують вимоги до капіталізації компаній, стимулюють цифровізацію страхових послуг і прозорість звітності [5].

Подальший розвиток галузі залежить від:

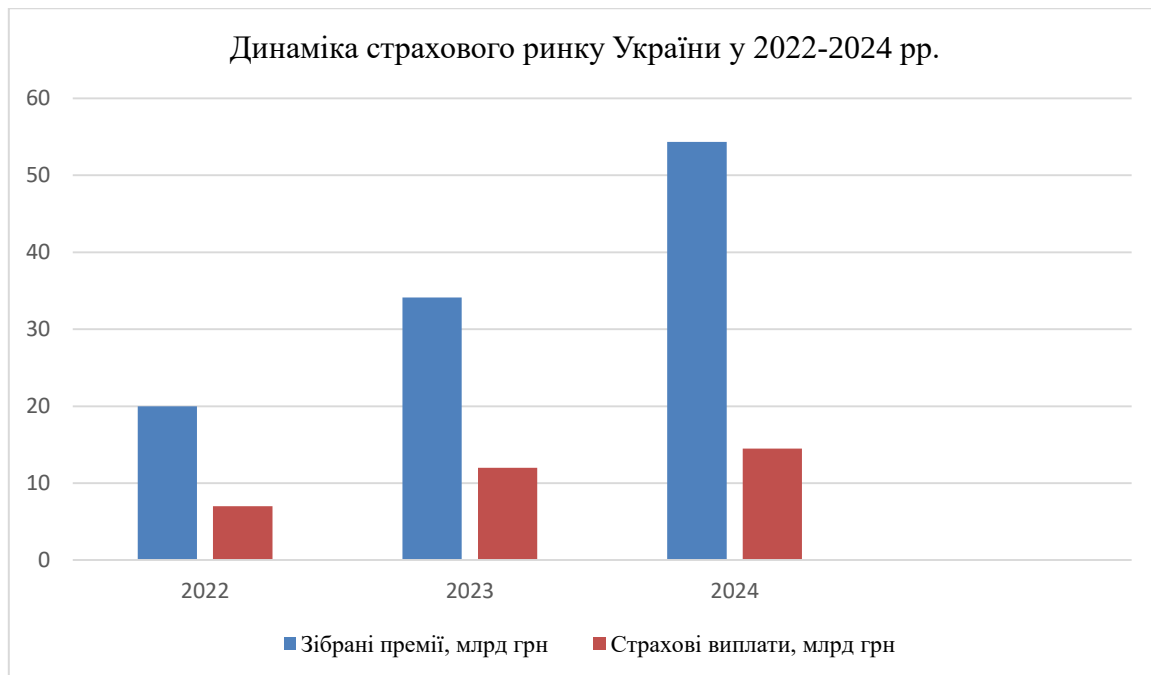
- стабільності макроекономічної ситуації;
- доступу до міжнародного страхового ринку;
- підтримки державних програм страхування майна та життя;
- формування довіри громадян до страхових компаній.

На графіку, побудованому за цими даними, видно чітке зростання після кризи 2022 року – особливо у 2024 р., коли ринок майже відновив довоєнні показники.

Страховий ринок України в умовах воєнного стану зазнав безпрецедентних викликів, проте зумів зберегти стабільність і продемонструвати адаптивність.

Головними тенденціями розвитку ринку є:

- зростання обсягів страхових премій та виплат;
- домінування non-life страхування через скорочення довгострокових продуктів;
- посилення концентрації ринку та зменшення кількості страховиків;
- інновації у продуктивній лінійці, орієнтовані на воєнні ризики;
- посилення ролі державного регулювання.



Джерело: узагальнено автором за даними [1; 2; 5].

Отже, попри надзвичайно складні умови, страхова галузь України не лише вижила, а й заклала основу для післявоєнного відновлення економіки. Подальший розвиток ринку залежатиме від інтеграції з європейським фінансовим простором, довіри населення до страхових інститутів та ефективної державної політики підтримки галузі.

Перелік використаних джерел:

1. Media Center Ukraine. In 2022, the insurance market of Ukraine collapsed by 70% due to the war – expert. 2022. URL: <https://mediacenter.org.ua> (доступ до ресурсу: 23.10.2025)
2. Xprimm. Statistics: Ukraine 3Q2023 – non-life insurance generates almost 90% of market premiums. 2023. URL: <https://mail.xprimm.com> (доступ до ресурсу: 24.10.2025).
3. РІДНА. Підсумки страхового ринку України за 2024 рік: премії +15 %, прибуток +31 %. 2024. URL: <https://sk-ridna.com.ua> (доступ до ресурсу: 25.10.2025).
4. Фінанс сервіс. Страховий ринок України у серпні скоротився до 61 компанії. 2025. URL: <https://fins.com.ua/novyny/strahovyj-rynok-ukrayiny-u-serpni-skorotyvsya-do-61-kompaniyi/> (доступ до ресурсу: 26.10.2025).
5. Національна асоціація страховиків України (NASU). Огляд страхового ринку за 12 міс. 2023 року. 2024. URL: <https://nasu.com.ua/oglyady-rynku/> (доступ до ресурсу: 27.10.2025).

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

УДК 658.155

Мартинів Павло
студент групи ППм-61
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Науковий керівник: Крупка Андрій
кандидат економічних наук, доцент
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Управління ризиками торговельного підприємства в сучасних умовах стає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Висока мінливість економічного середовища, зміна споживчих уподобань, розвиток цифрових технологій і загострення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність формування дієвої системи ризик-менеджменту, здатної своєчасно виявляти та нейтралізувати потенційні загрози. Бізнес-процеси торговельного підприємства – закупівля, логістика, маркетинг, фінанси, управління персоналом – щодня піддаються впливу різноспрямованих ризиків, які можуть спричинити фінансові втрати, порушення постачання або зниження ефективності діяльності.

Система управління ризиками передбачає кілька послідовних етапів: ідентифікацію ризиків, їх кількісне оцінювання, класифікацію за ступенем впливу, розроблення заходів реагування, моніторинг та постійне вдосконалення механізму управління. Важливим завданням є створення єдиного реєстру ризиків, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні загрози. На нашу думку, найбільший вплив на ефективність діяльності торговельного підприємства мають стратегічні, операційні, фінансові, технологічні та кіберризики. Їхня актуальність зростає в умовах цифрової трансформації торгівлі та ускладнення логістичних ланцюгів постачання.

Основними внутрішніми ризиками є: стратегічні (помилки у формуванні цілей розвитку), операційні (недосконалі бізнес-процеси, збої у логістиці чи продажах), фінансові (нестабільність грошових потоків, зміни валютних курсів), а також ризики процесу (низький рівень автоматизації, надлишкові витрати часу). До зовнішніх належать політична та економічна нестабільність, макроекономічні коливання, екологічні та юридичні ризики, а також військові та соціальні чинники. Висока цифровізація операційної діяльності зумовлює появу ризиків кібербезпеки та штучного інтелекту – порушення роботи ІТ-систем, несанкціонований доступ до даних або помилки алгоритмів штучного інтелекту [1].

Для мінімізації ризиків доцільно впроваджувати комплексний механізм управління, який поєднує превентивні, адаптивні та моніторингові інструменти. На початковому етапі здійснюється виявлення ризиків за допомогою SWOT- і PESTEL-аналізу, експертного оцінювання та аналізу статистики інцидентів. Наступним кроком є кількісне оцінювання рівня ризику, що передбачає визначення імовірності настання події та її наслідків. Для цього використовуються методи ризикової матриці, інтегрального показника або шкали бальної оцінки. Результатом є пріоритизація ризиків і концентрація ресурсів на найбільш критичних загрозах [2].

Важливу роль у підвищенні стійкості підприємства відіграє автоматизація ризик-менеджменту. Інтеграція управління ризиками в автоматизовані системи дозволяє здійснювати цифровий моніторинг показників у реальному часі, виявляти відхилення,

прогнозувати наслідки та оперативно приймати управлінські рішення. Для зменшення негативного впливу ризиків доцільно використовувати методи хеджування, страхування, диверсифікації та підвищення рівня кіберзахисту.

Створення ефективної системи ризик-менеджменту має не лише захисний, але й стратегічний ефект: воно підвищує рівень корпоративної культури, зміцнює довіру партнерів і клієнтів, зменшує витрати та покращує прогнозованість результатів. Для торговельних підприємств це означає формування стійкої бізнес-моделі, здатної функціонувати навіть за умов воєнних чи економічних криз.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що впровадження комплексного механізму управління ризиками бізнес-процесів є необхідною умовою стабільного розвитку торговельних підприємств. Ефективне управління ризиками допоможе зменшити вплив зовнішніх шоків, підвищити ефективність операційної діяльності, оптимізувати витрати й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. У майбутньому ключовим напрямом має стати цифрова трансформація ризик-менеджменту – з використанням інструментів штучного інтелекту, автоматизованого аудиту та прогнозної аналітики, що дасть змогу зробити систему управління ризиками гнучкою, інтегрованою та самонавчальною.

Перелік використаних джерел:

1. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22, частина 3. С. 22-26.

2. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення до ресурсу 12.10.2025 року).

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

УДК 330

Галушак Ольга
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Відловський Андрій
студент групи БМм-61
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВ**

На економічну ефективність діяльності підприємства, в першу чергу, впливає рівень забезпечення різноманітними ресурсами, їх якість, а саме основне - раціональне використання цих ресурсів при виробництві продукції чи наданні послуг. Для ефективного управління використанням виробничих ресурсів дуже важливим є правильне аналізування відповідних показників. Таке оцінювання дає можливість визначити чи достатньо повно підприємство забезпечене сировиною та матеріалами, основними фондами, фінансовими та трудовими ресурсами. Такі оцінювальні показники, як платоспроможність, кредитоспроможність та фінансова стабільність підприємства залежать від обсягів надходження, використання та розподілу фінансових коштів фірми.

Результати аналізу дозволяють виявити ступінь використання усіх складових ресурсного потенціалу, величину витрат ресурсів на одиницю продукції чи виконану роботу, розміри непродуктивних витрат та втрат виробничих ресурсів, тобто знайти резерви для удосконалення діяльності підприємства та ухвалити управлінські рішення, які підвищують ефективність його роботи. Раціональність використання усіх виробничих ресурсів є одним з найважливіших факторів для досягнення та підтримання конкурентоспроможності підприємства, формування резервів для подальшого розвитку і отримання максимального прибутку.

Таким чином, головні завдання в управлінні ефективністю використання виробничих ресурсів підприємства – виявлення проблем у забезпеченні ресурсами, визначення доступності ресурсів та джерел їхнього придбання, оцінювання ризиків ресурсного забезпечення, альтернативне планування обсягів ресурсного забезпечення, організування належного використання ресурсів та контролювання досягнення поставлених цілей [1].

Економічну ефективність використання ресурсів найчастіше асоціюють з такими показниками, як прибуток, рентабельність, фондівіддача чи матеріалівіддача. З вищезазначеного слідує, що економічна ефективність забезпечення підприємства певними ресурсами - це міра результативності їхнього використання, яку можна визначити як відношення результатів діяльності фірми (прибутку) до вартості витрачених ресурсів (витрат для досягнення результату) [2].

Отже, управління рівномірним та ритмічним забезпеченням виробничими ресурсами, а також їхнім ефективним використанням є необхідною умовою для успішного функціонування і розвитку підприємств. Постійний моніторинг, систематичний аналіз та оперативне прийняття рішень є дієвими інструментами виявлення резервів зростання виробничо-економічних результатів діяльності підприємства.

Перелік використаних джерел:

- 1 Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. Інтелект XXI. 2020. №. С. 31–36.
- 2 Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2020. № 153. С. 75–82.

УДК 338.2

Гвоздик Володимир
магістр

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Кирич Наталія

доктор економічних наук, професор

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

СИНЕРГІЯ ІННОВАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасна економіка характеризується високим рівнем турбулентності, швидким технологічним прогресом та зростаючою роллю інтелектуальних ресурсів. В таких умовах традиційні фактори конкурентоспроможності — вартість ресурсів, масштаби виробництва, навіть якість продукції — поступово втрачають свою вирішальну роль. Визначальним стає здатність підприємств до інноваційного розвитку, гнучкого управління змінами та ефективного використання знань. Саме тому інтеграція інновацій та управління набуває стратегічного значення, утворюючи синергійний ефект, який посилює конкурентний потенціал організації.

Синергія інновацій та управління передбачає взаємодію двох ключових компонентів: технологічних інновацій — цифровізації, автоматизації, впровадження штучного інтелекту; та організаційних інновацій — нових моделей управління, корпоративної культури, стратегічного лідерства. Поєднання цих напрямів формує основу інноваційного менеджменту, який базується на відкритості, партнерстві, креативності та використанні аналітичних даних у процесах прийняття рішень. Менеджери нового покоління виконують роль фасилітаторів інноваційних процесів, стимулюючи розвиток підприємницького мислення, командної взаємодії та експериментування.

Управлінські системи, здатні забезпечити таку взаємодію, перетворюються на динамічні структури, що швидко адаптуються до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє скоротити цикли прийняття рішень, підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити стратегічну стійкість підприємств.

Формування нової моделі конкурентоспроможності відбувається в межах інтелектуально-інноваційної економіки, у якій знання, дані й технології стають головними активами. Конкурентні переваги формуються завдяки інноваційним управлінським підходам, цифровим інструментам і міжсекторальному партнерству — між бізнесом, наукою та державою. Таким чином, синергія інновацій та управління не лише оптимізує внутрішні процеси підприємств, а й визначає стратегічні орієнтири їхнього розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Отже, синергія інновацій і управління є ключовим чинником формування нової моделі конкурентоспроможності підприємств. Вона забезпечує ефективне поєднання ресурсного потенціалу, технологічних можливостей і людського капіталу. Нова парадигма управління має ґрунтуватися на принципах гнучкості, креативності, цифровізації та партнерства, що

дозволить забезпечити сталий розвиток і довгострокову конкурентоспроможність національної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985.
2. OECD. Innovation Strategy for a Knowledge-Based Economy. OECD Publishing, 2021.
3. Кирич Н. В. Управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах. Тернопіль: ТНТУ, 2022.

УДК 336.717:004

Задирайко Уляна

студентка групи ПФМЗ-61

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ БАНКУ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ESG-ФАКТОРІВ ТА ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Антикризове управління ліквідністю банку поступово виходить за межі класичних фінансових підходів і набуває інтегрованого характеру, поєднуючи цифрову аналітику, ESG-фактори та регуляторні вимоги.

Для українських банків така трансформація має особливе значення: війна, коливання довіри вкладників, зміни в портфелях кредитування й доступі до міжнародного фінансування створюють постійну загрозу дефіциту ліквідності. Відповідно, сучасна модель антикризового реагування має не лише концентруватися на відновленні платоспроможності, але й працювати на випередження – виявляти структурні ризики, формувати репутаційну стійкість і забезпечувати прозорість для інвесторів та партнерів. Саме тому інтеграція ESG-аналітики і цифрових інструментів у систему управління ліквідністю стає стратегічною вимогою для банків, які прагнуть залишатися конкурентними на європейському фінансовому ринку.

ESG-підхід створює нову логіку ризик-менеджменту. Якщо раніше ліквідність залежала переважно від структури балансу, обсягу зобов'язань та доступу до ринку міжбанку, то тепер на неї впливають нефінансові чинники.

Екологічні ризики, наприклад, здатні знижувати платоспроможність позичальників у сільськогосподарському чи енергетичному секторі. Соціальні аспекти – від трудових конфліктів до локальних протестів – можуть збільшувати відтік депозитів у конкретних регіонах, формувати репутаційні втрати та ускладнювати залучення капіталу.

Виміри корпоративного управління (прозорість рішень, антикорупційні практики, захист прав акціонерів) визначають доступ банку до міжнародних фінансових інститутів. Банки, які ігнорують ESG-компонент, отримують коротшу лінію довіри, а це саме по собі є джерелом ліквіднісних шоків. Тому розширення стрес-тестів ліквідності на події екологічного та соціального характеру стає логічним кроком для формування «сценаріїв стійкості».

Цифровізація – друга ключова складова нової моделі. У традиційній логіці ліквідність контролюють через статичні звіти, які формуються із затримкою. Це означає, що управлінські рішення часто ухвалюються постфактум, коли ризик уже реалізовано. Запровадження цифрових платформ моніторингу дозволяє працювати з живими даними: транзакційні потоки, зміни в поведінці клієнтів, короткі шоки на міжбанківському ринку та валютних операціях стають видимими миттєво. Системи раннього попередження можуть формувати сигнали про критичні відхилення за лімітами ліквідності, ALM-гепами, концентрацією депозитної бази, обсягами обов'язкових резервів або зміною ринкових ставок. Це дає змогу не лише реагувати швидко, а й робити управління ліквідністю превентивним, автоматизованим і менше залежним від людського фактора.

Поєднання цифрових інструментів і ESG забезпечує принципово нову якість аналітики. Алгоритми з елементами машинного навчання можуть виявляти кліматичні, репутаційні чи соціальні ризики в портфелях кредитування й інвестицій, порівнюючи поведінку клієнтів із галузевими патернами. Банк здатен завчасно прогнозувати зниження грошових потоків у секторі, що постраждав від посухи або екологічних обмежень, або моделювати ризики втрати ліквідності в регіоні зі зростаючою соціальною нестабільністю. Такі інструменти роблять ліквідність не лише фінансовою категорією, а комплексним показником сталості бізнесу і довіри клієнтів.

Один із найбільш переконливих аргументів щодо ефективності поєднання цифрових інструментів і сталого фінансового управління подано в дослідженні [1]. Автори на основі аналізу європейських банків доводять, що установи, які впроваджують ESG-метрики в оцінку ліквідності та ризиків, демонструють нижчу волатильність у періоди ринкового стресу. Додатково зазначається, що цифрові системи моніторингу ліквідності зменшують часовий лаг між появою ризику та управлінською реакцією, що значно підвищує здатність банку уникати кризових розривів. Таким чином, взаємодоповнення технологічних рішень та стійких підходів до ризик-менеджменту створює довгостроковий захисний механізм для банківської системи.

Антикризове управління потребує й організаційної адаптації. План дій у період кризи має містити не шаблонні реакції, а деталізовані алгоритми, розбиті за глибиною стресу: нормалізаційний, перехідний та екстрений рівні. У першому випадку достатньо корекції короткострокових позицій та оптимізації ALM. У другому – залучення зовнішніх ліній ліквідності, продаж частини ліквідних активів та активізація інструментів внутрішнього перекредитування. В екстреному сценарії важливо забезпечити комунікаційну стратегію з ринком, регулятором, вкладниками та міжнародними партнерами, оскільки психологічна складова кризи часто впливає на ліквідність сильніше, ніж економічна.

У результаті банк отримує дворівневу стійкість: технічну, завдяки цифровим системам контролю, і стратегічну – завдяки ESG, що знижує глибину можливих шоків. Такий підхід відповідає практикам європейського ринку та вимогам інституційних інвесторів, які дедалі частіше оцінюють банки не лише за балансом, а й за етичними та управлінськими стандартами. Для української банківської системи інтеграція цифрових інструментів та ESG є не просто модернізацією, а умовою довгострокового доступу до міжнародного фінансування та гарантією стійкості проти криз.

Перелік використаних джерел:

1. Liu, J., & Xie, J. (2024). *The effect of ESG performance on bank liquidity risk*. Sustainability, 16(12), Pp. 4927. URL: <https://doi.org/10.3390/su16124927>

УДК 336

Кулик Анастасія

студентка групи ПП-11

Тернопільський національний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Маркович Ірина Богданівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний університет імені Івана Пулюя

РОЛЬ МОЛОДІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасна економіка України перебуває у стані постійних змін і викликів, спричинених як глобальними процесами, так і внутрішніми трансформаціями. В умовах європейської інтелігенції, цифровізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках саме молодь стає ключовим ресурсом формування конкурентоспроможної економіки. Молоде покоління

володіє інноваційним мисленням, гнучкістю, високим рівнем цифрової грамотності та здатністю швидко адаптуватися до змін – саме ці якості є вирішальними для розвитку економіки майбутнього.

Молодь сьогодні не лише споживач економічних благ, а й активний творець нової економічної реальності. В Україні дедалі більше з'являється молодих підприємців, які започатковують власну справу, розвиваються стартапи та соціальні ініціативи. Приклади успішних українських ІТ-компаній, таких як Grammarly, Reface чи Preply, доводять, що молоді фахівці здатні створювати конкурентоспроможний продукт світового. Водночас активна участь молоді у волонтерських і громадських проектах формує нову культуру відповідального підприємництва, орієнтованого не лише на прибуток, а й на суспільну користь.

Важливу роль у реалізації потенціалу молодого покоління відіграють освітні інституції. Які мають забезпечити не лише академічні знання, а й розвиток підприємницьких, комунікативних та лідерських навичок. Створення студентських бізнес-інкубаторів, інноваційних хабів, програм подвійної освіти сприяє формуванню нового типу фахівця – економічно активного, соціально відповідального та здатного до саморозвитку.

Разом із тим молодь стикається з низкою бар'єрів, серед яких – недостатня фінансова підтримка, обмежені можливості працевлаштування, низький рівень заробітних плат, а також відтік талановитих кадрів за кордон. Це створює ризики для сталого розвитку національної економіки. Тому державна політика має бути спрямована на формування сприятливих умов для молодіжного підприємництва: грантових програм, доступних кредитів, навчальних курсів із фінансової грамотності, а також підтримку студентських ініціатив і стартапів.

Особливої уваги заслуговує розвиток цифрових компетенцій молоді адже цифровізація стає основним чинником конкурентоспроможності XXI столітті. Молоді фахівці здатні не лише використовувати нові технології, а й створювати їх – від штучного інтелекту «зелених» інновацій. Це відкриває нові можливості для інтеграції України у світовий економічний простір.

Перелік використаних джерел:

1. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія. — К.: Знання, 2021. — 687 с.
2. Державна служба статистики України. Зайнятість молоді у 2024 році. — <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Грішнова О. А. Молодь на ринку праці України: виклики та перспективи розвитку. — Економіка України, №2, 2023. — С. 45–53.
4. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку молодіжного підприємництва до 2030 року. — Київ, 2022.

Поддубняк Денис
студент групи БМм-61
кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Луциків Іванна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Транспортно-логістичні послуги є одним із ключових елементів функціонування сучасної економіки, забезпечуючи ефективне переміщення товарів, послуг, інформації та фінансових потоків між виробниками та споживачами. В умовах глобалізації світових ринків логістика набуває стратегічного значення, адже від ефективності її організації залежить швидкість обігу ресурсів, конкурентоспроможність підприємств і економічна стабільність держави.

Поняття логістичних послуг включає комплекс організаційних, управлінських і технологічних дій, спрямованих на оптимізацію ланцюгів постачання. До складу транспортно-логістичних послуг належать: транспортування, складування, пакування, митно-брокерське обслуговування, експедирування, управління запасами, інформаційна підтримка тощо [1]. Їхня інтеграція у єдину систему дає змогу підвищити ефективність усіх процесів виробництва та збуту.

Розвиток транспортно-логістичної системи України проходив кілька етапів. У 1990-х роках переважали дистрибуційні схеми, орієнтовані на забезпечення базового транспортування. Надалі підприємства почали впроваджувати сучасні моделі логістики — 3PL (Third Party Logistics) та 4PL (Fourth Party Logistics), які базуються на аутсорсингу логістичних процесів і поєднанні транспортних, інформаційних та управлінських рішень. Сьогодні спостерігається перехід до цифрової логістики, що передбачає використання ERP-систем, WMS, TMS, технологій IoT, Big Data та блокчейну для управління потоками даних у реальному часі.

Важливою перевагою України є її вигідне географічне розташування, яке забезпечує потенціал для розвитку транспортно-логістичної інфраструктури. Через територію країни проходять ключові міжнародні транспортні коридори, що з'єднують Європу й Азію. Проте існують і суттєві проблеми: недостатня якість транспортних шляхів, бюрократичні бар'єри, нестабільне нормативно-правове забезпечення, наслідки військових дій. Усе це вимагає системного реформування галузі.

Ефективне управління транспортно-логістичними послугами передбачає узгодження економічних, технологічних і організаційних складових. Система управління має бути орієнтована на досягнення таких цілей, як мінімізація витрат, підвищення швидкості та надійності постачань, забезпечення високої якості сервісу, екологічна безпека та стійкість ланцюгів постачання.

До ключових факторів впливу на ефективність транспортно-логістичних послуг належать:

- інфраструктурні (стан доріг, наявність складів, транспортних засобів, митних терміналів);
- технологічні (рівень автоматизації, цифрові рішення, використання інновацій);
- організаційно-управлінські (структура управління, логістична стратегія, координація процесів);
- економічні (вартість ресурсів, тарифи, інвестиційна привабливість);
- правові (державне регулювання, міжнародні стандарти, митне законодавство);

- кадрові (професійна підготовка та кваліфікація персоналу).

Досвід провідних країн (США, Німеччини, Японії, Польщі) свідчить, що успішність логістичних систем базується на високому рівні цифровізації, стандартизації процесів і сталому розвитку [2]. Впровадження концепції «зеленої логістики» сприяє зменшенню викидів, раціональному використанню ресурсів і формуванню позитивного іміджу компанії.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють транзитно-логістичні центри (ТЛЦ), які забезпечують концентрацію вантажопотоків, їхню переробку та розподіл між видами транспорту. Створення таких центрів в Україні є одним із пріоритетних напрямів державної транспортної політики, адже вони сприяють інтеграції країни до європейського логістичного простору.

Не менш важливим є людський фактор — формування професійних компетенцій менеджерів і логістів, які здатні впроваджувати інновації, працювати з великими даними та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

Перспективним є також застосування блокчейн-технологій у логістиці, що гарантує достовірність і безпечність інформаційних потоків. Це особливо актуально для міжнародних перевезень, де прозорість операцій є запорукою довіри між партнерами.

У майбутньому саме цифрові технології, автоматизація процесів та екологічна орієнтація стануть ключовими чинниками конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. Вони визначатимуть темпи інтеграції української економіки у світовий ринок і забезпечуватимуть її сталий розвиток.

Отже, ефективне управління транспортно-логістичними послугами є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Розвиток логістики в Україні потребує системного підходу, спрямованого на цифрову трансформацію, модернізацію інфраструктури, стандартизацію процесів і підготовку висококваліфікованих кадрів [3].

Подальший розвиток транспортно-логістичної галузі має ґрунтуватися на інноваційних принципах, використанні інформаційних технологій, екологічній відповідальності та міжнародній кооперації. Саме ці напрямки дозволять українським підприємствам інтегруватися у глобальні ланцюги постачання, зміцнити економічні позиції та забезпечити сталий розвиток національної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Нікіфорова О. І., Гуменюк В. О. Управління логістичними системами підприємства. — К.: КНЕУ, 2020. — 312 с.
2. Чорна М. В. Інноваційні підходи до розвитку транспортно-логістичних систем України. // Економіка та держава. — 2022. — № 4. — С. 54–58.
3. Лук'янова Г. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичних послуг в умовах цифровізації економіки. // Вісник економічної науки України. — 2021. — № 3. — С. 45–50.

Синоверський Назар
аспірант кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Мариненко Наталія
доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЗУМНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНСТИТУЦІЇ, ТЕРИТОРІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ БІЗНЕС

В умовах глобалізації та цифрової трансформації конкурентоспроможність визначає здатність національної економіки забезпечувати стійке зростання, інституційну стабільність і залучення інвестицій. На основі даних міжнародних індексів (IMD WCI, Heritage Foundation, World Bank) обґрунтовано, що фундаментальні чинники майбутньої конкурентоспроможності України – це якісні інституції, розвинена цифрова інфраструктура та інноваційне підприємництво, особливо в контексті повоєнного відновлення.

Після 2022 року проблема посилення національної конкурентоспроможності загострилася через руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів і скорочення інвестиційного ресурсу. Разом із тим повномасштабна агресія росії стала каталізатором прискореної цифрової модернізації, зростання ІТ-сектора та зміцнення інституційної спроможності держави.

Сучасні підходи до конкурентоспроможності характеризуються зміщенням акценту від ресурсної моделі до інноваційно-цифрової. За оцінками WEF, IMD та OECD, ключову роль відіграють людський капітал, якість регулювання, інфраструктура та здатність інтегрувати цифрові технології у всі економічні процеси.

Україна в останні роки демонструє поступове зміцнення позицій у цих рейтингах. Так, за даними IMD World Competitiveness, країна піднялася з 67-го місця у 2022 р. до прогнозованого 55-го у 2025 р., що свідчить про результати структурних реформ і розбудови цифрових інститутів [1–2]. Індекс економічної свободи Heritage Foundation (2024 р.) відзначає покращення позицій України до 128 місця серед 184 країн, що зумовлено зниженням рівня корупційних ризиків та дерегуляцією [3]. За показниками Світового Банку з покращення бізнес-клімату, країна стабільно демонструє прогрес завдяки цифровим сервісам, зокрема системі “Дія”, що спростила процедури реєстрації бізнесу та податкової звітності [4].

Розумне управління (smart governance) як драйвер конкурентоспроможності розглядається як модель, що поєднує цифровізацію, аналітику даних, прозорість і відкритість державних процесів. У 2022–2025 рр. в Україні відбулося кілька значущих змін:

- стрімке розширення цифрових сервісів. Платформа «Дія» стала ключовим інструментом модернізації державних послуг, охопивши понад 20 млн користувачів та суттєво спростивши процедури для бізнесу [5];
- інституційні реформи у співпраці зі Світовим банком, спрямовані на підтримку МСП та покращення інвестиційного клімату [6];
- посилення децентралізації, що створило можливість формувати локальні інноваційні екосистеми та підвищувати ефективність управління територіями.

Сукупність цих процесів зміцнила потенціал держави щодо формування сприятливого середовища для бізнесу та інновацій.

Поняття *розумних територій* (smart territories) як основи регіонального розвитку базується на принципах сталого розвитку, цифрової інфраструктури та ефективного використання просторових ресурсів. Концепція розумних територій передбачає інтеграцію цифрових технологій у просторове планування, енергетику, транспорт і управління

ресурсами. Такі підходи активно впроваджуються в українських регіонах, наприклад, у проєктах «Smart Region Ternopil», «Digital Dnipro Cluster» [7].

Основні компоненти smart territories включають:

- просторове планування на основі ГІС;
- модернізацію транспортної та енергетичної інфраструктури;
- розвиток кластера високих технологій;
- зміцнення публічно-приватного партнерства.

Ці підходи відповідають стратегіям Smart Specialisation (S3) ЄС, що відкриває можливості для інтеграції України до європейського інноваційного простору [8].

Розумний бізнес як ключ до економіки знань базується на використанні цифрових технологій, інновацій, даних і гнучких управлінських моделей. У 2022–2025 рр. в Україні:

- кількість МСП та ФОП зросла на понад 30% [9];
- експорт ІТ-послуг перевищив 8 млрд дол. США у 2024 р., а сектор залишився найстійкішим джерелом валютних надходжень [10];
- бізнес масово переходить до зеленої енергетики, цифрових платформ і логістичних інновацій.

Розумний бізнес забезпечує швидку адаптацію до глобальних викликів, інтеграцію у світові ланцюги створення вартості та формує ядро посткризового економічного відновлення.

У 2022–2025 рр. конкурентоспроможність України формується під впливом низки викликів (руйнування інфраструктури, демографічні втрати, енергетичний дефіцит, воєнні ризики) і можливостей (динамічна цифровізація, розширення міжнародних партнерств, розвиток інноваційних кластерів, доступ до ринків ЄС, високий рівень людського капіталу). Отже, розумне управління забезпечує координацію процесів відновлення, розумні території – інтеграцію місцевого розвитку, а розумний бізнес – підвищення ефективності виробництва і стійкості до криз.

Майбутня конкурентоспроможність України визначатиметься синергією розумного управління, розумних територій та розумного бізнесу, які формують нову модель розвитку – інноваційну, цифрову, інституційно стійку. Перехід від ресурсної до інноваційної економіки стає ключовою передумовою інтеграції України у глобальні ланцюги створення вартості та зміцнення її позицій у світових рейтингах конкурентоспроможності.

Перелік використаних джерел:

1. IMD World Competitiveness Center (2024). *World Competitiveness Ranking*. URL: <https://www.imd.org/wcc/> (режим доступу до ресурсу: 08.11.2025)
2. OECD (2023). *Ukraine Economic Survey 2023*. Paris: OECD Publishing. (режим доступу до ресурсу: 09.11.2025)
3. The Heritage Foundation (2024). *Index of Economic Freedom*. URL: <https://www.heritage.org/index> (режим доступу до ресурсу: 09.11.2025)
4. World Bank (2024). *Ukraine – Business Environment and Investment Climate Update*. Washington, DC. (режим доступу до ресурсу: 10.11.2025)
5. Міністерство цифрової трансформації України (2024). *Звіт про діяльність платформи “Дія”*. Київ.
6. World Bank Press Release (2024). “Ukraine’s Business Environment to Improve with World Bank Support”.
7. UNDP Ukraine (2023). *Smart Regions for Resilient Development*. Київ.
8. European Commission (2023). *Smart Specialisation Strategy in Eastern Partnership Countries*. Brussels.
9. Deloitte Ukraine (2024). *Doing Business in Ukraine 2024*. URL: <https://www.deloitte.com/ua> (режим доступу до ресурсу: 10.11.2025)
10. IT Ukraine Association (2025). *Ukrainian Tech Industry Report 2025*. Київ.

Стецюк Василь
студент групи БМм-61
кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Луциків Іванна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації, динамічних технологічних змін і посилення конкуренції на ринках товарів і послуг ключовим завданням кожного підприємства є забезпечення ефективної організації виробничої та збутової діяльності. Саме від оптимального поєднання цих двох складових залежить конкурентоспроможність, фінансова стабільність і стратегічна стійкість підприємства. Виробничо-збутова політика виступає фундаментом стратегічного управління, оскільки поєднує процеси створення, просування та реалізації продукції, забезпечуючи узгодженість між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми вимогами ринку.

Виробнича політика підприємства — це сукупність управлінських рішень і заходів, спрямованих на ефективне використання виробничого потенціалу, удосконалення технологій, підвищення якості продукції, впровадження інновацій і забезпечення екологічної безпеки виробничих процесів. Її головна мета полягає у досягненні високої результативності виробництва при раціональному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [1]. Ефективна виробнича політика сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості, підвищенню якості продукції та гнучкості виробничої системи.

Формування виробничої політики має базуватися на таких принципах, як системність, наукова обґрунтованість, гнучкість і адаптивність, інноваційність, економічна ефективність, екологічність та соціальна відповідальність. Дотримання цих принципів забезпечує збалансованість між технічними можливостями підприємства та потребами ринку, а також формує конкурентні переваги. Особливо важливим стає впровадження принципів інноваційності та сталого розвитку, що дозволяють підприємствам адаптуватися до викликів цифрової економіки та вимог екологічної політики ЄС.

У науковій літературі виділяють кілька видів виробничої політики підприємства, серед яких: інноваційна, інвестиційна, антикризова, ресурсозберігаюча, якісна, диверсифікаційна, експортно-орієнтована та соціально відповідальна. Найбільш перспективними для сучасного бізнес-середовища є інноваційна та ресурсозберігаюча політика, адже вони забезпечують модернізацію виробничих потужностей, підвищують ефективність використання ресурсів і сприяють переходу до концепції «зеленої економіки». Соціально відповідальна політика передбачає створення безпечних умов праці, розвиток персоналу, дотримання принципів етики бізнесу та зменшення негативного впливу виробництва на довкілля.

Збутова політика підприємства — це комплекс стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на організацію ефективного процесу реалізації продукції, формування стабільних каналів збуту та задоволення потреб споживачів. Вона виступає завершальним етапом реалізації виробничо-економічної стратегії підприємства, забезпечуючи перетворення виробленого продукту на фінансовий результат [2].

Основними завданнями збутової політики є: забезпечення стабільного зростання обсягів продажів, розширення ринків збуту, формування ефективної системи каналів реалізації, підвищення рівня задоволеності клієнтів, оптимізація витрат на маркетинг і логістику, а також формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Успішність збутової діяльності значною мірою залежить від глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища, поведінки споживачів і здатності підприємства оперативно реагувати на зміни кон'юнктури. У цьому контексті важливу роль відіграє впровадження сучасних інструментів управління — CRM-систем, Big Data-аналітики, інтернет-маркетингу та омніканальних стратегій, що забезпечують інтеграцію усіх каналів взаємодії зі споживачами та дозволяють формувати персоналізовані пропозиції.

Особливостями сучасної збутової політики є її гнучкість, клієнтоорієнтованість, інноваційність та цифровізація [3]. Підприємства активно використовують онлайн-канали продажів, електронну комерцію, соціальні мережі та партнерські платформи для розширення ринкової присутності. Збутова політика також тісно пов'язана з виробничою, фінансовою, інвестиційною та кадровою політиками, що забезпечує комплексний підхід до управління підприємством.

Міжнародні стандарти ISO 9001 (управління якістю), ISO 14001 (екологічний менеджмент), НАССР (система контролю безпечності харчових продуктів) є важливими орієнтирами для гармонізації українського законодавства з європейськими нормами. Впровадження цих стандартів підвищує довіру споживачів, відкриває доступ до зовнішніх ринків і сприяє сталому розвитку підприємств.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду (ЄС, США, Японії, Канади) засвідчує, що ефективне функціонування виробничо-збутової політики можливе лише за умови поєднання економічної ефективності з високими стандартами безпеки, якості, соціальної відповідальності та екологічності. Зокрема, у країнах ЄС виробнича та збутова політика підприємств регулюється системою директив, спрямованих на розвиток конкуренції, захист прав споживачів, стандартизацію та екологічну безпеку. У США та Канаді діють потужні антимонопольні механізми (закони Шермана і Клейтона), які унеможливають зловживання ринковою владою та забезпечують чесну конкуренцію.

У сучасних умовах розвитку української економіки доцільним є поступовий перехід до європейської моделі регулювання виробничо-збутових процесів, яка передбачає прозорість, інноваційність і соціально-екологічну орієнтацію бізнесу [4]. Для цього важливим є подальше вдосконалення законодавства у сферах стандартизації, сертифікації, захисту прав споживачів, інноваційної діяльності, а також цифровізації державного регулювання.

Таким чином, виробничо-збутова політика виступає стратегічною основою розвитку підприємства, оскільки поєднує виробничі ресурси, технологічні можливості, маркетингові інструменти та правові механізми в єдину ефективну систему управління. Її результативність визначається комплексним підходом до планування, інноваційністю, гнучкістю, орієнтацією на потреби споживачів та дотриманням принципів сталого розвитку.

Підприємства, що впроваджують сучасну виробничо-збутову політику, здатні не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити соціальну стабільність, екологічну безпеку та інтеграцію у світовий економічний простір.

Перелік використаних джерел:

1. Гринько Т.В. *Виробнича політика підприємства: теоретико-методологічні аспекти*. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 24–29.
2. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент*. К.: Вільямс, 2021. 784 с.
3. Лук'янова В.В. *Збутова політика підприємства в системі маркетингового менеджменту*. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 115–120.
4. Савицька Г.В. *Економічний аналіз діяльності підприємства*. К.: Знання, 2022. 496 с.

WOW-ЕФЕКТ І ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОГО СПРЯМУВАННЯ: АНАЛІЗ І СИНТЕЗ

Підприємство будь-якого типу, рівня (від мікро до мега), для забезпечення стійкого перебування на ринку потребує наявності клієнтів. У кожній компанії є базова основа постійних клієнтів, постійних це не означає незмінних, перелік завжди знаходиться в динамічному процесі. Це стосується і малого підприємства машинобудівного спрямування. Формування бази даних клієнтів, їх наповнення і відслідковування - це кропітка неперервна робота всіх працівників підприємства: від директора до кур'єра. Відповідальність за стан клієнтури лягає на весь персонал незважаючи на ієрархічний рівень. Особливо це відчутно для малого підприємства з обмеженою кількістю працюючих (згідно законодавства): мікро - не більше 10 чоловік, міні - не перевищує 50 осіб; тут кожна особа на рахунок, так як особа одна, а фахівець з декількох напрямків (а це вже втрата багатьох фахових одиниць). На малому підприємстві спорідненими спеціальностями повинні володіти всі працівники. Тільки з таким підходом і при неперервному навчанні на виробництві дозволяють утримуватися малому підприємству в когорті живучих, економічно стабільних і стійких. Існують різноманітні методи до залучення прихильників, активних споживачів малого підприємства.

В умовах високої конкуренції (особливо для малого підприємства), що присутня на ринку, необхідно розробити розумну (раціональну) маркетингову стратегію, що направлена на встановлення певного емоційного зв'язку з клієнтом, з розробкою відповідної тактики. Відомо, що емоції, це запорука успішної маркетингової комунікації, які управляють несвідомими рішеннями, а також відіграють головну роль в процесі прийняття свідомих рішень. Встановлення лояльних (а то і дружніх) відносин з клієнтом малого підприємства і підтримка постійної зацікавленості до продукту (і не тільки) можна забезпечити завдяки неперервній активізації уваги. Тут на допомогу приходять значна, відома, вже випробувана когорта прийомів. Одним з таких підходів - розробка, створення і реалізація таких процедур, на які клієнт не очікує, що викликає в нього здивування, а саме wow-ефект (вау-ефект).

Застосування і реалізація на підприємстві wow-ефект це не разова акція, а неперервний процес; тим більше коли підприємство є обмеженим і працюючими, і видом виробництва (на машинобудівній продукції не так легко викликати wow), і об'ємом продукції, а також частою зміною номенклатури (однак в цьому і перевага - висока мобільність). Wow-ефект - це саме то, що допомагає малому підприємству виділитися на фоні конкурентів, зазвездити клієнтів і утримувати їх увагу в неперервному режимі. Все дуже просто: не зволікай, а дій.

Актуальність напрямку дослідження вказує напруга на ринку, що обумовлена його перенасичення товарами і послугами, збільшенням інформаційного об'єму, а значить і зростання інформаційного потоку і шуму. Це спонукає до необхідності прискіпливого вивчення всіх важелів впливу і дій на клієнта аби заволодіти його увагою до підприємства і його атрибутів (продукції, бренду тощо). Варто мати на увазі, що смаки споживачів як і їх потреби є досить мінливими, мають тенденцію до швидких і неперервних змін.

Традиційні методи просування продукту такі як пряма реклама, стимулювання збуту, прямі продажі не завжди призводять до бажаного результату. Покупець потребує безпосереднього контакту з виробником; всі заходи, що проводить мале підприємство (не дивлячись на додаткові витрати) надає таку можливість. Для досягнення мети в будь-якому контакті потрібна присутність елементу рівня wow. І wow-ефект виступає як якісний інструмент в підсиленні продаж через стимул.

Wow-ефект супроводжує процес виробництва впродовж життєвого циклу. В дослідженні пропонується визначення, опис і характеристику wow-ефекту; здійснити його

вплив і оцінку на формування клієнтури і просування продукту на ринку; встановити прийоми, що дозволяють створити ефект в креативах; висвітлити характерні помилки, яких необхідно уникати, щоб креативний підхід приносив позитивні реальні результати; розкрити особливості конструювання системи wow-ефектів на малому підприємстві машинобудівного спрямування. Ці перелічені та інші завдання і формують *мету представлених досліджень*, а саме: встановлення ефективності використання wow-ефектів для укріплення позицій малого підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринку і забезпечення стійкої лояльності споживачів на основі формування позитивного емоційного підвищеного стану.

Об'єкт дослідження - система wow-ефектів, її опис (графічний і формалізований) як інструмент впливу на поведінку споживачів.

Предмет дослідження - модель конструювання wow-ефектів, розробка алгоритму і програми. Фактично має місце відтворення: модель - алгоритм - програма. Кожний складовий компонент тріади на малому підприємстві, ще й машинобудівного спрямування, це своєрідний посил у майбутнє.

Методи дослідження: аналіз, синтез, система, модель, креативний підхід, прогнозування, нечіткі множини.

Відбір і оцінка методів багато в чому визначається структурою, характером виробництва і системою управління малого підприємства машинобудівного спрямування. Наявність автоматизованого виробництва на основі "цифри", функціонування штучних нейронних мереж, інтеграція інтернету речей в фізичні бізнес-процеси, аналіз і прогнозування стану обладнання - ось неповний перелік наповнення інформаційно-аналітичними системами малого підприємства машинобудівного спрямування.

Новизна дослідження - розкриття особливостей wow-ефекту і форм його проявлення на малому підприємстві з машинобудівною специфікою виробництва.

Визначення wow-ефекту. Академічне однозначне поняття wow-ефекту не сформовано. В більшості випадків трактують це як підвищений позитивний емоційний стан клієнта в результаті знайомства з продуктом підприємства, його структурою та іншими атрибутами, а також від спілкування з працівниками. Сам по собі wow-ефект не існує, він забезпечує свою життєдіяльність при взаємодії з іншими суб'єктами і його ефективність оцінюється тільки в тандемі. Це заплановане, передбачуване, очікуване малим підприємством відчуття клієнта, як правило, позитивне захоплення, при його контакті з атрибутами виробника (продукція, бренд тощо). Мале підприємство компактне для обзору і доступне для клієнта - ось сформована модель доповненої реальності (Augmented reality, AR-система) в контексті інтерфейсу взаємодії підприємство - клієнт. Емоційне піднесення рухає клієнта в напрямку заволодіння товаром чи до інших позитивних для підприємства дій. Отже, wow-ефект - це спосіб створення позитивного емоційного зв'язку із споживачем, що спонукає його до дій, як провідника цінностей підприємства; формує і пропагує лояльність до атрибутів підприємства. Клієнт фактично перетворюється в позаштатного члена колективу (це своєрідні прихильники).

Дія і функціональне призначення wow-ефектів. Прояв захоплення (wow) від пізнаного відіграє роль психологічного магніта для аудиторії: він не тільки заволодіває увагою, але і створює позитивне сприйняття малого підприємства, а з ним і його повноцінного бренда, і його всього колективу. Переповнення ефіру рекламою загального призначення, коли від неї у споживачів один негатив, - wow-ефект дозволяє виділитися серед конкурентів і одночасно утвердитися в пріоритеті. Тріада платформ на яких опираються wow-ефекти: впізнаваність, віральність, лояльність - це система. Всі вони ґрунтуються на психологічних факторах.

Впізнаваність - це термін у маркетингу, який свідчить про ступінь знайомства цільової аудиторії з малим підприємством. Високу впізнаваність часто називають популярним, трендовим, такими, що заслуговують на увагу або просто популярним. Робота над тим, щоб мале підприємство стало відомим, має велике значення в його просуванні практично на всіх етапах функціонування і розвитку. На малому підприємстві доцільно користуватися числовими показниками (для оцінки реалій і перспектив), хоча це і не просто, є досить

складними у визначенні та отриманні результатів, які як правило, є неоднозначними, а значить їх аналіз є досить затрудненим. Відомі способи і розроблені методики для повноцінного комплексного проведення дослідження впізнаваності. Можна вважати впізнаваність підприємства відносним та нечітким поняттям. Тут пряме застосування нейронної мережі, а саме нейронно-нечітких моделей. Характеристична функція множини (названа Лотфі Заде, Zadeh професор Каліфорнійського університету в Берклі, функцією належності для нечіткої множини; поняття, введене Заде в 1965 році, опубліковано в статті "Fuzzy" Sets, журнал Information and Control) може приймати будь-які значення в інтервалі $[0,1]$, а не тільки значення 0 або 1 (в класичному трактуванні). Це базове поняття нечіткої логіки, де 0 - абсолютна неналежність, а 1 - абсолютна належність множині. Мале підприємство машинобудівного спрямування оснащене сучасними інформаційними системами здатне реалізовувати такі моделі.

Віральність (англ. viral - вірусний) - це властивість контенту (наповнення певного інформаційного ресурсу), яка визначає ймовірність того, що ним зацікавляться і поділяться з іншими. Креатив, що викликає захоплення, має високий шанс стати інформаційно-вірусним. Це підвищує охоплення контингенту споживачів, оскільки клієнти самі діляться таким інформаціями. Контент - це наповнення інформаційними потоками веб-сайтів, блогів, сторінок у соціальних мережах. Через нього здійснюється взаємодія з користувачами, що звертаються на підприємство за інформацією, корисними порадами, товарами та іншими техніко-технологічними послугами за профілем.

Основними принципами створення контенту на малому підприємстві є його унікальність, висока якість, грамотна викладка, єдність стилю, відповідність тематиці та найважливіше - цінності для аудиторії. Унікальний контент - це матеріал, що містить особливе та корисне змістове навантаження (висока релевантність - англ. *relevance* - міра відповідності отриманого результату бажаному) і не зустрічається у точно такій формі в мережі Інтернет. Багато фахівців досі розділяють контент на такий, що продає, навчальний, інформаційний і розважальний. Але мета будь-якого контенту, а тим більше для малого підприємства - продати. Продати товар, продати себе як чудового автора, продати новий медіаресурс багатомільйонній аудиторії тощо. Текст, що продає, має бути й інформаційним, і повчальним, і дещо розважальним. Усе це характеристики цікавого контенту. Також існує думка про те, що контент буває унікальним і неунікальним, а також безкоштовним і платним. Так от: немає ніякого не унікального контенту - є плагіат і копіпаст (спосіб створення тексту шляхом копіювання фрагментів із декількох джерел або перенесення незмінного цільного тексту) З видами розібралися - їх усього два: один допоможе підприємству стати добротним і пізнаваним, другого краще ніколи не створювати.

Віральність - це явище, при якому контент швидко поширюється між користувачами в сучасному інформаційному просторі, зазвичай через соціальні мережі, завдяки атрактивності (англ. *attractive* - привабливий; привабливість, симпатія в міжособистісному спілкуванні) контенту, його оригінальності або емоційному заряду, що спонукає людей до його активного розповсюдження. Атрактивність означає появу привабливості при сприйнятті однією людиною іншою, виникнення специфічного емоційного ставлення - від неприязні до симпатії та навіть і кохання. Атрактивність - властивість об'єкту приваблювати, привертати до себе увагу, а також відчувати комфорт та позитивне естетичне сприйняття.

Віральність це не окремі точкові одноразові процеси, а широкомасштабні дослідження і дії, що поєднують психологічні, соціальні та емоційні аспекти, які спонукають співрозмовників поділитися контентом. Віральний контент не має потреби в просуванні підприємства на ринку, користувачі не потребують стимуляції для реакції на публічність. Він швидко поширюється по інтернету, як вірус, і отримує значну масу лайків і репостів за ініціативою самих користувачів. Інформативні потоки різноманітного характеру: розважальний контент, рекламні акції, соціальні пости, гумористичні зображення (щось на зразок датського художника-карикатуриста Кристиан Ханс Херлуфа Бідструпа (дат. Christian Hans Herluf Bidstrup). Досить поширені види вірусного контенту - меми (відео або картинки з

кількома рядками тексту, які зустрічаються в мережі і переселяються друзям) і лайфхаки. Віральність - це система, а значить складається з взаємопов'язаних елементів, котрі і формують її цілісність. До ключових елементів, що формують основу поширення інформації та роблять її вірусно-привабливою, відносяться: психологічні підстави, емоційні сподвижки, соціальна валюта (знову система тріо).

Психологічний аспект. Особа завжди відчуває потребу в соціальних зв'язках, визнанні своїх продуктивних дій і в більшості випадків ділиться контентом, що з її точки зору є цікавим, креативним, корисним для інших. Так особа відчуває себе частиною спільноти, і шеринг допомагає в цьому. Шеринг - це простір для почуттів осіб-клієнтів. Тут можна ділитися, жалітися, нити, злитися, тішитися, плакати, хвалитися, заздрити (не бажано), радіти. Це місце абсолютної свободи вираження всіх емоцій та обговорення тих процесів, що тебе хвилюють. Шеринг - це невід'ємна частина групової терапії, а тепер і спільного простору. Для безпеки та комфорту діють два правила: спілкуючись один з одним, не давати порад; за критику, знецінення, сарказм, насмішки - попередження, після якого бан. В даній статті не розглядається шеринг як соціально-економічна модель, що передбачає відмову від володіння власністю на користь оренди і спільного споживання.

Емоційний аспект. Емоційний вплив є критичним фактором віральності. Контент, що викликає сильні емоції: радість, здивування, сміх і навіть обурення - має більше шансів на поширення. Емоційно насичений контент торкається душевного стану, що спонукає осіб ділитися ним з іншими.

Соціальний аспект (соціальна валюта - social currency). Поняття соціальної валюти відіграє важливу роль у віральності. Цей термін досить повно переплітається з соціальним капіталом. Соціальний капітал – це валюта? Так. Особи поділяться з друзями інформацією, якщо ця інформація зробить їх в очах друзів крутішими, цікавішими, розумнішими; тобто коли сам оповідач отримав дивіденди в результаті передачі інформації. Особисті, інтелектуальні надбання групи людей і складає соціальну валюту в межах даного малого підприємства.

Коефіцієнти віральності. Це одні з найважливіших метрик віральності, що допомагають оцінити ефективність стратегії з розповсюдження продукту, в даному випадку малого машинобудівного підприємства і його атрибутів. В цьому полягає ключова задача в рамках маркетингу і продаж. Для оцінки віральності використовується різні показники, коефіцієнти. Серед них коефіцієнт, взятий з епідеміології, а саме К-фактор. Цей коефіцієнт показує, скільки користувачів приводить в проект один активний його користувач. Крім цього, коефіцієнти віральності вказують на ряд аспектів в єдиній системі показників малого підприємства, а саме такі складові: економічна (ефективність маркетингових зусиль, оцінка фінансового стану, стійкість бізнесу на ринку тощо), планування, прогнозування, соціальна. Отже, віральність - це не випадковість, чи одиночна акція, а результат ціленаправленого конструювання складної системної взаємодії між психологічними та соціальними складовими. Розуміння цих аспектів, їх оцінка, прогнозування допомагає створювати контент, що має значний потенціал вірусності. Це означає про можливість ціленаправленого групування значної аудиторії, а значить і поширення соціальними мережами (і не тільки).

Лояльність - формування і розширення. Одним з основних факторів успіху малого підприємства на ринку є лояльність (від франц. або англ. loyal – вірний) клієнтів. Відомо, що лояльність (вірність), це коректне, благонадійне відношення до кого-небудь або чого-небудь; в даному випадку до малого підприємства, його товару, працівників (це трійка-мінімум). Більшість малих підприємств не мають досвіду встановлення партнерських відносин зі своїми покупцями. Основні утруднення - відсутність системного підходу до управління лояльністю клієнтів, а також недосконалість знань з формування маркетингових систем управління підприємством, орієнтованих на утримання клієнтів та їх розширення і підвищення лояльності. На це все ще накладається обмеження в кількості працюючих на малому підприємстві і специфіка виробництва - машинобудівне спрямування, а значить насичене обладнанням і технологіями, що ґрунтуються на цифрі. Отже, лояльність клієнтів,

це їх позитивне ставлення і емоційна прихильність до об'єкта лояльності, а також вірність атрибутам підприємства (товар, послуга, бренд, торгова марка тощо). Априорі - побудова малим підприємством програми лояльності, що свідчить про бажання зробити все для того, щоб викликати у клієнта почуття психолого-емоційного характеру.

На малому підприємстві потрібно просувати системні компоненти лояльності. Система лояльності – це цілісний і погоджений комплекс програм, що спрямований на певні сегменти клієнтів шляхом створення комутативних показників ефективності, що супроводжуються окремою технологічно-аналітичною платформою та персоналом з метою збільшення дохідності малого підприємства через залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Базовими компонентами системи лояльності є глобальні показники, котрі при детальному аналізі і проектуванні теж доцільно представляти системою, що дозволяє уникнути багатьох ієрархічних ступеней, а це спрощення в дослідженні. Ось короткий перелік основних креативних складових системи лояльності: база клієнтів, комплекс комунікацій, технологічно-аналітична платформа, програма лояльності, менеджмент лояльності, показники ефективності системи лояльності. Тут потрібно підкреслити, що всі описані процедури в межах малого підприємства і всі залучені працівники знаходяться одночасно і в інших ланках системного ланцюга.

Опис розвитку wow-ефектів і життєвого циклу. Систему wow-ефектів доцільно представити сигмоїдою (логістична крива Ферхюльста). Модель досить легко сприймається графічно, відтворюється простим математичним виразом, а значить доступна для аналізу і синтезу. Логістична закономірність відтворює зміни збільшуючого прискорення процесу та їх уповільнення, або навпаки (при зворотній формі кривої); вона відтворює життєвий цикл. Сигмоїда дозволяє визначити статистичним шляхом різні критичні, раціональні (оптимальні) та інші практичні вузлові точки, а значить оцінити дієвість wow-ефекту.

Конструювання wow-ефекта. Створення вау-ефекта потребує априорі базових знань і детальної підготовки. Укрупнений алгоритм конструювання включає основні процедури, що є базовими, достатньо загального характеру, а саме: від цільової аудиторії до тестування. Дослідження цільової аудиторії. Основне - встановлення платформ емоційних груп; передбачити їх ієрархічність. Дати характеристику тим групам і виділити особливості. Створення бази елементів неочікуваності як позитивного, так і негативного характеру. Наповнення різнохарактерними даними дозволяє всебічно розглядати wow-ефект. Незвичайні елементи (сюжетний поворот, унікальні образи, нестандартна подача продукту тощо) повинні знаходитися в обході; допустимо і потрібно включати в проєктну розробку. Відома британська письменниця і романістка Софі Ханна проводить визначення, що сюжетний поворот заперечує або розвертає з ніг на голову вже сформований аудиторією висновок або принаймні міцно вкоренилося припущення, як достатньо розумне. Сюжетний поворот - це більше, ніж неочікуваний фінал. Тут треба проявити максимальну креативність, так як сила ефекту у великій мірі пов'язана з неочікуваністю. Використання акцентів. Музика, анімація, кольорова гама, контрастні рішення підсилюють емоційне захоплення і робить контент більш запам'ятовуваним, а значить і дієвим. Тестування розробки. Необхідно протестувати декілька варіантів wow-ефект і вибрати раціональний із запропонованих, решта не відкидати, а вдосконалювати, за ними майбутнє.

Висновок. Wow-ефект, це потужний інструмент маркетингових потуг, суть якого полягає в генеруванні вражень і управління ними, що робить мале підприємство (в даному випадку машинобудівного спрямування), економічним, екологічним, соціальним більш дієвим і стійким. Wow-ефекти на малому підприємстві - це система, що характеризується структурою, компонентами і зв'язками між ними. Варто відстежувати за відповідністю образу і реальності: яскравість і оригінальність повинні йти в унісон із смисловим зв'язком атрибутів. Тільки в такому випадку wow-ефект діє на користь підприємства, привертає увагу і при цьому підсилює позитивне сприйняття підприємства і його атрибутів. Застосування wow-ефекту повинні здійснюватися в неперервному процесі життєдіяльності малого підприємства.

СЕКЦІЯ 9

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 339.13

Бурліцька Оксана
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри промислового маркетингу
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА РЕПРЕЗЕНТАЦІЯ У РЕКЛАМІ

Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції та глобалізаційних змін, що зумовлює переорієнтацію маркетингових комунікацій у бік соціально відповідальних практик. Одним із ключових трендів розвитку рекламної індустрії стає інклюзивність як принцип поваги до різноманіття аудиторій та забезпечення репрезентації груп, що традиційно залишалися поза фокусом рекламних повідомлень. Інклюзивна реклама сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, підвищенню лояльності споживачів і створенню більш справедливого соціального середовища.

Інклюзія у рекламній діяльності передбачає відображення різноманітних характеристик споживачів, зокрема віку, статі, етнічної належності, фізичних можливостей, гендерної ідентичності, культурних особливостей та соціального статусу. Репрезентація в рекламі виконує комунікаційно-соціальну функцію: вона впливає на формування норм і уявлень про суспільство, сприяє подоланню стереотипів та дискримінаційних практик.

Наукові підходи до вивчення інклюзивності в рекламі ґрунтуються на таких концепціях: соціальна відповідальність бізнесу; гендерні і мультикультурні студії; теорія соціальної ідентичності; перформативність комунікації у медіапросторі.

Таким чином, інклюзивність стає не лише етичним, але й стратегічним інструментом брендів.

Протягом десятиліть реклама відтворювала стандартизовані образи, які не враховували розмаїття споживачів. Однак сьогодні світові компанії поступово рухаються до ширшої репрезентації. Найпоширенішими напрямками є [1]:

1. Гендерна інклюзивність. Активно долаються традиційні уявлення про «жіночі» й «чоловічі» ролі. Реклама фокусує увагу на лідерстві, професійності та самореалізації незалежно від статі.

2. Етнічна та культурна різноманітність. Глобальні бренди все частіше демонструють різні етнічні групи, сприяючи міжкультурному діалогу.

3. Люди з інвалідністю. Їх участь у рекламі підкреслює рівність можливостей і необхідність усунення фізичних та соціальних бар'єрів.

4. Віковий плюралізм. Відмова від ейджизму допомагає брендам звертатися до старших поколінь як до важливих та активних учасників споживчого ринку.

5. Репрезентація різних типів зовнішності. Тіла без ретуші, різні розміри та особливості зовнішності стають символом автентичності та довіри.

Дослідження підтверджують, що бренди, які демонструють різноманітність та інклюзивність, отримують більший рівень залучення аудиторії та позитивного ставлення. Такі рекламні повідомлення: підсилюють емоційний зв'язок зі споживачем; зменшують соціальну стигматизацію; формують лояльність та ціннісну ідентифікацію з брендом. Разом із тим існують ризики формального підходу. Так званий «diversity-washing» може викликати зворотний ефект, якщо бренди не підкріплюють свої заяви реальними діями.

В Україні інклюзивна реклама поступово розвивається під впливом європейських стандартів і соціальних змін. Особливе місце займають кампанії, присвячені: підтримці людей з інвалідністю; репрезентації військових та ветеранів; протидії дискримінації й

негативним стереотипам щодо жінок і ЛГБТ+ спільноти; популяризації культурної самобутності регіонів.

Хоча позитивні приклади вже помітні серед вітчизняних брендів, рекламний ринок ще потребує більш системної інтеграції принципів інклюзії [2].

Таблиця 1

Приклади інклюзивних рекламних кампаній в Україні

Бренд / Організація	Назва або суть кампанії	Тип інклюзивності	Коротка характеристика
Nova Poshta / Нова пошта	Кампанії із залученням працівників з інвалідністю	Інклюзія людей з інвалідністю	Компанія демонструє реальних працівників, акцентуючи на рівних можливостях у працевлаштуванні
Rozetka	Комунікації без дискримінації під час воєнного часу	Соціальна та національна інклюзивність	Акцент на підтримці військових, переселенців, різних соціальних груп
Pepsi Україна	Участь людей з різних етнічних груп у відеорекламі	Етнічна різноманітність	Демонстрація багатокультурності сучасної України
Garnier Україна	Кампанія з представленням людей з фізичними особливостями	Інвалідність, автентичність	Відео та візуальні матеріали з учасниками, які мають помітні фізичні відмінності
Сільпо	Підтримка працівників старшого віку	Анти-ейджизм	Рекламні повідомлення і PR-матеріали з працівниками 50+

Становленню інклюзивної реклами перешкоджають: стереотипність мислення рекламодавців і маркетологів; недостатнє розуміння етичних та соціальних аспектів репрезентації; економічна обмеженість компаній у періоди криз; ризик негативної реакції консервативних споживачів. Тому важливо забезпечити професійну підготовку кадрів, формувати соціальну відповідальність бізнесу й підвищувати медіаграмотність населення.

Отже, інклюзивність та репрезентація у рекламі є важливим інструментом формування відкритого й різноманітного суспільства. Вони виконують не лише комунікаційну, а й значущу соціальну функцію, сприяючи зменшенню дискримінації, розвитку цінностей толерантності та рівності. Для успішної реалізації принципів інклюзивності необхідна синергія споживачів, брендів, державних і громадських інституцій.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на аналіз ефективності інклюзивних рекламних практик на різних ринках та створення методичних рекомендацій для маркетологів.

Перелік використаних джерел:

1. Руденко М. Інклюзивність як тенденція розвитку рекламного ринку. Маркетинг і цифрові технології. 2022. № 3(19). С. 53–61.
2. Яловега Л. Інклюзивна реклама: соціальний аспект. Вісник КНУКіМ. Серія: Соціальні комунікації. 2023. № 2. С. 101–110.

СУЧАСНІ ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні шляхи організаційно-технічного розвитку підприємства охоплюють широкий комплекс взаємопов'язаних заходів, які базуються на використанні новітніх досягнень науки і техніки, інноваційних підходів та передового досвіду. Вони включають і технічне переоснащення, і організаційні зміни, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Основними шляхами організаційно-технічного розвитку підприємства на сьогодні є:

1. Цифровізація та автоматизація:

- впровадження інтегрованих систем управління ресурсами підприємства, взаємовідносинами з клієнтами та ланцюгами постачань (ERP, CRM, SCM) дозволяє оптимізувати процеси та приймати рішення на основі даних у режимі реального часу;
- автоматизація виробництва шляхом використання автоматизованих ліній, робототехніки, систем числового програмного керування сприяє підвищенню продуктивності, точності та якості продукції;
- "розумне виробництво" - підключення обладнання та сенсорів для моніторингу стану виробничих процесів, активного обслуговування та оптимізації використання ресурсів.

2. Інноваційний розвиток та технологічне переоснащення:

- модернізація та заміна застарілого обладнання знижує витрати, підвищує якість продукції та енергоефективність;
- впровадження нових інноваційних технологій та використання сучасних матеріалів для створення нових видів продукції;
- створення власних або залучення зовнішніх наукових розробок для постійного вдосконалення продукції та технологій.

3. Організаційні зміни та оптимізація управління:

- освоєння нових форм організації виробництва через впровадження принципів концентрації, спеціалізації, кооперування тощо для оптимізації виробничої структури ;
- запровадження гнучких та адаптивних структур управління, перехід від жорсткої ієрархії до командної роботи для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища;
- оптимізація процесів шляхом використання методологій «ощадливе виробництво» та Six Sigma для мінімізації втрат та дефектів, постійного вдосконалення (Kaizen);
- створення систем для збору, зберігання та використання колективного досвіду та знань співробітників для підвищення інноваційності.

4. Розвиток персоналу:

- систематичне навчання працівників новим технологіям, методам роботи та програмам;
- розвиток корпоративної культури - формування культури інновацій, відповідальності та постійного вдосконалення, що стимулює ініціативу співробітників.

5. Сталий розвиток та екологічність:

- енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії для зниження експлуатаційних витрат та підвищення соціальної відповідальності підприємства;
- впровадження стандартів екологічного управління, сертифікація за міжнародними стандартами для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Ці шляхи вимагають системного та стратегічного підходу до їх планування та реалізації.

КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

У сучасному бізнес-середовищі контроль якості служить критично важливим елементом для забезпечення успіху підприємства, підвищуючи задоволеність клієнтів та зміцнюючи репутацію бренду. Найчастіше контроль якості трактується як систематична перевірка продукції або послуг на їх відповідність встановленим вимогам та стандартам. Він передбачає виявлення невідповідностей, аналізування причин та втілення коригувальних дій для їх усунення.

Важливість контролю якості обумовлена тим, що:

- якісний продукт більш повно задовольняє потреби клієнтів, чим сприяє їх лояльності;
- вища якість надає компанії переваги над конкурентами;
- зменшуються витрати на усунення дефектів та повернення продукції.

На сучасному етапі контроль якості є не просто перевіркою кінцевого продукту, а комплексним підходом, який повинен охоплювати всі етапи управління та виробництва. Система контролю якості — це сукупність процедур, політик і ресурсів, які спрямовані на забезпечення високої якості продукції та послуг. Системний підхід допомагає підприємству оптимізувати процеси та підвищити свою ефективність.

Основними компонентами системи контролю якості є планування (встановлення цілей та стандартів); контрольні заходи (регулярні тестування та перевірки); аналізування даних (оцінювання результатів та виявлення тенденцій); покращення процесів (впровадження змін).

У виробництві система контролю якості зосереджується на забезпеченні відповідності кожного продукту встановленим стандартам якості. Це передбачає контроль на усіх етапах виробничого процесу — від поступлення сировини до постачання готової продукції. Виявлення та усунення відхилень на ранніх етапах виробничого процесу дозволяє підприємству оптимізувати терміни виробництва і фінансові витрати та зробити своїм клієнтам кращу пропозицію щодо співвідношення ціни та якості.

Впровадження систем управління та контролю якості, зокрм ISO 9001, допомагає стандартизувати процеси та гарантувати постійну якість, сприяє безперервному вдосконаленню. Перевагами їх впровадження є підвищення довіри партнерів та клієнтів, оптимізація робочих процедур, швидка ідентифікація та мінімізація ризиків.

Передовими елементами системи контролю якості на підприємстві є інтегровані підходи, що включають автоматизацію, використання сучасних статистичних методів та цифрових інструментів, а також безперервне покращення процесів. До них належать:

- автоматизований контроль: використання технологій для моніторингу процесів і продуктів на всіх етапах виробництва;
- аналіз даних: статистичні методи для виявлення тенденцій та проблем, такі як діаграми Парето, Ісікави та контрольні карти;
- безперервне поліпшення: систематичне впровадження змін на основі аналізу даних для підвищення якості та ефективності, що є ключовим елементом систем, таких як ISO 9001;
- інтегровані етапи контролю: охоплення всіх етапів, від вхідного контролю сировини до контролю готової продукції, для запобігання дефектам ще на початкових стадіях;
- цифрові інструменти: використання програмного забезпечення для управління якістю, що забезпечує централізований збір та аналіз даних, а також управління невідповідностями.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ І ПОЛІТИК УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Управління бізнес-процесами в територіальних громадах набуває особливої актуальності в умовах децентралізації та модернізації місцевого самоврядування. Розширення повноважень органів місцевої влади, збільшення бюджетної самостійності та відповідальності за економічний розвиток територій формує нові вимоги до стратегічного планування та вибору управлінських інструментів.

Сучасні громади фактично стають локальними економічними системами, де бізнес-процеси охоплюють виробничі, соціальні, інфраструктурні, інвестиційні та управлінські напрями. Вони включають взаємодію органів влади з підприємцями, мешканцями, громадськими організаціями та зовнішніми партнерами. Тому розробка стратегій і політик управління бізнес-процесами стає ключовою умовою ефективного функціонування громади, підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та покращення якості життя населення.

Реформа децентралізації в Україні змінила логіку розвитку територій і перенесла акцент з централізованого управління на локальну ініціативу. Це означає, що громади повинні самостійно визначати пріоритети, створювати інституційні умови для бізнесу, розвивати інфраструктуру та формувати сприятливий інвестиційний клімат. Проте, без цілісних стратегій і регламентованих політик управління бізнес-процесами такі завдання виконують хаотично, що знижує результативність органів місцевої влади та призводить до неефективного використання ресурсів. Тому стратегічний компонент в управлінні громадами передбачає систематизацію процесів, визначення ключових учасників, прозорі механізми прийняття рішень і чіткі критерії результативності.

Управління бізнес-процесами у громадах охоплює декілька ключових площин. По-перше, це внутрішня організаційна модель роботи самої влади. Вона включає регламенти, процедури, електронні сервіси, системи документообігу, планування бюджетних процесів і контроль виконання рішень. У багатьох громадах спостерігається проблема надмірної бюрократичності, дублювання функцій, відсутності уніфікованих процедур і цифрових інструментів. Через це виникають затримки рішень, низька якість обслуговування мешканців і підприємців, ризики корупційних та неформальних практик. Ефективні політики управління бізнес-процесами вирішують ці проблеми шляхом стандартизації функцій, оптимізації взаємодії між департаментами, впровадження KPI для посадових осіб і переходу до систем електронного врядування.

Другий вимір – це взаємодія з підприємницьким середовищем та інвесторами. Територіальна громада виступає прямим партнером бізнесу, забезпечуючи дозвільні процедури, доступ до земельних ділянок, підключення до інфраструктури, консультаційну та інституційну підтримку. Стратегія управління бізнес-процесами у цьому напрямку передбачає створення центрів надання адміністративних послуг, цифрових платформ, що спрощують та прискорюють ділову активність.

Крім того, місцева влада може встановлювати пільгові умови, програми підтримки малого підприємництва, грантові інструменти та стимулювання створення нових робочих місць. Якщо ці процеси не стандартизовані, підприємства стикаються з затримками, непрозорими рішеннями та непередбачуваністю регуляторного середовища, що негативно впливає на економічну активність громади.

Третій напрямок – управління інфраструктурою, логістикою та комунальними послугами. Будь-який бізнес-процес залежить від стану доріг, енергетичних ресурсів, комунікацій, водопостачання, доступу до цифрової інфраструктури та транспортних зв'язків.

У територіальних громадах із розвиненою інфраструктурою бізнес розвивається швидше, а інвестиції надходять активніше. Тому стратегія розвитку громади має включати інфраструктурні карти, плани розвитку територій, паспорти земельних ділянок, доступні для потенційних інвесторів. Сучасні політики управління включають принцип відкритих даних, коли інформація про вільні приміщення, комунікації, ресурси й проекти є публічною, що зменшує корупційні ризики та прискорює господарську діяльність.

Проте, розробка стратегій та політик не може обмежуватися технологічними та регуляторними аспектами. Важливим також є інституційний компонент. Громада повинна мати організаційну структуру, здатну впроваджувати зміни: кваліфікованих управлінців, аналітиків, проєктних менеджерів, фахівців із фінансів, закупівель, земельних відносин, інвестицій. Слабке кадрове забезпечення стає фактором, що блокує реалізацію навіть найкращих стратегічних документів. Тому політика управління бізнес-процесами має передбачати професіоналізацію персоналу, систему підвищення кваліфікації та залучення експертних центрів.

Суттєво важливим є механізм оцінки ефективності стратегій та політик. Якщо громада не вимірює прогрес, то не може коректно коригувати напрями розвитку. Для цього використовуються індикатори, що охоплюють: ділову активність, рівень інвестицій, кількість нових підприємств, обсяг податкових надходжень, темпи зайнятості, рівень споживчих та адміністративних послуг. Важливо, щоб такі показники були відкритими та доступними для громадськості – це формує підзвітність влади та стимулює конкуренцію за якість управління між громадами.

Отже, розробка стратегій і політик управління бізнес-процесами в територіальних громадах є складним, багаторівневим завданням, що потребує поєднання системного мислення, цифрових рішень, відкритих даних, професійної команди та орієнтації на сталий розвиток. Громади, які успішно впроваджують такі підходи, перетворюються на магніти для інвестицій, стають центрами економічної активності, створюють робочі місця й забезпечують високий рівень довіри між владою, бізнесом та громадянами. Стратегічне управління бізнес-процесами фактично формує основу конкурентоспроможності територій та створює підґрунтя для їх довгострокового розвитку.

УДК 332.1

Магас Павліна

студентка групи ПП-22

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Зарічна Надія

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасна економіка дедалі більше переходить до мережевої моделі організації бізнесу, де ключову роль відіграють взаємозв'язки між підприємствами, партнерами, постачальниками та споживачами. Така форма управління базується на принципах гнучкості, децентралізації та цифрової взаємодії, що дає змогу ефективніше реагувати на ринкові зміни.

Мережева організація бізнесу передбачає об'єднання підприємств у партнерські структури — кластери, франчайзингові мережі, бізнес-екосистеми чи віртуальні корпорації. Її основною перевагою є можливість спільного використання ресурсів, інновацій та інформаційних технологій для досягнення конкурентних переваг.

В умовах глобалізації саме мережеві форми господарювання стають ключовим чинником стійкого розвитку. За словами українського економіста О. Амоші, ефективні

мережеві системи здатні підвищити рівень кооперації між підприємствами, особливо у сфері малого та середнього бізнесу, який потребує доступу до технологій і ринків збуту [1].

Стратегія розвитку мережових форм бізнесу охоплює такі напрями :

1. Цифровізація взаємодії. Використання платформ для управління ланцюгами постачання, CRM-систем, аналітики даних.

2. Інноваційна кооперація. Об'єднання зусиль підприємств для створення спільних продуктів і сервісів.

3. Гнучкі організаційні структури. Перехід від вертикальної ієрархії до горизонтальних мереж, де рішення приймаються колективно.

4. Стратегічне партнерство. Розвиток франчайзингових, кластерних і асоціативних об'єднань.

5. Стійкість і соціальна відповідальність. Підприємства об'єднуються для реалізації екологічних і соціальних проєктів, що підсилює їхню репутацію [2].

Як показує досвід компаній “Rozetka”, “Nova Poshta” та кластеру “Львів ІТ Кластер”, саме мережева співпраця дозволяє поєднати технологічні, фінансові та людські ресурси для реалізації масштабних стратегій розвитку, зберігаючи при цьому підприємницьку самостійність учасників [3].

Таким чином, мережева форма організації бізнесу є сучасною моделлю економічної взаємодії, що сприяє формуванню динамічних, інноваційно орієнтованих підприємницьких структур. Її розвиток потребує державної підтримки, спрямованої на створення інституційних умов для формування бізнес-мереж і стимулювання цифрової інтеграції.

Перелік використаних джерел:

1. Амоша О. І. Інноваційні стратегії розвитку підприємств у мережевій економіці. Економіка промисловості. №3. 2021.

2. Дергачова В. В. Мережеві форми організації бізнесу в умовах цифрової трансформації. Київ: КНЕУ, 2022.

3. Офіційний сайт «Львів ІТ Кластер». URL: <https://itcluster.lviv.ua> (дата звернення: 08.11.2025).

УДК 658:004

Мариненко Наталія

доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Яворський Андрій

аспірант кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ВЕКТОРІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Сучасна наукова еволюція управління підприємством демонструє чітко окреслену послідовність розвитку ключових векторів, які поступово формують цілісну цифрову модель менеджменту. Відправною точкою цього процесу є теоретико-концептуальний фундамент, що визначає підприємство як складну керовану систему. Наукові дослідження в цьому напрямі [1-5] зосереджені на уточненні сутності системи управління, побудові організаційних моделей та визначенні методологічних засад інтеграції інформаційних технологій у традиційні управлінські процеси. Саме цей фундамент став базою для подальшого поглиблення емпіричних перевірок та поєднання класичних управлінських моделей із сучасними інструментами, такими як ERP-системи, CRM-платформи, Business Intelligence та хмарні рішення.

На наступному етапі наукова увага змістилася на проблеми адаптивності та гнучкості управлінських систем. Дослідники почали акцентувати на тому, що підприємство повинно реагувати на зміни середовища майже в реальному часі, використовуючи автоматизовані механізми прийняття рішень. У цьому контексті особливо важливим стало запровадження бізнес-процесного підходу, інтелектуальних систем моделювання, симуляційних інструментів та прогнозової аналітики, здатних не лише фіксувати зміни, а й передбачати їх.

Наступний етап наукових пошуків пов'язаний із цифровізацією функціональних підсистем підприємства. Спочатку автоматизація торкнулася окремих напрямів – бухгалтерського обліку, виробничого планування, маркетингу, HR, ризик-менеджменту. Поступово ці підсистеми об'єдналися в цілісні ERP-комплекси, CRM-платформи, HRM-системи, які забезпечили наскрізний контроль бізнес-процесів і перехід до інтегрованих цифрових платформ управління діяльністю підприємства.

Прискорення цифровізації поставило на порядок денний питання інформаційного забезпечення та аналітики даних. Підприємства почали формувати єдині інформаційні простори, впроваджувати сховища даних, засоби BI-аналітики, інструменти Big Data та моделювання. У результаті управління почало спиратися на реальні дані, що створило основу для впровадження прогнозової аналітики та data-driven-менеджменту. Подальший розвиток цього напрямку передбачає інтеграцію бізнес-аналітики зі штучним інтелектом та побудову інтелектуальних моделей підтримки управлінських рішень.

Наступним закономірним кроком стало включення цифрових технологій у стратегічне управління. ІТ перестали бути допоміжним інструментом і трансформувалися у стратегічний ресурс, здатний переформатовувати бізнес-моделі, змінювати структуру ринків та визначати конкурентні переваги. На цьому етапі сформувалися підходи enterprise architecture, цифрові бізнес-моделі, корпоративні платформи управління. Подальший розвиток цього напрямку полягає у впровадженні цифрових двійників підприємств, автоматизованих стратегічних платформ та систем штучного інтелекту, що забезпечують стратегічну координацію в реальному часі.

Паралельно зростала увага до ризик-менеджменту та кібербезпеки, адже цифровізація породила нові загрози. З'явилися концепції GRC-систем, управління ризиками в режимі реального часу, системи кіберстійкості, плани disaster recovery. Наукові перспективи зосереджені на створенні комплексного управління ризиками, яке інтегрує технічні, організаційні та аналітичні механізми захисту підприємства.

Окремо сформувався блок досліджень, присвячений людському фактору. Цифровізація управління показала, що технології не замінюють людину, а змінюють її роль. Тому на перший план вийшли HRM-платформи, інтелектуальні чат-боти, HR-аналітика, цифрові компетентності, питання етики роботи з даними та автоматизованими системами.

Усі ці вектори формують логічно узгоджену траєкторію розвитку науки. Теоретичні моделі дали змогу осмислити природу підприємства як системи. Адаптивність забезпечила реактивність цієї системи до змін. Цифровізація функціональних підсистем створила технічну основу. Інформаційна аналітика та технології Big Data сформували інтелектуальну основу управління. ІТ-стратегія та кібербезпека надали системі захищеності та керованості. Нарешті, людський фактор забезпечив розвиток компетентностей, без яких цифрова система залишалася б нежиттєздатною.

Перспективи подальших досліджень полягають у переході від розрізнених цифрових підсистем до єдиної інтегрованої архітектури управління. Така архітектура повинна охоплювати стратегічне планування, інформаційні потоки, кіберзахист, аналітику, людський потенціал і бізнес-процеси як частини єдиного цифрового середовища підприємства. Саме цей напрям формуватиме майбутню наукову парадигму управління підприємствами у цифровій економіці.

Перелік використаних джерел:

1. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
2. Ткаченко В. В., Кібукевич К. О. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління"*. 2021. №50. С. 130–137.
3. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №6. Т. 2. С. 280–286.
4. Хаустова В. Є., Козирєва О. В., Іванов М. Є. Удосконалення системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. 2021. № 20(48). С. 53–58. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-53-58](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-53-58)
5. Шаповалова І. О., Завгородній А. В., Маркова Т. Д., Трішин Ф. А. Інформаційні технології як фактор удосконалення функціонування підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. №1(51). С. 93–98.

УДК 658.5.012.1

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

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТУ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та нестабільності економічного середовища питання підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами набуває особливої актуальності. Одним із ключових інструментів забезпечення економічної стійкості підприємства та оптимізації витрат виступає система стратегічного фінансового контролінгу, яка поєднує функції планування, моніторингу, аналізу та контролю фінансових результатів. Вона орієнтована не лише на фіксацію відхилень, а й на проактивне управління фінансовими потоками, забезпечення збалансованості між витратами, доходами та інвестиційними рішеннями.

Стратегічний фінансовий контролінг формує інформаційно-аналітичну базу для ухвалення довгострокових управлінських рішень, спрямованих на підвищення вартості бізнесу, мінімізацію фінансових ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємства. Особливого значення набуває впровадження інструментів контролінгу в контексті цифрової трансформації, що дозволяє підвищити прозорість фінансових процесів, автоматизувати контроль витрат і створити адаптивну систему управління ресурсами.

Таким чином, формування стратегічного фінансового контролінгу слід розглядати як невід’ємний елемент системи стратегічного менеджменту підприємства, що забезпечує ефективну координацію фінансових, інвестиційних і операційних рішень, сприяє оптимізації витрат та зміцненню конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками [1, с.37]. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений.

У рамках стратегічного контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні основних завдань [2]: визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства; визначення стратегічних факторів успіху; визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства; впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін); визначення горизонтів планування; довгострокове фінансове планування: планування прибутків і збитків, Cash-flow, балансу, основних фінансових показників; довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників; забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей і оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Результативне функціонування системи стратегічного фінансового контролінгу передбачає послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує важливу функцію у формуванні цілісного, адаптивного та ефективного механізму фінансового управління підприємством.

У процесі формування стратегічного фінансового контролінгу важливе значення має послідовна реалізація етапів, що забезпечують логічну побудову, узгодженість і результативність функціонування системи.

На першому етапі здійснюється планування побудови системи фінансового контролінгу, що передбачає визначення її цілей, завдань, принципів функціонування та структури. На цьому етапі формуються стратегічні орієнтири, які узгоджуються із загальною фінансовою стратегією підприємства. Особливу увагу приділяють аналізу зовнішнього середовища, адже воно визначає умови та обмеження, у межах яких буде реалізовуватися контролінгова діяльність. Серед основних факторів зовнішнього середовища виділяють політичну та економічну ситуацію, регуляторно-правову базу, умови співпраці з постачальниками, контрагентами та фінансовими установами.

На другому етапі відбувається налаштування системи інформаційного забезпечення, що є фундаментом ефективного функціонування контролінгу. Цей етап передбачає формування єдиної інформаційної бази, стандартизацію фінансових показників, впровадження сучасних цифрових інструментів збору, обробки та аналізу даних. Належне інформаційне забезпечення сприяє своєчасному виявленню відхилень, підвищенню точності прогнозування та підтримці управлінських рішень на всіх рівнях.

Наступним етапом стратегічного фінансового контролінгу є установлення критеріїв ефективності його функціонування, що дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку результативності системи та ступеня досягнення поставлених стратегічних цілей. Формування таких критеріїв базується на використанні кількісних і якісних показників, які відображають динаміку фінансових результатів, рівень ризиків, ефективність використання ресурсів та узгодженість фінансових рішень із загальною стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, ефективність стратегічного фінансового контролінгу визначається ступенем послідовності та узгодженості його етапів – від планування системи до оцінювання результатів її функціонування. Комплексний підхід до побудови контролінгу забезпечує формування адаптивної системи управління фінансовими потоками, що здатна своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та сприяти довгостроковій стабільності підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Дякон Л. Л. Формування стратегічного фінансового контролінгу підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 8. С. 36-38.
2. Коваль Н. О., Буряченко О. В., Ткачук Л. М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/75.pdf (дата звернення до ресурсу 16.10.2025)

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМИ АКТИВАМИ В МАРКЕТИНГУ

Управління інформаційно-комунікаційними активами (ІКА) як наукова проблема перебуває на перетині кількох дисциплін: маркетингу, менеджменту, інформаційних систем, цифрових комунікацій, брендингу. З огляду на це, у сучасній науковій літературі сформувалися кілька підходів до трактування та організації управління ІКА.

1. Технологічний підхід. Цей підхід базується на інформаційних технологіях як основі для побудови ІКА. У межах цього підходу ключовими елементами є цифрові платформи, CRM, ERP, big data, аналітичні інструменти, системи маркетингової автоматизації. Представники: Davenport T., Chaffey D., Kotler P. – у Digital Marketing [2].

Переваги:

- висока масштабованість,
- можливість цифрової інтеграції,
- автоматизація рутинних процесів.

Обмеження: не враховується емоційно-ціннісний аспект бренду; потребує високих фінансових та кадрових ресурсів.

2. Комунікаційно-маркетинговий підхід. Цей підхід розглядає ІКА як сукупність інструментів і каналів маркетингових комунікацій, спрямованих на формування іміджу, побудову довіри до бренду та залучення споживачів. Представники: Schultz D., Percy L., Федорчак Р. П., Зозульов О. В [1; 2].

Ключові складові: бренд-контент, PR-активи, соціальні мережі, медіа-релізи, інфлюенсери, вебсайт, онлайн-події.

Переваги:

- орієнтація на споживача,
- гнучкість у комунікаціях,
- фокус на довгостроковій вартості бренду.

Обмеження: складність вимірювання ефективності; високий рівень залежності від зовнішнього інформаційного середовища.

3. Інформаційно-капітальний підхід. Цей підхід ґрунтується на тому, що ІКА – це нематеріальний актив, який має економічну цінність і формує частину інтелектуального капіталу підприємства. Представники: Edvinsson L., Sveiby K., Kaplan R., Norton D. – у контексті нематеріальних активів [3]. Підхід заснований на принципах управління активами, таких як оцінка вартості, амортизація, інвестування в розвиток ІКА, моніторинг рентабельності.

Переваги: можна застосовувати до управлінського обліку; дозволяє проводити інвестиційний аналіз ІКА.

Обмеження: складність у фінансовій оцінці активів типу «довіра» чи «лояльність»; потребує міждисциплінарного підходу.

4. Інтегративний (системний) підхід. Сучасна тенденція наукових досліджень полягає в інтеграції всіх вищезазначених підходів у єдину систему, де ІКА розглядаються як:

- ресурс (інформаційна цінність);
- засіб (канал комунікацій);
- актив (джерело вартості);
- інструмент (вплив на поведінку клієнтів).

Особливості:

– передбачає створення системи управління ІКА за моделлю «збір → зберігання → комунікація → оцінка → розвиток»;

– вимагає узгодження роботи між підрозділами маркетингу, ІТ, аналітики, брендингу.

Цей підхід найбільш ефективний у цифрову епоху та найближчий до практики сучасного маркетингового менеджменту [4].

Таблиця 1.1

Класифікація підходів до трактування та організації управління ІКА [5]

Підхід	Об'єкт фокусу	Сильні сторони	Обмеження
Технологічний	ІТ-системи, автоматизація	Технічна ефективність	Ігнорує нематеріальні цінності
Комунікаційно-маркетинговий	Бренд, споживач, комунікація	Орієнтація на цільову аудиторію	Суб'єктивність оцінювання
Інформаційно-капітальний	Нематеріальні активи	Дає змогу обліковувати ІКА	Складність кількісної оцінки
Інтегративний	Система в цілому	Поєднує інші підходи	Високі вимоги до менеджменту

Управління інформаційно-комунікаційними активами потребує багаторівневого підходу, що враховує як технологічні аспекти, так і соціально-комунікаційні й економічні складові. Найбільш ефективним у сучасних умовах є інтегративний (системний) підхід, що дозволяє підприємству будувати цілісну систему цифрового маркетингу з чіткими показниками ефективності, адаптивністю та здатністю до масштабування.

Перелік використаних джерел:

1. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 4 (83). С. 122-129.
2. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетъяван І. *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового* / пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К.: КМ-БУКС, 2018. 208 с.
3. Burlitska O., Sholomeichuk S. Researching innovative sales technologies and determining the degree their suitability for use domestic enterprises. *Economy, finance, management: world problems and development prospects: collective monograph* / Andrushchak I. – etc. – International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2024. pp. 579-589. URL: <https://isg-konf.com/economy-finance-management-world-problems-and-development-prospects/> (дата звернення 19.12.2024)
4. Burlitska O., Sholomeichuk S. The role of information technologies in the management of enterprise marketing. *Development of world economy, marketing and management in modern conditions: collective monograph* / Andrushko R., Zhydovska N., Myronchuk Z. – etc. – International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2023. pp. 145-154. URL: <https://isg-konf.com/development-of-world-economy-marketing-and-management-in-modern-conditions/> (дата звернення 20. 12. 2023)
5. Burlitska O., Sholomeichuk S. The main types of marketing assets in modern business in the implementation of innovation and investment activities. *Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism* /Andrushchak I. – etc. – International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2024. pp. 229-239. URL: <https://isg-konf.com/structural-changes-uncertainty-ways-of-development-of-the-economy-management-and-tourism/> (дата звернення 19.06.2025)

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Досвід роботи в умовах війни виявив необхідність подальшого вдосконалення базової компоненти харчової індустрії – безпечність продовольства. В контексті підтримки стандартів якості в умовах глобального зростання вимог до харчової сфери вирішальна роль належить активному впровадженню технологічних досягнень. Підробки у такій критично важливій сфері формують паралельну економічну реальність з власною логістикою, розподільчими каналами та споживчим попитом. Так, станом на 2025 рік в Україні частка фальсифікованого насіння сягає від 20 до 30% у ключових сільськогосподарських культурах, таких як соняшник, кукурудза та соя; близько 40% молочної сировини залишаються поза контролем, що сприяє потраплянню в роздрібну торгівлю недоброякісної продукції [1].

Ситуація пояснюється тим, що регіональні Держпродспоживслужби запровадили мораторій на перевірки у 2025 році. Поряд із цим відсутня інформаційна система, яка би дозволяла простежити процес «від лану до столу», як цього вимагають принципи ЄС. У 2024 році європейські країни запровадили жорсткіші норми, спрямовані на покращення відстеження та прозорості по всьому ланцюгу технологічного процесу виробництва продуктів харчування. Глобальна ініціатива з безпеки харчових продуктів (GFSI) контролює та затверджує різні платформи аудиту продукції, порівнює стандарти безпеки, що, у підсумку, сприяє процесам вдосконалення та співпраці світових практик.

Інноваційний розвиток харчової промисловості виступає ключовою передумовою ефективності переробних галузей. Проблема усунення безпекового компоненту ринку продовольства вирішується шляхом впровадження технологічних досягнень, що оптимізує процеси виробництва на основі модернізації потенціалу харчовиків, покращить функціональні якості продукції та захистить здоров'я населення. Із позицій результативного вирішення даного питання виокремимо найбільш вагомі технології і підходи, які спроможні стати потужним інструментом у побудові стійкого та здорового харчового середовища:

- «Інтернет речей» - концепція підключення будь-якого пристрою до Інтернету з великими базами даних з метою віддаленого моніторингу. При цьому вбудовані у пристрої датчики обмінюються інформацією та здійснюють контроль температури, вологості та інших параметрів. Так, за допомогою дронів відслідковуються стан посівів, рослин, ґрунту, внесення добрив;
- біосенсори – новітні прилади, які поєднують біологічні елементи (ферменти або антитіла) з електронними компонентами для швидкого і точного виявлення токсинів і шкідливих хімічних речовин. Основний напрям застосування - м'ясо, яйця, молочна продукція;
- мембранні технології, які дозволяють отримати високоякісні продукти зі збереженням натуральних властивостей сировини, зокрема у модернізації сокопереробного виробництва;
- блокчейн (безперервна послідовність блоків інформації, кожен з яких містить посилання на попередній) з метою відстеження прозорості на всіх ланцюжках бізнес-процесів;
- нанотехнології — використання наночастинок у харчовій індустрії, які покращують смак, текстуру та поживну цінність продуктів, мають потенційне застосування в пакувальних матеріалах в якості продовження терміну зберігання їжі. Наноматеріали дозволяють створювати високочутливі сенсори,

- які спроможні швидко виявляти навіть мінімальні концентрації токсичних речовин, бактерій чи важких металів у продуктах;
- тест-системи, які забезпечують швидкий контроль безпеки їстівної продукції у реальному часі, визначають наявність шкідливих компонентів або мікроорганізмів без необхідності лабораторних досліджень, убезпечують її на всіх етапах агропродовольчого ланцюга;
 - колориметрія — метод вимірювання кольору з метою контролю процесів і розробки нових продуктів. Практичної реалізації набуває в напрямі якісного та кількісного вимірювання таких компонентів, як амінокислоти, цукри, ферменти, антиоксиданти; визначення ступеню стиглості або обробки (наприклад, обсмажування кави чи м'яса); стандартизування кольору напоїв, соусів, йогуртів, соків. Колориметри вбудовуються в технологічні лінії для постійного моніторингу та автоматичного відбраковування продуктів із відхиленнями;
 - інтелектуальні упаковки, які працюють за допомогою вмонтованих сенсорів та засобів зв'язку. Вони забезпечують безпечність і якість продуктів та дозволяють споживачам і продавцям вчасно виявляти прострочені;
 - ШІ, алгоритм якого може аналізувати великі обсяги даних з різних джерел (сенсори, записи ланцюга постачання) для виявлення закономірностей.

Сьогодні українська практика оцінки безпечності обмежується міжнародними стандартами ISO 9000 та HACCP. Успішними прикладами можуть слугувати провідні агрохолдинги, які спроможні втілювати великий спектр сучасних інноваційних продуктів (Миронівський хлібопродукт, Астарта-Київ). Розширюють діапазон інноваційних напрацювань і вітчизняні науковці, серед яких: сенсори нового покоління для вимірювання рівня амінокислоти у продуктах, використання смартфонів у якості детекторів та аналізаторів сенсорних сигналів[2], але можливостей прикладного характеру вони набудуть в умовах повної відбудови.

Отже, узагальнивши наведені методи зазначимо, що пріоритетними стратегічними імпульсами вдосконалення системи контролю якості харчових продуктів є збільшення кількості сертифікованих підприємств, мобільних лабораторій для проведення досліджень та сучасних методів експрес-діагностики. В подальшому, завдяки підтримці уряду й Мінцифри необхідно акцентувати увагу на систематизації та змістовному наповненню комплексних запобіжних заходів та важелів впливу щодо гарантій здорової харчової індустрії. Результативність у царині виробництва високоякісного продовольства вимагатиме від підприємців слідкувати за змінами вимог європейського законодавчого рівня, оскільки з великою ймовірністю в майбутньому вони будуть імплементовані в Україні в рамках процесу гармонізації.

Перелік використаних джерел:

1. Тінювий фальсифікат: як підробки знищують українську економіку і здоров'я людей 06.10.2025. URL: <https://fact-news.com.ua/tinoviy-falsifikat-yak-pidrobki-znischuyut-ukrainsku-ekonomiku-i-zdorov-ya-lyudey>
2. Солдаткін О. У майбутньому біосенсори будуть незамінними в усіх сферах життя. Бути долученим до процесу їхньої розробки – велика наукова удача! 20.04.2023. URL: <https://nrfu.org.ua/news/u-majbutnomu-biosensory-budut-nezaminnyy-v-usih-sferah-zhyttya-buty-dolucheny-doprocesu-yihnoyi-rozrobky-velyka-naukova-udacha/>

ПРИМІТКИ

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

***Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції
«ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПОЗИЦІЙ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У
ГЛОБАЛЬНОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ ВИМІРАХ»***
(Тернопіль, 17 листопада 2025 р.)

***Proceedings of the 15 International Scientific-Practical Conference
“FORMATION OF THE MECHANISM OF NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS
COMPETITIVE POSITIONS STRENGTHENING IN
GLOBAL, REGIONAL AND LOCAL DIMENSIONS”***
(Ternopil, November 17, 2025)

Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2025. 120 с.

978-617-8751-06-7

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 25.11.2025 Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно—друк. арк. 9,0. Наклад – 100 прим.
Замовлення № 1-25112025

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.