

ISSN: 3041-1807

ТОМ 2, № 1, 2025

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

VOL. 2, № 1, 2025

CURRENT PROBLEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT



ЕЛЕКТРОННИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ЕЛЕКТРОННИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Том 2, № 1, 2025

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

**CURRENT PROBLEMS
OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT**

Vol. 2, № 1, 2025

Засновник, редакція та видавець:
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»
Рік заснування: 2024
Періодичність: щомісячно

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з економічних наук
(категорія «Б», наказ Міністерства освіти і науки України від 24.02.2025 № 349).
Спеціальності: С1 Економіка, С3 Міжнародні відносини, D1 Облік і оподаткування,
D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
D3 Менеджмент, D5 Маркетинг

Рекомендовано до видавництва Вченою радою
Наукової установи «Науково-дослідний центр сталого розвитку»
(протокол № 9 від 15 квітня 2025 року)

Founder, Editorial and Publisher:
Centr for Sustainable Development
Year of foundation: 2024
Frequency: monthly

Recommended for publication by the Academic Council
of Centr for Sustainable Development
(Minutes № 9 of April 15, 2025)

В журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем сучасної науки.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій. У відповідності до Закону України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

The journal publishes scientific articles on topical issues of modern science.

The materials are published in the original language in the author's edition.

The editors do not always share the opinions and views of the author. The authors of the publications are responsible for the accuracy of facts, names, place names, quotations, figures and other information. In accordance with the Law of Ukraine «On Copyright and Related Rights», when using the scientific ideas and materials of this collection, references to the authors and publications are mandatory.

© Автори статей, 2025

В.о. головного редактора

Золковер Андрій Олександрович – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Редакційна колегія

§ Економіка

Горященко Юлія Григорівна – доктор економічних наук, доцент, Університет митної справи та фінансів, Україна

Дашко Ірина Миколаївна – доктор економічних наук, доцент, Запорізький національний університет, Україна

Кучерява Мар'я Василівна – кандидат економічних наук, Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», Україна

Лучик Світлана Дмитрівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет внутрішніх справ, Україна

Пузирьова Поліна Володимирівна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Токар Володимир Володимирович – доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет, Україна

§ Міжнародні відносини

Буряк Альона Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Україна

Левченко Ірина Василівна – доктор філософії з економіки (PhD), Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Україна

Сохацька Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна

§ Облік і оподаткування

Безверхий Костянтин Вікторович – кандидат економічних наук, доцент, Державний торговельно-економічний університет, Україна

Маначинська Юлія Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, Україна

Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет, Україна

§ Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Золковер Андрій Олександрович – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Русіна Юлія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Коваленко Дмитро Іванович – кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Сас Світлана Петрівна – доктор філософії з економіки, Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

§ Менеджмент

Борисяк Олена Володимирівна – доктор економічних наук, Західноукраїнський національний університет, Україна

Вараксіна Олена Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна – доктор економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Іщейкін Тимур Євгенович – кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Олійник Аліна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Ireneusz Żuchowski – Dr inż., Rector, Interantional Academy Applied Sciences in Lomza, Poland

§ Маркетинг

Каліна Ірина Іванівна – доктор економічних наук, професор, ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)», Україна

Міщук Євгенія Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, Україна

Пономаренко Ігор Віталійович – кандидат економічних наук, доцент, Державний торговельно-економічний університет, Україна

Чміль Ганна Леонідівна – доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, Україна

§ Право

Веселовська Наталія Олександрівна – кандидат юридичних наук, доцент, ВНЗ «Національна академія управління», Україна

Денисенко Катерина Вікторівна – кандидат наук з державного управління, доцент, Пенітенціарна академія України, Україна

Карпенко Микола Іванович – доктор юридичних наук, доцент, Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України», Україна

Ніколасенко Тетяна Богданівна – доктор юридичних наук, професор, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960), Україна

Олефір Людмила Іванівна – кандидат юридичних наук, доцент, Інституту професійного розвитку, Пенітенціарна академія України, Україна

Притула Анатолій Михайлович – доктор юридичних наук, професор, ВНЗ «Національна академія управління», Україна

Acting Editor-in-Chief

Zolkover Andrii – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Editorial Team

§ Economics

Horiashchenko Yuliia – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, University of Customs and Finance, Ukraine

Dashko Iryna – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine

Kucheriava Maria – Candidate of Economic Sciences, State Educational-Scientific Establishment «The Academy of Financial Management», Ukraine

Luchyk Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kharkiv National University of Internal Affairs, Ukraine

Puzyrova Polina – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Tokar Volodymyr – Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Ukraine

§ International Relations

Buriak Alona – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

Levchenko Iryna – PhD in Economic Sciences, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

Sokhatska Olena – Doctor of Economics Sciences, Professor, West Ukrainian National University, Ukraine

§ Accounting and Taxation

Bezverkhyi Kostiantyn – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Trade and Economics, Ukraine

Manachynska Yulia – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Ukraine

Parasii-Verhunenko Iryna – Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Ukraine

§ Finance, Banking, Insurance and Stock Market

Zolkover Andrii – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Kovalenko Dmytro – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Rusina Yuliia – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Sas Svitlana – PhD in Economic Sciences, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine

§ Management

Borysiak Olena – Doctor of Economic Sciences, West Ukrainian National University, Ukraine

Varaksina Olena – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Poltava State Agrarian University, Ukraine

Voronko-Nevidnycha Tetiana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Poltava State Agrarian University, Ukraine

Ishcheikin Tymur – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Poltava State Agrarian University, Ukraine

Oliinyk Alina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Poltava State Agrarian University, Ukraine

Ireneusz Żuchowski – Dr inż., Rector, Interantional Academy Applied Sciences in Lomza, Poland

§ Marketing

Kalina Iryna – Doctor of Economic Science, Professor, PJSC «HEI Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)», Ukraine

Mishchuk Ievgeniia – Doctor of Economics Science, Associate Professor, Kryvyi Rih National University, Ukraine

Ponomarenko Ihor – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Trade and Economics, Ukraine

Chmil Hanna – Doctor of Economic Sciences, Professor, State Biotechnology University, Ukraine

§ Law

Veselovska Nataliia – Candidate of Science of Law, Associate Professor, National Academy of Management, Ukraine

Denysenko Kateryna – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Penitentiary Academy of Ukraine, Ukraine

Karpenko Mykola – Doctor of Juridical Sciences, Associate Professor, State Scientific Institution «Institute of Information, Security and Law of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine», Ukraine

Nikolaienko Tetiana – Doctor of Juridical Sciences, Professor, The Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Ukraine

Olefir Liudmyla – Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Penitentiary Academy of Ukraine, Ukraine

Prytula Anatolii – Doctor of Juridical Sciences, Professor, National Academy of Management, Ukraine

Актуальні проблеми сталого розвитку

Том 2, № 1 / 2025

Зміст

Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Овсянніков І. А., Зайцев М. Є. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА ЛІДЕРСТВО.....	7
Козирєв О. О., Брикар О. М. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ВАРТІСНООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....	14
Михаць А. Р., Михаць С. Р., Гринів Н. Т., Гринів Т. Т. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	22
Овруцький Б. О., Мантур-Чубата О. С., Кобець Д. Л. ВПРОВАДЖЕННЯ ТІМБІЛДІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УМОВАХ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ.....	31
Сантоцький Д. В., Демченко О. Ю., Кириленко П. В., Сантоцький М. В., Погорілий В. С. ПРОГНОЗУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ.....	43
Мудрик С. О. ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	51
Маслак Н. Г., Маслак О. М., Смірнова О. М. ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ.....	60
Федірець О. В., Жам О. Ю., Білик О. А., Бубко В. Г. ЕВОЛЮЦІЯ ФІНАНСОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ БІЗНЕСОМ ТА ПЛАНУВАННЯ СТАРТАП ПРОЄКТІВ: ВІД LEAN STARTUP ДО AGILE MANAGEMENT.....	70
Равлюк І. В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	78
Білик І. І., Гелей Ю.-О. І., Боліщук Р. А. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА DIGITAL-МАРКЕТИНГ У 2025.....	91
Гринів Н. Т., Лісовська Л. С. ОСОБЛИВОСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ МАРКЕТПЛЕЙСІВ.....	96
Баган Н. В., Дамаскін В. С., Недоступ Д. М., Швець К. В. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСОВИКОРИСТАННЯ АДАПТИВНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ.....	102
Воронянський О. В. ДИНАМІКА ПРАВА У КОНТЕКСТІ ПОЛІТИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ.....	109

Current Problems of Sustainable Development

Vol. 2, № 1 / 2025

Contents

Zos–Kior M., Hnatenko I., Ovsianikov I., Zaitsev M. QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A BASIS FOR THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL FOCUSED ON LEADERSHIP.....	7
Kozyrev O., Bryka O. FEATURES OF THE FORMATION OF THE FINANCIAL MECHANISM OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT.....	14
Mykhats A., Mykhats S., Hryniv N., Gryniv T. DIGITAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION: IMPLEMENTATION AND PROSPECTS.....	22
Ovrutskyi B., Mantur-Chubata O., Kobets D. IMPLEMENTATION OF TEAM BUILDING AS A TOOL FOR FORMING CORPORATE INTEGRITY IN BUSINESS ACTIVITIES.....	31
Santotskiy D., Demchenko O., Kirilenko P., Santotskiy M. FORECASTING OF INTEGRATED ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE COMPETENCY APPROACH.....	43
Mudryk S. FORMATION OF ACCOUNTING POLICIES OF DISTRIBUTION ENTERPRISES: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS.....	51
Maslak N., Maslak O., Smirnova O. PUBLIC FINANCIAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR: THEORETICAL FOUNDATIONS, INSTRUMENTS, AND INTERNATIONAL PRACTICES.....	60
Fedirets O., Zham O., Bilyk O., Bubko V. EVOLUTION OF FINANCIAL MODELS OF INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT AND STARTUP PROJECT PLANNING: FROM LEAN STARTUP TO AGILE MANAGEMENT.....	70
Ravluk I. STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE ENTERPRISE.....	78
Bilyk I., Helei Y.-O., Bolishchuk R. THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DIGITAL MARKETING IN 2025.....	91
Hryniv N., Lisovska L. PECULIARITIES OF ACTIVATING SALES ACTIVITIES OF COMPANIES WITH THE HELP OF MARKET PLACES.....	96
Bahan N., Damaskin V., Nedostup D., Shvets K. STRATEGIC PERSPECTIVES OF MANAGEMENT OF RESOURCE USE EFFICIENCY OF ADAPTIVE AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF SOCIO- ECONOMIC RISKS.....	102
Voronyanskyi O. DYNAMICS OF LAW IN THE CONTEXT OF POLITICAL COMPETITION AND RESOURCE POTENTIAL OF ITS SUBJECTS.....	109

УДК: 658:378.1:351.863

DOI: 10.60022/2(1)-1SD

Зось–Кіор Микола Валерійович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Zos–Kior Mykola

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of I. Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8330-2909

Гнатенко Ірина Анатоліївна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри підприємництва та бізнесу
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Hnatenko Iryna

Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0254-2466

Овсянніков Ігор Анатолійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, Україна

Ovsiannikov Igor

PhD student
State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Ukraine

Зайцев Микита Євгенович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Zaitsev Mykyta

PhD student
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА ЛІДЕРСТВО

Анотація. В статті обґрунтовано інтегровану модель менеджменту якості освітніх послуг, спрямованої на формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти, що враховує особливості української системи вищої освіти, сучасні тенденції розвитку освіти та вимоги ринку праці до лідерських якостей. Досліджено вплив різних факторів (соціально–економічних, культурних, психологічних) на формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти у процесі навчання у закладах вищої освіти, що дозволило визначити найбільш ефективні шляхи розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти різних категорій за умови отримання якісних освітніх послуг на основі компетентнісноорієнтованого підходу. Вивчено міжнародний досвід з питань менеджменту якості освітніх послуг та формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти та його адаптація до умов української вищої освіти. Представлено основи методики оцінювання ефективності та якості програм та технологій, спрямованих на формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. Досліджено роль та значення різних стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців, держави) у процесі формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Акцентовано увагу на тому, що якісні цифрові технології можуть стати потужним інструментом компетентнісноорієнтованого підходу для навчання, спілкування та розвитку лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Важливо формувати у здобувачів вищої освіти не тільки лідерські якості, але й високі моральні принципи та соціальну відповідальність за свої дії, що передбачає розробку рекомендацій щодо удосконалення нормативно–правового забезпечення діяльності закладів вищої освіти з питань формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Дослідження менеджменту безпеки, соціальної відповідальності, якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основи формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство, має значний потенціал для подальшого розвитку та поглиблення. Перспективними є дослідження, спрямовані на вивчення впливу лідерського потенціалу випускників закладів вищої освіти на їх професійну кар'єру та успіх у житті. Реалізація цих та інших напрямів досліджень сприятиме створенню в Україні ефективної системи менеджменту якості

освітніх послуг, спрямованої на формування конкурентоспроможного людського капіталу, орієнтованого на лідерство та здатного забезпечити сталий розвиток країни.

Ключові слова: менеджмент, якість освітніх послуг, управління якістю, заклади вищої освіти, людський капітал, лідерство, система, компетентнісноорієнтований підхід, ефективність, конкурентоспроможність, безпека, соціальна відповідальність.

QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A BASIS FOR THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL FOCUSED ON LEADERSHIP

Abstract. The article substantiates an integrated model of quality management of educational services aimed at forming the leadership potential of higher education students, which takes into account the peculiarities of the Ukrainian higher education system, modern trends in the development of education and the requirements of the labor market for leadership qualities. The influence of various factors (socio-economic, cultural, psychological) on the formation of the leadership potential of higher education students in the process of studying at higher education institutions is studied, which made it possible to determine the most effective ways to develop leadership qualities in higher education students of different categories, provided that they receive high-quality educational services based on a competency-based approach. International experience in the management of the quality of educational services and the formation of the leadership potential of higher education students is studied and its adaptation to the conditions of Ukrainian higher education is presented. The basics of the methodology for assessing the effectiveness and quality of programs and technologies aimed at forming leadership qualities in higher education students are presented. The role and importance of various stakeholders (higher education students, teachers, employers, the state) in the process of forming the leadership potential of higher education students is investigated. Attention is focused on the fact that high-quality digital technologies can become a powerful tool for a competency-based approach to learning, communication, and development of the leadership potential of higher education students. It is important to form not only leadership qualities in higher education students, but also high moral principles and social responsibility for their actions, which involves the development of recommendations for improving the regulatory and legal support for the activities of higher education institutions on the formation of the leadership potential of higher education students. Research into the management of safety, social responsibility, and the quality of educational services in Ukrainian higher education institutions as the basis for the formation of human capital focused on leadership has significant potential for further development and deepening. Promising are studies aimed at studying the influence of the leadership potential of graduates of higher education institutions on their professional career and success in life. The implementation of these and other areas of research will contribute to the creation of an effective system of quality management of educational services in Ukraine, aimed at the formation of competitive human capital, focused on leadership and capable of ensuring the sustainable development of the country.

Keywords: management, quality of educational services, quality management, higher education institutions, human capital, leadership, system, competency-based approach, efficiency, competitiveness, safety, social responsibility.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена низкою інших факторів, зокрема: демографічна ситуація в Україні та світі, яка потребує підготовки висококваліфікованих фахівців для забезпечення сталого розвитку суспільства; європейська інтеграція України та необхідність забезпечення конкурентоспроможності української освіти на європейському та світовому рівнях; розвиток цифрових технологій та їх вплив на освітній процес, що потребує нових підходів до організації навчання та оцінювання якості освіти; зростання вимог до якості освіти з боку здобувачів вищої освіти, роботодавців та суспільства в цілому. Дані фактори свідчать про те, що дослідження менеджменту якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основи формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство, є своєчасним, актуальним та має важливе практичне значення для розвитку освіти та суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якість освіти є ключовим фактором успішного розвитку людського капіталу, який є стратегічним ресурсом будь-якої країни. В умовах глобалізації та постійних змін на ринку праці, формування конкурентоспроможного людського капіталу, здатного до лідерства та інновацій, є життєво важливим для України.

Ефективний менеджмент якості освітніх послуг є необхідною умовою забезпечення відповідності української вищої освіти сучасним вимогам та міжнародним стандартам, що передбачає не лише оновлення навчальних програм та методик викладання, але й створення сприятливого освітнього середовища, залучення висококваліфікованих викладачів, забезпечення належного ресурсного забезпечення та розвиток системи внутрішнього контролю якості [1; 9].

Лідерство як якість особистості та професіонала є однією з ключових компетенцій, необхідних для успіху в

сучасному світі. Формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти є важливим завданням вищої освіти, яке потребує комплексного підходу та інтеграції відповідних програм та курсів у навчальний процес [3-8].

Дослідження менеджменту якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти є актуальним з огляду на необхідність постійного вдосконалення системи вищої освіти, її адаптації до потреб суспільства та економіки. Результати таких досліджень можуть стати основою для розробки ефективних стратегій та механізмів підвищення якості освіти, формування лідерського потенціалу та розвитку людського капіталу в Україні.

Мета статті (постановка завдання) – дослідити менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основи формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ характеризується динамічними змінами та викликами, що вимагають від людини не тільки професійних знань та навичок, але й лідерських якостей, здатності до адаптації та саморозвитку. В цьому контексті якість освіти відіграє вирішальну роль у формуванні людського капіталу, здатного відповідати вимогам часу. Менеджмент якості освітніх послуг є ключовим інструментом забезпечення високого рівня освіти та її відповідності потребам суспільства.

Менеджмент якості освітніх послуг – це комплексна система, спрямована на забезпечення високого рівня якості освіти та її постійне вдосконалення [3]. Він охоплює всі аспекти освітнього процесу, від розробки навчальних програм до оцінювання результатів навчання. Сутність менеджменту якості полягає у створенні та підтримці умов, які сприяють розвитку особистості здобувача вищої освіти, формуванню його професійних та особистісних якостей, необхідних для успіху в сучасному світі.

Значення менеджменту якості освітніх послуг важко переоцінити. Він є ключовим фактором конкурентоспроможності країни, її економічного та соціального розвитку. Компетентнісноорієнтований підхід до освіти забезпечує формування висококваліфікованого людського капіталу, здатного до інновацій та лідерства.

Існує багато теоретичних підходів до формування людського капіталу, кожен з яких має свої особливості.

Економічна теорія людського капіталу, яка розглядає освіту як інвестицію в людину, що підвищує її продуктивність та сприяє економічному зростанню [2].

Соціологічна теорія людського капіталу, яка наголошує на ролі соціальних факторів, таких як культура, соціальні інститути та мережі, у формуванні людського капіталу [10].

Психологічна теорія людського капіталу, яка акцентує увагу на психологічних факторах, таких як мотивація, здібності та особистісні якості, що впливають на розвиток людини [4].

Сучасні дослідження [1; 3-4; 7] все більше уваги приділяють інтегративному підходу до формування людського капіталу, який поєднує різні теоретичні перспективи та розглядає людський капітал як складну систему, що включає економічні, соціальні, психологічні та культурні компоненти.

Лідерство є важливим аспектом людського капіталу. Воно проявляється як на рівні особистості, так і на рівні професійної діяльності. Лідерство – це не тільки здатність вести за собою людей, але й уміння надихати, мотивувати та розвивати їх потенціал. Лідерство як якість особистості передбачає наявність у людини таких рис, як харизма, інтелект, комунікабельність, емпатія, соціальна відповідальність та самовпевненість. Лідерство як професійна якість включає такі навички, як організаційні навички, управлінські навички, навички прийняття рішень, навички вирішення конфліктів та навички ведення переговорів. Сучасне розуміння лідерства все більше зміщується в бік сервісного лідерства, яке передбачає, що лідер служить своїй команді, допомагає їй розвиватися та досягати успіху.

Ефективний менеджмент якості освітніх послуг створює сприятливе середовище для формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Він забезпечує якісне навчання, розвиток необхідних компетенцій та якостей, що дозволяють здобувача вищої освіти стати лідерами у своїй професійній діяльності та громадському житті.

Компетентнісноорієнтований підхід в освітньому середовищі, що включає стимулююче навчання, можливості для самореалізації та культуру партнерства, сприяє розвитку критичного мислення, креативності, ініціативності та відповідальності, що є важливими складовими лідерського потенціалу.

Програми розвитку лідерства, залучення до управління та менторство допомагають здобувача вищої освіти отримати практичний досвід лідерства, навчитися приймати рішення та нести відповідальність за їх виконання. Система оцінювання та визнання, яка враховує не тільки академічні успіхи здобувачів вищої освіти, але й їх лідерські якості, сприяє мотивації здобувачів вищої освіти до розвитку лідерського потенціалу. Отже, менеджмент якості освітніх послуг є важливим фактором формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. Він забезпечує не тільки якісне навчання, але й розвиток особистості здобувача вищої освіти, його лідерських якостей та компетенцій, необхідних для успіху в сучасному світі.

Сучасний стан системи вищої освіти в Україні характеризується низкою позитивних тенденцій та проблем, що впливають на ефективність менеджменту якості освітніх послуг.

Система вищої освіти в Україні переживає етап трансформації, спрямований на безпеку та інтеграцію в європейський освітній простір, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні (табл. 1).

Таблиця 1

Основні тенденції сучасної системи вищої освіти в Україні

Тенденція	Зміст тенденції	Проблеми системи менеджменту якості освітніх послуг	
автономія закладів вищої освіти	розширення автономії університетів сприяє підвищенню їх відповідальності за якість освітніх послуг та ефективність управління	недостатнє фінансування	обмежене фінансування ускладнює впровадження сучасних технологій та методик навчання, а також забезпечення високої якості освітнього процесу
багатоступенева система освіти	впровадження бакалаврських та магістерських програм відповідає міжнародним стандартам та забезпечує гнучкість освітнього процесу	неефективне управління	проблеми з організацією управління якістю, недостатня участь стейкхолдерів та низька мотивація персоналу можуть знижувати ефективність системи менеджменту якості
розвиток дистанційної освіти	використання сучасних інформаційних технологій розширює доступ до вищої освіти та створює нові можливості для навчання	формальний підхід	іноді система менеджменту якості носить формальний характер, не забезпечуючи реального впливу на якість освітніх послуг
міжнародна співпраця	розвиток міжнародних зв'язків з університетами-партнерами сприяє обміну досвідом та підвищенню якості освіти	недостатня міжнародна інтеграція	недостатня участь у міжнародних проектах та рейтингах може обмежувати можливості для обміну досвідом та підвищення конкурентоспроможності української освіти

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 3-4; 7]

В українських закладах вищої освіти впроваджуються різні моделі менеджменту якості, спрямовані на безпеку, соціальну відповідальність і забезпечення відповідності освітніх послуг вимогам споживачів та зацікавлених сторін.

Основними елементами системи менеджменту якості є: розробка та впровадження внутрішніх стандартів безпеки, якості, процедур оцінювання та моніторингу якості освітнього процесу; проходження акредитації освітніх програм та інституційної акредитації, участь у міжнародних рейтингах та проектах з оцінювання якості освіти; залучення здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців та інших зацікавлених сторін до процесів забезпечення якості освіти.

Ефективність існуючої системи менеджменту якості оцінюється за різними критеріями, такими як: безпека освітнього процесу, задоволеність здобувачів вищої освіти та випускників якістю освіти; рівень працевлаштування випускників; результати участі у міжнародних рейтингах; відповідність освітніх програм міжнародним стандартам.

Аналіз сучасного стану системи менеджменту якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів забезпечення безпеки, якості освіти, соціальної відповідальності, врахування кращого міжнародного досвіду та активізації участі всіх зацікавлених сторін у цьому процесі.

Ефективність менеджменту безпеки та якості освітніх послуг у контексті формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти залежить від багатьох факторів, які можна поділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні (табл. 2).

Таблиця 2

Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність менеджменту якості освітніх послуг в Україні

внутрішні фактори		зовнішні фактори	
фактор	зміст фактору	фактор	зміст фактору
організаційна структура	ефективна організаційна структура закладу вищої освіти, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності, сприяє ефективному управлінню якістю освітніх послуг та створенню умов для розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти	державна політика в сфері освіти	державна політика, спрямована на підтримку розвитку вищої освіти, забезпечення її якості та сприяння формуванню лідерського потенціалу у здобувачів вищої освіти, створює сприятливі умови для діяльності навчальних закладів

Продовження таблиці 2

навчально–методичне забезпечення	якісне навчально–методичне забезпечення, що включає сучасні навчальні програми, методики викладання та оцінювання, сприяє активному навчанню здобувачів вищої освіти, розвитку їх критичного мислення та лідерських компетенцій	вимоги ринку праці	вимоги ринку праці до компетентностей випускників, включаючи лідерські якості, визначають напрями розвитку освітніх програм та формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти
кадровий потенціал	висококваліфікований професорсько–викладацький склад, який володіє сучасними методами навчання та має досвід роботи з розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти, є ключовим фактором успіху	міжнародні стандарти	міжнародні стандарти якості освіти, такі як стандарти епса та esg, служать орієнтиром для забезпечення якості освітніх послуг та сприяють інтеграції української вищої освіти в європейський освітній простір
ресурсне забезпечення	належне матеріально–технічне забезпечення, включаючи сучасні аудиторії, лабораторії, бібліотеки та доступ до інформаційних технологій, створює сприятливі умови для навчання та розвитку здобувачів вищої освіти	громадський запит	громадський запит на якісну освіту та формування лідерського потенціалу у здобувачів вищої освіти є важливим фактором, що впливає на діяльність навчальних закладів та їх прагнення до підвищення якості освітніх послуг
внутрішня культура	створення в закладі вищої освіти атмосфери партнерства, співпраці та взаємоповаги сприяє розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти та їх залученню до управління навчальним процесом	демографічна ситуація	демографічна ситуація в країні впливає на кількість здобувачів вищої освіти та вимоги до якості освіти, що необхідно враховувати при плануванні та організації освітнього процесу

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 3-4; 7]

Врахування та збалансоване поєднання впливу внутрішніх та зовнішніх факторів є запорукою ефективного менеджменту якості освітніх послуг у контексті формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти.

Сучасна система вищої освіти в Україні стоїть перед викликом підготовки фахівців, здатних не тільки успішно працювати у своїй професійній сфері, але й бути лідерами, генерувати нові ідеї та вести за собою. У зв'язку з цим, вдосконалення системи менеджменту якості освітніх послуг є критично важливим для формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство.

Підвищення ефективності управління якістю освітніх послуг передбачає комплексний підхід. Розробка чіткої стратегії розвитку закладу вищої освіти, яка враховує потреби суспільства, ринку праці та особистісного розвитку здобувачів вищої освіти. Створення ефективної організаційної структури, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності за якість освітніх послуг. Виділення достатнього фінансування для забезпечення якісного навчально–методичного забезпечення, сучасного обладнання та розвитку кадрового потенціалу. Активне залучення здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців та інших зацікавлених сторін до процесів управління якістю освітніх послуг. Регулярне проведення моніторингу та оцінювання якості освітніх послуг з метою виявлення проблем та прийняття своєчасних коригувальних заходів.

Формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти є важливим завданням освітнього процесу. Використання активних методів навчання, таких як проблемне навчання, проєктна діяльність, кейс–стаді, ділові ігри та інші, сприяє розвитку критичного мислення, креативності, ініціативності та відповідальності у здобувачів вищої освіти. Забезпечення різноманітних можливостей для самореалізації здобувачів вищої освіти у науковій, творчій, спортивній та громадській діяльності. Впровадження спеціальних програм, курсів та тренінгів з розвитку лідерських якостей, таких як навички ефективної комунікації, управління часом, вирішення конфліктів та інші. Залучення здобувачів вищої освіти до участі в управлінні навчальним закладом, наприклад, через студентське самоврядування. Забезпечення можливості для здобувачів вищої освіти отримувати підтримку та поради від досвідчених лідерів, менторів та коучів.

Розвиток системи внутрішнього контролю якості освітніх послуг є важливим елементом забезпечення якості освіти. Розробка внутрішніх стандартів якості: Розробка чітких та зрозумілих внутрішніх стандартів якості освітніх послуг, які відповідають вимогам міжнародних стандартів та потребам суспільства. Впровадження ефективних процедур оцінювання якості освітніх послуг, які включають самооцінювання, зовнішнє оцінювання та опитування стейкхолдерів. Регулярне проведення моніторингу та аналізу результатів оцінювання якості освітніх послуг з метою виявлення проблем та прийняття своєчасних коригувальних заходів. Забезпечення постійного вдосконалення системи внутрішнього контролю якості освітніх послуг на основі аналізу отриманих результатів та кращого міжнародного досвіду.

Забезпечення відповідності освітніх послуг міжнародним стандартам є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності української освіти на міжнародному рівні. Для цього необхідно: адаптація навчальних програм, міжнародна акредитація, участь у міжнародних рейтингах, міжнародна співпраця. Реалізація цих рекомендацій сприятиме вдосконаленню системи менеджменту якості освітніх послуг в українських закладах

вищої освіти та формуванню людського капіталу, орієнтованого на лідерство.

Висновки. В статті обґрунтовано інтегровану модель менеджменту якості освітніх послуг, спрямовану на формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти, що враховує особливості української системи вищої освіти, сучасні тенденції розвитку освіти та вимоги ринку праці до лідерських якостей. Досліджено вплив різних факторів (соціально-економічних, культурних, психологічних) на формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти у процесі навчання у закладах вищої освіти, що дозволило визначити найбільш ефективні шляхи розвитку лідерських якостей у здобувачів вищої освіти різних категорій за умови отримання якісних освітніх послуг на основі компетентнісноорієнтованого підходу. Вивчено міжнародний досвід з питань менеджменту якості освітніх послуг та формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти та його адаптація до умов української вищої освіти. Представлено основи методики оцінювання ефективності та якості програм та технологій, спрямованих на формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. Досліджено роль та значення різних стейкхолдерів (здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців, держави) у процесі формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Акцентовано увагу на тому, що якісні цифрові технології можуть стати потужним інструментом компетентнісноорієнтованого підходу для навчання, спілкування та розвитку лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти. Важливо формувати у здобувачів вищої освіти не тільки лідерські якості, але й високі моральні принципи та соціальну відповідальність за свої дії, що передбачає розробку рекомендацій щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності закладів вищої освіти з питань формування лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти.

Дослідження менеджменту безпеки, соціальної відповідальності, якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основи формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство, має значний потенціал для подальшого розвитку та поглиблення. Перспективними є дослідження, спрямовані на вивчення впливу лідерського потенціалу випускників закладів вищої освіти на їх професійну кар'єру та успіх у житті. Реалізація цих та інших напрямів досліджень сприятиме створенню в Україні ефективної системи менеджменту якості освітніх послуг, спрямованої на формування конкурентоспроможного людського капіталу, орієнтованого на лідерство та здатного забезпечити сталий розвиток країни.

Література

1. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253>
2. Мак'явеллі Н. Флорентійські хроніки. Державець / Пер. з іт. А. Перепаді. Харків: Фоліо, 2007. 511 с.
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. Вип. 159. С. 88-91.
4. Плаксиєнко В. Я., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Компетентнісний підхід в командотворенні менеджменту підприємства в контексті розвитку сучасного ринку праці *Економіка та держава. Серія: Економіка та підприємництво*, 2021. № 4 (121). С. 76-81.
5. Cooke P. Integrating Global Knowledge Flows for Generative Growth in Scotland: Life Sciences as a Knowledge Economy Exemplar. In *Inward Investment, Entrepreneurship and Knowledge Flows in Scotland – International Comparisons*, Paris: OECD. 2003. 25 p.
6. Dependency and Depopulation. The McKinsey Global Institute. Jan. 2025. URL: www.mckinsey.com
7. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. pp. 336-348.
8. Hersey P., Blanchard K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall. 1977. 31 p.
9. House R., Mitchell T. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974. Vol. 3. pp. 81-98.
10. Schumpeter J. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, USA. 1939. 461 p.

References

1. Buniak N. Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii. [Elektronnyi resurs] *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 64. Rezhym dostupu do resursu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253>
2. Makiavelli N. Florentiiski khroniky. Derzhavets / Per. z it. A. Perepadi. Kharkiv: Folio, 2007. 511 s.
3. Markina I. A., Voronina V. L., Dmytrenko I. A. Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu. *Ekonomichnyi prostir*. 2020. Vyp. 159. S. 88-91.
4. Plaksyenko V.Ia., Zos-Kior M.V., Hnatenko I.A. Kompetentnisnyi pidkhid v komandotvorenni menedzhmentu pidpriemstva v konteksti rozvytku suchasnoho rynku pratsi *Ekonomika ta derzhava. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 2021. № 4 (121). S. 76-81.
5. Cooke P. Integrating Global Knowledge Flows for Generative Growth in Scotland: Life Sciences as a Knowledge

Economy Exemplar. In Inward Investment, Entrepreneurship and Knowledge Flows in Scotland – International Comparisons, Paris: OECD. 2003. 25 s.

6. Dependency and Depopulation. [Elektronnyi resurs] The McKinsey Global Institute. Jan. 2025. Rezhym dostupu do resursu: www.mckinsey.com

7. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vyp. 10, 2. S. 336-348.

8. Hersey P., Blanchard K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall. 1977. 31 s.

9. House R., Mitchell T. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974. Vyp. 3. S. 81-98.

10. Schumpeter J. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, USA. 1939. 461 s.

УДК 658.14(17):330.322

DOI: 10.60022/2(1)-2S

Козирєв Олексій Олексійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри фінансів та бізнес-консалтингу

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Kozyrev Olexsii

postgraduate student of the Department of Finance and Business Consulting

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Брикар Олег Михайлович

здобувач третього рівня вищої освіти

кафедри зовнішньоекономічної діяльності та митної справи Інституту економіки та менеджменту

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Brykar Oleh

Postgraduate student of the Department of Foreign Economic Activity and Customs Affairs,

Institute of Economics and Management

National University «Lviv Polytechnic», Ukraine

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ВАРТІСНООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті досліджено специфіку формування фінансового механізму підприємств, які реалізують концепцію вартісноорієнтованого управління, що визначає розвиток компаній у контексті сучасних економічних реалій, де аналізуються основні підходи до фінансового менеджменту, зокрема їх адаптація до таких викликів, як глобальна нестабільність, динамічні зміни ринків та інтенсифікація цифрової трансформації, яка радикально впливає на управління корпоративними ресурсами, виявляючи недостатню ефективність традиційних ієрархічних моделей через їхню нездатність враховувати високий рівень невизначеності зовнішнього середовища та забезпечувати гнучкий процес перерозподілу капіталу підприємства. Обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій у фінансові механізми підприємства є критичною необхідністю для підвищення точності контролю руху коштів, прогнозування потенційних ризиків та досягнення високої точності бюджетного планування, що реалізується через застосування нейронних мереж, здатних аналізувати масиви даних для передбачення відхилень у фінансових показниках та формування превентивних рішень, а також через створення інтегрованих систем, які синхронізують внутрішні й зовнішні фінансові процеси в єдиному цифровому середовищі, усуваючи розриви між операційною діяльністю та стратегічними цілями підприємства. Розроблена концептуальна модель фінансового управління, що поєднує класичні методи з сучасними технологіями, орієнтована на автоматизацію бюджетного циклу, вдосконалення контролінгу та мінімізацію інвестиційних ризиків, що досягається завдяки механізмам використання цифрових активів, які відкривають доступ до альтернативних джерел капіталу та підвищують ринкову вартість компанії через оптимізацію фінансової стратегії, що, в цілому, формує комплексне розуміння трансформації фінансових механізмів у цифровій економіці, де пріоритетами стають ефективне використання ресурсів, зниження впливу ризиків та забезпечення стабільного зростання вартості підприємства на основі синергії між інноваціями, адаптивністю та стратегічним плануванням.

Ключові слова: вартісноорієнтоване управління, фінансовий механізм підприємства, цифрові активи, управління грошовими потоками, фінансове планування, цифровий контролінг.

FEATURES OF THE FORMATION OF THE FINANCIAL MECHANISM OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT

Abstract. The article examines the specifics of the formation of the financial mechanism of enterprises that implement the concept of value-oriented management, which determines the development of companies in the context of modern economic realities, where the main approaches to financial management are analyzed, in particular their adaptation to such challenges as global instability, dynamic market changes and the intensification of digital transformation, which radically affects the management of corporate resources, revealing the insufficient effectiveness of traditional

hierarchical models due to their inability to take into account the high level of uncertainty of the external environment and ensure a flexible process of redistribution of the enterprise's capital. It is substantiated that the integration of digital technologies into the financial mechanisms of an enterprise is a critical necessity for increasing the accuracy of cash flow control, predicting potential risks, and achieving high accuracy of budget planning, which is implemented through the use of neural networks capable of analyzing data sets to predict deviations in financial indicators and form preventive decisions, as well as through the creation of integrated systems that synchronize internal and external financial processes in a single digital environment, eliminating gaps between operational activities and strategic goals of the enterprise. A conceptual model of financial management has been developed, combining classical methods with modern technologies, focused on automating the budget cycle, improving controlling and minimizing investment risks, which is achieved through mechanisms for using digital assets, which open access to alternative sources of capital and increase the market value of the company through optimization of the financial strategy, which, in general, forms a comprehensive understanding of the transformation of financial mechanisms in the digital economy, where the priorities are the efficient use of resources, reducing the impact of risks and ensuring stable growth of the enterprise value based on synergy between innovation, adaptability and strategic planning.

Keywords: value-oriented management, financial mechanism of the enterprise, digital assets, cash flow management, financial planning, digital controlling.

Постановка проблеми. В умовах зростаючої нестабільності глобальної економіки, інтенсифікації конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання та активного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, підприємства змушені шукати ефективні шляхи удосконалення власних фінансових механізмів, що забезпечуватимуть їхню стабільність, адаптивність і здатність генерувати додану вартість. Одним із ключових напрямів забезпечення ефективності фінансового управління є застосування концепції вартісноорієнтованого управління — Value-Based Management (VBM), сутність якої полягає у створенні довгострокової вартості як для власників підприємства, так і для всіх зацікавлених сторін, що беруть участь у його діяльності.

Процес формування фінансового механізму підприємства в межах зазначеної концепції передбачає використання сучасних фінансових інструментів, удосконалення системи бюджетного планування, ефективне управління фінансовими ресурсами, включаючи капітал, інвестиції та ризики, що дозволяє не лише оптимізувати фінансову діяльність, але й створювати додаткові конкурентні переваги. Актуальність дослідження визначається необхідністю розробки та впровадження дієвого фінансового механізму, який відповідатиме сучасним економічним викликам та сприятиме реалізації стратегічних цілей підприємств, забезпечуючи їхню фінансову стійкість, ефективність функціонування та здатність до довгострокового економічного зростання в умовах мінливого бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження фінансового механізму підприємств у цифровій економіці зосереджуються на тому, як цифрові технології перетворюють управління капіталом. Заслужує окремої уваги внесок українських і іноземних науковців, які досліджують специфіку адаптації концепції вартісного управління до локальних умов. Так, в роботах авторства: Захаркіна Л., Салтикова Г., Новіков В. [1], Куліш Г., Чепка В., Бистрановська (Лисковець) Ю. [5], Чудик І., Дмитрук В., Гуменюк В., Полянська А., Запучляк І. [10], Оке О., Аджеїгбе К. [13], було детально досліджено методологічні аспекти оцінки вартості підприємства та ключові фактори її зростання в цифрову епоху, виявлено роль цифрових активів та нових фінансових інструментів у формуванні сучасного фінансового механізму підприємств. На основі аналізу наукових праць можна зробити висновок, що концепція вартісноорієнтованого управління набуває нових ознак в умовах сучасних економічних процесів, що ставить завдання розширити методичну базу для оцінки фінансової стійкості, інтегрувати сучасні фінансові технології та модифікувати традиційні моделі фінансового управління.

Метою статті є обґрунтування методичних засад та розробка практичних підходів до формування фінансового механізму підприємства в умовах реалізації концепції вартісноорієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу. Формування фінансового механізму підприємства в умовах реалізації концепції вартісноорієнтованого управління є складним та багаторівневим процесом, який потребує комплексного підходу до стратегічного планування та інтеграції фінансових ресурсів. Одним із провідних аспектів цього процесу є розробка ефективної моделі фінансового управління, яка має забезпечити не лише оптимізацію використання капіталу, але й створення доданої вартості для акціонерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. При цьому варто зазначити, що формування фінансового механізму не обмежується ієрархічним виконанням стратегічних рішень, оскільки сучасні підприємства все частіше застосовують гнучкі методи управління, які передбачають поєднання функціонального, регіонального та продуктового підходів до фінансування та розподілу ресурсів [7].

Важливим аспектом реалізації вартісноорієнтованого управління є адаптація фінансової стратегії до умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що перебуває під впливом динамічних змін у ринковій кон'юнктурі, технологічних інновацій та глобальних макроекономічних факторів. Зокрема, цифровізація економіки змінює традиційні механізми фінансового управління, створюючи нові можливості для автоматизації процесів бюджетування, прогнозування та оцінки фінансових показників. У такому контексті ключове значення

набуває розробка інтегрованих фінансових систем, які дозволяють забезпечити прозорість фінансових потоків, ефективне управління ризиками та оптимізацію структури капіталу підприємства [6].

Окрім цього, формування фінансового механізму підприємства потребує використання сучасних цифрових технологій, що сприяють покращенню фінансового контролю та підвищенню ефективності інвестиційних процесів. Суттєвим викликом є забезпечення гармонійної взаємодії між внутрішніми та зовнішніми фінансовими процесами, що стає особливо актуальним в умовах глобалізації та поширення цифрових фінансових платформ. Важливим напрямом є впровадження автоматизованих систем фінансового аналізу, які дозволяють оперативно оцінювати фінансовий стан підприємства, прогнозувати можливі ризики та коригувати фінансову стратегію відповідно до змін у ринковому середовищі (рис. 1) [2, с. 107].

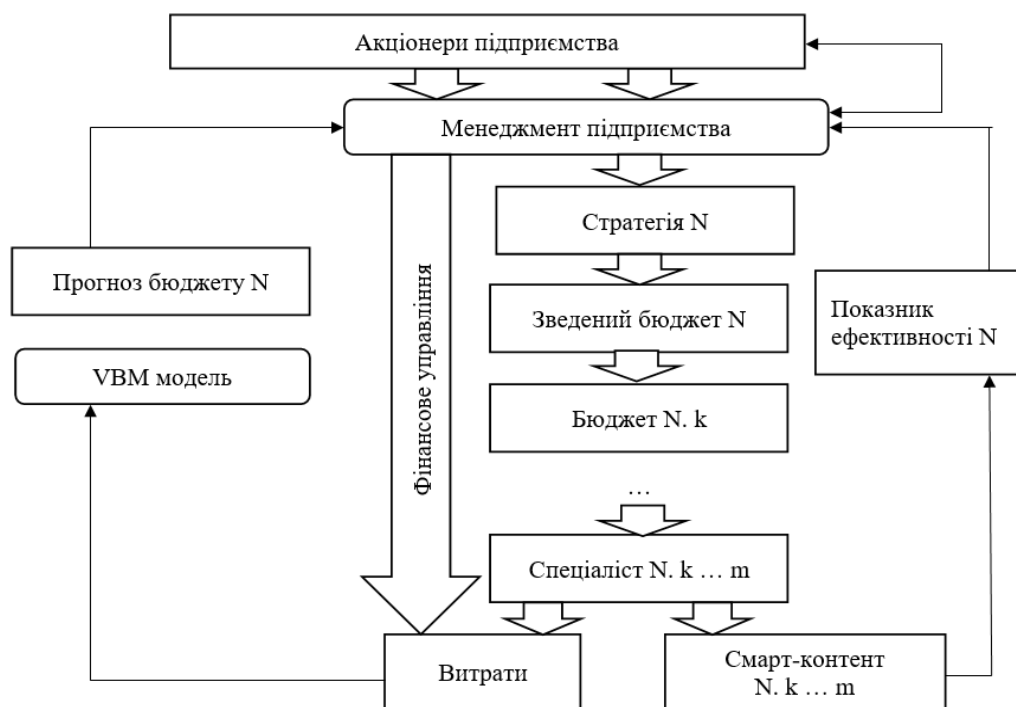


Рис. 1. Структурно-логічна модель формування фінансового механізму підприємства в умовах реалізації концепції вартісноорієнтованого управління

Джерело: сформовано авторами

З урахуванням зазначених аспектів, особливості формування фінансового механізму підприємства в контексті реалізації концепції вартісноорієнтованого управління визначаються необхідністю побудови ефективної фінансової системи, яка забезпечуватиме не лише оптимізацію використання капіталу, але й створення умов для довгострокового зростання вартості бізнесу.

Формування ефективного фінансового механізму підприємства, орієнтованого на створення доданої вартості, передбачає використання сучасних підходів до управління ресурсами, впровадження новітніх цифрових технологій та розробку адаптивних моделей фінансового управління, які забезпечують прозорість фінансових операцій і підвищують ефективність стратегічного контролю. У традиційних підходах до управління фінансами використовується ієрархічна модель, яка регулює взаємодію між вищим керівництвом підприємства та структурними підрозділами, що здійснюють виконання фінансових рішень [10, с. 192-193]. Проте в сучасних умовах, коли управління капіталом і фінансовими потоками стає дедалі складнішим, виникає потреба у використанні більш гнучких механізмів, таких як блокчейн та смарт-контракти, які дозволяють автоматизувати процес прийняття рішень, забезпечуючи прозорість фінансових операцій і підвищуючи довіру між усіма учасниками бізнес-процесів.

Інноваційний підхід до формування фінансового механізму підприємства передбачає впровадження не лише базового блокчейну для контролю виконання фінансових операцій, а й додаткових цифрових інструментів, які забезпечують баланс між доступністю інформації та рівнем впливу зацікавлених сторін на прийняття управлінських рішень. Зокрема, створення прогнозного блокчейну, що дозволяє акціонерам аналізувати потенційні відхилення від прогнозних фінансових показників, є важливим кроком у підвищенні ефективності фінансового контролю. Такий підхід дозволяє формувати нову концепцію цифрового контролінгу, яка забезпечує автоматизоване виявлення та аналіз відхилень між запланованими та фактичними фінансовими результатами, що, у свою чергу, мінімізує ризики фінансової нестабільності та сприяє оперативному коригуванню фінансової

стратегії підприємства [4, с. 49].

В умовах цифрової трансформації фінансового управління особливої уваги набуває питання узгодження доступу до фінансової інформації між різними рівнями управління. Надмірна відкритість фінансових даних може призвести до спроб акціонерів втручатися у внутрішні процеси управління, що суперечить принципам стратегічного управління підприємством. З метою запобігання такому ризику доцільним є використання агрегаторів відхилень, які дозволяють узагальнювати результати діяльності підприємства без надмірної деталізації, що зберігає стратегічний характер прийняття рішень і водночас забезпечує прозорість управління фінансовими ресурсами.

Наступним компонентом розвитку фінансового механізму підприємства в контексті реалізації концепції вартісноорієнтованого управління є модернізація системи звітності, яка повинна забезпечувати ефективний моніторинг фінансової діяльності як для внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін. Традиційна методика фінансової звітності передбачає використання двох основних підходів: формування інтегрованих звітів, які містять сукупність ключових фінансових показників, та звітності щодо поточного стану управлінського обліку, що дозволяє здійснювати контроль за відповідністю фактичних результатів запланованим показникам [3]. Проте сучасні підходи до управління фінансовими ресурсами передбачають необхідність розширення функціональності звітних систем за рахунок впровадження зустрічного інформаційного потоку, що дозволяє не лише аналізувати результати виконання бюджетних показників, а й здійснювати прогнозування можливих фінансових ризиків і сценаріїв їх мінімізації [12, с. 411-412].

Впровадження цифрових рішень у процес формування фінансового механізму підприємства вимагає суттєвої модифікації традиційних методів управління бюджетуванням, контролінгом та оцінкою ефективності використання фінансових ресурсів, що дозволить забезпечити не лише більшу точність прогнозування витрат, але й підвищити адаптивність управлінських рішень у відповідь на зміну ринкових умов (рис. 2).

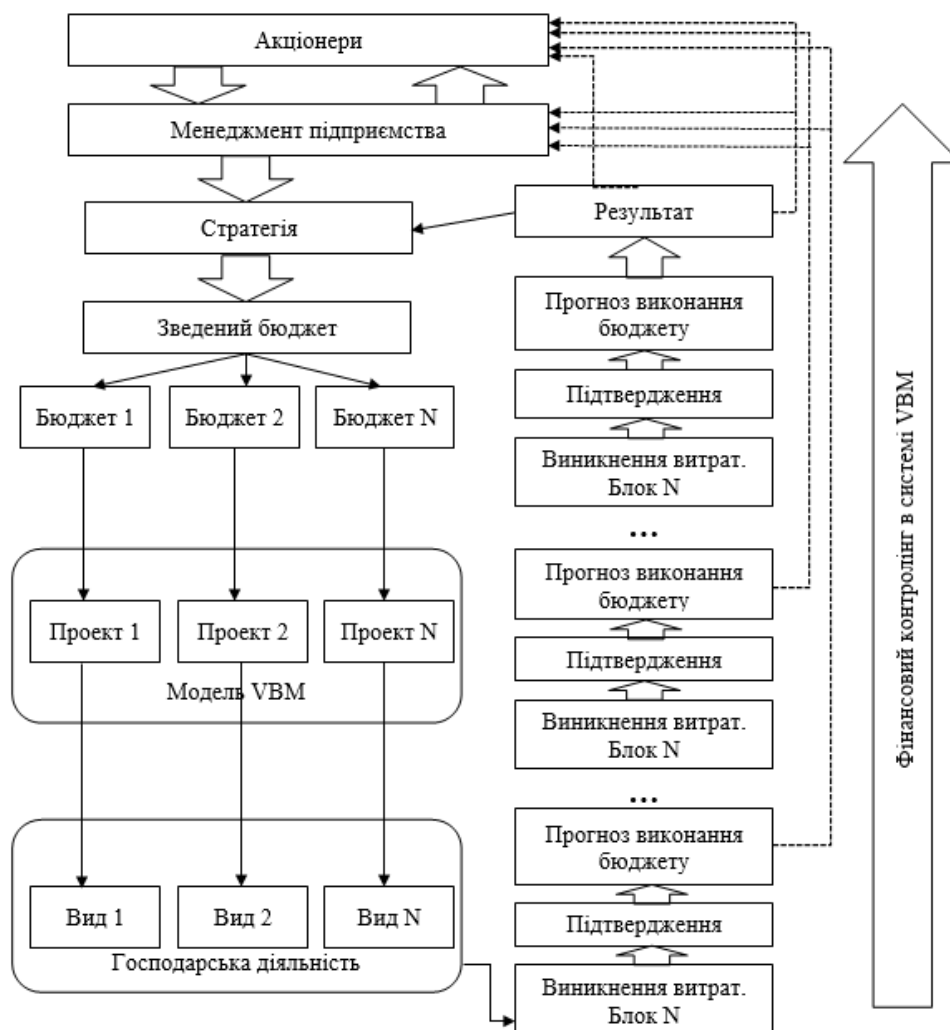


Рис. 2. Механізм фінансового управління підприємством у контексті вартісноорієнтованого управління та фінансового контролінгу
Джерело: сформовано авторами

Одним із ключових аспектів цього підходу є застосування сучасних моделей фінансового аналізу, що ґрунтуються на технологіях штучного інтелекту, зокрема нейронних мереж, які здатні прогнозувати ймовірне виконання бюджету, спираючись на історичні дані, динаміку витрат і ключові макроекономічні показники. У такій моделі бюджетні значення, що доводяться до підрозділів підприємства, виступають не стільки засобом безпосереднього фінансового контролю, скільки основою для формування стратегічних планів, що дозволяють максимально ефективно розподіляти ресурси в межах структури підприємства [9].

Запропонований підхід до фінансового контролю передбачає, що процедура управлінського контролінгу тісно інтегрується із нейромережевою системою прогнозування витрат, яка виконує розрахунок найбільш імовірних фінансових результатів на початкових етапах реалізації кожного окремого проєкту. Такий підхід дає можливість оцінити потенційні відхилення від затвердженого бюджету ще до їхнього виникнення, а отже, своєчасно реагувати на загрози фінансової стабільності підприємства. Крім того, використання інтелектуальних алгоритмів аналізу фінансових даних дозволяє не лише забезпечити більш точне прогнозування, а й підвищити якість фінансового планування, що є надзвичайно важливим у контексті реалізації концепції вартісноорієнтованого управління.

Особливої актуальності цей підхід набуває в умовах складних фінансових взаємодій, що виходять за межі лінійних моделей розподілу витрат і потребують використання гнучких механізмів оцінки та коригування фінансових потоків. Одним із ключових принципів, на яких базується цей підхід, є положення управлінського обліку, що стверджує, що понесені витрати не можуть бути ретроспективно скориговані, а отже, мають бути зафіксовані у фінансовій звітності як такі, що вже відбулися. Це, у свою чергу, дає можливість вибудовувати послідовний ланцюг формування вартості або виконання бюджетних показників, що відповідає сучасним стандартам бухгалтерського обліку та фінансового управління [11]. Важливо також відзначити, що розбіжності між прогнозними фінансовими показниками та фактично понесеними витратами можуть використовуватися як ключовий індикатор ефективності фінансового планування підприємства, що дозволяє оптимізувати прийняття управлінських рішень у майбутньому.

Подальший розвиток фінансового механізму підприємства у межах сучасної моделі управління в умовах цифрової трансформації повинен орієнтуватися на забезпечення сталого формування фінансових потоків, оптимізацію механізмів їх розподілу та максимізацію виплат акціонерам, що є ключовими пріоритетами ефективного управління капіталом. У той же час, незмінним залишається стратегічний вектор діяльності підприємств, що спрямований на зростання загальної ринкової вартості компанії, що визначає необхідність вдосконалення механізмів фінансового управління та адаптації фінансових інструментів до умов сучасної економіки (рис. 3) [7].

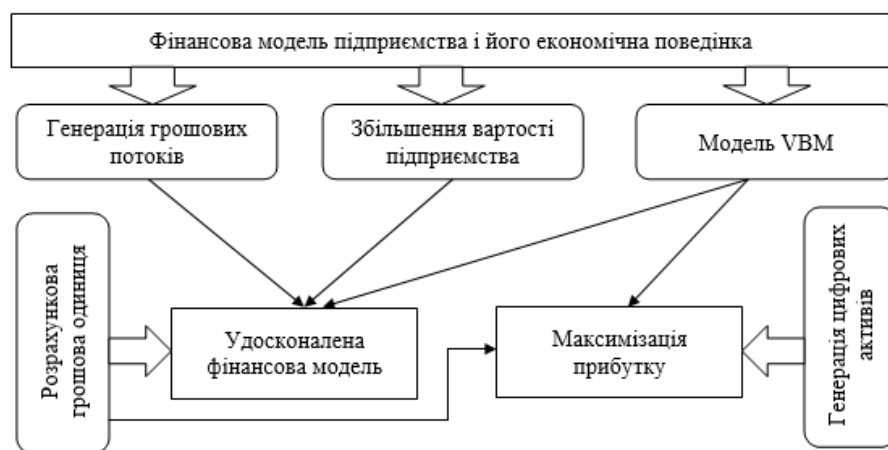


Рис. 3. Фінансова модель підприємства у контексті реалізації концепції вартісноорієнтованого управління та цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами

З урахуванням нових викликів цифрової економіки, фінансовий механізм підприємства повинен бути доповнений наступними ключовими елементами:

- 1) використання розширеного фінансування для оптимізації ліквідності та залучення додаткових інвестицій;
- 2) формування нових джерел доходів за рахунок генерації цифрових активів і застосування інноваційних цифрових фінансових інструментів;

3) максимізація фінансових потоків, що генеруються внаслідок цифрової трансформації бізнес-процесів;
4) підвищення вартості підприємства за рахунок впровадження цифрових технологій у фінансову діяльність;

5) створення методологічної моделі управління цифровими активами в межах загальної системи управління діяльністю підприємства. Якщо для перших чотирьох елементів необхідно розробляти адаптивні механізми їх реалізації з урахуванням специфіки конкретного підприємства, то питання інтеграції цифрових активів потребує розробки цілісної концепції їх використання в межах фінансового управління [8, с. 49-50].

Формування фінансового механізму, орієнтованого на вартість, передбачає не лише ефективне управління традиційними фінансовими ресурсами, але й активне використання цифрових фінансових інструментів, що дозволяють підвищити рівень фінансової автономності підприємства та забезпечити його довгострокову стійкість. Відсутність чіткої стратегії з розвитку та інтеграції цифрових активів може призвести до зниження конкурентних позицій підприємства, а також підвищити ризики недружніх поглинань, оскільки традиційні механізми корпоративного захисту можуть виявитися неефективними в умовах сучасного стану національної економіки. Отже, для ефективного розвитку фінансового механізму підприємства в епоху цифрової трансформації необхідно не тільки покращувати існуючі методи оцінювання вартості підприємства, але й розробляти нові підходи до фінансового управління.

Висновки. Досліджено, що одним із ключових напрямів розвитку фінансового механізму є використання моделей фінансового аналізу на базі штучного інтелекту, які дозволяють прогнозувати ймовірність виконання бюджету, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати якість стратегічного планування. Проаналізовано, що впровадження таких технологій забезпечує не лише точність фінансових прогнозів, але й сприяє оперативному реагуванню на потенційні загрози фінансової стабільності, що є критично важливим в умовах складних фінансових взаємодій та високої волатильності ринків.

Оцінено, що формування фінансового механізму, орієнтованого на створення вартості, потребує не тільки ефективного управління традиційними фінансовими ресурсами, але й активного використання цифрових активів, таких як нові джерела доходів, що генеруються внаслідок цифрової трансформації, а також розробки методологічної моделі їх інтеграції в систему управління діяльністю підприємства. Обґрунтовано, що відсутність стратегії розвитку цифрових активів може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства та зростання ризиків у контексті сучасної цифрової економіки.

Було розроблено концептуальні засади вдосконалення фінансового механізму підприємства, які включають використання розширеного фінансування для оптимізації ліквідності, створення нових джерел доходів через цифрові активи, максимізацію фінансових потоків та підвищення вартості бізнесу за рахунок впровадження новітніх технологій. Запропоновано, що фінансовий механізм підприємства має бути адаптивним, здатним до швидкої перебудови відповідно до змін економічного середовища, а також орієнтованим на забезпечення сталого зростання ринкової вартості компанії, що відповідає стратегічним цілям вартісноорієнтованого управління.

Література

1. Захаркіна Л. С., Салтикова Г. В., Новіков В. М. Теоретико-методологічні засади вартісно-орієнтованого підходу до управління бізнесом. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 169–177. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-169-177>. (дата звернення: 18.02.2025).
2. Ільчук В., Чут М., Штирхун Х. Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. *Problems and Prospects of Economic and Management*. 2020. № 2(22). С. 101–116. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-2(22)-101-116. (дата звернення: 18.02.2025).
3. Стащук О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-62. (дата звернення: 18.02.2025).
4. Кадебська Е. В., Фаловська І. Д., Півнюк М. М. Фінансовий механізм управління підприємством та напрями його удосконалення. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Економічні науки*. 2023. № 1 (68). С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/68-4>. (дата звернення: 18.02.2025).
5. Куліш Г. П., Чепка В. В., Бистрановська (Лисковець) Ю. О. Розвиток концепції Value Based Management та її роль в максимізації вартості корпоративного підприємства. *Економічні горизонти*. 2024. № 1(27). С. 60–69. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298758](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298758). (дата звернення: 18.02.2025).
6. Пильнова В. П., Пильнов Д. О., Горпинич Л. І. Оцінка вартості майна компанії в системі діагностики бізнесу. *Економіка, менеджмент та бізнес*. 2024. № 2. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.011010>. (дата звернення: 18.02.2025).
7. Пономарьов В. Д. Дослідження методичних підходів до економічної оцінки діяльності промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 4(74). С. 71–80. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.8>. (дата звернення: 18.02.2025).
8. Радіонова Н. Й., Тарасенко І. О., Грищенко С. І. Теоретико-методичні та прикладні аспекти застосування вартісно-орієнтованого підходу українськими туристичними підприємствами. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2. С. 42–55. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.5>. (дата звернення: 18.02.2025).

9. Хадарцев О. В. Проблеми управління вартістю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 586–592. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-93>. (дата звернення: 18.02.2025).
10. Chudyk I., Dmytruk V., Humeniuk V., Polianska A., Zapuchliak I. Information Support of Value-Based Management of Oil and Gas Enterprises. *Science and Innovation*. 2024. Vol. 20, No. 4. pp. 70–80. <https://doi.org/10.15407/scine20.04.070>
11. Dzoba O. Corporate management of enterprises: a value-oriented approach. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 34, No. 2. pp. 190–199. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.190>. (дата звернення: 18.02.2025).
12. Molokanova V. M., Kuznetsov V., Kuznetsov V., Petrenko V., Krol A., Ciekanowski Z. Implementation of value-oriented project portfolio management for the development of complex system. *Journal of Modern Science*. 2024. Vol. 55, No. 1. pp. 405–429. <https://doi.org/10.13166/jms/186050>
13. Oke O.O., Ajeigbe K.B. Evaluating the Relationship between Accounting Variables, Value-Based Management Variables, and Shareholder Returns: An Empirical Approach. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No. 8, p. 371. <https://doi.org/10.3390/jrfm17080371>. (дата звернення: 18.02.2025). (дата звернення: 18.02.2025).

References

1. Zakharkina, L. S., Saltikova, H. V., Novikov, V. M. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady vartistno-oriientovanoho pidkhdodu do upravlinnia biznesom [Theoretical and methodological foundations of the value-oriented approach to business management]. *Biznes Inform*, 7, 169–177. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-169-177>. (accessed February 18, 2025).
2. Ilchuk, V., Chut, M., Shtyrkhun, K. (2020). Mekhanizm vartistno-oriientovanoho upravlinnia finansamy promyslovykh pidpriemstv [Mechanism of value-based financial management of industrial enterprises]. *Problems and Prospects of Economic and Management*, 2(22), 101–116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2\(22\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2(22)-101-116). (accessed February 18, 2025).
3. Stashchuk, O. (2022). Vartistno-oriientovane upravlinnia finansamy pidpriemstva [Value-based financial management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-62>. (accessed February 18, 2025).
4. Kadebska, E. V., Falovska, I. D., Pivniuk, M. M. (2023). Finansovy mekhanizm upravlinnia pidpriemstvom ta napriamy yoho udoskonalennia [Financial management mechanism of the enterprise and directions for its improvement]. *Naukovi pratsi Mizhriehonalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 1(68), 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/68-4>. (accessed February 18, 2025).
5. Kulysh, H. P., Chepka, V. V., Bystranovska (Lyskovets), Y. O. (2024). Rozvytok kontseptsii Value-Based Management ta yii rol v maksymizatsii vartosti korporatyvnoho pidpriemstva [Development of the Value-Based Management concept and its role in maximizing corporate enterprise value]. *Ekonomichni horyzonty*, 1(27), 60–69. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298758](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298758). (accessed February 18, 2025).
6. Pylnova, V. P., Pylnov, D. O., Horpynych, L. I. (2024). Otsinka vartosti maina kompanii v systemi diahnostryky biznesu [Valuation of company assets in the business diagnostics system]. *Ekonomika, menedzhment ta biznes*, 2, 45–53. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.011010>. (accessed February 18, 2025).
7. Ponomarov, V. D. (2024). Doslidzhennia metodychnykh pidkhdodiv do ekonomichnoi otsinky diialnosti promysloвого pidpriemstva [Study of methodological approaches to the economic assessment of industrial enterprise activity]. *Ekonomika: realii chasu*, 4(74), 71–80. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.8>. (accessed February 18, 2025).
8. Radionova, N. Y., Tarasenko, I. O., Hryshchenko, S. I. (2023). Teoretyko-metodychni ta prykladni aspekty zastosuvannia vartistno-oriientovanoho pidkhdodu ukrainskymy turystychnymy pidpriemstvamy [Theoretical-methodological and applied aspects of the value-oriented approach implementation by Ukrainian tourism enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzen*, 2, 42–55. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.5>. (accessed February 18, 2025).
9. Khadartsev, O. V. (2023). Problemy upravlinnia vartistiu pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Problems of value management of an enterprise in modern economic conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58, 586–592. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-93>. (accessed February 18, 2025).
10. Chudyk, I., Dmytruk, V., Humeniuk, V., Polianska, A., & Zapuchliak, I. (2024). Information Support of Value-Based Management of Oil and Gas Enterprises. *Science and Innovation*, 20(4), 70–80. <https://doi.org/10.15407/scine20.04.070>. (accessed February 18, 2025).
11. Dzoba, O. (2024). Corporate management of enterprises: a value-oriented approach. *Economic analysis*, 34 (2), 190–199. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.190>. (accessed February 18, 2025).
12. Molokanova V. M., Kuznetsov V., Kuznetsov V., Petrenko V., Krol A., Ciekanowski Z. Implementation of value-oriented project portfolio management for the development of complex system. *Journal of Modern Science*. 2024. Vol. 55, No. 1. pp. 405–429. <https://doi.org/10.13166/jms/186050>
13. Oke, O. O., & Ajeigbe, K. B. (2024). Evaluating the relationship between accounting variables, value-based

management variables, and shareholder returns: An empirical approach. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), 371. <https://doi.org/10.3390/jrfm17080371>. (accessed February 18, 2025).

УДК: 658.7:004.8

DOI: 10.60022/2(1)-3S

Михаць Анастасія Ростиславівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Mykhats Anastasiia

higher education applicant at the first (Bachelor's) level

National University Lviv Politechnic, Ukraine

ORCID: 0009-0008-0223-3971

Михаць Софія Ростиславівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Mykhats Sofiia

higher education applicant at the first (Bachelor's) level

National University Lviv politechnic, Ukraine

ORCID: 0009-0003-1251-8333

Гринів Наталія Теодозіївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Hryniv Nataliya

PhD in Economics, Assistant Professor, Department of Marketing and Logistics

National University Lviv Politechnic, Ukraine

ORCID:0000-0002-7255-8578

Гринів Тетяна Теодозіївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аналізу
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Gryniv Tetiana

PhD in Economics, Assistant Professor, Department of Accounting and Analysis

National University Lviv Politechnic, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7173-9158

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі цифрових технологій у трансформації логістичних процесів. У роботі йдеться про сучасні тенденції діджиталізації в логістиці, зокрема інтеграцію інформаційних систем для підвищення прозорості та ефективності ланцюгів поставок. Висвітлено переваги впровадження цифрових інструментів для управління інформаційними, фінансовими та товарними потоками. Особлива увага приділена питанням підвищення взаємодії між іншими видами транспорту та інтеграції виробничо-збутових процесів. У статті проаналізовано основні виклики, з якими зіштовхуються компанії при впровадженні цифрових рішень, та пропонуються практичні рекомендації щодо їх поділу. Акцент зроблено на необхідності прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які забезпечують сталий розвиток логістичних систем у цифрову епоху. Дослідження базується на аналізі передових практичних та реальних кейсів виробничих підприємств і логістичних компаній.

Ключові слова: цифровий ланцюг поставок, інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, цифровий близнюк.

DIGITAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION: IMPLEMENTATION AND PROSPECTS

Abstract. The article thoroughly explores the impact of digital technologies on the transformation of logistics processes and supply chain optimization. The authors emphasize digitalization as a key factor in the development of modern logistics systems that can ensure transparency, adaptability, and flexibility of supply. The paper systematizes relevant digital tools such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), digital twins, blockchain, and data analytics platforms, and reveals their functionality and application areas. Particular attention is paid to the differences between traditional and digital supply chains, in particular in terms of management, communication, analytics and

strategic planning.

The study provides practical cases and statistics demonstrating the significant growth of the digital solutions market in logistics, and outlines the main benefits of their implementation: increased operational efficiency, flexibility, accuracy, personalization of services and forecast planning. At the same time, the authors point to a number of challenges associated with digital transformation: a shortage of qualified personnel, insufficient integration of systems, cybersecurity threats, and the complexity of management decisions regarding the introduction of new technologies.

The article is particularly valuable for its emphasis on practical recommendations for adapting digital solutions in logistics, forming new business models, managing change, and increasing the digital maturity of enterprises. The results of the study are useful for scientists, logistics managers, analysts, and anyone interested in the strategic improvement of supply chains in the digital economy. The article contributes to a deeper understanding of the current challenges and prospects for the development of logistics focused on innovation, sustainable development and competitiveness.

Keywords: digital supply chain, Internet of Things, artificial intelligence, blockchain, digital twin.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку та глобалізації цифрова трансформація стала ключовим чинником удосконалення логістичних систем. Цифрові технології докорінно змінюють способи управління потоками товарів, інформації та фінансів у ланцюгах постачання, забезпечуючи новий рівень прозорості, ефективності та гнучкості. Особливої актуальності це набуває в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, зростаючих вимог клієнтів і потреби в адаптивності бізнес-процесів. Упровадження інноваційних цифрових рішень, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн та цифрові близнюки, відкриває нові горизонти для оптимізації логістичних операцій та підвищення стійкості постачання. Однак, разом із новими можливостями, цифрова трансформація висуває перед компаніями низку викликів, що потребують обґрунтованих управлінських рішень та глибокого розуміння потенціалу технологій.

Діджиталізація в логістиці сприяє взаємодії між різними видами транспорту, спрощує інтеграцію транспортних і виробничо-збутових ланцюгів, а також оптимізує інформаційні та фінансові потоки [1; 2]. Вона дозволяє створити більш адаптивні, стійкі та прозорі ланцюги поставок, які відповідають вимогам сучасного ринку. Повний контроль над ланцюгом постачань можна досягти за допомогою ефективних ІТ-технологій та інформаційних систем [3], використовуючи програмне забезпечення для управління запасами, автоматизації процесів, прогнозування попиту та моніторингу постачань у реальному часі.

На сьогоднішній день логістичні компанії активно впроваджують цифрові інструменти, які допомагають зробити їх операції більш наочними, прозорими та ефективними [4]. Це системи управління транспортом (TMS), платформи для обміну даними між учасниками ланцюга поставок, а також технології штучного інтелекту й аналізу великих баз даних.

Разом з тим, попри потенційні переваги, процес цифрової трансформації ланцюгів поставок супроводжується низкою проблем. Серед них — складність інтеграції новітніх технологій у вже існуючі системи управління, нестача кваліфікованих кадрів, високі фінансові витрати, недостатня цифрова зрілість підприємств, загрози кібербезпеці, а також відсутність чітких стратегічних орієнтирів. Внаслідок цього більшість компаній не можуть повною мірою реалізувати потенціал цифрових інновацій і отримати очікуваний ефект від їх впровадження.

Отже, постає необхідність комплексного аналізу сучасних цифрових інструментів у логістиці, оцінки їх впливу на ефективність ланцюгів поставок, а також розробки практичних рекомендацій щодо впровадження з урахуванням бар'єрів, ризиків і можливостей адаптації бізнесу до умов цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти побудови ефективних ланцюгів постачання вивчали такі відомі науковці, як Бауерсокс Д., Баллоу Р., Сток Дж.Р., Клосс Д., Крікавський Є., Колодізева Т., Окландер М. та ін. Значна увага в їхніх роботах приділяється питанню інтеграції процесів логістики, підвищення конкурентоспроможності підприємств через вдосконалення ланцюга поставок. У контексті цифровізації логістичних процесів варто виділити дослідження Хааса Г., Грейва С., Арлберна Я., Скіцька В., які обґрунтували переваги використання ІТ-рішень для управління постачанням, прогнозування попиту, управління запасами та моніторингу транспорту. Зокрема, у роботах [6], [8], [11] детально проаналізовано можливості впровадження IoT, big data, AI, цифрових двійників і блокчейн-технологій. Водночас, на думку Urbach N. і Ahlmann F. [14], зростає і ризик залежності бізнесу від цифрових систем, зокрема — вразливість до кібератак і складність реалізації комплексної цифрової стратегії. Актуальність досліджень у цьому напрямку зумовлена необхідністю пошуку оптимальних підходів до впровадження цифрових технологій в управління ланцюгами постачання в умовах нестабільного середовища.

Метою статті є комплексне дослідження сучасних цифрових інструментів у сфері логістики та оцінка їх впливу на ефективність ланцюгів постачання.

Виклад основного матеріалу. Покращення цифрового ланцюга поставок значним чином зумовлюється рівнем інтеграції між організаційними процесами та сучасними технологіями. Це потребує узгодження всіх етапів управління ланцюгом постачання та обміну даними в межах єдиної цифрової платформи, що дає змогу

подолати бар'єри між окремими системами й уникнути закритості інформації. Забезпечивши доступ до даних та аналітики в режимі реального часу для всіх учасників ланцюга, така інтеграція сприяє налагодженій взаємодії в межах логістичної екосистеми. Впровадження цифрових рішень у логістику дозволяє підприємствам не лише оптимізувати операційну діяльність і зменшити кількість помилок, спричинених людським фактором, а й досягти принципово нового рівня продуктивності та масштабованості бізнес-процесів [5].

В таблиці 1 наведено порівняння звичайних та цифрових ланцюгів поставок.

Таблиця 1

Порівняння звичайних та цифрових ланцюгів постачання

Ознака	Звичайні ланцюги постачання (Conventional supply chains)	Цифрові ланцюги постачання (Digital supply chains)
Технології	методи комунікації, які використовують телефонні дзвінки, застаріле програмне забезпечення для інвентаризації та паперовий документообіг	використання найсучасніших хмарних рішень для управління ланцюгами поставок, які легко інтегруються з іншими корпоративними операціями, такими як виробництво та фінанси
Сфера застосування	здебільшого регіональні межі, низька міжнародна залученість	багатонаціональна, що забезпечує баланс міжнародних альянсів з різними місцевими постачальниками за великі ресурси
Працівники	використання ручної роботи, що викликає будь-які перебої	розуміння вимог усіх залучених сторін, включаючи постачальників, клієнтів і виробничі команди
Досягнення	готовність прийняти майбутні технологічні зміни в стратегії, співпраці та логістиці	використання або поступове впровадження найновіших розробок у сфері IoT, AI/ML та RPA для ведення переговорів у динамічному торговельному середовищі

Джерело: [5]

В звичайних ланцюгах поставок, на відміну від цифрових, менеджери з логістики розробляють стратегію та реагують на проблеми тільки тоді, коли вони виникають. Однак, прогнозування попиту, виявлення слабких місць у ланцюгу поставок і мінімізація термінів виконання замовлень значно полегшується за допомогою цифрових ланцюгів поставок [5].

Цифровий ланцюг постачання - це гнучка та взаємопов'язана мережа, в основі якої лежить безперервний потік інформації. Саме це принципово відрізняє його від традиційної моделі. Такий підхід сприяє автоматизації процесів, підвищує цінність логістичних операцій, покращує якість аналітики та оптимізує робочі процеси, що загалом сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів і забезпечує стабільне функціонування підприємства. На відміну від класичних ланцюгів поставок, які часто зіштовхуються із затримками через нестачу актуальної інформації, цифрова система, що базується на потоках big data у реальному часі, дозволяє значно ефективніше управляти окремими бізнес-процесами відповідно до сучасних технологічних стандартів і організаційної культури.

Класичний глобальний ланцюг постачання складається з чотирьох ключових елементів: постачальника, виробника, роздрібного торговця та кінцевого споживача. Така структура охоплює всі основні етапи руху товару — від планування виробництва до його постачання кінцевому клієнту. За останні тридцять років логістика зазнала суттєвих трансформацій: від допоміжної операційної функції, що забезпечувала виробництво та доставку продукції, вона перетворилася на окремий стратегічний напрям управління ланцюгом постачання. У сучасних умовах планування стало центральним елементом логістичного менеджменту, тоді як багато операційних процесів дедалі частіше делегуються зовнішнім логістичним провайдерам (LSP) [6].

За даними Allied Market Research, світова ринкова вартість цифрового ланцюга поставок сягне 13,7 млрд доларів до 2030 року, що втричі більше, ніж у 2020 році, коли вона була оцінена в 3,9 млрд доларів [6].

Використання цифрових технологій у виробництві набуває все більшого значення в сучасному глобальному бізнес-середовищі. Виробничі компанії протягом останніх десяти років експериментували з використанням нових цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), аналітика великих баз даних (BDA) та штучний інтелект (AI), для покращення свого виробництва та управління ланцюгом поставок (SCM) [7]. SCM включає нагляд за потоками матеріалів та інформації між початковими постачальниками та кінцевими користувачами за допомогою мережі взаємопов'язаних організацій. Передбачається, що ці технології зможуть покращити функції ланцюга поставок, такі як планування, логістика та закупівлі [8].

Інтернет речей широко використовується на транспорті та заводах для моніторингу складських і логістичних операцій, а також виробничого процесу [8]. Це допомагає компаніям точніше прогнозувати потреби клієнтів, визначати необхідні обсяги запасів, оптимізувати розподіл ресурсів і налагоджувати зв'язки з постачальниками [8].

Узагальнення результатів сучасних досліджень свідчить, що цифрові технології мають значний

потенціал для покращення ключових показників ефективності ланцюгів постачання. Зокрема, вони сприяють зростанню продуктивності, прозорості, надійності та адаптивності логістичних систем, а також допомагають зменшити рівень ризиків у процесі постачання. Цифровізація стимулює перехід до управління, що базується на даних, забезпечуючи більш точне планування й оперативне прийняття рішень. Виробничі компанії, у свою чергу, активно вивчають можливості використання аналітичних даних для оптимізації логістичних процесів, проведення превентивного технічного обслуговування та прогнозування змін у споживчому попиті [8].

Однак, незважаючи на очевидні переваги, впровадження цифрових технологій не завжди приносить очікувані результати. Досить часто компанії інвестують значні ресурси у цифрову трансформацію, проте не отримують належної віддачі через неефективну реалізацію або нечітке формулювання стратегій. Саме слабкість управлінських підходів та недостатня інтеграція цифрових ініціатив до загальної бізнес-стратегії часто стають причинами провалу таких проєктів [8].

Сучасні глобальні ланцюги постачання є складними, взаємопов'язаними структурами, що робить їх уразливими до широкого спектра загроз — від кібератак і логістичних затримок до форс-мажорів і неочікуваних зовнішніх впливів. Це вимагає переосмислення традиційних підходів до їхнього проєктування та управління. З метою підвищення загальної цінності для бізнесу на всіх етапах ланцюга постачання, дедалі більшої ваги набуває цифровізація процесів і впровадження передових технологічних рішень, що постійно перебувають у фокусі наукових досліджень [6].

Утім, варто враховувати, що некоректне або необґрунтоване впровадження цифрових інструментів може спричинити серйозні ризики й посилити невизначеність у період трансформації. Зокрема, цифрове виробництво здатне радикально змінити архітектуру ланцюга постачання, спричиняючи перехід від централізованої до розподіленої моделі. Така зміна, хоч і скорочує ланцюг, водночас створює додаткові виклики для інших його учасників, які повинні швидко адаптуватися до нових умов і уникнути втрати конкурентоспроможності [9].

Велика кількість підприємств впровадили технологію Інтернету речей для відстеження даних у реальному часі вздовж ланцюга поставок, а також впроваджують передову аналітику даних для швидшого і точнішого аналізу SCM. Згідно дослідження Caro and Sadr (2019) використання Інтернету речей може з'єднати попит і пропозицію, а отже, сприяти створенню нової цінності [10]. Це дозволяє здійснювати більш точний аналіз для прийняття ефективних та гнучких рішень. Крім того, датчики, встановлені на виробничих лініях, можна використовувати для збору даних про виробничі процеси в режимі реального часу, а також для моніторингу стану обладнання та якості продукції [8]. Це все дає змогу компаніям швидше реагувати на зміни, що відбуваються в ланцюгу постачання.

Найбільш вагомим наслідком впровадження цифрових технологій у ланцюги поставок є підвищення їх операційної ефективності, зокрема швидкості роботи, вартості, якості, гнучкості, маневреності та надійності [8].

На практиці більшість виробничих компаній все ще перебувають на ранній стадії впровадження передових цифрових технологій. Керівникам складно приймати рішення про те, які цифрові технології слід впроваджувати, та як це може вплинути на структуру та продуктивність ланцюга поставок.

Цифрова трансформація ланцюга постачання має на меті перетворити його на інтелектуальну, частково автономну систему, здатну оперативно формувати стратегії реагування та управління. Відповідно до підходу Саймона Елліса, ефективний «розумний» ланцюг постачання характеризується п'ятьма ключовими складовими — так званою концепцією «5C» [11]:

1. Підключеність (Connected): фундаментом розумного ланцюга є повний доступ до релевантних даних. Необхідна інтеграція з усіма джерелами інформації та автоматизація документообігу як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами, що забезпечує безперебійну взаємодію в межах усього ланцюга;

2. Співпраця (Collaborative): завдяки використанню хмарних платформ спрощується взаємодія з постачальниками. Технологія блокчейн відіграє роль каталізатора прозорості, забезпечуючи обмін даними з різних джерел і підвищуючи ефективність операцій;

3. Кіберобізнаність (Cyberaware): сучасний ланцюг постачання повинен бути стійким до кіберзагроз, мати здатність захищати свої інформаційні системи та бази даних від несанкціонованого доступу та атак;

4. Когнітивність (Cognitively enabled): системи на основі штучного інтелекту виконують функцію інтелектуального координатора, аналізуючи ситуацію в реальному часі, приймаючи рішення та координуючи дії. Проте, попри автономність, деякі завдання все ж потребують людського втручання;

5. Всеосяжність (Comprehensive): сучасний ланцюг повинен бути здатним забезпечувати всебічний і швидкий аналіз даних, що надходять у режимі реального часу, даючи змогу приймати обґрунтовані рішення на основі глибокої аналітики.

Фахівці відзначають низку суттєвих переваг впровадження програмного забезпечення (ПЗ) для оптимізації логістичних процесів і управління ланцюгами постачання, серед яких:

- покращення управління та підвищення ефективності. Використання ПЗ у транспортній логістиці значно спрощує процес управління вантажоперевезеннями, скорочує час, витрачений працівниками на збір і обробку інформації, та мінімізує ручну працю. Крім того, завдяки функціоналу порівняння тарифів, програма

дозволяє обрати або запропонувати найоптимальніші варіанти доставки [11];

- зменшення ризику помилок. Програмне забезпечення забезпечує своєчасний доступ до актуальної інформації на кожному етапі логістичного ланцюга — від вибору постачальника до реалізації готової продукції. Це дозволяє оперативно виявляти й усувати можливі проблеми, підвищуючи загальну надійність процесу;

- якісні оцінки та ефективні рішення. Прогнозна аналітика дає змогу оцінювати ефективність логістичних процесів підприємства та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Таке можна досягнути, провівши глибокий аналіз численних чинників, зокрема даних про попередні перевезення. На основі отриманих аналітичних висновків компанія має змогу розробити дієву стратегію подальших дій [11].

На практиці оцінити ефективність цифрової трансформації буває доволі складно, адже кожне підприємство відрізняється масштабами діяльності, технічним забезпеченням, рівнем підготовки персоналу та іншими індивідуальними особливостями. Через це не існує універсального підходу до визначення результативності цифрових змін — кожна організація обирає власні критерії. У науковій літературі підкреслюється, що цифрова трансформація логістики повинна забезпечувати низку ключових ефектів: технологічний — шляхом скорочення часу на обслуговування та доставку вантажів; конкурентний — за рахунок покращення якості обслуговування клієнтів і зміцнення позицій на ринку; комерційний — завдяки оптимізації витрат і зростанню продуктивності; соціально-економічний — у вигляді підвищення якості продукції та ефективності праці, а також створення передумов для оперативного й обґрунтованого прийняття управлінських рішень [12, с. 18].

Цифровий ланцюжок поставок має як значні переваги, так і певні ризики (таблиця 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки цифрового ланцюга поставок

Переваги	Суть	Недоліки	Суть
Підвищена персоналізація	логістичні компанії за допомогою цифрових ланцюгів постачання детальніше сегментують клієнтів. Це дає змогу їм оптимізувати свої доставки; розширити асортимент традиційних продуктів та цифрових послуг; забезпечити безперебійні зв'язки з клієнтами	Кібербезпека	зовнішні атаки загрожують знищенню даних системи та даних користувачів
Більша гнучкість	цифрові ланцюги поставок дають змогу ефективніше планувати маршрути доставки, надаючи працівникам інформацію про затримки в режимі реального часу. Завдяки «уберізації» транспорту розподільчі мережі стають більш гнучкими [1]	Непідготовлені спеціалісти –	Брак у співробітників навичок, необхідних для роботи з новими системами, призводить до того, що близько 70% програм цифрової трансформації просто не використовуються [4]
Покращене планування	використання більшої кількості аналітичних даних для створення прогнозних моделей, що забезпечує ефективне функціонування ланцюгів поставок в умовах невизначеності ринку	Незавершені системи для збору та управління даними	Дані досить часто обробляються вручну (збір даних у системі, обробка даних на паперових носіях тощо), і вони не регулярно оновлюються.
Більша ефективність	Підвищення ефективності досягається шляхом автоматизації операцій на всіх етапах складського процесу, від приймання та відправлення до розміщення, пакування та відвантаження, а також динамічного планування діяльності з формування попиту	Проблеми, пов'язані з комплексною автоматизацією операцій у самій компанії та між іншими сторонами ланцюга поставок	Процес планування досить часто проходить відокремлено від інших учасників ланцюга поставок, що призводить до того, що не вся інформація використовується для досягнення найкращого результату планування; крім того, управління, процедури, стимули всередині компанії та між партнерами ланцюга поставок не узгоджуються цілком і повністю [6]

Джерело: складено авторами на основі [1, 4, 6]

Сучасний логістичний менеджмент у добу цифровізації має низку характерних особливостей:

- застосування Інтернету речей (IoT): завдяки сенсорам, вбудованим у транспортні засоби, обладнання та упаковки, можливо отримувати актуальну інформацію про їхній стан. Це дає змогу ефективно планувати маршрути та здійснювати моніторинг переміщення товарів у режимі реального часу;

- використання автоматизованих систем та робототехніки: інтеграція складських систем управління (WMS), роботизованих пристроїв та автономного транспорту дозволяє значно підвищити швидкість логістичних

операцій і зменшити кількість помилок;

- аналітика великих даних: цифрові технології забезпечують збір та обробку великих обсягів інформації, що дає можливість виявляти закономірності, прогнозувати попит, оптимізувати маршрути й завчасно реагувати на потенційні ризики;

- електронна комерція та управління запасами: автоматизовані системи замовлень і обліку залишків сприяють ефективному управлінню поставанням, покращують точність планування та дозволяють оперативно реагувати на зміни в логістичному середовищі.

Застосування автоматизації та роботизованих рішень у сфері логістичного менеджменту позитивно впливає на загальну ефективність і продуктивність логістичних операцій, сприяє зниженню рівня помилок і оптимізації витрат. Зокрема:

- автоматизовані системи управління складами (WMS) забезпечують автоматизацію основних складських процесів, таких як приймання, розміщення, комплектація та відправка товарів. Завдяки мінімізації участі людини, зростає точність обробки й пришвидшується виконання завдань. Додатково, впровадження роботизованих систем — конвеєрів, підйомників, сортувальних механізмів — дозволяє значно прискорити логістичний обіг і зменшити ризик помилок;

- автономні транспортні засоби, зокрема дрони для доставки або автоматизовані платформи, що працюють на складах, виконують функції транспортування товарів між логістичними зонами без участі операторів, підвищуючи гнучкість і оперативність внутрішньої логістики [6].

Отже, в умовах глобалізації поставання та стрімкого розвитку електронної комерції мережева логістика набуває все більшого значення, оскільки дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність і гнучко реагувати на динамічні зміни ринку. Процеси цифровізації сприяють підвищенню операційної ефективності, поліпшенню клієнтського сервісу, формуванню новітніх бізнес-моделей і зміцненню ринкових позицій. Саме тому цифрова трансформація виступає ключовим чинником інноваційного розвитку сучасного логістичного менеджменту.

Блокчейн — це технологічний інструмент, який полегшує проведення транзакцій в усьому ланцюжку поставання шляхом зменшення кількості посередників і швидкості операцій, одночасно зберігаючи децентралізацію та незмінність даних. Покращення моніторингу та відстеження, а також ефективність за рахунок автоматизації та цифровізації процесів — це елементи, які додають цінність ланцюгам поставання [13].

Система децентралізованого реєстру блокчейну підвищує прозорість і простежуваність ланцюга поставок, допомагаючи знизити рівень шахрайства, зменшити кількість помилок і забезпечити автентичність продукції. Це особливо корисно в галузях, де походження продукції має вирішальне значення, наприклад, у фармацевтиці та харчовій промисловості. Блокчейн також може впорядкувати платіжні процеси, зменшуючи затримки транзакцій і підвищуючи безпеку.

З точки зору цінності довіри, блокчейн є операційним менеджером, який робить процеси транспортування товарів прозорими. Крім того, він вважається перспективною інформаційною технологією, яка може бути використана в багатьох сферах бізнесу та ланцюга поставання.

Використання технології блокчейн для інтеграції та зберігання даних є одним із способів вирішення проблем прозорості та відстеження. Це також полегшує створення структури даних, яка може використовуватися смарт-контрактами для автоматизації ринкових операцій і сертифікації.

Оцінюючи ефективність впровадження цифрових технологій, важливо враховувати не лише операційну результативність, а й здатність цих рішень створювати нову цінність на основі IT-інфраструктури, інноваційної продукції та трансформації бізнес-моделей. Водночас, зі зростанням цифровізації, підприємства стають дедалі залежнішими від надійного функціонування власних IT-систем. Їх підключення до глобальних мереж, зокрема через Інтернет, підвищує ризик зовнішніх загроз і кібервразливостей [14].

Цифрові технології суттєво розширюють можливості підприємств, дозволяючи максимально використовувати переваги взаємозалежних процесів. Проте рівень ефективності таких переваг залежить від внутрішньої організаційної структури, характеру взаємодії ресурсів, персоналу та технологій, а також від того, наскільки підприємство здатне адаптуватися до умов цифрової взаємозалежності [15].

Цифрові ланцюги поставання відрізняються тим, що вони базуються на постійному моніторингу великої кількості даних у режимі реального часу, що дозволяє більш ефективно керувати операційними процесами, тоді як традиційні ланцюги поставання мають затримки та відхилення через брак своєчасної необхідної інформації. Ця перевага особливо важлива для українських компаній, які працюють третій рік поспіль в умовах війни. Дослідження показують, що потреба в покращенні обслуговування клієнтів, збільшенні потоків доходів і зниження операційних витрат є причиною цифрової трансформації логістики та ланцюга поставок [15].

Логістика та складування перебувають під великим тиском через нестачу робочої сили та пов'язані з цим проблеми з ланцюгом поставання. Щоб не відставати, склади переходять на автоматизовані моделі, а технології можуть значно допомогти у виробництві.

Цифровий близнюк є одним із найкращих інструментів для такої автоматизації. Це технологія, яка дозволяє віртуально перевіряти різні ситуації на виробничій лінії, відтворюючи реальне середовище.

Цифрові близнюки збирають дані про фізичні розміри, схеми руху та рух персоналу. Це робиться для того, щоб допомогти користувачам прогнозувати зміни на фактичному складі. На цьому етапі система може моделювати різні ситуації, наприклад, коли впроваджується нова технологія, змінюється план складу, додається чи зменшується кількість персоналу [16].

В таблиці 3 наведено переваги впровадження цифрових близнюків на підприємствах.

Таблиця 3

Переваги впровадження цифрових близнюків на підприємствах

Перевага	Опис
Точні параметри, керовані даними	Пропонують нові переваги, які раніше були недоступні
Оптимізація управління запасами	Покращує контроль та управління запасами на складі
Оптимізація робочих процесів	Спрощує та вдосконалює щоденну діяльність
Підвищення продуктивності	Сприяє зростанню ефективності працівників і процесів
Тестування нових стратегій	Дає змогу перевіряти і вдосконалювати нові методи без ризику для операцій
Маневреність складу	Підвищує гнучкість складу під час управління ресурсами
Зниження ризиків і витрат	Зменшує витрати і ризики, пов'язані з робочими процесами

Джерело: складено авторами на основі [16]

Цифрові технології-двійники мають потенціал для трансформації майже кожної галузі, серед яких лідирують машинобудування, виробництво, енергетика та автомобільна промисловість. По мірі того, як широко будуть використовуватися цифрові двійники, їхній вплив буде відчутним на кожному етапі ланцюжка створення вартості [17].

Висновки. Цифрові технології кардинально змінили підходи до управління ланцюгами постачання, надаючи бізнесу ефективні інструменти для оптимізації процесів і підвищення продуктивності. Завдяки таким інноваціям, як штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей (IoT), блокчейн та розвинена аналітика даних, компанії отримали змогу здійснювати моніторинг у режимі реального часу, використовувати прогнозу аналітику та оперативно реагувати на зміни. Це, у свою чергу, дозволяє ефективніше керувати ризиками, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів і зміцнювати стійкість логістичних систем.

Попри очевидні переваги, впровадження цифрових рішень потребує стратегічного бачення, оскільки організації часто стикаються з труднощами інтеграції нових технологій, питаннями кібербезпеки та нестачею фахівців з відповідною кваліфікацією. Проте поступове подолання цих викликів відкриває значні перспективи для подальшої цифрової трансформації. Сучасні тренди також свідчать про зростання уваги до сталого розвитку, де цифрові технології дедалі більше підтримують «зелені» ініціативи та сприяють екологічно відповідальному управлінню постачанням.

Цифрові технології відіграють визначальну роль у трансформації ланцюгів постачання, формуючи нову парадигму логістичного менеджменту. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності, гнучкості, прозорості та стійкості логістичних систем, дозволяючи підприємствам краще адаптуватися до викликів ринку. Інтеграція IoT, штучного інтелекту, блокчейну та цифрових близнюків створює передумови для побудови розумних, автономних логістичних мереж. Разом з тим, успішна цифрова трансформація потребує стратегічного підходу, врахування технічних, організаційних і людських факторів. Результати дослідження свідчать, що цифровізація ланцюгів постачання є не лише трендом, а й нагальною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку підприємств у XXI столітті. Подальші наукові розвідки мають зосереджуватись на розробці адаптивних моделей впровадження цифрових технологій із урахуванням галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості бізнесу.

Література

1. Review of Maritime Transport. United Nations publication. New York and Geneva, 2018. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf (дата звернення: 01.03.2025).
2. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації / М. О. Гоменюк // Ефективна економіка. – 2020. – № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7628> (дата звернення: 01.03.2025).
3. Кривов'язюк І. В. Управління логістичними інформаційними системами підприємства / І. В. Кривов'язюк, О. Р. Усков. – Львів : Манускрипт, 2011. – 196 с.
4. Колісниченко А. В. Підвищення ефективності логістичних процесів шляхом автоматизації управління логістичним підприємством в умовах цифрової трансформації / А. В. Колісниченко, А. О. Семенова // Політ. Сучасні проблеми науки. – Київ, 8 квітня 2021 р. – С. 49–50.
5. Короткий посібник із цифрової трансформації ланцюга поставок. URL: <https://www.n-ix.com/supply->

chain-digital-transformation/ (дата звернення: 28.02.2025).

6. Лісіца В. В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку / В. В. Лісіца, О. М. Михайленко, О. В. Ротенберг // Економіка та управління підприємствами. – 2023. – Вип. 81. – С. 99–106.

7. Big data applications in operations/supply-chain management: a literature review. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835216303631> (дата звернення: 28.02.2025).

8. Впровадження цифрових технологій у ланцюги поставок: рушійні сили, процеси та вплив. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521002274> (дата звернення: 02.03.2025).

9. Sustainability outcomes through direct digital manufacturing-based operational practices: A design theory approach. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965261730536X> (дата звернення: 02.03.2025).

10. The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768131830137X> (дата звернення: 02.03.2025).

11. Цифрові ланцюжки постачання: які переваги дає софт для оптимізації логістики. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/tsifrovi-lantsyuzhki-postachannya-yaki-perevagi-daje-soft-dlya-optimizatsiyi-logistiki> (дата звернення: 03.03.2025).

12. Орда О. О. Аналіз цифрових рішень логістики «останньої милі» / О. О. Орда, В. О. Удовіченко // Матеріали 84-ї наук.-техн. та наук.-метод. конф. університету. Секція транспортних технологій. – Харків, 04–08 трав. 2020 р. – С. 17–18.

13. Куліш Д. Застосування технології блокчейну в ланцюзі поставок в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Д. Куліш // Scientific Journal “Modeling the Development of the Economic Systems”. – С. 22–32.

14. Urbach N. Digitalization as a Risk: Security and Business Continuity Management Are Central Cross-Divisional Functions of the Company / N. Urbach, F. Ahlemann // In: IT Management in the Digital Age. CSOC 2016. Management for Professionals. – Cham : Springer, 2016.

15. Осокін Г. В. Цифровізація ланцюгів постачання як фактор трансформації бізнес-моделей / Г. В. Осокін // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 64. – С. 1–9.

16. Digital Twins і майбутнє логістики. URL: <https://www.plainconcepts.com/warehouse-digital-twin/> (дата звернення: 03.03.2025).

17. Digital Twins in Logistics. URL: <https://dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-digital-twins-in-logistics.pdf> (дата звернення: 03.03.2025).

References

1. Review of Maritime Transport. United Nations publication. New York and Geneva, 2018. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf (accessed March 01, 2025).

2. Development of logistics based on the introduction of digitalization processes / M. Gomeniuk // Effective Economy. - 2020. - №. 2. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7628> (accessed 01.03.2025).

3. Management of logistics information systems of the enterprise / I.V. Kryvovyavyuk, O.R. Uskov: Manuscript, 2011. 196 p.

4. Kolisnichenko A.V. Improving the efficiency of logistics processes by automating the management of a logistics enterprise in the context of digital transformation / A.V. Kolisnichenko, A.O. Semenova // Polit. Modern Problems of Science. - Kyiv, April 8, 2021 - P. 49-50.

5. A quick guide to digital supply chain transformation.

URL: <https://www.n-ix.com/supply-chain-digital-transformation/> (accessed 28.02.2025).

6. Digital supply chains: technologies, trends and directions of development / V. V. Lisitsa, O. M. Mykhailenko, O. V. Rotenberg // Economics and management of enterprises. 2023, - Issue 81, - P. 99-106.

7. Big data applications in operations/supply-chain management: a literature review. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835216303631> (accessed 28.02.2025).

8. Digitalization of supply chains: drivers, processes and impact. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521002274> (accessed 02.03.2025).

9. Sustainability outcomes through direct digital manufacturing-based operational practices: A design theory approach. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965261730536X> (accessed 02.03.2025).

10. The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768131830137X> (accessed 02.03.2025).

11. Digital supply chains: what are the benefits of software for logistics optimization? URL:

<https://wezom.com.ua/ua/blog/tsifrovi-lantsyuzhki-postachannya-yaki-perevagi-daje-soft-dlya-optimizatsiyi-logistiki> (accessed 03.03.2025).

12. Orda O.O. Analysis of digital solutions for last mile logistics / O.O. Orda, V.O. Udovichenko // Proceedings of the 84th Scientific, Technical and Methodological Conference of the University. Section of transport technologies. - Kharkiv, May 04-08.2020 - P. 17-18.

13. Kulish D. Application of blockchain technology in the supply chain in the process of forming a strategy for foreign economic activity of enterprises / D. Kulish // Scientific Journal "Modeling the Development of the Economic Systems." - P. 22-32.

14. Urbach N. Digitalization as a Risk: Security and Business Continuity Management Are Central Cross-Divisional Functions of the Company / N. Urbach, Urbach, F. Ahlemann // In: IT Management in the Digital Age. CSOC 2016. Management for Professionals: Springer, 2016.

15. Osokin G.V. Digitalization of supply chains as a factor in the transformation of business models / G.V. Osokin // Economy and Society. - 2024. - Issue 64. - P. 1-9.

16. Digital Twins and the future of logistics. URL: <https://www.plainconcepts.com/warehouse-digital-twin/> (accessed 03.03.2025).

17. Digital Twins in Logistics. URL: <https://dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-digital-twins-in-logistics.pdf> (accessed March 03, 2025).

УДК 658.7

DOI: 110.60022/2(1)-4S

Овруцький Богдан Олексійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Хмельницький національний університет, Україна

Ovrutskyi Bohdan

higher education applicant at the second (Master's) level

Khmelnitskyi National University, Ukraine

ORCID: 0009-0009-3645-3101

Мантур-Чубата Олена Сергіївна

кандидат економічних наук

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, Україна

Mantur-Chubata Olena

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics

Khmelnitskyi National University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-5710-9416

Кобець Дмитро Леонтійович

кандидат економічних наук

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, Україна

Kobets Dmytro

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics

Khmelnitskyi National University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-4822-2951

ВПРОВАДЖЕННЯ ТІМБІЛДІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УМОВАХ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті обґрунтовано важливість впровадження тимбілдингових заходів для працівників підприємницьких бізнес-структур в умовах нестабільності, дистанційної роботи та обмеженого особистого спілкування. Розкрито переваги онлайн- та офлайн-форм взаємодії, їхній вплив на згуртованість трудового колективу, корпоративну культуру та психоемоційний стан співробітників. Запропоновано приклади ефективних командотворчих активностей, які не потребують значних фінансових витрат, але сприяють розвитку довіри між працівниками, підвищенню мотивації, створенню атмосфери підтримки. Наголошено на ролі керівника та HR-відділу у процесі організації заходів, з урахуванням інтересів персоналу. Акцент зроблено на необхідності комплексного підходу до формування командного духу як запоруки ефективної діяльності підприємства.

Ключові слова: тимбілдинг, корпоративна доброчесність, дистанційна робота, онлайн-активності, офлайн-заходи, залучення персоналу, психологічне благополуччя, управління людськими ресурсами, згуртованість команди, бізнес-структура.

IMPLEMENTATION OF TEAM BUILDING AS A TOOL FOR FORMING CORPORATE INTEGRITY IN BUSINESS ACTIVITIES

Abstract. Teambuilding is an important tool for creating a positive working atmosphere, especially in times of crisis and uncertainty. These activities contribute not only to improving communication, supporting emotional well-being, and optimizing resource use, but also to enhancing team spirit and motivation. While online formats provide flexible and cost-effective solutions for engaging employees, they also face the challenge of ensuring meaningful interaction and involvement. Communication in virtual spaces can often be less personal and more transactional, which impacts the depth of connections. Offline formats, on the other hand, promote direct interaction, informal networking, and stronger interpersonal relationships, although they require more financial and time resources. This article offers a variety of teambuilding activities adapted to the needs of public sector employees, with attention to accessibility, emotional support, and team unity. Emphasis is placed on the need for a differentiated approach to teambuilding, based on preliminary surveys of staff interests and preferences. Active involvement of management and the HR department in organizing and participating in such activities is considered a key factor in fostering trust, cohesion, and a supportive corporate culture. The conclusion is that systematic teambuilding contributes to increased staff motivation, job satisfaction, and overall

organizational effectiveness, especially in the context of current challenges such as war, stress, and hybrid work formats. The research also highlights the importance of regular and targeted teambuilding initiatives that, when adapted to the unique needs of employees, can lead to higher levels of engagement, loyalty, and improved organizational effectiveness. An important aspect for future research is the impact of teambuilding on building a resilient workforce capable of adapting to changes in both external and internal environments. Additionally, ongoing evaluation of teambuilding strategies will help improve methods to ensure their effectiveness and alignment with the evolving needs of employees.

Keywords: *teambuilding, corporate integrity, remote work, online activities, offline events, staff engagement, psychological well-being, human resource management, team cohesion, business structure.*

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі важливим аспектом успішної діяльності організацій є здатність ефективно взаємодіяти, адаптуватися до змінюваних умов та підтримувати згуртованість команди. Зокрема, в умовах нестабільності, економічної невизначеності та соціальних викликів, значення командної роботи та корпоративної культури набуває особливої ваги. Одним з інструментів, що сприяє формуванню позитивної корпоративної атмосфери та підвищенню ефективності колективу, є тимблдинг.

Тимблдинг є важливим елементом не лише для розвитку командного духу, але й для підтримки корпоративної доброчесності, зокрема в умовах трансформацій у бізнес-середовищі, де взаєморозуміння, етичні цінності та прозорість взаємодії між співробітниками та керівництвом стають критично важливими. Проблема полягає в тому, що багато організацій недостатньо уваги приділяють системному впровадженню тимблдингу як елементу корпоративної доброчесності, не враховуючи потреби співробітників та специфіку їхньої діяльності.

Також, незважаючи на очевидні переваги тимблдингу, існують труднощі у забезпеченні рівноваги між офлайн і онлайн форматами таких заходів, що стає особливо актуальним в умовах пандемії та гібридної форми роботи. Керівництво і HR-відділи часто стикаються з проблемами адаптації тимблдингу до змінюваних умов, зокрема до вимог часу, ресурсів, доступності та інтересів працівників.

Отже, актуальність дослідження полягає в розробці ефективних стратегій та інструментів для впровадження тимблдингу в бізнес-середовище як способу формування корпоративної доброчесності та підвищення ефективності комунікації між співробітниками. Потрібно визначити, які формати тимблдингу (онлайн чи офлайн) є найбільш ефективними в умовах сучасних викликів, а також як вони можуть сприяти зміцненню корпоративної культури та етичних норм у компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тимблдинг, як концепція, набув широкого застосування в бізнесі, організаціях та державному секторі для підвищення ефективності роботи команд, поліпшення внутрішньої комунікації, зниження рівня стресу серед працівників і, як наслідок, розвитку корпоративної культури. Питання організації та проведення тимблдингу в організаціях активно досліджується у наукових публікаціях, які пропонують різноманітні підходи до цього процесу. Дослідження тимблдингу здебільшого зосереджені на тому, як різні форми командної роботи сприяють покращенню продуктивності та мотивації співробітників. Останні публікації відзначають важливість адаптації тимблдингу до потреб різних типів організацій, а також до змін, зокрема через використання онлайн-форматів. В умовах пандемії та гібридної роботи ця тема стала особливо актуальною, оскільки багато організацій були змушені перевести свої команди на віддалену роботу. Публікації в наукових журналах показують, що успішний тимблдинг у таких умовах вимагає особливої уваги до психологічного благополуччя працівників та підтримки їхнього емоційного стану.

Не можна оминати і важливість адаптації тимблдингу до нових викликів, таких як пандемія, гібридний формат роботи, а також змінені потреби працівників у психологічному та емоційному підтриманні. Останні дослідження показують, що важливо створювати умови для розвитку команди не тільки в офлайн, а й в онлайн форматі. Зокрема, це дозволяє забезпечити більш широку доступність тимблдингу для співробітників, що працюють віддалено, одночасно зберігаючи ефективність проведення таких заходів. Важливим аспектом є забезпечення участі керівництва в таких заходах, що зміцнює довіру до управлінських структур і підвищує рівень залученості працівників.

Отже, аналіз наукових досліджень свідчить про те, що тимблдинг є важливим інструментом для розвитку корпоративної доброчесності, зміцнення довіри та підтримки етичних стандартів у колективі, що особливо актуально в умовах сучасних викликів, це досліджують такі вчені у своїх працях як: Зудова А. Ю., Котелевська А. В. [1], Кличковський С. О. [2], Чайка Г. Л. [3], Базалійська Н., Микитюк С. [4], Христинченко Є. О. [5], Церковна А. В., Харламова В. В. [6], Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. [7], Халахур Ю. [8], Куряча Н. В. [9], Нікіфорова Н. О., Білоконь Я. В. [10].

Мета статті полягає в дослідженні впровадження тимблдингу як інструменту формування та підтримки корпоративної доброчесності в підприємницьких бізнес-структурах.

Виклад основного матеріалу. Для розвитку конкурентоспроможної організації потрібна сильна та компетентна команда. В умовах військового конфлікту сучасні українські компанії, установи стикаються зі складними викликами, пов'язаними з нестабільністю співробітників, стресом і психологічними труднощами. Враховуючи дані умови для підтримки і активізації діяльності співробітників, вважаємо за необхідне

впроваджувати соціально-психологічні принципи, спрямовані на формування позитивного клімату в організаціях.

Соціально-психологічний клімат (СПК) є характеристикою міжособистісних відносин у команді. Це стан колективу, який визначається рівнем соціального сприйняття та ступенем задоволеності його членів різними аспектами комунікації та взаємодії [1].

Графічно на рисунку 1 зображено ознаки позитивного соціально-психологічного клімату для колективу підприємницьких бізнес-структур.

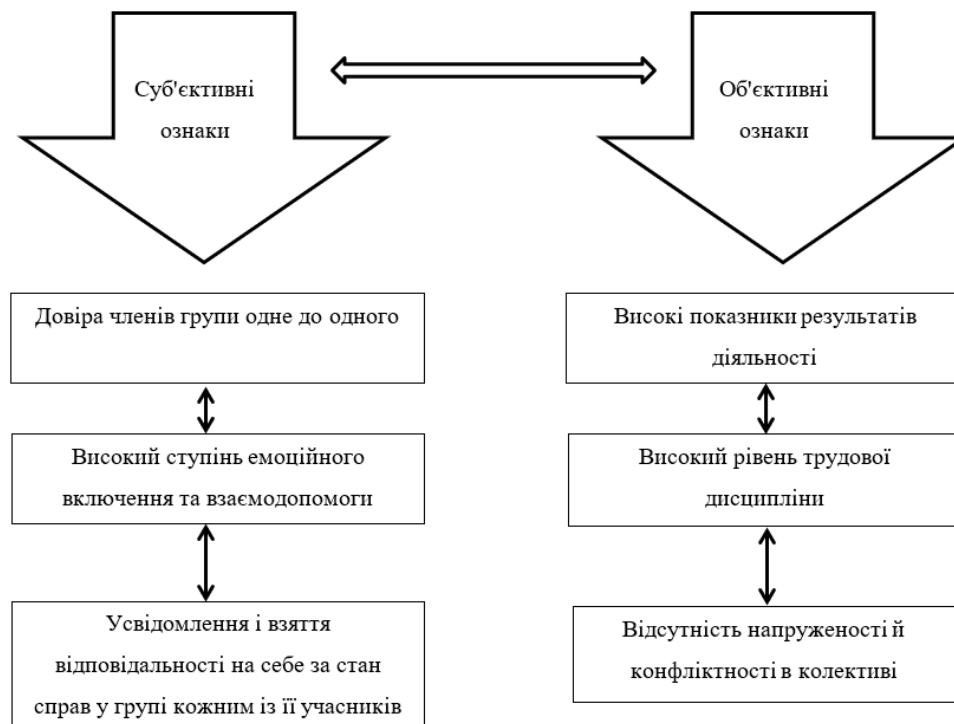


Рис. 1. Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату для колективу підприємницьких бізнес-структур
Джерело: сформовано авторами

Як бачимо, з даного рисунка ознаки можна розділити на суб'єктивні та об'єктивні. На нашу думку, під суб'єктивними ознаками для працівників сприятливими є такі як [2]:

- довіра членів групи одне до одного – дієва команда. Тобто завдяки цьому буде формуватися зріла, дієва команда, що працює злагоджено та зможе підтримувати усіх членів групи. Така команда співробітників підприємства матиме одну мету, чітко визначені ролі та правила взаємодії, їх комунікації будуть ґрунтуватися на засадах довіри і відповідальності;

- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги – це прийняття себе таким як ти є. Тобто працівник усвідомлюватиме свої думки, емоції та внутрішні можливості, матиме високий рівень прийняття та прощення; зосереджуватиметься на пошуку рішень; вмітиме створювати та підтримувати довгострокові відносини. В поєднанні з високим рівнем групової інтеграції це сприятиме зміцненню довіри серед співробітників, що, у свою чергу, сприятиме глибшій ідентифікації кожного члена з трудовим колективом. Варто підкреслити, що цей процес може відігравати важливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, іміджу компанії, а також ефективно вирішити проблему утримання кадрів;

- прийняття кожним учасником відповідальності за стан справ у групі та усвідомлення своєї ролі у цьому процесі означатиме, що працівники почуватимуться серед колег комфортно і впевнено.

Тобто ініціативу в колективі підприємства можна проявляти вільно, але має бути готовність взяти на себе відповідальність. Адже у згуртованій групі панує атмосфера взаємної підтримки та уважного ставлення, що сприяє розвитку почуття приналежності та групової ідентичності серед її учасників.

Під об'єктивними ознаками ми розглядали [2, 3]:

- високі показники результатів діяльності. Завдяки тому як ефективно співробітники виконуватимуть певні процеси, поставлені завдання та функції, досягатимуть мету та цілі, ми можемо спостерігати правильність таких дій, з визначенням в подальшому прийняття управлінських рішень щодо подальшого покращення показників результативності діяльності установи;

- високий рівень трудової дисципліни. Для такої державної установи як Підприємство трудова дисципліна

є важливим елементом ефективного функціонування та успішної роботи. Дотримання встановлених правил і регламентацій забезпечить продуктивну роботу, створить сприятливий клімат і дозволить досягти високих результатів. Високий рівень трудової дисципліни забезпечить взаємоповагу між працівниками і керівним складом, сприятиме стабільності і розвитку організації;

- відсутність напруженості й конфліктності в колективі означає, що керівник установи працює вірно. Тобто, ясно і доступно визначенні функціональні обов'язки співробітників, встановлені правила поведінки в офісі.

Отже, перш за все директору та спеціалістам відділу HR в щорічний план роботи підприємства потрібно внести заходи щодо проведення системної оцінки стану СПК колективу та тримати дане питання на контролі постійно. Адже, це вжити заходів, спрямованих на зміну ситуації, знайти і усунути причину такої ситуації, щоб в майбутньому уникнути проблему, яка призвела до цього [4].

Другим питанням для колективу підприємства є залученість співробітників до обговорення важливих питань. Так, співробітникам повинна бути надана можливість брати участь у формуванні програм розвитку підприємства і вирішуванні індивідуальних завдань. Це дасть змогу кожному співробітнику відчувати свою значимість для установи і розвинути власний потенціал. Такі дії допоможуть поліпшити взаємини між керівниками та їх підлеглими.

Важливо щоб при цьому ініціатива будь-яких заходів, зміни у плані роботи чи взаємовідносин, виходили не лише від керівництва, а й від усіх співробітників. У той же час кожна людина індивідуальна, і окремі співробітники можуть соромитися (боятися) висловлювати свою думку і обговорювати індивідуальні ідеї. Тому для цієї мети ми пропонуємо представити всесвітньо відому «скриньку бажань». Це може бути проста картонна коробка з одним прорізом, де кожен співробітник, від вищого керівництва до обслуговуючого персоналу, може анонімно залишити свої побажання та пропозиції. Дані ідеї будуть в кінці кожного місяця вивчатися спеціалістами підприємства та, ті пропозиції, які реально ефективно впливатимуть на діяльність установи будуть реалізовуватися.

Кодекс корпоративної доброчесності є важливим заходом для поліпшення соціально-психологічного клімату. Створення та розробка кодексу дозволить всім співробітникам будь-якого підприємства об'єднуватися заради спільних цінностей, традицій, артефактів, місій і т.д. Це дасть змогу сформувати єдину корпоративну культуру, яка буде охоплювати усіх колег і дотримання усіх його пунктів буде обов'язковим.

Таким чином, норми корпоративної культури – це документ, в якому декларуються основні цінності, ідеї, принципи та погляди і які визначають поведінку членів команди підприємства. Цей документ стане основою для саморегулювання поведінки співробітників і їх діяльності. Одним з основних засобів формування єдиного колективу є знання і дотримання всіма членами норм Кодексу корпоративної доброчесності.

Відповідно до даного кодексу кожний працівник буде знати, яка поведінка є допустима на підприємстві, яких традицій та цінностей потрібно дотримуватися між колегами та як потрібно поводитися з відвідувачами. Завдяки цьому формується команда однодумців, які поділятимуть цінності установи.

Отже, одним із завдань корпоративної культури є також виявлення співробітників, які можуть негативно впливати на здоровий соціально-психологічний клімат у колективі.

На рисунку 2 зобразимо основні завдання Кодексу корпоративної доброчесності.

Корпоративна доброчесність — це сукупність етичних принципів, стандартів і цінностей, яких дотримується організація у своїй діяльності. Вона охоплює поведінку, рішення та практики, що сприяють чесності, відповідальності та прозорості в управлінні компанією, а також взаємодії з працівниками, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами [5].

Корпоративна доброчесність включає:

1. Етичні норми — організація повинна діяти згідно з високими моральними стандартами, забезпечуючи справедливість і чесність у всіх своїх діях.
2. Прозорість — компанія повинна забезпечувати відкритість у своїх бізнес-процесах, фінансових звітах та комунікаціях із зовнішніми та внутрішніми сторонами.
3. Відповідальність — організація має нести відповідальність за свої рішення та їх наслідки, нести етичну відповідальність перед працівниками та суспільством.
4. Справедливість — рівне ставлення до всіх співробітників і партнерів, боротьба з дискримінацією та проявами несправедливості.



Рис. 2. Завдання Кодексу корпоративної доброчесності
Джерело: сформовано авторами

Корпоративна доброчесність формує позитивний імідж організації, сприяє залученню лояльних клієнтів і партнерів, а також забезпечує здоровий моральний клімат всередині компанії, що в свою чергу підвищує ефективність її роботи.

Об'єднати трудовий колектив може не тільки спільне відзначення окремих свят, а й організація суботника прибирання пляжних, паркових територій, так як під час таких заходів залучені в процес усі співробітники і у них є одна мета. Подібні неформальні зустрічі будуть слугувати тільки більшим зближенням працівників.

Питання мотивації працівників також дуже важливим. Адже зазвичай на підприємствах мотивація співробітників складається із надбавок та доплат до посадових окладів, премій та винагород, що мають систематичний характер, включаючи заохочувальні та компенсаційні виплати, а також матеріальну допомогу. Така стратегія стимулювання праці є обґрунтованою, і більшість організацій застосовують її при нарахуванні заробітної плати [6].

У таблиці 1 запропоновано перелік святкових заходів, які можна відзначити працівникам підприємств.

Таблиця 1

Перелік святкових заходів, які варто відзначити трудовому колективу

Назва заходу	Організація заходу
Новий рік	Урочиста вечірка, ігри, новорічні подарунки співробітникам і їх дітям
День Соборності та Свободи України	Захід державного значення, участь в акції створення «Живого ланцюга» і виконання гімну України
Міжнародний жіночий день	Подарунки жіночому колективу
День пам'яті та перемоги над нацизмом	Запалити свічки за тих, хто віддав життя за свободу під час Другої світової війни; участь у міських заходах
День Незалежності України	Відвідування тематичних виставок, приурочених Незалежності України, дрес-код одягу для усіх працівників в національних традиціях
День захисників та захисниць України	Проведення тематичного вечору з акцентом на важливість самої дати й підтримці нашої армії, організація акції щодо донату для ЗСУ
День іменинника	Привітання колеги з нагоди Дня народження, вручення подарунка та організація святкового столу з частуваннями

Джерело: складено авторами

Пропонуємо впровадити нововведення в систему заохочення ініціативності персоналу підприємств шляхом використання таких мотиваційних методів, як: нагородження кращих працівників місяця, року; вручення премій, сертифікатів на екскурсії, подорожі за бездоганне виконання завдань; додатковий відпочинок тощо. Це

допоможе збільшити відданість персоналу та сприятиме створенню позитивного морально-психологічного клімату. У таблиці 2 наведено програму покращення соціально-психологічного клімату колективу як основу підвищення рівня його єдності.

У сукупності впровадження заходів поданої програми забезпечить поліпшення соціально-психологічного клімату робочої сили.

Таблиця 2

Програма покращення соціально-психологічного клімату колективу підприємства

Заходи	Характеристика	Передбачуваний результат
Систематичне проведення оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	Проведення анкетного опитування працівників та визначення соціально-психологічного рівня	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату для співробітників; підвищення згуртованості членів; лояльність персоналу до компанії; створення єдиної команди однодумців, націлену на досягнення позитивних результатів; удосконалення взаємодії між співробітниками та збільшення продуктивності праці персоналу
Збільшення рівня залученості працівників	Участь персоналу в обговоренні основних питань та проблем організації, а також проведення регулярних зустрічей з працівниками	
Розробка та впровадження Кодексу корпоративної доброчесності	Врахування потреб і бажань співробітників; формування спільних цінностей та традицій	
Удосконалення системи комунікації з працівниками	Створення групи в месенджері Rakuten Viber; запровадження щорічного звітування директора підприємства	
Організація колективного святкування заходів та знакових подій	Організація спільного відпочинку	
Нововведення в мотивацію персоналу	Введення нових методів заохочення працівників	
Впровадження тимбілдингу	Організація заходів з розвитку командної роботи	

Джерело: складено авторами

Ключовим елементом усіх запропонованих заходів є впровадження тимбілдингу – сучасного тренда для розвитку командотворення.

На сьогоднішній день трудові колективи, які продовжують працювати попри обстріли та ракетні удари, є основною підтримкою української економіки. В таких умовах критично важливо мотивувати команду до ефективної роботи. Основним сучасним інструментом для формування та розвитку командної роботи і згуртованості колективу є впровадження тимбілдингу. Його мета — сформуванню команди однодумців та покращити ефективність командної взаємодії.

Team building (з англ. – побудова команди) – спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої мають єдину мету та взаємодоповнення один одного [7].

Так, поєднання тимбілдингу та доброчесності в межах підприємницької діяльності — це абсолютно доречно і навіть корисна концепція. В умовах бізнес-середовища ці два аспекти можуть доповнювати один одного, сприяючи створенню здорової корпоративної культури, підвищенню ефективності роботи команд і підтримці високих етичних стандартів. Ось кілька причин, чому це поєднання є важливим:

1. Створення етичної корпоративної культури: тимбілдинг, як інструмент для зміцнення командної взаємодії, може бути використаний для навчання співробітників етичним стандартам і корпоративним цінностям. Доброякісна атмосфера взаємоповаги і довіри зменшує ймовірність порушення корпоративних етичних норм.

2. Підвищення відповідальності та прозорості: тимбілдинг допомагає будувати культуру відкритої комунікації та взаємної підтримки. У такій атмосфері співробітники менше схильні до маніпуляцій, порушення внутрішніх норм або інших форм недоброчесної поведінки. Тимбілдинг сприяє також розвитку комунікаційних навичок, що є важливими для створення прозорих і чесних відносин у команді.

3. Залучення до корпоративних цінностей: за допомогою тимбілдингу можна прививати цінності доброчесності, такі як чесність, відповідальність і справедливість, серед усіх членів команди. Коли ці цінності закріплюються на рівні командної взаємодії, це допомагає створити середовище, де всі працюють на загальний результат без порушень етики.

4. Підвищення ефективності та морального клімату: тимбілдинг не лише зміцнює командну динаміку, а й покращує загальну атмосферу в колективі. Коли співробітники відчувають довіру до своїх колег та керівництва, це збільшує їхню мотивацію працювати за високими стандартами етики та доброчесності. В результаті зростає продуктивність і зменшується рівень стресу та конфліктів.

5. Протидія неетичним практикам: командні заходи можуть допомогти виявляти і боротися з неетичними практиками в організації. Взаємодія в рамках тимбілдингу дозволяє виявити проблеми на ранніх етапах, і вже на етапі їх обговорення або виявлення у спільній діяльності вирішувати проблеми до того, як вони переростуть у серйозні етичні порушення.

Отже, поєднання тимбілдингу з доброчесністю в підприємницькій діяльності є не лише доречним, але й необхідним для створення ефективної, етичної та успішної організації. Це сприяє розвитку співробітників, зміцненню корпоративної культури і підтримці високих стандартів етики.

Однією з ключових функцій тимбілдингу є виявлення несумісних осіб і знаходження способів їх конструктивної взаємодії. Головним завданням тимбілдингу є об'єднання кожного працівника в єдину команду для покращення відносин всередині організації та забезпечення ефективної роботи кожної її частини. Це саме те, що найбільше страждає у трудовому колективі досліджуваної установи.

Результативне впровадження тимбілдингу лише в тому випадку, якщо він застосовується регулярно і на довгостроковій основі.

Одноразове проведення разових заходів по тимбілдингу не принесе ніяких корисних результатів організації і співробітникам. Тому до цього процесу слід підходити з великою відповідальністю, оскільки це ціла програма, яка сприяє підвищенню згуртованості колективу та покращенню соціально-психологічного клімату і взаємодії між співробітниками.

Ключовим елементом організації тимбілдингу є залучення всіх співробітників установи. Але при цьому потрібно звертати увагу, що кожний працівник має різні інтереси та вік. Тому одні і ті самі заходи тимбілдингу не можуть підходити для всіх співробітників. Найбільш ефективними будуть ті заходи тимбілдингу, у яких братимуть участь від семи до десяти осіб.

Також хочемо зазначити, що не варто заходи тимбілдингу робити примусовими. Наприклад, коли начальник відділу ставить перед фактом своїх підлеглих щодо участі у таких заходах, аргументуючи це тим, що якщо працівник не візьме участь, то його залишать премії чи не нададуть відпустку тоді, коли буде потрібно. Адже заходи тимбілдингу мають бути спрямовані не лише на найбільше залучення працівників в цей процес, але і на забезпечення ефективності, яка полягає в підвищенні згуртованості, командотворенні персоналу.

Тому, в подібному заході, повинні брати участь тільки ті співробітники, які дійсно прагнуть до цього. Ще один нюанс, який може виникнути, це якщо вище керівництво відокремлює себе від основних груп персоналу, то будь-які заходи по формуванню команди будуть неефективними.

Отже, перш за все відділ HR підприємства має провести опитування на тему інтересу персоналу до конкретної події.

Тільки при безпосередньому врахуванні цих факторів в майбутньому можна буде розробляти заходи по згуртуванню команди. Узагальнюючи вищенаведене, на рисунку 3 покажемо основні правила ефективного впровадження тимбілдингу.

Для розроблення тимбілдингових заходів для підприємства, ми пропонуємо поєднувати різні його види, адже, лише так можна досягти ефективного його впровадження. Так як сьогодні – це важкі часи як і для працівників, так і для установи в цілому.

Військовий стан та агресія з боку росії спонукають до таких заходів тимбілдингу, які будуть нагадувати співробітникам, що вони не залишаються на самоті з проблемами, забезпечуватимуть їх емоційну стійкість, допомагатимуть працівникам цікаво проводити час.

Саме тому пропонуємо заходи тимбілдингу організовувати в онлайн та офлайн форматі.



Рис. 3. Основні правила ефективного впровадження тимбілдінгу
Джерело: сформовано авторами

Ми хочемо звернути увагу на п'ять основних переваг від впровадження командотворчих заходів (табл. 3).

Таблиця 3

Переваги впровадження тимбілдінгу для підприємств

Позитивні аспекти	Ефективність впровадження	Недоліки
Поліпшення взаємодії між співробітниками	Участь у різноманітних активностях дозволяє учасникам команди розкрити свої особистості з різних боків. Це допомагає працівникам краще розуміти один одного і ефективніше вирішувати проблеми в комунікації. Завдяки цьому команда зможе зменшити ризик непорозумінь і покращити співпрацю між членами колективу	Окремі особи можуть відчувати себе аутсайдером, гіршим ніж інші
Збільшення продуктивності команди	Зміцнюючи зв'язки між собою, співробітники зможуть набагато швидше справлятися з завданнями та легко знаходити спільну мову	Деякі члени команди відчують себе «чужими» або «не в своїй тарілці»
Збільшення мотивації та зменшення рівня стресу	Завдяки різноманітним активностям, команда матиме можливість розслабитися в колі колег і зменшити напругу навіть під час робочого дня. Як результат, знижується рівень стресу, а мотивація значно зростає	Якщо співробітників змусили брати участь у заходах тимбілдінгу, це може викликати конфлікти з їхніми керівниками
Економія часу та грошей	Проводячи заходи онлайн, економиться як час, так і кошти, які зазвичай витрачаються на особисті зустрічі. Зекономивши багато часу та грошей, ви зможете спрямувати ці ресурси на інші важливі аспекти підтримки команди, при цьому досягнувши того ж результату, що й на традиційних тимбілдінгах	Не всі співробітники уміють працювати з комп'ютерною технікою і тому вважають не доречним проведення будь-яких заходів
Удосконалення корпоративної культури	Збільшуючи рівень залученості учасників команди, одночасно поліпшується корпоративна культура компанії. Це створює більш комфортну атмосферу в колективі, і все більше працівників почуваються частиною команди	Невсі співробітники усвідомлюють важливість командних змагань, тому ставляться до них байдуже і не орієнтовані на досягнення результату

Джерело: складено авторами

Отже, впровадження тимбілдінгових заходів для працівників підприємств – це підтримка співробітників у нестабільні часи та їх повернення до роботи з новими силами.

Командотворчі заходи можуть розроблятися як окремими працівниками підприємства, так й силами сторонньої організації [8]. Організовуючи віртуальні тимбілдінги, можна значно покращити як продуктивність роботи команди, так і психічне здоров'я кожного її члена. Це відмінні заходи, які сприяють покращенню загального стану колективу. Завдяки перевагам, які вони забезпечують як у плані підвищення ефективності, так і в якості життя команди, такі заходи можуть стати необхідним ковтком свіжого повітря для працівників підприємств.

Онлайн-робота не є чимось новим, але наразі вона, без сумніву, стала більш популярною, ніж коли-небудь раніше, адже тривоги, ракетні обстріли, відключення світла – це все те, що змушує співробітників працювати з дому. Віртуальні тимбілдинги можуть зменшити напругу серед членів команди, коли вони стикаються з новим досвідом, який для більшості з них є незвичним.

На рисунку 4 зобразимо перелік тимбілдингових заходів, які можливо проводити онлайн.

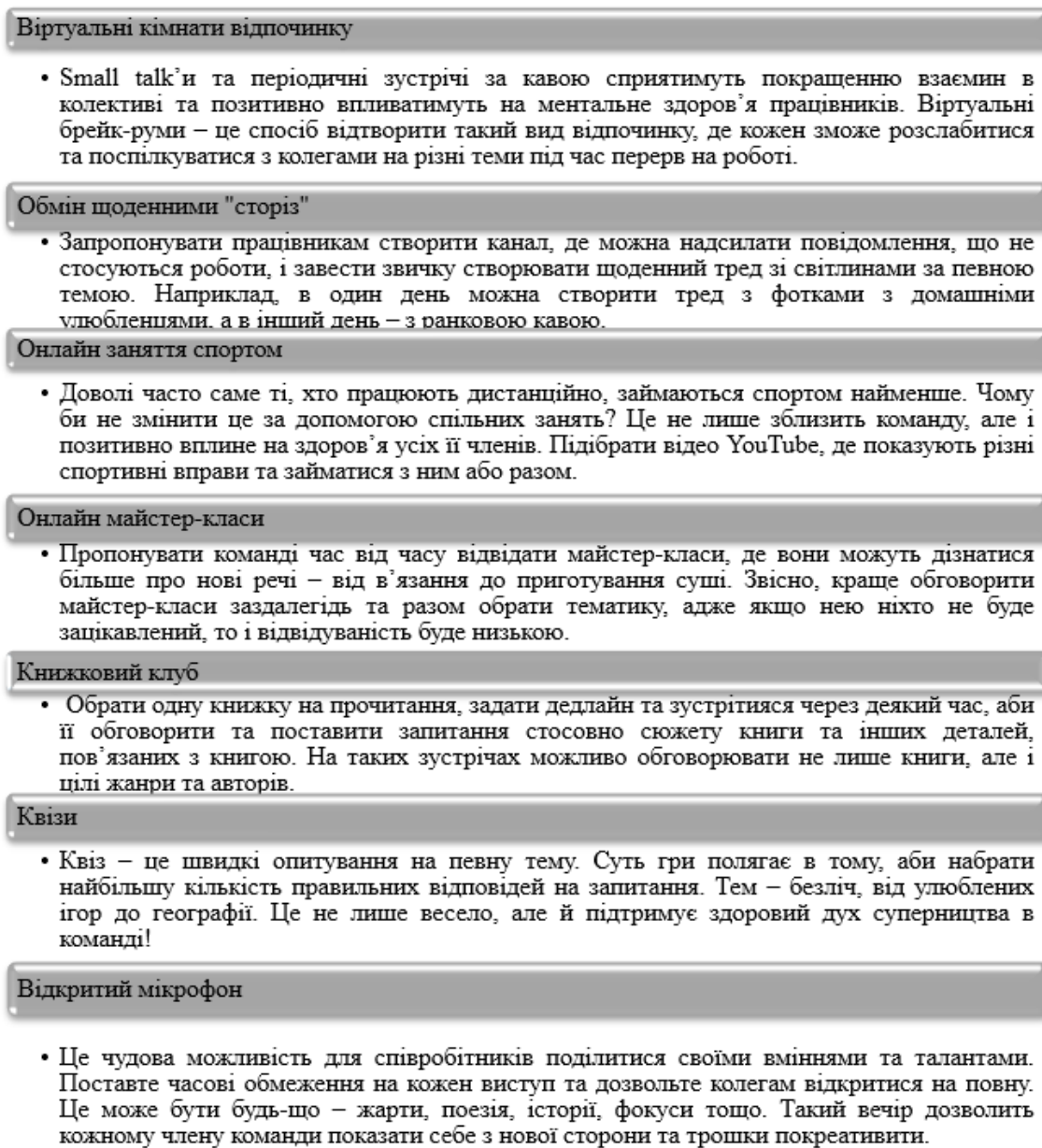


Рис. 4. Перелік тимбілдингових онлайн-заходів

Джерело: сформовано авторами

Впровадження онлайн-тимбілдингу для колективу дасть змогу [9]:

- створити в колективі відчуття єдності через спільне виконання співробітниками складних завдань;
- замість духу конкуренції важливо сприяти згуртуванню співробітників, що зазвичай досягається через спільну діяльність або командні ігри;
- сприяти розвитку в колективі довіри та взаєморозуміння через спільне проведення часу;
- зміцнити довіру до керівництва, оскільки директор бере участь у тимбілдингу на рівних з іншими членами команди.

За доцільне також вважаємо розробити, як приклад, серію тимбілдингових офлайн-заходів для підприємств.

Перевагами впровадження таких заходів будуть: особистий контакт, розмаїття активностей, поліпшення взаємодії та довіри, якісний нетворкінг, вищий рівень зосередженості та залученості.

Разом з тим директору підприємств потрібно буде звернути увагу на те, що заходи офлайн потребують більше коштів на їх організацію; у випадку подорожей, буде втрата особистого часу працівників; можливість

відсутності деяких учасників через поточні обставини; обмеження гнучкість у графіку роботи співробітників.

Але якщо компанія буде комплексно підходити до організації якісного відпочинку своїх фахівців, то це точно принесе свої результати у вигляді підвищення ефективності роботи та рівня задоволеності кожного співробітника.

У таблиці 4 наведемо перелік пропонованої програми тимбілдингу у режимі офлайн для впровадження на підприємствах.

Таблиця 4

Програма тимбілдингу у режимі офлайн

Вид тимбілдингу	Назва заходу	Опис
Соціальний тимбілдинг	Донорство крові	Регулярна участь у донорських акціях. Донорство сприяє запобіганню дефіциту крові для переливань і допомагає врятувати життя як військовим, так і цивільним особам.
	Підтримка фронту	Важко уявити компанію, яка залишається осторонь потреб фронту. Збори на ЗСУ стали невід'ємною частиною діяльності українського бізнесу. Співробітники долучатимуться до плетіння маскувальних сіток або виготовлення окопних свічок; кожен відділ підготує свій стенд з частуванням, майстер-класами та розвагами для організації ярмарку для збору коштів нашим захисникам і захисницям.
Тимбілдинг в офісі	Творчий майстер-клас з живопису або графіті	Спільний урок живопису принесе співробітникам безліч позитивних емоцій і допоможе розкрити їх творчі таланти. Це відмінний спосіб зняти стрес після робочих буднів та отримати заряд позитивних емоцій. Запропонувати працівникам майстер-клас з малювання фарбами. Під час малювання у співробітників розвивається креативне мислення, що допомагає знаходити нестандартні рішення для досягнення бажаних результатів у роботі. Крім того, можна організувати урок з вуличного графіті, що стане чудовим вибором для тимбілдингу. Співробітники матимуть можливість створити щось оригінальне разом.
	Обговорення на дискусійному форумі під час обіду	Під час обіду співробітники розбиваються на невеликі групи, не беручи у своє коло «чужих». Пропонуємо змінити цю ситуацію. Розбити співробітників на 2 і більше груп. Щоб все було по-чесному, запропонувати жеребкування. Ті, хто витягне папірця з номером 1, будуть їсти за одним столом, ті, хто отримає номер 2 – за іншим. Щоб раптом не виникло незручного мовчання, запропонувати колегам обговорити ту чи іншу тему особистого або робочого характеру. Отже, співробітники не лише зможуть краще познайомитися між собою, а й отримають багато нової інформації, особливо якщо тема обговорення буде пов'язана з роботою.
Тимбілдинг на природі	Проведення виїзного корпоративу	Працівникам необхідне перезавантаження, новий заряд енергії та позитивних емоцій. Ідеальним місцем для цього є гори, які надихають, очищають думки, відновлюють сили та підвищують настрій. Під час поїздки запропонувати співробітникам відвідати екскурсії, організувати походи в гори тощо

Джерело: складено авторами

Пропонуючи дану програму тимбілдингових заходів, ми маємо на меті зміцнити команду будь-якого українського підприємства, посилити емпатію співробітників й акцентувати їх увагу на викликах, які є і можуть бути. Варто донести до працівників те, що не потрібно вигадувати штучні приводи для їх об'єднання, адже, саме зараз потрібно згуртуватися для допомоги один одному та для ефективної діяльності установи.

Реалізуючи пропоновані заходи команда може досягнути наступного [10]:

- посилення довіри та взаєморозуміння в колективі;
- удосконалення комунікаційних навичок;
- збільшення рівня мотивації;
- відчуття єдності в досягненні мети;
- сприяння розвитку творчого мислення;
- можливість виявити «несумісних» учасників команди.

Впровадження даних командотворчих заходів допоможе покращити комунікацію у колективі підприємств, створити почуття єдності колективу, організованості, згуртованості. Тимбілдинг сприятиме визначенню спільної мети та об'єднанню працівників для досягнення бажаного результату. Позитивна атмосфера, єдність цілей та взаємна підтримка підвищують мотивацію співробітників установи.

Таким чином, основою командотворення на підприємствах можуть бути запропоновані тимбілдингові заходи в онлайн та офлайн режимах. Проведення тимбілдингу онлайн зумовлено військовим станом та різними ситуаціями, які він може спричинити. У рамках звичайного тимбілдингу нами запропоновано проведення заходів за соціальною тематикою, в офісі, на природі. Кожен тип тимбілдингу є надзвичайно ефективним, оскільки будь-

яка спільна діяльність колективу, яка не пов'язана безпосередньо з роботою, позитивно впливає на взаємини між його членами.

Висновки та подальші перспективи. Запропоновані тимблдингові заходи в онлайн та офлайн форматах є ефективним інструментом формування згуртованої команди, підвищення рівня довіри, емоційного інтелекту, комунікаційної ефективності та загальної мотивації персоналу. В умовах сучасних викликів, спричинених війною, гібридною зайнятістю та психологічним виснаженням, корпоративні ініціативи, спрямовані на формування атмосфери взаємної підтримки, є не просто бажаними, а критично необхідними. Особлива увага має приділятися соціальній складовій заходів, їхній інклюзивності та адаптації до потреб і запитів працівників. Впровадження командотворчих активностей сприяє не лише зміцненню корпоративної культури, а й створює сприятливе середовище для формування корпоративної доброчесності.

У подальшому доцільно зосередити увагу на:

- емпіричній оцінці впливу конкретних тимблдингових заходів на рівень залученості працівників;
- вивченні зв'язку між тимблдингом та корпоративною доброчесністю в динаміці (через опитування, глибинні інтерв'ю тощо);
- аналізі інструментів оцінювання ефективності тимблдингу в бізнес-середовищі;
- дослідженні ролі лідерства та HR-функцій у формуванні культури співпраці;
- розробці типології тимблдингових заходів для різних секторів економіки (приватний, публічний, громадський тощо);
- вивченні потенціалу тимблдингу як інструменту превенції професійного вигорання та зміцнення організаційної стійкості.

Література

1. Зудова А. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. 344 с.
2. Кличковський С. О. Програма розвитку навичок міжособистісної взаємодії в контексті покращення психологічного клімату групи: збірник наукових праць. 2019. Том 1. №. 53. С. 68-74.
3. Чайка Г. Л. Ефективність в управлінні: навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 334 с.
4. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(06). С. 24-31.
5. Христинченко Є. О. Функції корпоративної доброчесності персоналу митної служби України: правові аспекти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Том 4. № 87. С. 353-358.
6. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.
7. Ярмолук Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тимблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152-156.
8. Халахур, Ю. Тимблдинг як метод управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>
9. Куряча Н. В. Тимблдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 114–118.
10. Нікіфорова Н.О., Білоконь Я.В. Тимблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 59. С. 218–225.

References

1. Zudova A. Yu., Kotelevska A. V. (2017) Formuvannya spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu trudovoho kolektyvu pidpriemstva [Formation of a favorable socio-psychological climate of the labor collective of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. No 20. 344 p.
2. Klychkovskiy S. O. (2019) Prohrama rozvytku navychok mizhosobystisnoi vzaiemodii v konteksti pokrashchennia psykholohichnoho klimatu hrupy [Program for the development of interpersonal interaction skills in the context of improving the psychological climate of the group]: zbirnyk naukovykh prats. Vol 1. No. 53. pp. 68-74.
3. Chaika H. L. (2018) Efektyvnist v upravlinni [Effectiveness in management]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Znannia. 334 p.
4. Bazaliiska N., Mykytiuk S. (2017) Udoskonalennia sotsialno-psykholohichnoho klimatu na promyslovomu pidpriemstvi [Improving the socio-psychological climate at an industrial enterprise]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. No 1(06). pp. 24-31.
5. Khrystynchenko Ye. O. (2025) Funktsii korporativnoi dobrochesnosti personalu mytnoi sluzhby Ukrainy: pravovi aspekty [Functions of corporate integrity of personnel of the customs service of Ukraine: legal aspects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*. 2025. Vol 4. No 87. pp. 353-358.
6. Tserkovna A. V., Kharlamova V. V. (2019) Vykorystannia sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom [The use of socio-psychological methods of personnel management]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia*

i praktyka upravlinnia. Vol 16. No. 3 (37). pp. 78-85.

7. Yarmoliuk L. I., Khlupianets D. I., Yablonska I. V. (2020) Timbilydnyh yak odyz iz efektyvnykh metodiv upravlinnia personalom [Teambuilding as one of the effective methods of personnel management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. No. 3 (20). pp. 152-156.

8. Khalakhur, Yu. (2024) Timbilydnyh yak metod upravlinnia personalom pidpriemstva [Teambuilding as a method of personnel management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>

9. Kuriacha N. V. (2023) Tymbilydnyh na pidpriemstvi: sutnist i pryznachennia [Teambuilding at the enterprise: essence and purpose]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. No 79. pp. 114–118.

10. Nikiforova N.O., Bilokon Ya.V. (2012) Timbilydnyh yak osnova efektyvnoho rozvytku kolektyvu [Teambuilding as a basis for effective team development]. *Ekonomichnyi prostir*. No 59. pp. 218–225.

УДК 65.016.8:65.011.2

DOI 10.60022/2(1)-5S

Сантоцький Денис Володимирович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Економіка»

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая», Україна

Santotskiy Denys

PhD student

Higher education institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», Ukraine

ORCID: 0009-0002-9103-6334

Демченко Олександр Юрійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Економіка»

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая», Україна

Demchenko Oleksandr

PhD student

Higher education institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», Ukraine

ORCID: 0009-0004-3512-3825

Кириленко Павло Вікторович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Економіка»

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая», Україна

Kirilenko Pavlo

PhD student

Higher education institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», Ukraine

ORCID: 0009-0007-1827-4316

Сантоцький Михайло Володимирович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Економіка»

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая», Україна

Santotskiy Mykhaylo

PhD student

Higher education institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», Ukraine

ORCID: 0009-0000-0687-7266

Погорілий Віталій Сергійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Економіка»

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая», Україна

Pogoriliy Vitaliy

PhD student

Higher education institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», Ukraine

ORCID: 0009-0002-1543-2212

ПРОГНОЗУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті висвітлюється проблема підвищення ефективності менеджменту закладів вищої освіти України в умовах впровадження компетентнісного підходу та інтеграції у європейський освітній простір. Обґрунтовано актуальність розробки інструментів прогнозування інтегральної оцінки управлінської діяльності закладів вищої освіти, що дозволяє своєчасно визначати потенційні напрями стратегічного розвитку й оптимізації рішень відповідно до вимог ринку праці та суспільства. Розкрито теоретичні засади та проаналізовано сучасні наукові підходи до оцінювання менеджменту у контексті компетентнісного підходу. В основі дослідження використано методiku розрахунку інтегральної оцінки ефективності діяльності

освітніх закладів на основі функції бажаності Харрінгтона, що дозволяє забезпечити єдину шкалу оцінювання різномірних показників. Під час дослідження було здійснено вивчення й аналіз показників трьох провідних закладів вищої освіти України за останні п'ять років із прогнозуванням їх розвитку до 2028 року. Результати дослідження засвідчили стабільну позитивну динаміку зростання ефективності діяльності у сфері формування економічних компетентностей у педагогічній практиці. Запропоновано застосування економіко-математичних моделей для моделювання та оптимізації управлінських рішень у системі вищої освіти, що сприяє підвищенню адаптивності та якості освітнього процесу в умовах динамічних соціально-економічних змін. Стаття підкреслює необхідність подальшої інтеграції прогностичних методик у систему управління закладів вищої освіти з метою забезпечення високої конкурентоспроможності української вищої освіти на міжнародному рівні.

Ключові слова: прогнозування, інтегральна оцінка, ефективність, менеджмент, заклади вищої освіти, компетентнісний підхід.

FORECASTING OF INTEGRATED ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE COMPETENCY APPROACH

Abstract. The article highlights the problem of increasing the efficiency of management of higher education institutions in Ukraine in the context of the introduction of a competency-based approach and integration into the European educational space. The relevance of developing forecasting tools for the integrated assessment of the management activities of higher education institutions is substantiated, which allows for timely identification of potential areas of strategic development and optimization of decisions in accordance with the requirements of the labor market and society. The theoretical foundations are revealed and modern scientific approaches to management assessment in the context of the competency-based approach are analyzed. The research is based on the methodology for calculating the integrated assessment of the efficiency of educational institutions based on the Harrington desirability function, which allows for a single scale for assessing heterogeneous indicators. During the study, the indicators of three leading higher education institutions of Ukraine for the past five years were studied and analyzed, with a forecast of their development until 2028. The results of the study showed a stable positive dynamics of the growth of the efficiency of activities in the field of the formation of economic competencies in pedagogical practice. The application of economic and mathematical models for modeling and optimizing management decisions in the higher education system is proposed, which contributes to increasing the adaptability and quality of the educational process in conditions of dynamic socio-economic changes. The article emphasizes the need for further integration of predictive methods into the management system of higher education institutions in order to ensure high competitiveness of Ukrainian higher education at the international level.

Keywords: forecasting, integrated assessment, efficiency, management, higher education institutions, competency approach.

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування вищої освіти в Україні та інтеграції у європейський освітній простір особливої ваги набуває питання ефективності менеджменту діяльності закладів вищої освіти (ЗВО). Суттєві зміни в управлінні освітніми установами зумовлені необхідністю орієнтації на компетентнісний підхід, який фокусується на формуванні у здобувачів освіти практичних умінь і навичок, що відповідають вимогам ринку праці та суспільства. Враховуючи зростаючу конкуренцію між ЗВО, зниження демографічних показників та підвищені очікування стейкхолдерів щодо якості освітніх послуг, виникає потреба у розробці інструментів прогнозування інтегральної оцінки ефективності менеджменту діяльності закладів вищої освіти. Таке прогнозування дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний стан функціонування ЗВО, а й визначити потенційні напрями стратегічного розвитку, оптимізувати управлінські рішення та забезпечити їхню адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності дане дослідження набуває в контексті впровадження стандартів якості освіти, міжнародної акредитації освітніх програм та посилення вимог до забезпечення освітньої, наукової і соціальної ефективності ЗВО. Відтак, розробка науково обґрунтованого методичного підходу до прогнозування інтегральної оцінки ефективності менеджменту з урахуванням компетентнісного підходу є важливим внеском у розвиток системи вищої освіти України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури з теми свідчить про зростаючий інтерес науковців до розробки методичних підходів, що поєднують оцінювання ефективності управління з формуванням та розвитком компетентностей у системі вищої освіти України [2-4; 11].

Юринець З. В. та Сновидович І. Г. дослідили впровадження компетентнісного підходу у вищій освіті України, виокремивши основні ознаки та характеристики моделей компетентностей. Вони розробили логіко-структурну модель управління процесом надання освітніх послуг щодо впровадження освітніх програм формування молодих фахівців на основі компетентнісного підходу [10]. Ця модель враховує взаємовідношення стратегічних цілей, чинники впливу на систему управлінських компетентностей та процес оцінювання рівня

компетентності випускника й освітнього процесу загалом.

Колот А. М. та Кравчук О. І. у своєму дослідженні акцентують увагу на розвитку управлінських компетентностей менеджменту закладів вищої освіти в умовах нової соціоекономічної реальності, зокрема в контексті війни та цифровізації економіки. Вони підкреслюють необхідність адаптації управлінських практик до змін зовнішнього середовища та розвитку персоналу через управління за компетентностями [5].

Мордовець А. В. запропонувала методичний підхід до побудови системи інформаційно-аналітичного оцінювання складових інституціональної автономії закладів вищої освіти. Вона сформувала перелік показників для оцінки складових інституціональної автономії та визначила основні критерії відбору показників, що можуть бути використані для прогнозування інтегральної оцінки ефективності менеджменту [6].

Бреус С. В. дослідила прогнозування та оцінювання рівня економічної безпеки системи закладів вищої освіти, використовуючи факторно-функціональний та ресурсно-функціональний підходи. Вона розробила економіко-математичну модель оцінювання, яка може слугувати основою для прийняття рішень на рівні держави щодо розвитку сфери вищої освіти [1].

Таким чином, сучасні дослідження вказують на важливість інтеграції компетентнісного підходу в систему оцінювання ефективності менеджменту закладів вищої освіти. Розробка та впровадження моделей, що поєднують оцінювання управлінських компетентностей з прогнозуванням ефективності, є актуальним напрямом для забезпечення сталого розвитку вищої освіти в Україні.

Мета статті – дослідити прогнозування інтегральної оцінки ефективності менеджменту діяльності закладів вищої освіти в контексті компетентнісного підходу.

Виклад основного матеріалу. Наступний блок вивчення системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності – дослідження та моделювання, як зазначалося раніше, чинників освітньої діяльності у вартісному значенні для аналізу та порівняння.

Проводимо вивчення показників оцінки ефективності формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності з використанням універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона трьох закладів вищої освіти України.

Набір показників залежить від специфіки діяльності суб'єкта, його досвіду роботи. Вибір показників, з одного боку, визначається вагомістю характеристик, які забезпечують об'єктивність оцінки; з іншого – можливістю чіткого кількісного їх вимірювання [12].

Отже, вивчення, аналіз, моделювання та прогнозування показників оцінки ефективності формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності у вартісному значенні з використанням універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона трьох попередньо означених закладів вищої освіти України за останнє п'ятиріччя будемо проводити згідно викладеної методики розрахунку універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона), який дозволить моделювати процес розробки заходів із підвищення ефективності освітньої діяльності на цьому рівні.

При обчисленні універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) враховуємо особливості діяльності означених закладів вищої освіти. Як відмічалося заклади вищої освіти, їх статистичні дані, обґрунтування вибору факторних ознак та результативного показника для обчислення універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) було представлено вище. Розуміємо, що обраних показників для всеохоплюючого вивчення ефективності діяльності освітнього суб'єкта недостатньо, але обрані показники, як основні складові освітньої системи дозволять провести вивчення системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності освітнього суб'єкта з цієї проєкції.

В ході проведених додаткових розрахунків: безрозмірних значень показників системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності, розраховано показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона та їх характеристика (табл. 1).

Таблиця 1

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти, 2020-2024 рр.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Запорізького національного університету (ЗНУ)					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Поточні витрати на використання товарів і послуг (Предмети, матеріали, обладнання та інвентар), тис. грн.	0,65	0,66	0,69	0,69	0,69
Бюджетні асигнування, тис. грн.	0,62	0,66	0,67	0,65	0,69
Усього доходів, тис. грн.	0,59	0,63	0,65	0,66	0,69
Чисельність студентів, які навчаються на економічному факультеті, осіб	0,60	0,63	0,65	0,68	0,69
Функція Харрінгтона	0,61	0,65	0,66	0,67	0,69
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>

Продовження таблиці 1

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Одеського національного економічного університету (ОНЕУ)					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Поточні витрати на використання товарів і послуг (Предмети, матеріали, обладнання та інвентар), тис. грн.	0,66	0,66	0,69	0,69	0,69
Бюджетні асигнування, тис. грн.	0,62	0,66	0,67	0,65	0,69
Усього доходів, тис. грн.	0,59	0,63	0,65	0,66	0,69
Чисельність студентів, які навчаються на економічному факультеті, осіб	0,66	0,67	0,67	0,68	0,69
Функція Харрінгтона	0,63	0,66	0,67	0,67	0,69
<i>Характеристика</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Львівського національного університету імені Івана Франка					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Поточні витрати на використання товарів і послуг (Предмети, матеріали, обладнання та інвентар), тис. грн.	0,63	0,67	0,69	0,69	0,69
Бюджетні асигнування, тис. грн.	0,62	0,66	0,67	0,65	0,69
Усього доходів, тис. грн.	0,69	0,38	0,37	0,37	0,37
Чисельність студентів, які навчаються на економічному факультеті, осіб	0,65	0,66	0,67	0,69	0,69
Функція Харрінгтона	0,65	0,59	0,60	0,60	0,61
<i>Характеристика</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>

Джерело: власні розрахунки авторів на основі [12]

Як бачимо за визначеним універсальним показником – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти за останні п'ять років коливається в межах «задовільно» та «добре», з перевагою оцінки «добре» що в сучасних складних соціально-економічних умовах є позитивним результатом.

Слід акцентувати, що далі проведено прогнозування та порівняння універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти на 2026 р. (табл. 2).

Таблиця 2

Прогнозування показників оцінки системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти, 2020-2024, 2026 рр.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Запорізького національного університету (ЗНУ)						
Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Поточні витрати на використання товарів і послуг (Предмети, матеріали, обладнання та інвентар), тис. грн.	0,64	0,65	0,68	0,68	0,68	0,69
Бюджетні асигнування, тис. грн.	0,61	0,66	0,66	0,64	0,69	0,69
Усього доходів, тис. грн.	0,56	0,60	0,62	0,63	0,65	0,69
Чисельність студентів, які навчаються на економічному факультеті, осіб	0,57	0,59	0,62	0,64	0,65	0,69
Функція Харрінгтона	0,60	0,62	0,64	0,65	0,67	0,74
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Одеського національного економічного університету (ОНЕУ)						
Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Поточні витрати на використання товарів і послуг (Предмети, матеріали, обладнання та інвентар), тис. грн.	0,64	0,64	0,66	0,67	0,67	0,69
Бюджетні асигнування, тис. грн.	0,60	0,65	0,65	0,63	0,68	0,69
Усього доходів, тис. грн.	0,56	0,60	0,62	0,63	0,65	0,69
Чисельність студентів, які навчаються на економічному факультеті, осіб	0,65	0,65	0,66	0,67	0,68	0,69
Функція Харрінгтона	0,61	0,64	0,65	0,65	0,67	0,69

Продовження таблиці 2

Характеристика	задовільно	добре	добре	добре	добре	добре
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона Львівського національного університету імені Івана Франка						
Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Поточні витрати на використання товарів і послуг (Предмети, матеріали, обладнання та інвентар), тис. грн.	0,60	0,64	0,65	0,66	0,66	0,72
Бюджетні асигнування, тис. грн.	0,60	0,65	0,65	0,63	0,68	0,70
Усього доходів, тис. грн.	0,69	0,38	0,37	0,37	0,37	0,39
Чисельність студентів, які навчаються на економічному факультеті, осіб	0,63	0,64	0,65	0,66	0,67	0,71
Функція Харрінгтона	0,63	0,58	0,58	0,58	0,59	0,63
Характеристика	добре	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	добре

Джерело: власні розрахунки авторів на основі [12]

В якості розрахунку прогнозних значень факторних та результативних ознак було використано вбудовану статистичну функцію TREND, яка найбільш точно описує та визначає лінійний динамічний ряд.

Аналізуючи отримані дані універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти відмічаємо позитивну динаміку прогнозу із збільшенням коефіцієнта шкали Харрінгтона до якісної характеристики «добре». Для порівняння отриманих результатів закладів вищої освіти групуємо їх та представляємо графічно (табл. 3 та рис. 1).

Таблиця 3

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності трьох закладів вищої освіти України, 2020-2024, 2026 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Запорізький національний університет (ЗНУ)						
Функція Харрінгтона	0,60	0,62	0,64	0,65	0,67	0,74
Характеристика	задовільно	задовільно	добре	добре	добре	добре
Одеський національний економічний університет (ОНЕУ)						
Функція Харрінгтона	0,61	0,64	0,65	0,65	0,67	0,69
Характеристика	задовільно	добре	добре	добре	добре	добре
Львівський національний університет імені Івана Франка						
Функція Харрінгтона	0,63	0,58	0,58	0,58	0,59	0,63
Характеристика	добре	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	добре

Джерело: власні розрахунки авторів на основі [12]

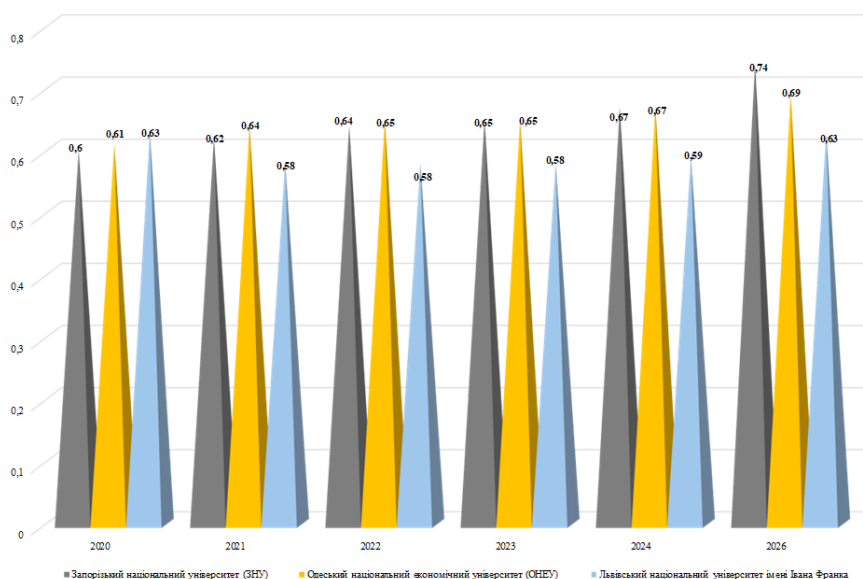


Рис. 1. Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності трьох закладів вищої освіти України, 2020-2024, 2026 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Наприкінці всього дослідження системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти України проведемо аналіз та порівняння прогнозних значень індивідуальних ефектів системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності та значень функції бажаності (переваги) Харрінгтона, які змодельовані і прогнозовані економіко-математичними методами та моделями (табл. 4).

Таблиця 4

Прогнозні значення індивідуальних ефектів та функції бажаності (переваги) Харрінгтона системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти, 2026-2028 рр.

Заклади вищої освіти	Прогнозні значення індивідуальних ефектів системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності, 2026-2028 рр.	Прогнозне значення функції бажаності (переваги) Харрінгтона, 2026 р.
Запорізький національний університет (ЗНУ)	11,40	0,74
Одеський національний економічний університет (ОНЕУ)	10,31	0,69
Львівський національний університет імені Івана Франка	11,26	0,63

Джерело: власні розрахунки авторів на основі [1; 7-8; 12]

Внаслідок проведеного порівняльного аналізу, спостерігаємо, що результуючі прогнозні значення якісні, найвищі показники ефективності прогнозних коефіцієнтів показує Запорізький національний університет (ЗНУ), але і Одеський національний економічний університет (ОНЕУ) і Львівський національний університет імені Івана Франка мають позитивні якісні показники результативності діяльності.

Графічно прогнозні значення індивідуальних ефектів та функції бажаності (переваги) Харрінгтона системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти на наступний період представлено рис. 2.

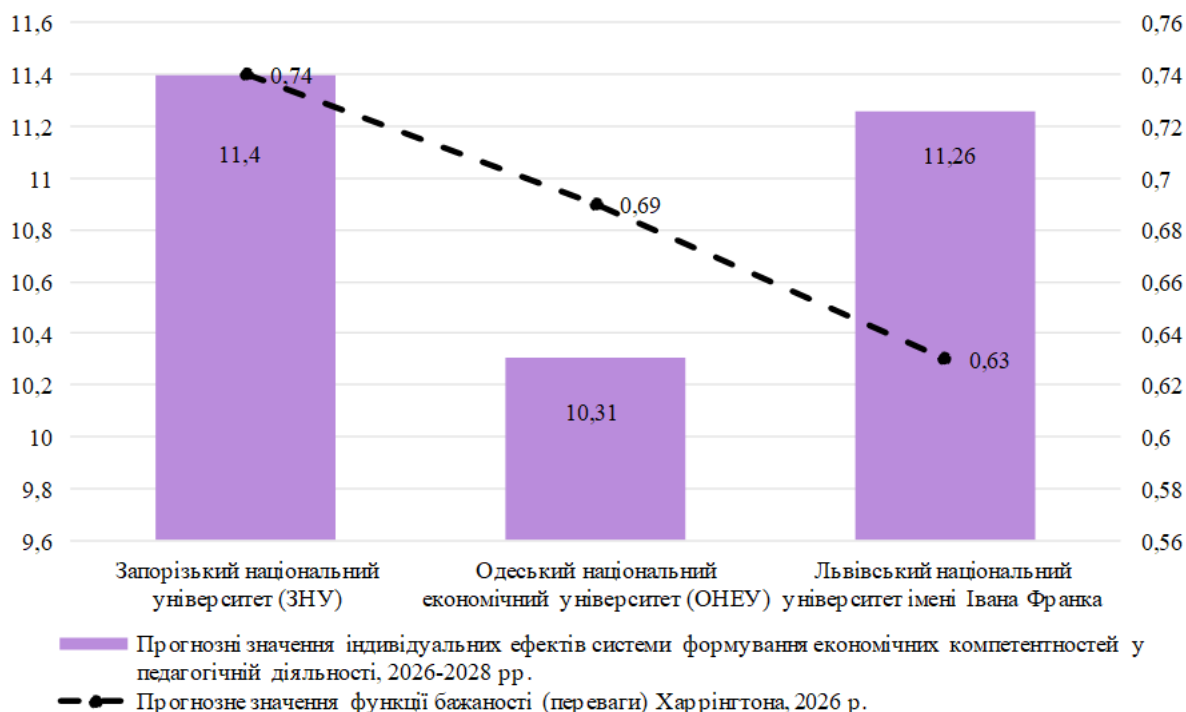


Рис. 2. Прогнозні значення індивідуальних ефектів та функції бажаності (переваги) Харрінгтона системи формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності закладів вищої освіти, 2026-2028 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 7-8; 12]

Отже, в загальному підсумку, можна сказати, що використання економіко-математичних методів та моделей в поєднанні дає можливість провести загальну оцінку реалізації потенціалу діяльності освітніх

суб'єктів, визначити тенденції та динаміку розвитку їх рівня, намітити шляхи підвищення ефективної діяльності з урахуванням різноспрямованості показників фінансово-економічної, кадрової та науково-технічної сфери, водночас виявити фактори і резерви підвищення ефективності їх функціонування, виділити основні напрями вдосконалення організаційного та соціально-економічного механізму освітньої діяльності [9].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що прогнозування інтегральної оцінки ефективності менеджменту діяльності закладів вищої освіти на основі компетентнісного підходу є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку освітніх установ в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Використання функції бажаності Харрінгтона дозволяє об'єктивно оцінити ефективність формування економічних компетентностей у педагогічній діяльності та сприяє виявленню напрямів оптимізації управлінських процесів. Позитивна динаміка оцінюваних показників свідчить про доцільність застосування запропонованої методики для вдосконалення освітньої політики та зміцнення позицій українських закладів вищої освіти в міжнародному просторі. Виявлено, що розробка й інтеграція економіко-математичних моделей у процес управління дозволяє не лише підвищити якість ухвалення стратегічних рішень, а й створює передумови для більш гнучкого реагування на виклики часу та зміни суспільних потреб. Дослідження підтвердило важливість орієнтації на компетентнісний підхід як основу модернізації системи вищої освіти України та посилення її відповідності сучасним глобальним стандартам.

Література

1. Бреус С. В. Актуалітети підвищення ефективності управління освітніми організаціями/установами через призму мотиваційної природи лідерства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Випуск 1 (77). С. 228-235.
2. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
3. Зось-Кіор М. В., Шабельник С. С. Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 52-57.
4. Калініченко А. В. Економіко-математичні методи та моделі. Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.
5. Колот А.М., Кравчук О.І. Розвиток управлінських компетенцій менеджменту закладів вищої освіти за нової соціоекономічної реальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 6(264). С. 94-111.
6. Мордовець А. В. Систематизація предметно-категоріального апарату предметної області соціально-економічного партнерства органів влади та суб'єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 61-66.
7. Червак-Смерічко О.Ю. Моделі лонгitudних даних в емпіричних дослідженнях. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib.pdf>
8. Шевченко Н. Г., Лупан І. В. Моделювання з використанням панельних даних. *Наукові записки КДПУ. Серія: Математичні науки*. 2014. Вип. 73. С. 66-79.
9. Шпак О., Булаченко С., Примаченко Н. Формування життєво важливих економічних компетентностей у навчальній діяльності. *Молодь і ринок*. № 8 (163). 2018. С. 6-11.
10. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід у сфері вищої освіти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 46. С. 201-212.
11. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. pp. 336-348.
12. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. pp. 494-498.

References

1. Breus S. V. Actualities of increasing the efficiency of management of educational organizations/institutions through the prism of the motivational nature of leadership. *Scientific notes of the University "KROK"*. Vol. 1 (77). ss. 228-235.
2. Zhovnir V. I., Ishcheykin T. Ye., Orlyuk I. M. Innovation management as a factor of competitive advantages of an enterprise in crisis conditions. *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*. 2024. Vol. 2. ss. 74-79.
3. Zos-Kior M. V., Shabelnyk S. S. Adaptation of the management system of a higher education institution to changes in the educational environment and society. *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*. 2024. Vol. 1. ss. 52-57.
4. Kalinichenko A. V. Economic and mathematical methods and models. Poltava: PDAA, 2021. S. 24.
5. Kolot A. M., Kravchuk O. I. Development of managerial competencies of management of higher education institutions in the new socio-economic reality. *Current problems of economics*. 2023. Vol. 6(264). ss. 94-111.
6. Mordovets A. V. Systematization of the subject-categorical apparatus of the subject area of socio-economic partnership of government bodies and business entities. *Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics*.

2015. Vol. 20.5. ss. 61-66.

7. Chervak-Smerichko O. Yu. Models of longitudinal data in empirical studies. ULR: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib.pdf>

8. Shevchenko N. G., Lupan I. V. Modeling using panel data. *Scientific notes of the Kyiv Polytechnic University. Series: Mathematical Sciences*. 2014. Vol. 73. ss. 66–79.

9. Shpak O., Bulavenko S., Prymachenko N. Formation of vital economic competencies in educational activities. *Youth and Market*. Vol. 8 (163). 2018. ss. 6-11.

10. Yurinets Z. V., Snovydyovych I. G. Competency approach in the sphere of higher education. *Strategy of economic development of Ukraine*. 2020. Vol. 46. ss. 201–212.

11. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. pp. 336-348.

12. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. pp. 494–498.

УДК 657.1:658.8

DOI: 10.60022/2(1)-6S

Мудрик Сергій Олександрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти другого року навчання спеціальності 071 Облік і оподаткування

Вінницький національний аграрний університет, Україна

Mudryk Serhiy

PhD student of the Second year of study

of the Specialty 071 Accounting and Taxation

Vinnytsia National Agrarian University, Ukraine

ORCID: 0009-0000-9413-631X

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

Анотація. Статтю присвячено комплексному дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів формування облікової політики на дистриб'юторських підприємствах. Проаналізовано різні наукові підходи до визначення облікової політики, що дозволило виокремити її багатогранність та важливість для ефективного функціонування підприємства. Особливу увагу приділено специфічним характеристикам дистриб'юторської діяльності, які суттєво впливають на процес формування облікової політики. До таких характеристик віднесено значні обсяги товарних запасів, розгалужену систему обліку витрат на збут та логістику, особливості обліку доходів від реалізації та повернень товарів, а також специфіку розрахунків з постачальниками та покупцями.

Запропоновано етапи формування облікової політики для дистриб'юторських підприємств. Автором проаналізовано підходи до виокремлення факторів впливу на формування облікової політики та визначено такі фактори із врахуванням специфіки діяльності дистриб'юторських підприємств. Наведено низку специфічних особливостей, що зумовлені характером діяльності дистриб'юторських підприємств, які слід враховувати при формуванні облікової політики. Враховуючи все, автором розроблено фрагмент Наказу про облікову політику дистриб'юторського підприємства.

Ключові слова: облікова політика, дистриб'юторські підприємства, бухгалтерський облік, фінансова звітність, витрати на збут, доходи від реалізації, управлінський облік.

FORMATION OF ACCOUNTING POLICIES OF DISTRIBUTION ENTERPRISES: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the theoretical foundations and practical aspects of accounting policy formation at distribution enterprises. Various scientific approaches to determining accounting policy have been analyzed, which allowed us to highlight its versatility and importance for the effective functioning of the enterprise. Particular attention is paid to the specific characteristics of distribution activities, which significantly affect the process of forming accounting policy. Such characteristics include significant volumes of inventories, an extensive system of accounting for sales and logistics costs, features of accounting for income from sales and returns of goods, as well as the specifics of settlements with suppliers and buyers.

The stages of accounting policy formation for distribution enterprises are proposed. The author analyzes approaches to identifying factors influencing the formation of accounting policy and identifies such factors taking into account the specifics of the activities of distribution enterprises. Particular attention is paid to the specific characteristics of distribution activities, which significantly affect the process of forming accounting policies. Such characteristics include significant volumes of inventories, an extensive system of accounting for sales and logistics costs, features of accounting for income from sales and returns of goods, as well as the specifics of settlements with suppliers and buyers. A number of specific features are given, which are determined by the nature of the activities of distribution enterprises, which should be taken into account when forming an accounting policy. Taking everything into account, the author has developed a fragment of the Order on the accounting policy of a distribution enterprise.

The importance of adapting accounting policies to the strategic goals of the enterprise and its impact on the quality of financial reporting, transparency of activities and the effectiveness of management decision-making is emphasized. The need for periodic review and updating of accounting policies is justified in order to ensure their compliance with changes in legislation, accounting standards and business conditions.

Keywords: accounting policy, distribution companies, accounting, financial reporting, sales costs, sales revenue,

Постановка проблеми. Дистриб'юторські підприємства є відіграють вагоме значення в економічній системі національної економіки, адже забезпечують ефективний товарорух від виробників до споживачів, оптимізують логістичні процеси, розширюють ринки збуту, стимулюють конкуренцію, надаючи виробникам інформацію про попит, створюють значну кількість робочих місць та формують ВВП країни, який є важливим джерелом доходу державного бюджету. Окрім того, сплата податків дистриб'юторськими підприємствами також є джерелом доходів для державного бюджету, що дозволяє акумулювати фінансові ресурси для реалізації стратегічних планів України.

Особливу роль у процесі діяльності будь-яких підприємств, зокрема і дистриб'юторських, відіграє належна організація системи бухгалтерського обліку. Центральною ланкою облікової системи підприємств є облікова політика. Проблематика формування облікової політики є достатньо дослідженою, однак при її формуванні необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, зумовлені галузевою специфікою, оскільки вид діяльності значно впливає на облікові процедури. Актуальність дослідження визначається потребою у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування та організації облікової політики дистриб'юторських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині питанням особливостей формування облікової політики підприємств присвячено праці низки науковців, а саме: Коваль Л. В. [3; 4; 8], Коваль Н. І. [6], Коваль О. В. [3; 4], Мулик Т. О. [7], Правдюк Н. Л. [3; 4], Бутинець Ф. Ф. [14], Чижевська Л. В. [19], Шмигель О. С. [1; 5], Юнацький М. О. [20], Ярема Я. Р. [2] та інші.

Зокрема, у працях [1; 2] розглядаються теоретичні та практичні аспекти формування облікової політики підприємства, обґрунтовано необхідність її розробки з метою підвищення аналітичності бухгалтерського обліку та роль у процесі управління підприємством.

Не лише теоретичні засади, а також практичну складову процесу формування облікової політики, особливості організації обліку на основі її положень вивчають автори у працях [3; 4].

У науковій статті [5] увага концентрується на дослідженні особливостей розробки облікової політики саме для торговельних підприємств та висвітлено особливості формування облікової політики для таких підприємств.

Роль облікової політики у системі управління підприємствами у сучасних умовах обґрунтовано у праці [6]. У наведеній праці доведено, що передумовою розроблення ефективної облікової політики є обґрунтованість підходів до її формування та безпосередній зв'язок із функціями управління. Схожа думка аргументується у дослідженнях [7; 8], де авторами зазначено, що облікова політика є інструментом управління бухгалтерським обліком на підприємстві.

Не применшуючи напрацювання науковців у вказаній проблематиці, зазначимо, що особливості формування облікової політики для дистриб'юторських підприємств залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування облікової політики з урахуванням специфіки діяльності дистриб'юторських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Організація ефективного та раціонального бухгалтерського обліку на підприємстві має розпочинатися зі створення облікової політики. Цей процес включає визначення набору методичних інструментів для ведення щоденного обліку, конкретизацію правил визнання доходів і витрат, а також забезпечує формування достовірної та своєчасної інформації для складання фінансової звітності.

Визначення поняття «облікова політика» регламентовано низкою нормативно-правових актів міжнародного та національного законодавства.

Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [9], а також НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [10], облікова політика визначається як сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності.

Окрім того, враховуючи європейську орієнтацію України, наведемо також визначення облікової політики міжнародними стандартами. Зокрема, у Міжнародному стандарті бухгалтерського обліку 8 (МСБО 8) «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» [11] облікова політика трактується як конкретні принципи, основи, домовленості, правила та практика, застосовані суб'єктом господарювання при складанні та поданні фінансової звітності.

Наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України» [12] зазначається, що облікова політика є тим документом, який організація визначає самостійно із врахуванням рекомендацій НП(С)БО та за погодженням із власником організації чи відповідної уповноваженої особи, органу. Індивідуалізація та відсутність формалізації у процесі формування облікової політики пов'язана із різницею у організаційно-правових формах підприємств, обсягах виробництва, галузевими особливостями економічної діяльності, які першочергово враховуються при формуванні документа.

Трактування терміну «облікова політика» як у міжнародному, так і в вітчизняному законодавстві передбачає, що підприємство до початку звітної періоду вибирає в межах, встановлених стандартами або

іншими нормативними документами, певні методи, методики, способи оцінки, форми організації обліку, які використовуються ним для ведення поточного обліку і складання фінансової звітності. З одного боку, це забезпечує однозначність тлумачення показників фінансової звітності, а з іншого – створює умови для здійснення фінансового менеджменту [7, с. 1008].

Як влучно зазначає М. М. Кругла, облікова політика, з одного боку, повинна формувати інформаційне забезпечення, яке відповідає запитам і потребам системи управління, а з іншого – відповідати нормативним регламентам щодо його елементів, визначених законодавством [13].

У науковій літературі зустрічаються різні підходи дослідників до розкриття сутності поняття «облікова політика».

Бутинець Ф. Ф. облікову політику трактує не просто як сукупність способів ведення обліку, обраних відповідно до умов господарювання, а й вибір методики обліку, яка дає змогу використовувати різні варіанти відображення фактів господарського життя [14, с. 51].

Визначення, запропоноване Ф. Ф. Бутинцем, не тільки констатує факт вибору способів ведення обліку, але й підкреслює активну роль облікової політики як інструменту впливу на відображення господарських операцій.

Т. О. Мулик зазначає, що у загальному розумінні облікова політика складає сукупність методів, способів, принципів, методик, процесу та форм бухгалтерського обліку з метою формування звітності і також виступає інструментом організації та управління бухгалтерським обліком на підприємстві [7, с. 1009].

Вважаємо, що дане визначення облікової політики вдало поєднує технічні елементи облікової політики (методи, способи, форми) з її організаційною та управлінською функціями. Це демонструє, що облікова політика є не просто формальним документом, а дієвим інструментом для досягнення бізнес-цілей.

Сирцева С. В. та Ізвозик Т. М. визначають облікову політику як опис принципів оцінки статей звітності та методів обліку окремих статей звітності [15, с. 179].

На нашу думку, запропоноване авторами визначення є занадто вузьким і не відображає повною мірою сутності та значення облікової політики для підприємства, обмежується сферою звітності та ігнорує стратегічні цілі підприємства.

Я. Р. Ярема узагальнює, що облікова політика – сукупність методів, способів, принципів, методик, процедур бухгалтерського обліку, спрямованих на узагальнення облікових та виконання стратегічних і тактичних цілей і завдань [2, с. 175].

На наше бачення, що наведене визначення є узагальненим, охоплює ключові аспекти, проте, не враховує важливість облікової політики як інструменту досягнення основних цілей підприємства.

Н. І. Коваль та інші [6] під поняттям облікової політики розуміють сукупність принципів, методів і процедур обліку, що використовуються підприємством в ролі засобу управління обліковою системою, який, залежно від поставлених управлінських цілей, дозволяє використовувати різні варіанти відображення господарської діяльності через методику обліку, обрану відповідно до умов господарювання в межах, передбачених законодавством.

Наведене авторами визначення, на нашу думку, є практично орієнтованим та підкреслює ключову роль облікової політики як інструменту управління обліковою системою та її залежність від управлінських цілей підприємства.

О. В. Тесак облікову політику розглядає як важливий інструмент організації бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності на підприємстві, дія якого спрямована на досягнення поставлених цілей і виконання завдань з метою забезпечення надійності фінансової звітності [16, с. 753].

На нашу думку, наведене автором визначення не просто описує методи обліку, але наголошує на цілеспрямованому характері облікової політики. Автор пропонує розглядати облікову політику як інструмент, що допомагає підприємству досягати поставлених цілей та виконувати свої завдання, це підкреслює управлінський аспект облікової політики.

Незважаючи на те, що сьогодні законодавство не визначає чіткого порядку формування облікової політики, цей процес базується на усталених традиціях та підходах, що виникли внаслідок розвитку бухгалтерського обліку та змін у підприємницькій діяльності.

На противагу цьому, І. Л. Грабчук, Г. І. Ляхович та О. В. Вакун стверджують, що формування облікової політики підприємства відбувається на основі чітких правил, що встановлюються на двох рівнях: державному, що передбачає централізоване визначення сукупності загальних правил ведення бухгалтерського обліку, та на рівні підприємства, що конкретизує ці правила та формує механізми їх виконання [17].

Михайловина С. О., Матрос О. М. наполягають на тому, що суттєвим фактором ефективності при формуванні облікової політики є визначення і надання пріоритетів певній групі користувачів, зокрема при виборі організаційних та методичних підходів до відображення господарських операцій в обліку. Автори пропонують формувати облікову політику підприємств, враховуючи групи користувачів інформації та залежно від видів обліку [18, с. 46].

Складові аспекти облікової політики в Україні наведено на рис. 1.



Рис. 1. Складові облікової політики в Україні

Джерело: сформовано автором за [8]

Крім того, процес формування облікової політики можна представити у вигляді сукупності етапів:

1. Організаційний етап (визначення відповідальних осіб, термінів розробки, визначення мети та завдань).
2. Аналітичний етап (аналіз законодавства та нормативних актів, аналіз галузевих особливостей, аналіз внутрішніх особливостей підприємства).
3. Розробка проєкту облікової політики.
4. Погодження та затвердження облікової політики.
5. Впровадження облікової політики.
6. Контроль та перегляд облікової політики.

Дотримання цих етапів дозволить дистриб'юторським підприємствам сформувати ефективну облікову політику, яка забезпечить якісний бухгалтерський облік, достовірну фінансову звітність та інформаційну підтримку для прийняття управлінських рішень.

Л. В. Чижевська, І. Р. Поліщук та інші відзначають, що нині відсутній єдиний підхід до класифікації видів облікової політики, що перешкоджає формуванню єдиної інформаційної системи бухгалтерського обліку та прийняттю своєчасних управлінських рішень. Зважаючи на це, автори пропонують класифікувати облікову політику для цілей аналізу та аудиту за такими ознаками, як: залежно від рівня нормативного регулювання; залежно від звітності, що складається на її основі; залежно від строку дії; залежно від ризиків викривлення фінансової звітності внаслідок застосування професійного судження; залежно від впливу на фінансовий стан [19, с. 36-37].

Більшість авторів, які здійснюють дослідження облікової політики підприємства, виділяють різноманітні фактори впливу на її формування, які обумовлені особливостями та специфікою діяльності підприємства, зокрема їх зазвичай поділяють на внутрішні, що залежать від організації фінансово-економічної діяльності підприємства, і зовнішні, на які підприємство відповідно вплинути не може.

Юнацький М. О. [20] та Ромашко О. М., Король С. Я. [21] визначають фактори впливу на формування облікової політики підприємств у загальному, а Сирцева С. В. та Ізворщик Т. М. – при цьому враховують галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств [15].

При формуванні облікової політики враховуються особливості тієї галузі, до якої відноситься підприємство. Міністерствами, відомствами, іншими галузевими структурами розроблені різні положення, рекомендації і методичні вказівки з питань бухгалтерського обліку. Тому підприємствам можна керуватися ними, але лише в частині, що не суперечить чинному законодавству [3, с. 74].

Враховуючи специфіку діяльності дистриб'юторських підприємств, нами запропоновано групи факторів впливу на формування облікової політики таких суб'єктів господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори впливу на формування облікової політики дистриб'юторських підприємств

Групи факторів	Фактори
Внутрішні фактори	
Організаційно-управлінські	- розмір та структура підприємства (розмір підприємства, наявність та кількість філій, складів, торгових точок, рівень централізації управління обліком, організаційна структура (наявність різних підрозділів: закупівлі, збуту, логістики тощо)); - система управління (стиль управління та рівень контролю за обліковою інформацією, потреба в аналітичній інформації для прийняття управлінських рішень, наявність внутрішніх регламентів та процедур, що стосуються обліку).
Операційні особливості	- асортиментна політика (широта асортименту товарів, наявність товарів зі специфічними умовами зберігання або обліку (термін придатності, сезонність), облік супутніх товарів, послуг); - управління запасами (обрана система обліку запасів, методи оцінки вибуття запасів, політика створення резервів під знецінення запасів, особливості обліку товарів у дорозі, на консигнації); - організація збуту та логістики (умови поставок та продажів, облік транспортних витрат, політика обліку повернень товарів).
Фінансово-економічні аспекти	- фінансова стійкість та структура капіталу (співвідношення власного та залученого капіталу, потреба у кредитних ресурсах, вимоги кредиторів до облікової інформації); - інвестиційна політика (наявність значних інвестицій в необоротні активи; методи амортизації основних засобів та нематеріальних активів); - податкове планування (прагнення до оптимізації податкових зобов'язань у межах законодавства, вибір методів обліку, що мають вплив на оподаткування).
Ресурсне забезпечення обліку	- кваліфікація облікового персоналу; - інформаційні технології (наявність та функціональність облікового програмного забезпечення (ERP-системи); рівень автоматизації облікових процесів).
Зовнішні фактори	
Нормативно-правове регулювання	- вимоги НП(С)БО або МСФЗ; - податкове законодавство; - галузеве регулювання (за наявності) (специфічні нормативні акти для дистриб'юторської галузі (якщо існують)).
Економічне середовище	- ринкові умови (конкуренція, умови роботи з постачальниками та споживачами); - макроекономічна ситуація (рівень інфляції, валютні курси, загальна економічна нестабільність); - конкурентне середовище (облікові практики конкурентів; вимоги ринку до прозорості фінансової інформації).
Вимоги зацікавлених сторін	- інвестори та акціонери (потреба в інформації для оцінки ефективності діяльності та прийняття інвестиційних рішень; вимоги до розкриття інформації в фінансовій звітності); - кредитори (вимоги до облікової політики як інструменту оцінки кредитоспроможності, ковенанти щодо облікових показників); - покупці та постачальники (потреба у прозорій інформації про фінансовий стан підприємства як надійного партнера); - державні органи (вимоги до обліку та звітності для контролю за дотриманням законодавства).

Джерело: сформовано автором

Таким чином, врахування всіх цих внутрішніх та зовнішніх факторів у їх взаємозв'язку є необхідною умовою для формування обґрунтованої та ефективної облікової політики дистриб'юторських підприємств, яка б відповідала специфіці їх діяльності, вимогам законодавства та інформаційним потребам зацікавлених сторін.

При формуванні облікової політики у дистриб'юторських підприємствах слід враховувати низку специфічних особливостей, що зумовлені характером їхньої діяльності:

1) облік товарних запасів – дистриб'юторські підприємства мають великий обсяг товарообігу, тому облікова політика повинна чітко визначати методи оцінки вибуття запасів (наприклад, FIFO, LIFO, середньозважена вартість); систему обліку запасів (періодична чи постійна); порядок обліку товарів у дорозі, на складах, у торгових точках (за наявності); методи створення резервів під знецінення запасів; порядок проведення інвентаризації;

2) облік витрат на збут – значна частина витрат дистриб'юторських підприємств пов'язана зі збутом та доставкою товарів, тому облікова політика повинна регламентувати облік транспортних витрат, витрат на зберігання товарів, витрат на оплату праці збутового персоналу, маркетингових та рекламних витрат, витрат на гарантійне обслуговування (за наявності);

3) облік доходів від реалізації – облікова політика дистриб'юторських підприємств має визначати момент визнання доходу від реалізації товарів, враховуючи умови поставок та переходу права власності;

4) облік повернень товарів – обліковою політикою дистриб'юторських підприємств необхідно чітко визначити процедуру обліку повернених товарів від покупців, їх оцінку та відображення у бухгалтерському обліку;

5) облік розрахунків з постачальниками та покупцями – облікова політика повинна чітко визначати

порядок обліку дебіторської та кредиторської заборгованостей, методи створення резерву сумнівних боргів, облік наданих та отриманих знижок, бонусів, премій, облік операцій в іноземній валюті (за наявності імпорتنих закупівель чи експорту);

6) сегментація обліку (за необхідності) – за умови, якщо дистриб'юторські підприємства працюють із різними групами товарів, регіонами або каналами збуту, може бути доцільним передбачити сегментацію обліку для аналізу рентабельності окремих напрямків;

7) логістичні процеси та їх відображення в обліку – специфіка логістики (закупівля, транспортування, складування, доставка) повинна знайти відображення у відповідних облікових процедурах дистриб'юторських підприємств;

8) внутрішній контроль – облікова політика дистриб'юторських підприємств має включати опис процедур внутрішнього контролю за рухом товарів, грошових коштів та іншими активами.

Вважаємо, що врахування цих особливостей дозволить дистриб'юторським підприємствам сформувати облікову політику, яка буде максимально відповідати їхній діяльності, забезпечувати достовірну та своєчасну інформацію для управління, а також відповідати вимогам чинного законодавства.

Перераховані особливості, зумовлені специфікою діяльності дистриб'юторських підприємств, обов'язково мають бути враховані при формуванні їх облікової політики. На рис. 1 розроблено фрагмент Наказу про облікову політику дистриб'юторського підприємства, де запропоновано такі розділи, як «Облік товарних запасів», «Облік витрат на збут» та «Відображення логістичних процесів у обліку» (рис. 2). Елементи облікової політики, які рекомендовані до визначення на підприємстві, наведені в Методичних рекомендаціях щодо облікової політики підприємства [12].

Назва дистриб'юторського підприємства		
НАКАЗ		
18.04.2025 р.	м. Вінниця	№ 1
З метою забезпечення єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання достовірної фінансової звітності та відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями) та Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, НАКАЗУЮ: 1. Облік товарних запасів: 1.1. Оцінка при вибутті: Застосовувати метод середньозваженої собівартості для оцінки вибуття товарних запасів протягом звітного періоду. Розрахунок середньозваженої собівартості здійснювати щомісячно. 1.2. Система обліку запасів: Вести облік товарних запасів за постійною системою. Відповідальність за ведення оперативного обліку запасів на складах покладається на керівників відповідних складських підрозділів. 1.3. Облік товарів у дорозі: Товари, право власності на які переходить до підприємства після їх відвантаження постачальником, обліковуються на окремому субрахунку обліку запасів «Товари в дорозі» за фактичною собівартістю їх придбання до моменту надходження на склад. 1.4. Резерв під знецінення запасів: Створювати резерв під знецінення товарних запасів на кінець звітного періоду на основі аналізу їх ліквідності, терміну зберігання та ринкової вартості. Рішення про суму резерву приймається комісією, склад якої затверджується окремим наказом. 1.5. Інвентаризація: Проводити обов'язкову річну інвентаризацію товарних запасів. Додаткові інвентаризації можуть проводитися за рішенням керівництва. Результати інвентаризації оформлюються відповідно до чинного законодавства. 2. Облік витрат на збут: 2.1. Транспортні витрати: Прямі транспортні витрати, пов'язані з доставкою товарів покупцям, включаються до складу витрат на збут на момент їх виникнення. Розподіл транспортних витрат між окремими видами товарів здійснювати пропорційно до їхньої ваги/об'єму (обрати один критерій). 2.2. Витрати на зберігання: Витрати на оренду складських приміщень, комунальні платежі, охорону та оплату праці складського персоналу, що безпосередньо пов'язані зі зберіганням готової продукції та товарів, обліковуються у складі витрат на збут. 2.3. Витрати на оплату праці збутового персоналу: Заробітна плата, премії, комісійні та інші виплати працівникам відділу збуту (маркетингу) включаються до складу витрат на збут у тому звітному періоді, в якому вони нараховані. 2.4. Маркетингові та рекламні витрати: Витрати на рекламу, просування товарів, участь у виставках та інші маркетингові заходи визнаються витратами на збут періоду їх понесення. 3. Відображення логістичних процесів у обліку: 3.1. Витрати, пов'язані з логістичними процесами (закупівля, транспортування, складування, доставка), обліковуються на відповідних рахунках витрат (собівартість придбаних товарів, витрати на збут, адміністративні витрати) залежно від їхнього функціонального призначення. 3.2. Для обліку руху товарів між складами використовувати внутрішні складські накладні. 3.3. Облік транспортних засобів, що використовуються для доставки товарів, вести на рахунках обліку основних засобів. Витрати на їх експлуатацію та амортизацію відносити на витрати на збут.		

Рис. 2. Фрагмент Наказу про облікову політику дистриб'юторського підприємства

Джерело: розроблено та запропоновано автором

Таким чином, облікова політика є надзвичайно важливою для дистриб'юторських підприємств, адже впливає на ефективність їхньої господарської діяльності та досягнуті результати. Важливо підкреслити, що в сучасних умовах неможливо уявити повноцінну роботу бухгалтерії та формування якісних інформаційних ресурсів для прийняття управлінських рішень без продуманої облікової політики. Облікова політика дистриб'юторських підприємств формується для адаптації системи обліку до потреб управлінського апарату. Організація бухгалтерського обліку на дистриб'юторському підприємстві, що базується на концепції облікової політики, забезпечує належне функціонування систем обліку та управління, а також сприяє досягненню поставлених перед підприємством цілей.

Висновки. Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів формування облікової політики дистриб'юторських підприємств підкреслює її ключову роль у забезпеченні ефективного ведення обліку, складанні достовірної фінансової звітності та наданні якісної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Враховуючи специфіку дистриб'юторської діяльності, зокрема значні обсяги товарних запасів, особливості обліку витрат на збут та логістичних процесів, розроблена облікова політика повинна бути адаптована до цих операційних характеристик та відповідати вимогам чинного законодавства.

Теоретичний аналіз дозволив систематизувати різні підходи до визначення сутності облікової політики та виокремити її основні елементи та функції. Практичний аспект дослідження наголосив на необхідності врахування внутрішніх та зовнішніх факторів при формуванні облікової політики, а також на важливості чіткого визначення методів обліку ключових господарських операцій, характерних для дистриб'юторських підприємств.

Ефективно розроблена та впроваджена облікова політика сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності, оптимізації оподаткування, покращенню контролю за активами та зобов'язаннями, а також забезпечує інформаційну підтримку для стратегічного управління підприємством.

Запропонований фрагмент Наказу про облікову політику дистриб'юторських підприємств враховує галузеві особливості діяльності таких підприємств. Його впровадження у облікову політику сприяє ефективному та цілеспрямованому досягненню цілей діяльності дистриб'юторських підприємств.

Література

1. Шмигель О. Особливості формування облікової політики підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний дискурс*. 2021. Вип. 1-2. С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-1-7> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Ярема Я. Р. Теоретичні аспекти формування облікової політики підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 6 (67). С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-30> (дата звернення: 27.02.2025).
3. Правдюк Н. Л., Коваль Л. В., Коваль О. В. Облікова політика підприємств : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 647 с.
4. Pravdiuk N., Koval L., Koval O., Lepetan I. Organization of accounting of assets, liabilities and results of the enterprise activities : monograph. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. 389 p.
5. Шмигель О. Є. Особливості розроблення облікової політики торговельних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4. С. 159–163. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.22> (дата звернення: 27.02.2025).
6. Коваль Н. І., Слободянюк С. А., Якубишин О. С. Роль облікової політики в системі управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.66> (дата звернення: 03.03.2025).
7. Мулик Т. О. Облікова політика як інструмент управління оподаткуванням. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 1007-1012.
8. Коваль Л. В. Облікова політика в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.42> (дата звернення: 01.03.2025).
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Дата оновлення: 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 03.03.2025).
10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 02.03.2025).
11. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_020#Text (дата звернення: 03.03.2025).
12. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства : наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> (дата звернення: 03.03.2025).
13. Кругла М. Зміни в обліковій політиці та в облікових оцінках. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-135> (дата звернення: 27.02.2025).
14. Організація бухгалтерського обліку / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : ПП «Рута», 2002. 592 с.
15. Сирцева С. В., Ізвозик Т. М. Фактори, що впливають на формування облікової політики сільськогосподарських підприємств. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 177–182. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-28) (дата звернення: 02.03.2025).

16. Тесак О. В. Облікова політика як інструмент фінансової звітності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6. С. 751–753.
17. Грабчук І. Л., Ляхович Г. І., Вакун О. В. Формування облікової політики підприємства в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.87> (дата звернення: 02.03.2025).
18. Михайловина С. О., Матрос О. М. Облікова політика аграрних підприємств як дієвий механізм регулювання бухгалтерського обліку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-3-4821> (дата звернення: 02.03.2025).
19. Чижевська Л. В., Поліщук І. Р., Сарган С. С. Облікова політика як інструмент управління фінансовими результатами підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2022. Вип. 3. С. 34–40. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-34-40](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-34-40) (дата звернення: 03.03.2025).
20. Юнацький М. О. Концептуальна основа формування облікової політики підприємства для цілей бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 6. Ч. 3. 2016. С. 159–163.
21. Ромашко О. М., Король С. Я. Облікова політика організації: принципи формування та основні аспекти. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.24> (дата звернення: 03.03.2025).

References

1. Shmyhel O. (2021) Osoblyvosti formuvannia oblikovoi polityky pidpryiemstva v konkurentnomu seredovyskhi [Peculiarities of forming an enterprise's accounting policy in a competitive environment]. *Ekonomichnyi dyskurs*. No 1-2. pp. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-1-7> (accessed March 3, 2025).
2. Yarema Ya. R. (2021) Teoretychni aspekty formuvannia oblikovoi polityky pidpryiemstva [Theoretical aspects of forming an enterprise's accounting policy]. *Biznes-navihator*. No 6 (67). pp. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-30> (accessed February 27, 2025).
3. Pravdiuk N. L., Koval L. V., Koval O. V. (2020) *Oblikova polityka pidpryiemstv [Accounting policy of enterprises]*. Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury». 647 p.
4. Pravdiuk N., Koval L., Koval O., Lepetan I. (2023) *Organization of accounting of assets, liabilities and results of the enterprise activities* : monograph. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. 389 p.
5. Shmyhel O. Ye. (2021) Osoblyvosti rozroblennia oblikovoi polityky torhovelykh pidpryiemstv [Features of developing the accounting policy of trade enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*. No 3-4. pp. 159–163. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.3-4.22> (accessed February 27, 2025).
6. Koval N. I., Slobodianiuk S. A., Yakubyshyn O. S. (2024) Rol oblikovoi polityky v systemi upravlinnia pidpryiemstvom v suchasnykh umovakh [The role of accounting policy in the enterprise management system in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*. No 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.66> (accessed March 3, 2025).
7. Mulyk T. O. (2015) Oblikova polityka yak instrument upravlinnia opodatkovanniam [Accounting policy as a tool for tax management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. No 4. pp. 1007-1012.
8. Koval L. V. (2019) Oblikova polityka v upravlinni pidpryiemstvom [Accounting policy in enterprise management]. *Efektivna ekonomika*. No 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.42> (accessed March 1, 2025).
9. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. Data onovlennia: 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed March 3, 2025).
10. Natsionalne polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» [National accounting regulation (standard) 1 “General requirements for financial reporting”]: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 r. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (accessed March 2, 2025).
11. Mizhnarodnyi standart bukhgalterskoho obliku 8 «Oblikovi polityky, zminy v oblikovykh otsinkakh ta pomylky» [International Accounting Standard 8 “Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors”]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_020#Text (accessed March 3, 2025).
12. Metodychni rekomendatsii shchodo oblikovoi polityky pidpryiemstva [Methodological recommendations on the accounting policy of the enterprise] : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27.06.2013 r. № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text> (accessed March 3, 2025).
13. Kruhla M. (2024) Zminy v oblikovii politytsi ta v oblikovykh otsinkakh [Changes in accounting policies and accounting estimates]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-135> (accessed February 27, 2025).
14. Butynets F. F. (Ed.) (2002) *Orhanizatsiia bukhgalterskoho obliku [Accounting organization]*. Zhytomyr : PP «Ruta». 592 p.
15. Syrtseva S. V., Izvoshchuk T. M. (2020) Faktory, shcho vplyvaiut na formuvannia oblikovoi polityky silskohospodarskykh pidpryiemstv [Factors influencing the formation of accounting policies of agricultural enterprises]. *Modern economics*. No 24. pp. 177–182. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-28) (accessed March 2, 2025).

16. Tesak O. V. (2018) Oblikova polityka yak instrument finansovoi zvitnosti [Accounting policy as a tool for financial reporting]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Vol. 6. pp. 751–753.
17. Hrabchuk I. L., Liakhovych H. I., Vakun O. V. (2021) Formuvannia oblikovoi polityky pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of accounting policy of an enterprise in the context of digitalization]. *Efektivna ekonomika*. No 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.87> (accessed March 2, 2025).
18. Mykhailovyna S. O., Matros O. M. (2019) Oblikova polityka ahrarnykh pidpriemstv yak diievyi mekhanizm rehuliuвання bukhholderskoho obliku [Accounting policy of agricultural enterprises as an effective mechanism for regulating accounting]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii : Ekonomichni nauky*. No 3. pp. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-3-4821> (accessed March 2, 2025).
19. Chyzhevska L. V., Polishchuk I. R., Sarhan S. S. (2022) Oblikova polityka yak instrument upravlinnia finansovymi rezultatamy pidpriemstva [Accounting policy as a tool for managing the financial results of an enterprise]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhholderskoho obliku, kontroliu i analizu*. Vol. 3. pp. 34–40. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-3\(53\)-34-40](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-34-40) (accessed March 3, 2025).
20. Yunatskyi M. O. (2016) Kontseptualna osnova formuvannia oblikovoi polityky pidpriemstva dlia tsilei bukhholderskoho obliku [Conceptual basis for the formation of an enterprise's accounting policy for accounting purposes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vol. 6. No 3. pp. 159–163.
21. Romashko O. M., Korol S. Ya. (2023) Oblikova polityka orhanizatsii: pryntsypy formuvannia ta osnovni aspekty [Accounting policy of the organization: principles of formation and main aspects]. *Efektivna ekonomika*. No 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.24> (accessed March 3, 2025).

УДК 336.02:631.1:502.131.1(477)

DOI 10.60022/2(1)-7S

Маслак Наталія Григорівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Сумський національний аграрний університет, Україна

Maslak Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Finance, Banking and Insurance

Sumy National University, Ukraine

ORCID: 0000-0003-1482-4118

Маслак Олександр Миколайович

кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет, Україна

Maslak Oleksandr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Public Administration and Administration

Sumy National University, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3432-7311

Смірнова Олександра Миколаївна

кандидат економічних наук, проректор з наукової роботи
Державний податковий університет, Україна

Smirnova Oleksandra

Candidate of Economic Sciences, Vice-rector for Scientific Work

State Tax University, Ukraine

ORCID: 0009-0007-5434-5126

ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ

Анотація. Аграрний сектор відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної стійкості, продовольчої безпеки та екологічного балансу, що зумовлює необхідність його сталого розвитку. В умовах кліматичних змін, деградації природних ресурсів і глобальної нестабільності зростає потреба у посиленні державного втручання шляхом фінансової підтримки. У статті досліджено державну фінансову підтримку як один із провідних механізмів сприяння сталому розвитку аграрного сектору. Увагу зосереджено на теоретичних засадах фінансування сталого сільського господарства, зокрема кейнсіанських, інституціональних підходах та концепціях сталого фінансування. Проаналізовано сутність ключових категорій — «фінансова підтримка», «сталий розвиток», «аграрний сектор» — у площині державної економічної політики. Систематизовано основні інструменти державної підтримки: субсидії, пільгові кредити, гранти, страхування, зелені фінансові інструменти. Узагальнено міжнародний досвід (ЄС, США, Бразилія, Індія, країни Африки), який може бути адаптований в Україні для удосконалення політики фінансування сталого агровиробництва.

Ключові слова: державна фінансова підтримка, сталий розвиток, аграрний сектор, фінансові інструменти, сільське господарство, зелена трансформація.

PUBLIC FINANCIAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR: THEORETICAL FOUNDATIONS, INSTRUMENTS, AND INTERNATIONAL PRACTICES

Abstract. The agricultural sector plays a strategic role in ensuring food security, generating employment, supporting rural livelihoods, and contributing to macroeconomic stability. In Ukraine, the importance of this sector has further increased in the context of global environmental challenges, climate change, and the socio-economic consequences of war. Achieving sustainable agricultural development today requires not only technological modernization and responsible land use but also an enabling financial environment supported by the state. Public financial support serves as one of the key mechanisms for facilitating the transition to sustainable models of agricultural production, promoting ecological resilience, and enhancing social inclusion in rural areas.

This article explores public financial support as an essential tool of state financial policy in the context of sustainability goals. The paper defines and clarifies the conceptual foundations of the categories “financial support”,

“sustainable development”, and “agricultural sector” from a financial science perspective. It also presents a structured analysis of theoretical approaches to financing sustainable agriculture, including Keynesian economics, institutional theory, and modern sustainable finance paradigms.

The article systematizes the main state financial instruments aimed at supporting sustainable agricultural transformation, such as subsidies, concessional loans, targeted grants, agricultural insurance schemes, green bonds, and impact investments. Particular emphasis is placed on international practices and policy frameworks implemented by the European Union, the United States, Brazil, India, and selected African countries. These cases offer institutional models and policy tools that may be adapted to improve Ukraine’s approach to public financing of sustainable agricultural development. Based on this review, the article proposes practical recommendations for aligning public financial support mechanisms with long-term sustainability priorities and green transition objectives.

Keywords: public financial support, sustainable development, agricultural sector, financial instruments, rural finance, green transformation.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України виступає системоутворювальним елементом національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, значну частку експортних надходжень, зайнятість у сільській місцевості та розвиток територій. Його роль особливо посилюється в умовах повномасштабної війни, оскільки попри масштабні виклики — руйнування інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, дефіцит ресурсів та трудових кадрів — аграрне виробництво демонструє високу стійкість та адаптивність.

Україна зберігає позиції одного з провідних світових експортерів агропродовольчої продукції. У 2023 році обсяг експорту склав понад 67 млн. тонн аграрної продукції до більш ніж 130 країн світу, що підтверджує ключову роль галузі у забезпеченні міжнародної продовольчої безпеки [1]. Попри скорочення експортної виручки через зниження цін і ускладнення логістики, сільське господарство залишається одним з головних джерел валютних надходжень та стабільності платіжного балансу.

Водночас аграрна галузь є надзвичайно вразливою до низки внутрішніх та зовнішніх викликів — зменшення прибутковості ключових культур, скорочення капітальних інвестицій, втрати поголів’я тварин, деградації ґрунтів і порушення доступу до сільгоспугідь через бойові дії. Особливо критичним є становище малих і середніх господарств, які обмежені у доступі до ресурсів і потребують системної державної підтримки [2; 3].

У перспективі аграрний сектор має стати основою для повоєнного відновлення економіки України, сформувавши підґрунтя для сталого економічного зростання, розвитку переробної галузі та посилення продовольчої безпеки. Реалізація цього потенціалу передбачає перехід до моделі сталого агровиробництва, що ґрунтується на принципах екологізації, інноваційності, циркулярної економіки та інтеграції в глобальні продовольчі ланцюги.

Однак на практиці державна фінансова підтримка аграрного сектору в Україні часто є фрагментарною, короткостроковою та недостатньо скоординованою із завданнями зеленої трансформації та сталого розвитку. Відсутність єдиної концепції сталого агрофінансування, а також обмежена ефективність чинних інструментів підтримки — субсидій, пільгових кредитів, грантів — через слабку адресність, нестачу ресурсів, адміністративні бар’єри та брак екологічної складової — стримують можливості трансформації сектору [4; 5].

Крім того, в Україні досі не впроваджено системного механізму адаптації кращих міжнародних практик у сфері фінансування сталого аграрного розвитку. Приклади таких механізмів — еко-схеми ЄС, програми USDA у США, кредитно-грантові механізми Бразилії, змішані фінансові інструменти країн Африки — свідчать про високу ефективність поєднання державної політики з ринковими інструментами та інституційною підтримкою.

У цьому контексті виникає об’єктивна потреба в науковому аналізі теоретичних засад, оцінці ефективності чинної системи фінансової підтримки аграрного сектору України, вивченні міжнародного досвіду та розробці рекомендацій щодо вдосконалення державної фінансової політики з урахуванням цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державної фінансової підтримки сталого розвитку аграрного сектору активно висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, що дозволяє виокремити кілька ключових напрямів досліджень.

Теоретичні основи формування механізму державної фінансової підтримки АПК, в тому числі, з урахуванням концепції сталого розвитку, висвітлено у працях Маслак Н. Г. [5], Михайленка О. Г. [6], Остапенка С. О. [7], Панкова О. І. [8], Риковської О. [4], Шинкаря Д. П. [9]. Дослідники наголошують на важливості врахування концепцій сталого розвитку та науково обґрунтованої ролі держави як активного інвестора в аграрну трансформацію. Зокрема, Остапенко С. О. аналізує механізми державного регулювання через призму економічної політики, тоді як Шинкарь Д. П. визначає ключові елементи функціонального механізму підтримки.

Наукові підходи до інституційної побудови системи підтримки сільського господарства досліджено у працях Степаненка С. В. [10], Катан Л. І. [11], Виговської Н. Г. [12]. Акцент зроблено на аналізі вітчизняної інституційної слабкості в поєднанні з рекомендаціями щодо застосування європейських принципів програмного управління. Також розглянуто значення державної допомоги як інструменту бюджетної політики у фінансуванні розвитку галузі.

Цінний порівняльний матеріал щодо міжнародного досвіду державної підтримки сталого сільського господарства представлено в працях Іванішина В. [13], Головка Л. [14], Parag Puri [15] та на сайтах Європейської комісії та Міжнародного інституту сталого розвитку, де узагальнено практики ЄС, США, Бразилії, Індії та країн Африки [16-20]. Розкрито механізми еко-схем, грантових програм, змішаного фінансування та інклюзивних інвестиційних стратегій.

Попри широку наукову увагу до питань фінансування аграрного сектору, досі недостатньо досліджено: інтеграцію інструментів державної фінансової підтримки з критеріями сталості, зокрема екологічними стандартами та кліматичною адаптацією; оцінку ефективності наявної системи фінансової підтримки з точки зору її здатності стимулювати сталі практики виробництва, особливо в умовах воєнного часу; адаптацію міжнародних моделей фінансування сталого сільського господарства до реалій України з урахуванням інституційної спроможності та геополітичних загроз; формування комплексної концепції сталого агрофінансування, яка б об'єднала державну, приватну та донорську участь у межах узгодженої фінансової стратегії.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і напрямів удосконалення державної фінансової підтримки сталого розвитку аграрного сектору України шляхом інтеграції підходів сталого фінансування, адаптації міжнародного досвіду та врахування викликів воєнного часу для формування цілісної системи агрофінансування, орієнтованої на екологічну, соціальну та економічну стійкість.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі досі відсутнє єдине усталене та узгоджене визначення категорії «фінансова підтримка», що зумовлено різними підходами до її трактування залежно від галузі застосування, рівня регулювання та цільової спрямованості. У загальному розумінні фінансова підтримка трактується як інструмент впливу, що сприяє забезпеченню платоспроможності, інвестиційної активності та фінансової стабільності суб'єктів господарювання. Водночас вона виконує роль механізму стимулювання економічно обґрунтованої та раціональної діяльності через пільгові, компенсаційні та безповоротні форми державного втручання [12].

Поряд із поняттям «фінансова підтримка» у науковому дискурсі активно використовується термін «фінансове забезпечення», що, як правило, трактується як система джерел, форм і методів фінансування, яка забезпечує реалізацію стратегічних завдань економічного розвитку [5]. Відмінність полягає у прикладному характері фінансової підтримки, що орієнтована на надання конкретної допомоги визначеним категоріям отримувачів задля досягнення суспільно важливих цілей. Особливо активно цей термін використовується в контексті державного фінансування.

Таким чином, поняття державної фінансової підтримки вимагає чіткого розмежування з іншими суміжними категоріями, що дозволяє конкретизувати її роль у реалізації економічної політики держави.

У сучасному трактуванні державна фінансова підтримка визначається як сукупність цілеспрямованих заходів державної політики, спрямованих на використання публічних фінансових ресурсів для надання економічних преференцій, субсидій або компенсацій суб'єктам господарювання, що мають вартісну оцінку [6; 12]. Вона виступає механізмом реалізації фіскальної, соціальної та інвестиційної політики держави, охоплюючи податкові, кредитні, субсидійні та інші інструменти впливу.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити кілька основних трактувань категорії:

- економіко-фіскальний підхід — розглядає фінансову підтримку як інструмент стимулювання економіки через бюджетні видатки, податкові пільги, дотації, субсидії та інші інтервенції [7; 9];
- інституціональний підхід — акцентує увагу на організаційно-функціональній структурі підтримки, що реалізується через відповідні інститути: міністерства, банки розвитку, державні фонди, кооперативи [10; 11];
- функціональний підхід — інтерпретує фінансову підтримку через її ключові функції: стабілізаційну, компенсаторну, стимулюючу та інноваційну [6; 8].

Отже, державна фінансова підтримка — це багатофункціональний механізм державного впливу, який має бути інтегрований у цілісну модель сталого розвитку економіки.

Розглядаючи питання сталого розвитку аграрного сектору України, доцільно виходити з глобального нормативного документа — «Порядку денного в галузі сталого розвитку на період до 2030 року» (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development), ухваленого Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році. Цей документ визначив 17 взаємопов'язаних цілей сталого розвитку (ЦСР) і 169 завдань, з яких у Першій національній доповіді «ЦСР: Україна» (2018) адаптовано 17 цілей і 186 завдань з урахуванням національного контексту та пріоритетів розвитку [21].

Варто підкреслити, що навіть в умовах повномасштабної війни Україна не відмовляється від орієнтації на стратегічні цілі сталого розвитку. Це підтверджує необхідність переосмислення механізмів державної підтримки аграрного сектору в контексті нових викликів.

У рамках офіційної адаптації ЦСР в Україні реалізація політики сталого розвитку передбачає розподіл дій на три основні виміри:

- економічний вимір акцентує увагу на модернізації виробництва, підтримці інноваційних рішень і розвитку високотехнологічних виробничих ланцюгів, заснованих на принципах циркулярної економіки. Для аграрного сектору це означає розвиток «зеленого» агровиробництва, впровадження точного землеробства, технологій ощадливого використання ресурсів, а також стимулювання сталого фермерства за допомогою

фінансових інструментів підтримки;

- соціальний вимір передбачає зменшення рівня багатовимірної бідності, особливо в сільській місцевості, через створення робочих місць, розвиток людського капіталу та підтримку інклюзивного підприємництва. Хоча аграрний сектор не виділяється окремим пріоритетом, його значення як системоутворювальної галузі в структурі сільської зайнятості та забезпечення базових потреб населення є ключовим;

- екологічний вимір вимагає врахування впливу сільськогосподарського виробництва на стан природних ресурсів, біорізноманіття, якості ґрунтів і води. У цьому контексті держава має підтримувати ініціативи, спрямовані на екологізацію агровиробництва, впровадження технологій відновлення ґрунтів, утилізацію органічних відходів, розвиток агролісівництва, зменшення використання агрохімікатів.

Отже, цілі сталого розвитку повинні стати ключовими орієнтирами державної політики у сфері аграрного виробництва та фінансування.

Попри декларовану прихильність до принципів сталого розвитку, у Національній економічній стратегії на період до 2030 року, цілі сталого розвитку не були формалізовані у вигляді очікуваних результатів чи індикаторів, що ускладнює інтеграцію завдань ЦСР у державну фінансову та інвестиційну політику [22]. Проте в документі наявні положення щодо переходу до зеленої економіки, в тому числі через розвиток енергоефективного виробництва, біоенергетики, екологізації промисловості та підвищення експортного потенціалу агропродовольчого сектору. Додатково, за участі міжнародних партнерів та екологічних організацій (наприклад, у звітах Ecoaction, UNEP, FAO), пропонуються методики вимірювання індексу зеленого майбутнього (Green Future Index), що включає оцінку сталості аграрних ланцюгів, кліматичної адаптації, біорізноманіття та інституційної спроможності [4]. Таким чином, інтеграція індикаторів сталого розвитку до стратегічних документів аграрної політики має стати ключовим кроком у підвищенні ефективності державної підтримки.

Нині державна фінансова підтримка агропромислового комплексу України регулюється Законом України «Про Державний бюджет України» та Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України», відповідно до яких програми, напрями та механізми витрачання бюджетних коштів визначаються та щорічно затверджуються постановою КМУ. За період з 2018 року по 2025 рік, в державних бюджетах передбачалися відповідні суми на підтримку аграрного сектору економіки: 2018 рік – 6,3 млрд. грн, 2021 рік – 5,9 млрд. грн., 2020 рік – 4,0 млрд. грн., 2021 рік – 4,5 млрд. грн., 2022 рік – 4,6 млрд. грн., 2023 рік – 1,6 млрд. грн., 2024 рік – 4,2 млрд. грн., 2025 рік – 6,0 млрд. грн. (рис. 1).

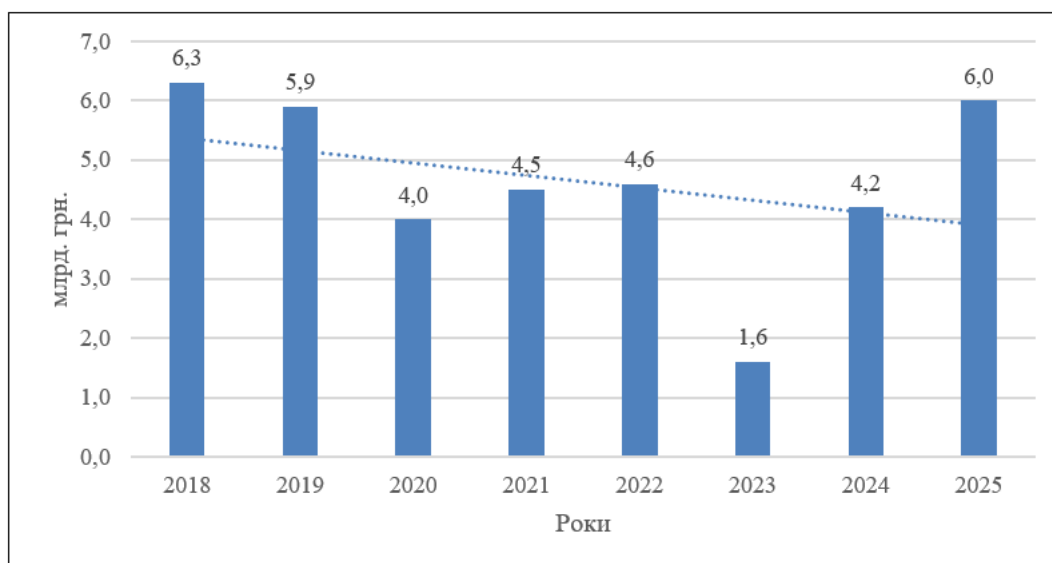


Рис. 1. Динаміка обсягу підтримки АПК в Державному бюджеті на 2018-2025 рр., млрд. грн.

Джерело: сформовано авторами за даними ЗУ «Про державний бюджет України» за відповідні роки

Слід зазначити, що період 2018-2024 рр. відбулися суттєві зміни не тільки в обсягах коштів, передбачених на державну підтримку АПК, а, що є більш важливим у напругах та інструментах. Крім того, окремого розгляду та аналізу потребує період з 2022 року, так як плановий обсяг державної підтримки АПК на 2022 рік в розмірі 4,6 млрд. грн. та напрямки фактичного виконання не виправдалися. Крім того, з 16 лютого 2022 року було створено Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Фонд призначений для надання допомоги дрібним сільськогосподарським виробникам (які володіють і використовують менше 500 га землі). Гарантії з фонду надаються на суму до 50,0 % непогашеного основного боргу фінансовим і банківським установам на строк до 10 років [23; 24].

Упродовж 2023-2024 років крім традиційних бюджетних програм, було залучено міжнародну технічну допомогу та спеціальні фінансові механізми ЄС, Світового банку, ФАО та донорських організацій (в 2023 році

додатково до запланованих в Державному бюджеті 1,6 млрд. грн. Світовим банком було виділено 432 млн. дол.) на фінансування сільськогосподарських товаровиробників) (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями фінансової підтримки АПК України у 2023–2024 рр.

Напрямок	Вид	Характеристика
Гранти для створення та ведення бізнесу	- гранти на тепличне господарство; - гранти для садівництва, ягідництва та виноградарства	Програми реалізуються за кошти держбюджету та донорської допомоги. Дозволяють отримати до 7 млн. грн. для реалізації проєктів у сфері овочівництва та до 10 млн. грн – у сфері садівництва.
Фінансова підтримка на 1 га та за утримання корів	- бюджетна субсидія на 1 га с/г угідь – 3100 грн/га; - спеціальна дотація на корову – 5300 грн/гол	У 2023 році програми не реалізовувалися через секвестр бюджету. У 2024 році відновлені в межах бюджетної підтримки ЄС – 796 млн. грн. (надання субсидій та дотацій), а також в межах проєкту Світового банку – \$199,2 млн. на 2024-2025 роки для підтримки продовольчої безпеки та фермерства.
Програма здешевлення кредитів	- коротко-, середньо- і довгострокові кредити; - компенсація % ставки	Компенсація відсотків за користування кредитами на рівні 1,5 облікової ставки НБУ мінус 5 в.п. Максимальна ставка компенсації не перевищує значення, зазначеного в кредитному договорі. Покриває потреби в обігових коштах, основних засобах, модернізації.
Гарантійні кредити через уповноважені банки	- програма «5–7–9%»; - програми «КУБ», «Агросезон»	Кредитування здійснюється за підтримки Фонду розвитку підприємництва (ФРП) через 42 банки. Передбачені продукти для різних розмірів господарств: «КУБ» – до 1 млн. грн. для малих фермерів, «Агросезон» – до 50 млн. грн.. В окремих випадках передбачено кредитування інвестиційних проєктів.
Агροстрахування	- страхування врожаю; - комплексне агрострахування	В межах нової політики агрострахування, підтриманої ЄС і USAID, впроваджено страхові продукти, що покривають втрати від весняної посухи, перезимівлі, буревіїв, граду. Розроблено пілотні продукти на базі оцінки кліматичних ризиків.
Грантові проєкти ФАО і ЄС	- інвестиційна допомога малим і середнім господарствам, кооперативам і виробникам із географічним зазначенням (ГЗ)	У 2023–2024 рр. реалізуються грантові програми ФАО у партнерстві з ЄС. Передбачають: - до 370 тис. грн (10 тис. USD) для мікро- та малих фермерських господарств; - до 925 тис. грн (25 тис. USD) – для середніх агропідприємств, сільгоспокооперативів та об'єднань виробників географічних зазначень. Додатково включають навчальні компоненти та підтримку ринкового доступу.

Джерело: сформовано авторами

У 2023 році загальний обсяг видатків, передбачених Мінагрополітики за програмами підтримки АПК, становив 561 млн. грн., що складало близько 13,5% усіх бюджетних асигнувань міністерства (4,14 млрд. грн.). Основні напрями підтримки охоплювали формування статутного капіталу Фонду часткового гарантування кредитів (360 млн. грн.) та цільову допомогу сімейним фермерським господарствам (201 млн. грн.), з яких 2 млн. грн. було спрямовано на підтримку виробників, що використовують меліоровані землі.

На кінець першого півріччя 2023 року фактичне фінансування за цими програмами становило 361,9 млн. грн., що відповідає 64,5% планових призначень. Практично повністю було реалізовано фінансування Фонду гарантування кредитів (360 млн. грн.), тоді як підтримка фермерів у вигляді доплат ЄСВ охопила лише 1,94 млн. грн., що свідчить про обмежене використання механізму.

У 2024 році структура фінансування аграрного сектору зазнала суттєвих змін за рахунок масштабної міжнародної підтримки з боку Європейського Союзу та Світового банку. За даними Мінагрополітики, загальний обсяг підтримки у межах цих програм становить: 796 млн. грн. – бюджетна підтримка ЄС; 198 млн. дол. США – підтримка Світового банку на 2024–2025 роки; 1,00 млрд. грн. – компенсація вартості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва; 1,37 млрд. грн. – гранти для створення або розвитку бізнесу у сферах садівництва, ягідництва та тепличного господарства (табл. 2).

Таблиця 2

Основні напрями державної фінансової підтримки АПК України у 2023–2024 роках, млн. грн

Напрямок підтримки	2023 рік	2024 рік
Фонд часткового гарантування кредитів	360,0	продовження
Гранти на сади і теплиці	997,0	1370,0
Субсидії на 1 га, дотації за ВРХ та кіз/овець	–	796,0 (грн); 198,0 (USD)
Компенсація вартості техніки	–	1000,0

Продовження таблиці 2

Поворотна підтримка фермерських господарств	80,0	продовження
Підтримка на меліоровані землі	2,0	197,0
Підтримка через ЄСВ для сімейних ферм	201,0 (з них освоєно 1,94)	4,0
Загальний обсяг підтримки (за всіма механізмами)	≈561,0	>3500,0 млн. грн. / 198 млн USD

Джерело: складено авторами за даними Мінагрополітики

Інформація таблиці свідчить, що у 2024 році відбулося масштабне розширення обсягів і напрямів фінансування, зокрема за рахунок зовнішньої допомоги. Окремо слід виділити програму поворотної підтримки фермерських господарств через Укрдержфонд, фінансування якої у 2023 році склало 80 млн. грн.. У 2024 році була продовжена дія спеціального механізму субсидій на гектар і дотацій за утримання великої рогатої худоби та маточного поголів'я кіз і овець для господарств, що мають до 120 га угідь. Пріоритет надавався виробникам з деокупованих територій.

У 2025 році державна фінансова підтримка аграрного сектору України набуває ще більш стратегічного значення на тлі поглиблення наслідків війни, скорочення площ посівів і зростання витрат на ресурси. За офіційними даними, площа озимих під урожай 2024 року скоротилась на 31,9% у порівнянні з довоєнним 2022 роком, а ризики подальшого зменшення виробництва зумовлені інфраструктурними втратами, логістичними обмеженнями, дефіцитом робочої сили та здорожчанням енергоносіїв.

У такому контексті бюджет державної підтримки АПК на 2025 рік перевищив 6 млрд. грн., що свідчить про стратегічну переорієнтацію державної політики на довгострокову стійкість і відновлення аграрної галузі (табл. 3).

Таблиця 3

Основні напрями фінансування АПК у Державному бюджеті України на 2025 р.

Напрямок фінансування	Обсяг коштів, млн. грн	Ключові особливості реалізації
Субсидії на гектар і дотації за утримання ВРХ, овець, кіз	4726,0	Пріоритет для господарств до 120 га, що не отримували підтримки у 2024 р.
Гранти на сади, теплиці, переробку	1370,0	Програми «єРобота» з вимогами до створення робочих місць і тривалої діяльності
Розвиток тваринництва та переробки	1000,0	Фінансується з аукціонів державних с/г земель у межах проєкту «Земельний банк»
Розмінування сільгоспземель	1000,0	Пріоритет — території з високою щільністю боїв і підтвердженням замінуванням
Відновлення меліоративної інфраструктури	200,0	Залучення водокористувачів, ОВК, розвиток зрошення і дренажу
Компенсація ЄСВ для сімейних ферм	5,0	Потребує спрощення процедур, у 2023 році охоплено лише ≈1% запланованих коштів
Пільгові кредити для фермерських господарств	80,0	Безвідсоткові кредити до 1 млн. грн. з фокусом на відновлення та інвестиції

Джерело: сформовано авторами на основі даних Мінагрополітики та Закону про Державний бюджет України на 2025 рік

Ключовим нововведенням є збереження багатокомпонентної структури підтримки. Особливу увагу зосереджено на таких напрямках: розширення грантових програм через платформу «Дія», що охоплюють садівництво, тепличне господарство та переробку промисловості із диференційованими умовами співфінансування залежно від регіону; системна підтримка дрібних і середніх фермерів, орієнтована на фінансування до 120 га, що підвищує інклюзивність та сприяє збереженню продовольчої безпеки; масштабна програма гуманітарного розмінування с/г земель, необхідна для повернення у виробництво понад 470 тис. га потенційно придатних площ; інтеграція ESG-критеріїв у грантові та кредитні програми, зокрема у вимогах до сталих практик у проєктах, що подаються через ДАР і платформу «Дія».

Крім внутрішнього бюджету, у 2025 році активізується грантова та технічна допомога від міжнародних партнерів, серед яких: ФАО та ЄС - підтримка агрегаційних моделей у ягідництві, інфраструктурні гранти; Mercy Corps - цільова допомога домогосподарствам (до 3 тис. USD) та агробізнесам (до 75 тис. USD) в умовах війни; FAO seed support, рукава для зберігання, міні-гранти — реалізуються у пріоритетних прифронтових областях. Ці програми доповнюють державну політику і дають змогу впроваджувати моделі партнерського фінансування, знижуючи залежність від бюджету і створюючи мультиплікаційний ефект.

Таким чином, у 2025 році фінансова політика в аграрному секторі набула цілеспрямованого, комплексного характеру. Попри виклики, акценти поступово зміщуються від екстрених заходів до програм сталого відновлення, що поєднують інвестиційну, екологічну та соціальну складову.

Проте питання довгострокової трансформації аграрної моделі відповідно до принципів сталого розвитку поки не мають достатнього фінансового та інституційного забезпечення. Важливим завданням для держави залишається інституційна підтримка реалізації програм, моніторинг результативності, а також запровадження систем оцінки впливу на екологічну стійкість і соціальну інклюзію.

Світова практика засвідчує, що ефективна державна фінансова підтримка сталого розвитку аграрного сектору ґрунтується на поєднанні інструментів прямого субсидування, пільгового кредитування, грантових програм, страхування ризиків та інноваційних механізмів змішаного і зеленого фінансування (табл. 4).

Таблиця 4

Міжнародні практики інструментів фінансової підтримки сталого сільського господарства

Країна / Регіон	Інструменти підтримки	Характеристика
ЄС	Еко-схеми (eco-schemes)	Фінансова винагорода фермерам за органічне землеробство, агроєкологію, агролісівництво
США	EQIP, SARE, VAPG, мікрокредити	Програми фінансової та технічної допомоги для збереження природних ресурсів і інновацій
Бразилія	RenovAgro (зелені кредити)	Кредити для сталих виробничих систем, зменшення викидів і відновлення деградованих земель
Індія	AIF, субсидовані позики, програми адаптації, національна таксономія	Інфраструктурна підтримка, субсидування відсотків, сталий кредит, ESG-моніторинг
Африка (регіон)	Змішане фінансування (AATIF, Aceli Africa, IDH Farmfit)	Поєднання державного і приватного капіталу, інклюзивні моделі з розподіленням ризиків

Джерело: сформовано авторами на основі [15-20]

З урахуванням міжнародного досвіду та зобов'язань України щодо імплементації європейських принципів зеленої трансформації (Зелений курс ЄС, Таксономія ЄС), держава має формувати адаптовану модель сталого агрофінансування. Вона повинна включати не лише економічну допомогу, а й вимоги до екологічної ефективності, соціальної інклюзивності та прозорості використання коштів.

Ключовими напрямками удосконалення фінансової політики в аграрному секторі мають стати:

- запровадження екологічних критеріїв (ESG-показників) у бюджетні програми та кредитні механізми;
- посилення адресної підтримки малих та середніх господарств, зокрема в постраждалих регіонах;
- розвиток агроєкологічного страхування на основі аналізу кліматичних ризиків;
- впровадження механізмів зеленого фінансування: зелені облігації, кліматичні фонди, програми агроінновацій;
- інтеграція заходів із просторового планування сільських територій та екосистемного управління.

З огляду на зазначене, подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку практичних моделей фінансової підтримки, що поєднують державні, приватні та міжнародні ресурси, а також передбачають механізми оцінки впливу на сталість сільськогосподарського виробництва.

Висновки. Аграрний сектор є ключовим для економічної, продовольчої та екологічної безпеки України, особливо в умовах війни. Його сталий розвиток потребує системної державної фінансової підтримки, орієнтованої не лише на стабілізацію, а й на трансформацію моделі агровиробництва.

Теоретичне обґрунтування державної фінансової підтримки спирається на кейнсіанський, інституціональний та функціональний підходи, які підкреслюють роль держави як інвестора, стабілізатора та драйвера сталого зростання.

Сучасна система державної підтримки АПК в Україні є фрагментарною та недостатньо екологізованою, що обмежує її ефективність у досягненні цілей сталого розвитку. Відсутність інтегрованої концепції сталого агрофінансування не дозволяє повною мірою використати потенціал галузі.

Інструменти державної фінансової підтримки поступово оновлюються за рахунок впровадження грантів, пільгових кредитів, агрострахування, а також міжнародної технічної допомоги (ЄС, Світовий банк, FAO). Проте бракує єдиної стратегії та чітких критеріїв ефективності, зокрема в екологічному вимірі.

Міжнародний досвід (ЄС, США, Бразилія, Індія, країни Африки) свідчить про ефективність поєднання ринкових і бюджетних механізмів за умов наявності ESG-критеріїв, сталих інституцій та чіткої таксономії сталого фінансування.

У 2023–2025 роках фінансова політика України щодо аграрного сектору демонструє перехід до більш комплексної моделі, яка включає зелену трансформацію, гуманітарне розмінування, розвиток переробки, відновлення меліоративної інфраструктури, адресну підтримку малих фермерських господарств.

Для підвищення ефективності державної фінансової підтримки аграрного сектору необхідно: інтегрувати екологічні та соціальні критерії у всі програми підтримки; розширити інструменти зеленого та змішаного фінансування; забезпечити моніторинг результативності програм; створити довгострокову стратегію сталого агрофінансування з урахуванням воєнних і післявоєнних викликів.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей фінансової підтримки, що поєднують

державні, приватні та міжнародні ресурси і забезпечують сталий розвиток сільського господарства в умовах трансформаційного періоду.

Література

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 27.02.2025).
2. Загроза продовольчій безпеці світу / Міністерство закордонних справ України. 23 листопада 2023. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu> (дата звернення: 27.02.2025).
3. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarynoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya> (дата звернення: 27.02.2025).
4. Риковська О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкілєвих питань / О. Риковська, О. Фраєр, О. Михайленко; за ред. М. Белкіна, А. Даниляк. Київ: ГО «Екодія», 2024. 22 с. URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/analiz-stanu-sg-ua-ta-implement-es2024.pdf> (дата звернення: 27.02.2025).
5. Maslak N., Brychko A., Maslak O., Lukash S. State Policy and Financial Support for the Development of the Ukrainian Agrarian Economy. *Public Policy and Administration*. 2021. № 20(2). С. 189–204. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-21-20-2-04> (дата звернення: 28.02.2025).
6. Михайленко О. Г. Роль державної фінансової підтримки у забезпеченні сталого розвитку сільського господарства. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3108> (дата звернення: 28.02.2025).
7. Остапенко С. О. Теоретичні підходи до формування економічних засад державного регулювання аграрного сектору України. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.200> (дата звернення: 01.03.2025).
8. Панков О. І. Сталий розвиток у сільському господарстві. *Ефективна економіка*. 2011. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=750> (дата звернення: 01.03.2025).
9. Шинкар Д. П. Ключові елементи механізму державної фінансової підтримки сільськогосподарських товаровиробників. *Центральноукраїнський Науковий Вісник. Економічні Науки*. 2021. №6(39). С. 142–153. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).142-153](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).142-153) (дата звернення: 01.03.2025).
10. Степаненко С. В. Фінансова складова інституційного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору: вітчизняна та європейська практика. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 44. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-23> (дата звернення: 01.03.2025).
11. Katan L., Dobrovolska O., Recio Espejo J. M. Structural modeling of the financial support for the Ukrainian agrarian sector. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. №15(3). С. 199–211. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/imfi.15(3).2018.17) (дата звернення: 02.03.2025).
12. Виговська Н.Г., Цисар О.В. Державна фінансова допомога: сутність, критерії ідентифікації, класифікація. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 129–135. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-129-135](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-129-135) (дата звернення: 02.03.2025).
13. Ivanyshyn V., Poprozman N., Haibura Y., Niskhodovska O., Belei S. Development of recommendations for Ukrainian farming crediting based on the experience of other countries. *Scientific Horizons*. 2024. № 27(8). С. 122–136. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor8.2024.122> (дата звернення: 03.03.2025).
14. Golovko L., Ladychenko V., Gulac O. Foreign experience of state support of agricultural producers. *Law. Human. Environment*. 2022. № 13(2). С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.31548/law2022.02.002> (дата звернення: 03.03.2025).
15. Parag Puri, Suryanshu Hooda, Neha Khanna, Vivek Sen. Sustainable-Agriculture-Finance-in-India. 2025. URL: <https://www.climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2025/01/Sustainable-Agriculture-Finance-in-India.pdf> (дата звернення: 27.02.2025).
16. Eco-schemes / European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes_en (дата звернення: 27.02.2025).
17. Farm Bill Programs & Grants: Overview / National Sustainable Agriculture Coalition. URL: <https://sustainableagriculture.net/publications/grassrootsguide/farm-bill-programs-and-grants/> (дата звернення: 27.02.2025).
18. Challenges to Fostering Low-Carbon Agriculture Through Public Policies and Support in Brazil / International Institute for Sustainable Development. URL: <https://www.iisd.org/articles/policy-analysis/low-carbon-agriculture-brazil> (дата звернення: 27.02.2025).
19. The role of AATIF & blended finance. *Investing in Africa's agriculture*: InfoPoint conference / European Commission. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/news-and-events/events/infopoint-conference-investing-africas-agriculture-role-aatif-blended-finance-2025-03-10_en (дата звернення: 27.02.2025).
20. Blended-Finance-for-Agricultural-Finance: Technical brief. URL: https://chemonics.com/wp-content/uploads/2021/07/Blended-Finance-for-Agricultural-Finance_Final.pdf (дата звернення: 27.02.2025).

21. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 №70/1 URL: <https://21.helsinki.org.ua/files/docs/1549390386.pdf> (дата звернення: 27.02.2025).

22. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.03.2025).

23. Уряд створив Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-stvoriv-fond-chastkovogo-garantuvannya-kreditiv-u-silskomu-gospodarstvi> (дата звернення: 02.03.2025).

24. Про Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві: Закон України від 04.11.2021 №1865-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-20#Text> (дата звернення: 02.03.2025).

References

1. Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia / Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiikosti-problemy-ta> (accessed February 27, 2025).

2. Zahroza prodovolchii bezpetsi svitu / Ministerstvo zakordonnykh sprav Ukrainy, 23.11.2023. Available at: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu> (accessed February 27, 2025).

3. Kliuchovi vyklyky dlia ahrarnoho sektoru ta osnovni zavdannia derzhavnoi ahrarnoi polityky na 2025 rik. / Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrnnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannia> (accessed February 27, 2025).

4. Rykovska O. (2024). Analiz stanu silskoho hospodarstva Ukrainy ta implementatsiia normatyvno-pravovykh aktiv YeS, dotychnykh do ahrarnykh ta dovkillievnykh pytan / O. Rykovska, O. Fraier, O. Mykhailenko; za red. M. Bielkina, A. Danyliak. Kyiv: HO «Ekodii». 22 p. Available at: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/analiz-stanu-sg-ua-ta-implement-es2024.pdf> (accessed February 27, 2025).

5. Maslak N., Brychko A., Maslak O., Lukash S. (2021). State Policy and Financial Support for the Development of the Ukrainian Agrarian Economy. *Public Policy and Administration*. vol. 20. No. 2. pp. 189–204. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-21-20-2-04> (accessed February 28, 2025).

6. Mykhailenko O. H. (2014). Rol derzhavnoi finansovoi pidtrymky u zabezpechenni staloho rozvytku silskoho hospodarstva. [The Role of State Financial Support in Ensuring Sustainable Development of Agriculture]. *Efektivna ekonomika*. No 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3108> (accessed February 28, 2025).

7. Ostapenko S. O. (2021). Teoretychni pidkhody do formuvannia ekonomichnykh zasad derzhavnoho rehuliuвання ahrarnoho sektoru Ukrainy. [Theoretical approaches to economic principles formulation regarding state regulation of the agricultural sector in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. No 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.200> (accessed March 01, 2025).

8. Pankov O. I. (2011). Stalyi rozvytok u silskomu hospodarstvi. [Sustainable development in agriculture]. *Efektivna ekonomika*. No 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=750> (accessed March 01, 2025).

9. Shynkar D. P. (2021). Kliuchovi elementy mekhanizmu derzhavnoi finansovoi pidtrymky silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv. [Key elements of the mechanism of state financial support for agricultural producers]. *Tsentrlnoukrainskyi Naukovyi Visnyk. Ekonomichni Nauky*. vol. 6. No 39. pp. 142–153. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).142-153](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).142-153) (accessed March 01, 2025).

10. Stepanenko S. V. (2022). Finansova skladova instytutsiinoho zabezpechennia staloho rozvytku ahrarnoho sektoru: vitchyzniana ta yevropeiska praktyka. [Financial component of institutional support for sustainable development of the agricultural sector: domestic and European practice]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. No 44. pp. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-23> (accessed March 01, 2025).

11. Katan L., Dobrovolska O., Recio Espejo J. M. (2018). Structural modeling of the financial support for the Ukrainian agrarian sector. *Investment Management and Financial Innovations*. vol. 15. No 3. pp. 199–211. DOI: [10.21511/imfi.15\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/imfi.15(3).2018.17) (accessed March 02, 2025).

12. Vyhovska N.H., Tysar O.V. (2023). Derzhavna finansova dopomoha: sutnist, kryterii identyfikatsii, klasyfikatsiia. [State financial assistance: essence, identification criteria, classification]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. vol. 4. No 106. pp. 129–135. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-129-135](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-129-135) (accessed March 02, 2025).

13. Ivanyshyn V., Poprozman N., Haibura Y., Niskhodovska O., Belei, S. (2024). Development of recommendations for Ukrainian farming crediting based on the experience of other countries. *Scientific Horizons*. vol. 27. No 8. pp. 122–136. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor8.2024.122> (accessed March 03, 2025).

14. Golovko L., Ladychenko V., Gulac O. (2022). Foreign experience of state support of agricultural producers. *Law. Human. Environment*. vol. 13. No 2. pp. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.31548/law2022.02.002> (accessed March 03, 2025).

15. Parag Puri, Suryanshu Hooda, Neha Khanna, Vivek Sen (2025). Sustainable-Agriculture-Finance-in-India.

Available at: <https://www.climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2025/01/Sustainable-Agriculture-Finance-in-India.pdf> (accessed February 27, 2025).

16. Eco-schemes / European Commission. Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes_en (accessed February 27, 2025).

17. Farm Bill Programs & Grants: Overview / National Sustainable Agriculture Coalition. Available at: <https://sustainableagriculture.net/publications/grassrootsguide/farm-bill-programs-and-grants/> (accessed February 27, 2025).

18. Challenges to Fostering Low-Carbon Agriculture Through Public Policies and Support in Brazil / International Institute for Sustainable Development. Available at: <https://www.iisd.org/articles/policy-analysis/low-carbon-agriculture-brazil> (accessed February 27, 2025).

19. The role of AATIF & blended finance. *Investing in Africa's agriculture*: InfoPoint conference / European Commission. Available at: https://international-partnerships.ec.europa.eu/news-and-events/events/infopoint-conference-investing-africas-agriculture-role-aatif-blended-finance-2025-03-10_en (accessed February 27, 2025).

20. Blended-Finance-for-Agricultural-Finance: Technical brief. Available at: https://chemonics.com/wp-content/uploads/2021/07/Blended-Finance-for-Agricultural-Finance_Final.pdf (accessed February 27, 2025).

21. Peretvorennia nashoho svitu: Poriadok denniy u sferi staloho rozvytku do 2030 roku: Rezoliutsiia Heneralnoi Asamblei OON vid 25.09.2015 №70/1. Available at: <https://21.helsinki.org.ua/files/docs/1549390386.pdf> (accessed February 27, 2025).

22. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 179 / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (accessed March 02, 2025).

23. Uriad stvoryv Fond chastkovoho harantuvannia kredytiv u silskomu hospodarstvi / Kabinet Ministriv Ukrainy. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-stvoriv-fond-chastkovogo-garantuvannya-kredytiv-u-silskomu-gospodarstvi> (accessed March 02, 2025).

24. Pro Fond chastkovoho harantuvannia kredytiv u silskomu hospodarstvi: Zakon Ukrainy vid 04.11.2021 №1865-IX / Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1865-20#Text> (accessed March 02, 2025).

УДК: 65.016:005

DOI 10.60022/2(1)-8S

Федірець Олег Володимирович

доктор економічних наук, доцент
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Fedirets Oleg

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Professor of I. Markina Department of Management,
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-9710-4644

Жам Олена Юріївна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Україна

Zham Olena

PhD in Economic, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation
State University «Kyiv Aviation Institute», Ukraine
ORCID: 0000-0002-9832-2985

Білик Олександр Анатолійович

кандидат історичних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування
Черкаський державний технологічний університет, Україна

Bilyk Oleksandr

PhD of Historical Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management and Business Administration
Cherkasy State Technological University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6793-325X

Бубко Вячеслав Георгійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, Україна

Bubko Vyacheslav

PhD student
State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Ukraine

ЕВОЛЮЦІЯ ФІНАНСОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ БІЗНЕСОМ ТА ПЛАНУВАННЯ СТАРТАП ПРОЄКТІВ: ВІД LEAN STARTUP ДО AGILE MANAGEMENT

Анотація. У статті досліджено еволюцію моделей управління стартапами, зокрема методології *Lean Startup* та *Agile Management*, в контексті сучасного економічного ландшафту. Актуальність теми зумовлена зростанням наукового інтересу до стартапів, їхньої ролі в інноваційному розвитку та адаптації до мінливих умов ринку. У дослідженні розкриваються ключові фактори, що впливають на вибір та ефективність моделей управління стартапами, включаючи технологічний прогрес, глобалізацію, зміну споживчих потреб та соціально-економічні чинники. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу *Lean Startup* та *Agile Management*, виявлено їхні переваги та недоліки, а також розглянуто можливість їхнього поєднання для досягнення синергетичного ефекту. *Lean Startup*, орієнтований на валідацію бізнес-ідеї та мінімізацію ризиків, та *Agile Management*, що акцентує на гнучкості та швидкій адаптації, є ключовими моделями управління стартапами в умовах високої невизначеності. Вибір моделі управління стартапом є комплексним процесом, що залежить від низки ключових факторів. Насамперед, стадія розвитку стартапу визначає необхідність гнучкості на ранніх етапах та структурованості на етапах масштабування. Характер продукту чи послуги, розмір команди та ринкова динаміка також впливають на вибір між адаптивними (*Lean Startup*, *Agile*) та структурованими моделями. Фінансування, культура стартапу, доступні ресурси, рівень невизначеності та темп зростання додатково визначають оптимальний підхід до управління. Ефективний вибір моделі управління вимагає глибокого аналізу та врахування специфіки стартапу. Гнучкі моделі, такі як *Lean Startup* та *Agile*, забезпечують швидку адаптацію до змін, тоді як структуровані підходи надають необхідний контроль та координацію. Вибір оптимальної моделі дозволяє стартапу ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та досягати

поставлених цілей, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійке зростання. У висновках наголошено на необхідності адаптації моделей управління до специфіки стартапу та ринкового середовища, а також на важливості ефективного застосування обраної моделі для досягнення конкурентних переваг та стійкого зростання.

Ключові слова: еволюція, фінансові моделі, управління, інноваційний бізнес, планування, стартап проекти, Lean Startup, Agile Management, ефективність, конкурентоспроможність.

EVOLUTION OF FINANCIAL MODELS OF INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT AND STARTUP PROJECT PLANNING: FROM LEAN STARTUP TO AGILE MANAGEMENT

Abstract. The article examines the evolution of startup management models, in particular the Lean Startup and Agile Management methodologies, in the context of the modern economic landscape. The relevance of the topic is due to the growing scientific interest in startups, their role in innovative development and adaptation to changing market conditions. The study reveals key factors influencing the choice and effectiveness of startup management models, including technological progress, globalization, changing consumer needs and socio-economic factors. Particular attention is paid to the comparative analysis of Lean Startup and Agile Management, identifying their advantages and disadvantages, and considering the possibility of combining them to achieve a synergistic effect. Lean Startup, focused on validating a business idea and minimizing risks, and Agile Management, which emphasizes flexibility and rapid adaptation, are key models for managing startups in conditions of high uncertainty. Choosing a startup management model is a complex process that depends on a number of key factors. First of all, the stage of a startup's development determines the need for flexibility in the early stages and structure in the scaling stages. The nature of the product or service, the size of the team, and market dynamics also influence the choice between adaptive (Lean Startup, Agile) and structured models. Financing, startup culture, available resources, the level of uncertainty, and the growth rate additionally determine the optimal management approach. Effective selection of a management model requires in-depth analysis and consideration of the specifics of the startup. Flexible models, such as Lean Startup and Agile, provide rapid adaptation to changes, while structured approaches provide the necessary control and coordination. Choosing the optimal model allows a startup to effectively allocate resources, minimize risks, and achieve its goals, ensuring its competitiveness and sustainable growth. The conclusions emphasize the need to adapt management models to the specifics of the startup and the market environment, as well as the importance of effectively applying the selected model to achieve competitive advantages and sustainable growth.

Keywords: evolution, financial models, management, innovative business, planning, startup projects, Lean Startup, Agile Management, efficiency, competitiveness.

Постановка проблеми. Останніми часом спостерігається зростання наукового інтересу до феномену стартапів. У той час як підприємницькі суб'єкти ініціюють створення стартапів з метою експлуатації нових можливостей у сфері бізнесу, великі корпорації також демонструють тенденцію до інтеграції з цими динамічно зростаючими організаціями, прагнучи до підвищення своєї операційної гнучкості.

Швидкий розвиток стартап-екосистем у світі зумовлений низкою взаємопов'язаних чинників. В першу чергу це стосується технологічного прогресу, особливо в галузі цифрових технологій, що відкрило безпрецедентні можливості для інновацій та підприємництва. Доступність інструментів розробки, хмарних обчислень та глобального зв'язку значно знизили бар'єри для створення нових компаній, та сприяло розвитку інфраструктури підтримки стартапів, включаючи акселератори та інкубатори, які здатні забезпечити необхідні ресурси для швидкого масштабування. Важливим чинником також стала зміна соціально-економічного ландшафту, коли глобалізація та зростання конкуренції перетворилися на суттєві стимули пошуку нових бізнес-моделей та інноваційних продуктів. Також відбулася зміна споживчих потреб, особливо серед молодого покоління, що активізувало попит на персоналізовані та технологічно просунуті рішення. Крім того, зростання популярності фрілансу та гнучких форм зайнятості позитивно вплинуло на розвиток підприємницької культури, де ризик та інновації сприймаються як ключові елементи успіху.

Однак, процеси управління інноваціями та валідації бізнес-моделей характеризуються високим ступенем складності. Виникла гостра необхідність адаптації моделей управління стартапами до мінливих умов з метою мінімізації невизначеності, пов'язаної з інноваційними проектами, та сприяння ефективній перевірці бізнес-моделей, було розроблено ряд методологічних підходів.

Традиційні моделі управління, що базуються на жорсткій ієрархії та статичному плануванні, виявилися неефективними в умовах невизначеності та швидких змін. Тому стартапи почали використовувати гнучкі та адаптивні підходи, такі як методологія «Lean Startup» та «Agile», які дозволяють швидко реагувати на зміни, тестувати гіпотези та коригувати стратегію. Окремо варто звернути увагу на інструменти Scrum, Kanban та XP

(Extreme Programming) [2; 14], які допомагають реалізувати принципи Agile на практиці.

Ефективне управління є критично важливим для успіху стартапів, оскільки забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів, швидку адаптацію до мінливих ринкових умов та оперативне прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє стартапам мінімізувати ризики, оптимізувати бізнес-процеси, залучити та утримати талановитих співробітників, а також ефективно взаємодіяти з інвесторами та партнерами, що в кінцевому підсумку сприяє стійкому зростанню та досягненню конкурентних переваг. У цьому контексті, методології «Lean Startup» та «Agile» відіграють ключову роль, надаючи інструменти для швидкого тестування гіпотез, ітеративного розвитку продукту та гнучкого управління проектами. Вони дозволяють стартапам ефективно реагувати на зміни, мінімізувати витрати та швидко адаптуватися до потреб ринку, що є вирішальним фактором для їх виживання та успіху в умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи наукову проблематику, пов'язану із побудовою системи управління стартапами нами сформульовано мету дослідження, яка полягає у виявленні та аналізі еволюції моделей управління стартапами, починаючи з концепції Lean Startup і закінчуючи Agile Management, для визначення їхніх ключових характеристик, переваг, недоліків та взаємозв'язків. В процесі дослідження досліджено вплив еволюції моделей управління на успішність стартапів в умовах швидких технологічних змін та невизначеності. Також визначено тенденції розвитку та перспективи застосування сучасних моделей управління в стартап-екосистемі.

В процесі дослідження вирішено наступні завдання дослідження:

- проведено теоретичний аналіз концепцій Lean Startup та Agile Management, виявлено їхні основні принципи, методи та інструменти;
- здійснено порівняння та зіставлення моделі Lean Startup та Agile Management, виявивши їхні спільні риси та відмінності, виявлено, як вони взаємодіють і доповнюють одна одну в умовах сучасного стартап-середовища;
- досліджено вплив зовнішніх чинників, таких як технологічні зміни, ринкові умови та культурні особливості, на ефективність застосування моделей управління;
- визначено тенденції розвитку та перспективи застосування сучасних моделей управління в стартап-екосистемі, враховуючи сучасні виклики та можливості;
- проаналізовано роль лідерства та організаційної культури в успішному впровадженні та застосуванні моделей Lean Startup та Agile Management.

Теоретичні аспекти дослідження полягають у виявленні та аналізі ключових принципів, методів та інструментів моделей Lean Startup та Agile Management. Дослідження фокусується на еволюції цих моделей, їхніх історичних передумовах та їх місці серед сучасних підходів до управління стартапами. Особлива увага приділяється порівняльному аналізу цих моделей, виявленню їхніх спільних рис та відмінностей, а також дослідженню їхньої взаємодії та синергії.

Практичні аспекти дослідження полягає у визначенні чинників, які мають вирішальний вплив на успішне впровадження та застосування цих моделей, а також на розробці практичних рекомендацій для стартапів щодо вибору та адаптації моделей управління до їхніх специфічних потреб та умов.

В процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких аналіз наукової літератури, методи аналізу та синтезу, експертних оцінок, системного та порівняльного аналізу.

В процесі аналізу літературних джерел здійснено вивчення наукових статей, монографій, звітів та інших публікацій українських та закордонних науковців, присвячених стартапам, моделям управління та сучасним тенденціям в цьому напрямку [2; 3; 5; 6; 8; 10; 15].

Методи аналізу застосовувалися для розчленування та вивчення окремих компонентів кожної моделі, виявлення їхніх ключових характеристик, принципів та інструментів, тоді як методи синтезу використовуються для об'єднання отриманих даних, порівняння моделей, виявлення їхніх взаємозв'язків та формування узагальнюючих висновків щодо еволюції управління стартапами та перспектив їхнього подальшого розвитку.

Методи системного та порівняльного аналізу застосовувалися для виявлення еволюційних змін у моделях управління, визначення їхніх ключових компонентів, взаємозв'язків та впливу на успішність стартапів. Системний аналіз дозволяє розглянути кожну модель як цілісну систему, виявивши її внутрішні зв'язки та зовнішні впливи, тоді як порівняльний аналіз дає змогу зіставити Lean Startup та Agile Management, виявивши їхні спільні риси, відмінності та еволюційні переходи, що сприяє розумінню тенденцій розвитку управління стартапами.

Мета статті – дослідити еволюцію фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від Lean Startup до Agile Management.

Виклад основного матеріалу. Зростання актуальності стартапів у сучасному економічному ландшафті є багатогранним явищем, обумовленим комплексом взаємопов'язаних чинників. Серед ключових детермінантів можна виділити:

- технологічна революція – завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних та інтернету речей, виникли безпрецедентні можливості для

інновацій та підприємництва. Також відбулося «...зниження бар'єрів для входу на ринок завдяки доступності технологічних ресурсів та онлайн-платформ» [1, с. 122];

- глобалізація світової економіки та зміна споживчих потреб сприяли розширенню ринків та посиленню конкуренції, що стимулювало пошук нових бізнес-моделей та інноваційних продуктів. Зміна споживчих потреб та очікувань, зокрема «...зростання попиту на персоналізовані та екологічно чисті продукти, створили нові ніші для стартапів» [6];

- зростання венчурного капіталу, що позитивно впливає розвиток інфраструктури підтримки стартапів, включаючи акселератори та інкубатори, забезпечують фінансові ресурси та експертну підтримку для молодих компаній. Слід врахувати, що збільшення кількості успішних кейсів стартапів, що залучають значні інвестиції та досягають швидкого зростання, стимулює інтерес до цього сегменту економіки;

- зміна парадигми зайнятості – зростання популярності фрілансу та гнучких форм зайнятості позитивно вплинуло на розвиток підприємницької культури та стало вагомим стимулом створення стартапів. Крім того відбулися зміни у ставленні до ризику, «...підвищився інтерес до самореалізації та незалежності» [10, с. 7], що сприяло вибору підприємницької діяльності;

- соціально-економічні чинники: глобальна економічна нестабільність, та пошук нових напрямків розвитку; прагнення до інновацій та технологічного прогресу, як рушійної сили розвитку суспільства.

У сукупності ці чинники створюють сприятливе середовище для розвитку стартапів, що відіграють все більш важливу роль у сучасному економічному ландшафті.

Після повномасштабного вторгнення росії у 2022 році українська стартап-екосистема зазнала значних змін – багато стартапів зіткнулися з викликами, пов'язаними з безпекою, логістикою та доступом до фінансування, в той же час війна стимулювала розвиток стартапів у сферах оборонних технологій, кібербезпеки та гуманітарної допомоги. За даними дослідницького центру StartupBlink [9] після всебічного вивчення світової інноваційної діяльності та динаміки стартап-середовищ, було оприлюднено оновлений Global Startup Ecosystem Index 2024, в якому Україна розмістилася на 46-му місці серед ста країн, піднявшись у рейтингу на 3 позиції порівняно з 2023 р. Попри складнощі, українські стартапи продемонстрували стійкість та адаптивність, продовжуючи залучати інвестиції та розробляти інноваційні продукти особливо в галузі оборонних технологій.

За таких умов вибір моделі управління стартапом є критично важливим чинником, що визначає його здатність до адаптації та зростання в умовах високої невизначеності. Вірно обрана модель дозволяє ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати процеси прийняття рішень та сприяє формуванню гнучкої організаційної структури, що підвищує конкурентоспроможність стартапу та забезпечує його стійкість на ринку. Вибір моделі управління є стратегічним рішенням, яке вимагає глибокого аналізу та врахування специфіки стартапу, його цілей та ринкового середовища.

У сучасному стартап-середовищі домінують Lean Startup, орієнтована на мінімізацію ризиків через швидке тестування гіпотез, та Agile модель, що акцентує на гнучкості та швидкій адаптації. Останнім часом поширення набувають гібридні підходи, що поєднують елементи цих моделей для адаптації до специфіки конкретного стартапу та його ринкового середовища, забезпечуючи оптимальне управління в умовах високої невизначеності. Далі розглянемо зазначені моделі більш детально.

Методологія розвитку стартапів Lean Startup (з англ. «бережливий стартап»), була популяризована Еріком Рісом [8], являє собою науково-орієнтований підхід, основною ідеєю якого є скорочення циклу розробки та виведення на ринок нових продуктів або послуг. Вона базується на гіпотетичному підході, де кожен етап розвитку продукту розглядається як експеримент, метою якого є перевірка ключових припущень щодо потреб клієнтів та ринкової доцільності. Центральним елементом Lean Startup є цикл «Побудова – Вимірювання – Навчання» [8], який передбачає швидку розробку мінімально життєздатного продукту (MVP), збір даних про реакцію користувачів та подальше коригування стратегії базуючись на отриманих результатах (рис. 1). Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати та ризики, пов'язані з невдачею продукту.

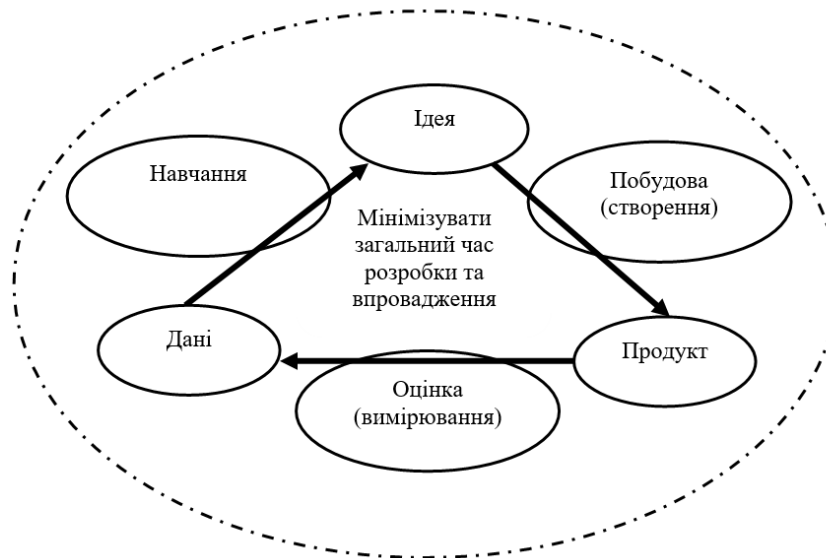


Рис. 1. Концепція Lean Startup

Джерело: сформовано автором на основі [4; 8]

Ключовим аспектом Lean Startup є акцент на валідованому навчанні, тобто на отриманні емпіричних даних, які підтверджують або спростовують вихідні гіпотези. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з виведенням на ринок продуктів, які не відповідають потребам клієнтів. Впровадження Lean Startup вимагає від організацій гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Він передбачає створення культури експериментування, де помилки – це потенційні можливості для навчання, а не невдачі. Цей підхід особливо ефективний для стартапів та інноваційних проєктів, де невизначеність є високою, а ресурси обмежені.

Методологія Lean Startup спрямована на підвищення гнучкості бізнесу через концепцію «повороту» (pivot), яка передбачає зміну стратегії в разі отримання негативного зворотного зв'язку. Важливим інструментом у цьому процесі є А/В-тестування [8], що допомагає визначити оптимальні рішення для розвитку продукту. Крім того, застосовується метрика «когортного аналізу» [8], яка дозволяє оцінювати поведінку окремих груп користувачів у часі. Використання цих методів сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Хоча підхід Lean Startup часто розглядається як філософія, проєкти, які розробляються з його допомогою вимагають точного планування та дисципліни. Але інший тип планування, порівняно з жорсткою дисципліною Stage Gate. Вимоги не можна встановити заздалегідь, вони змінюватимуться, коли надходитиме більше даних про ринок. Таким чином, пріоритетом планування має бути швидке виявлення та вирішення найбільших невизначеностей. Процеси Lean Startup слід ретельно розробляти з урахуванням комерціалізації, а не лише як дослідницький процес. Також важливо забезпечити створення умов для залучення ресурсів основного бізнесу, що пояснюється тим, що багато стартап-проєктів зазнають невдачі на перехідному етапі, коли вони мають бути інтегровані у основні види діяльності, які виявляються до цього не готовими.

Застосування Lean Startup є особливо актуальним у сферах високих технологій та інноваційного бізнесу, де ринок характеризується швидкими змінами. Проте цей підхід набуває популярності й у традиційних галузях, оскільки дозволяє компаніям знижувати витрати на розробку, швидше виходити на ринок і більш точно задовольняти потреби споживачів. Таким чином, Lean Startup є ефективною методологією, що дозволяє підприємствам підвищити ймовірність успіху, адаптуючись до невизначеності та змін ринкового середовища.

Agile management (гнучке управління) – це методологія управління проєктами, що базується на ітеративному та інкрементальному підході. Ключовою особливістю є адаптивність до змін, що досягається завдяки частим циклам зворотного зв'язку, тісній співпраці між членами команди та замовником, а також здатності швидко реагувати на нові вимоги та обставини. Agile management протиставляється традиційним методологіям, які передбачають жорстке планування та послідовне виконання етапів проєкту.

В основі Agile management лежать 12 принципів, сформульованих в Agile Manifesto [5] у 2001 році. Ці принципи зосереджують увагу на цінності людей та їх взаємодії, робочому продукті, співпраці з замовником та реагуванні на зміни. Agile-команди, як правило, є самоорганізованими та міжфункціональними, що дозволяє їм ефективно виконувати завдання та швидко приймати рішення. Основними фреймворками Agile management є Scrum, Kanban та Extreme Programming (XP) [11].

Актуальність застосування Agile Management для стартапів зумовлена високою динамікою змін у сучасному бізнес-середовищі, необхідністю швидкої адаптації до вимог ринку та ефективного використання обмежених ресурсів. Гнучкі методології, такі як Scrum і Kanban, сприяють ітеративному розвитку продукту, швидкому

зворотному зв'язку від користувачів та оперативному коригуванню стратегії відповідно до змінних умов. Це дозволяє стартапам мінімізувати ризики, підвищити продуктивність команди та швидше виходити на ринок із конкурентоспроможними рішеннями, що є критичним чинником успіху в умовах високої невизначеності.

Agile management набув широкого розповсюдження в різних галузях, особливо що стосується розробки програмного забезпечення, а також у маркетингу, управлінні проектами та інших. Його перевагами є підвищення якості продукту, скорочення часу виходу на ринок, покращення задоволеності замовників та підвищення мотивації членів команди. Однак, Agile management також має свої обмеження, такі як необхідність високого рівня самоорганізації та комунікації, а також складність застосування в проектах з великою кількістю залежностей та жорсткими вимогами.

Поєднання Lean Startup та Agile management є надзвичайно доцільним і може принести значні переваги для стартапів, особливо в умовах невизначеності та швидких змін, адже обидва підходи орієнтуються на важливість розуміння потреб клієнта та створення продуктів, які приносять реальну цінність. Порівняльний аналіз методологій наводиться у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз Lean Startup та Agile Management

Характеристики	Lean Startup	Agile Management
Головний фокус	- валідація бізнес-ідеї та пошук відповідності продукту ринку; - мінімізація ризиків шляхом швидкого тестування гіпотез; - оптимізація витрат та ресурсів	- гнучке управління проектами та розробкою продуктів; - швидка адаптація до змін та вимог клієнтів; - постійна співпраця та комунікація в команді
Основні принципи	- створення мінімально життєздатного продукту (MVP); - цикл «створення-вимірювання-навчання»; - постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку від клієнтів	- ітеративний підхід до розробки; - розбиття проекту на невеликі спринти; - щоденні мітинги та регулярні демонстрації результатів; - постійне вдосконалення процесу
Цілі	- швидка перевірка гіпотез; - максимальне навчання при мінімальних витратах; - пошук стійкої бізнес-моделі	- швидка та якісна розробка продукту; - максимальна задоволеність клієнтів; - підвищення продуктивності та ефективності команди
Застосування	- використовується на ранніх стадіях розвитку стартапу; - підходить для пошуку інноваційних бізнес-моделей; - ефективний для стартапів з високим рівнем невизначеності	- слугує інструментом для управління проектами, з особливим фокусом на розробку програмного забезпечення; - підходить для проектів з високим рівнем невизначеності та частими змінами; - ефективний для команд, що працюють у динамічному середовищі
Спільні риси	- методології підтримують ітеративний підхід та постійне вдосконалення; - сприяють гнучкості та адаптивності, що є важливим для стартапів; - орієнтація на клієнта	
Ключові відмінності	- фокусується на валідації бізнес-ідеї; - використовується на ранніх стадіях розвитку стартапу; - орієнтований на пошук відповідності продукту ринку	- фокусується на управлінні проектами; - використовується на етапі розробки продукту; - орієнтований швидко та якісну розробку

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5; 8; 11]

Поєднання цих методологій дозволяє зменшити витрати на розробку, оскільки команди зосереджуються на створенні лише тих функцій, які приносять реальну цінність для клієнта. Це також підвищує ефективність роботи команди, оскільки вони постійно отримують зворотний зв'язок та можуть швидко адаптуватися до змін. Крім того поєднання Lean Startup та Agile management створює потужний синергетичний ефект, що дозволяє компаніям швидше та ефективніше розробляти продукти та рішення, які відповідають потребам клієнтів.

В той же час слід враховувати, що інтеграція Agile-підходу з методологією Lean Startup характеризується множинністю невизначеностей, що ускладнює процес управління стартапами. З огляду на це, процес управління повинен бути структурований як послідовність ітеративних циклів. У межах кожної ітерації необхідна систематична ідентифікація та аналіз ключових невизначеностей у чотирьох критичних сферах: ринкова кон'юнктура, технологічна реалізація, стратегія виходу на ринок та внутрішня організаційна структура. Такий підхід забезпечує збалансоване управління ризиками, запобігаючи надмірній концентрації на окремих аспектах та ізольованому розгляду проблем без урахування загальної проектної стратегії. Ітерації повторюються до досягнення рівня ризику, який вважається прийнятним для здійснення значних інвестицій у новий бізнес-проект.

Вибір моделі управління стартапом є критично важливим рішенням, яке може суттєво вплинути на його успіх. Існує безліч чинників, які слід враховувати при прийнятті цього рішення:

- стадія розвитку стартапу: етап життєвого циклу корелює з вибором моделі управління – для початкової необхідна гнучкість, на стадії зрілості більшу актуальність має стабільність;
- характер продукту або послуги – інноваційні розробки вимагають адаптивних моделей, тоді як традиційні можуть використовувати структуровані підходи;
- розмір та склад команди – невеликі віддають перевагу гнучким моделям, а великі команди потребують структурованої координації;
- ринок та конкуренція: динамічні вимагають адаптивних моделей, тоді як стабільні ринки можуть використовувати структуровані підходи;
- фінансування та інвестиції – наявність венчурного фінансування часто сприяє використанню гнучких моделей управління;
- культура стартапу – вибір моделі управління повинен відповідати внутрішній культурі стартапу, від інноваційної до структурованої.

Враховуючи перелічені чинники, стартапи можуть вибрати модель управління, яка найкраще відповідає їхнім потребам та цілям. Додатково слід звернути увагу на аспекти, які є мають значний вплив на будь-яке організаційне утворення, а в загальному успіху стартапу вони досить часто є вирішальними – лідерство та організаційна культура.

Роль лідерства в успішному впровадженні та застосуванні моделей Lean Startup та Agile Management є визначальною. Лідер, як каталізатор змін, повинен не лише розуміти принципи цих методологій, але й активно пропагувати їх у межах організації. Він має створювати атмосферу довіри та відкритості, де експерименти та помилки розглядаються як невід’ємна частина процесу навчання. Лідер повинен «...надихати команду на постійне вдосконалення, забезпечуючи необхідні ресурси та підтримку для швидкого прототипування, тестування гіпотез та ітеративного розвитку продукту» [15].

Організаційна культура, що підтримує принципи Lean Startup та Agile Management, характеризується гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на клієнта. Вона сприяє формуванню самоорганізованих команд, де кожен член відчуває відповідальність за результат. Така культура стимулює експерименти, заохочує зворотний зв’язок та сприяє швидкому прийняттю рішень. Вона також підкреслює важливість постійного навчання та вдосконалення, створюючи умови для безперервного розвитку як окремих співробітників, так і організації в цілому.

Тенденції розвитку сучасних моделей управління стартапами спрямовані на поєднання гнучкості Agile Management з принципами економії ресурсів Lean Startup. Це проявляється у посиленні акценту на швидкій адаптації до змін, безперервному навчанні та експериментуванні, а також у використанні інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Можливості застосування цих моделей пов’язані з їхньою інтеграцією з новими технологіями, такими як «...штучний інтелект та машинне навчання, що дозволяє автоматизувати процеси та підвищити ефективність управління» [13].

Водночас, сучасні виклики, такі як зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни та невизначеність ринку, вимагають від стартапів не лише гнучкості, але й здатності до швидкого масштабування. Це стимулює розвиток гібридних моделей управління, які поєднують переваги різних підходів та адаптуються до специфіки конкретного стартапу. Перспективи також полягають у розвитку екосистемної моделі управління, де стартапи активно співпрацюють з іншими учасниками ринку, здійснюють обмін ресурсами та знаннями, що сприяє їхньому швидкому зростанню та інноваційному розвитку.

Висновки. При розробці стартап-проекту кожна команда розробників повинна здійснити вибір оптимальної моделі управління, що максимально відповідає концепції запланованої бізнес-ідеї. Незважаючи на те, що зазначені підходи є загальноприйнятими та широко застосовуються в управлінні проектами та стартапами, їх використання пов’язане з потенційними ризиками. Ефективне застосування обраної моделі забезпечує успішну реалізацію стартапу з дотриманням високих стандартів якості, досягненням поставлених цілей у встановлені терміни, оптимізацією часових витрат та мінімізацією ризиків.

Література

1. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskiy Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. pp. 120-129.
2. Binci D., Cerruti C., Masili G., Paternoster C. Ambidexterity and Agile project management: an empirical framework. *The TQM Journal*. Vol. 35. No. 5. 2023. P. 1275-1309.
3. Lean та Agile, як вони взаємодіють? URL: <https://lean.org.ua/leanvsagile>.
4. Leatherbee M., Katila R. The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2020. № 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1373>.
5. Manifesto for Agile Software Development. Веб-сайт. URL: <https://agilemanifesto.org/>.
6. Máté D., Estiyanti N.M., Novotny A. How to support innovative small firms? Bibliometric analysis and visualization of start-up incubation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13, Issue 5. <https://doi.org/>

org/10.1186/s13731-024-00361-z.

7. Pyroh O., Kalachenkova K., Kuybida V., Chmil H., Kiptenko V., Razumova O. The influence of factors on the level of digitalization of world economies. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 5. P. 183-191.

8. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. 2011. 322 p.

9. The Global Startup Ecosystem Index Report 2024. URL: <https://www.startupblink.com/>

10. Болотянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Вибір ідей та фінансування стартапів. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. №1(43). С. 5-11.

11. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. К.: Фабула. 2019. 336 с.

12. Ткаченко А., Воронін Д. Інноваційний потенціал стартапів: критерії оцінки та діагностики. *Економічний аналіз*. 2024. № 34 (2). С. 301-316. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.301>.

13. Федірець О.В., Гук О.В., Зось-Кіор М.В., Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 43-46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43>.

14. Федірець О.В. Перспективи використання Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том. 1. С. 193-195.

15. Хаустов М.М. Стартапи: створення та масштабування: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.

References

1. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskyi Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. ss. 120-129.

2. Binci D., Cerruti C., Masili G., Paternoster C. Ambidexterity and Agile project management: an empirical framework. *The TQM Journal*. Vol. 35. No. 5. 2023. S. 1275-1309.

3. Lean та Agile, як вони взаємодіють? URL: <https://lean.org.ua/leanvsagile>.

4. Leatherbee M., Katila R. The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2020. № 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1373>.

5. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/>.

6. Máté D., Estiyanti N.M., Novotny A. How to support innovative small firms? Bibliometric analysis and visualization of start-up incubation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Volume 13, Issue 5. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00361-z>.

7. Pyroh O., Kalachenkova K., Kuybida V., Chmil H., Kiptenko V., Razumova O. The influence of factors on the level of digitalization of world economies. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 5. S. 183-191.

8. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. 2011. 322 S.

9. The Global Startup Ecosystem Index Report 2024. URL: <https://www.startupblink.com/>

10. Bolotianska L.O., Andrieieva L.O., Lysak O.I. Vybir idei ta finansuvannia startapiv. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. 2021. №1(43). С. 5-11.

11. Kon M. Otsiniuvannia i planuvannia v Agile. К.: Fabula. 2019. 336 s.

12. Tkachenko A., Voronin D. Innovatsiyni potentsial startapiv: kryterii otsinky ta diahnostryky. *Ekonomichnyi analiz*. 2024. № 34 (2). S. 301-316. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.301>.

13. Fedirets O.V., Huk O.V., Zos-Kior M.V., Dydzhytalizatsiia biznes-protsesiv ta biznes-planuvannia potentsiino ahresyvnykh pidpriemstv v umovakh znannievoi ekonomiky. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 13. S. 43-46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43>.

14. Fedirets O.V. Perspektyvy vykorystannia Agile-menedzhmentu v ahroprodovolchii sferi. Materialy II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Stratehichniy menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo». 27 veresnia 2024 r. Poltava: PDAU, 2024. Tom. 1. S. 193-195.

15. Khaustov M.M. Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia: monohrafiia. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 2023. 224 s.

УДК 005.21:005.52:658.5

DOI 10.60022/2(1)-9S

Равлюк Ігор Володимирович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Україна

Ravluk Ihor

PhD student

Higher educational institution «Podillia state university», Ukraine

ORCID: 0009-0006-7023-9721

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено проблематику стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації, технологічних змін і цифровізації економіки. Акцент зроблено на важливості забезпечення сталого розвитку підприємств через впровадження інновацій у всі сфери діяльності та формування гнучких, адаптивних стратегій, що відповідають сучасним викликам ринку. З урахуванням реалій української економіки, розкрито необхідність удосконалення методів управління інноваційними процесами як запоруки підвищення конкурентних позицій суб'єктів господарювання на внутрішньому й міжнародному ринках. У процесі дослідження проведено економіко-математичний аналіз діяльності інноваційно-активних агропереробних підприємств Західного регіону України. На основі вартісних показників, коефіцієнтів рентабельності та функції бажаності Харрінгтона здійснено комплексну оцінку ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком. За допомогою множинної регресії виявлено ключові фактори впливу на результативність стратегічних рішень та підтверджено високий рівень залежності між інноваційною гнучкістю, маркетинговою ефективністю, фінансовими показниками й успішністю реалізації інноваційних стратегій. Особлива увага приділена питанням прогнозування ефективності стратегічного управління, що дозволило виявити позитивну динаміку зміни показників за умов удосконалення інноваційних практик на підприємствах. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість покращення оцінок стратегічного управління від рівня «задовільно» до «добре» у перспективі. Зроблено висновок, що стратегічне управління інноваційним розвитком має бути системним процесом, який базується на аналітичному моніторингу результативності управлінських рішень, гнучкій адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективному використанні економіко-математичних інструментів планування й прогнозування.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний розвиток, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, конкурентоспроможність, підприємство, ефективність.

STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE ENTERPRISE

Abstract. The article examines the issues of strategic management of innovative development of a competitive enterprise in the context of globalization, technological change and digitalization of the economy. Emphasis is placed on the importance of ensuring sustainable development of enterprises through the introduction of innovations into all areas of activity and the formation of flexible, adaptive strategies that meet modern market challenges. Taking into account the realities of the Ukrainian economy, the need to improve methods of managing innovation processes as a guarantee of increasing the competitive positions of business entities in the domestic and international markets is revealed. In the course of the study, an economic and mathematical analysis of the activities of innovative-active agro-processing enterprises of the Western region of Ukraine was conducted. Based on cost indicators, profitability ratios and Harrington's desirability function, a comprehensive assessment of the effectiveness of strategic management of innovative development was carried out. Using multiple regression, key factors influencing the effectiveness of strategic decisions were identified and a high level of dependence between innovative flexibility, marketing efficiency, financial indicators and the success of implementing innovative strategies was confirmed. Special attention is paid to the issues of forecasting the effectiveness of strategic management, which allowed us to identify positive dynamics of changes in indicators under conditions of improving innovative practices at enterprises. Forecast calculations indicate the possibility of improving strategic management assessments from the level of "satisfactory" to "good" in the future. It is concluded that strategic management of innovative development should be a systemic process based on analytical monitoring of the effectiveness of management decisions, flexible adaptation to changes in the external environment and effective use of economic and mathematical planning and forecasting tools.

Keywords: *strategic management, innovative development, investment management, innovation management, competitiveness, enterprise, efficiency.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації ринків, технологічних змін і нестабільного економічного середовища стратегічне управління інноваційним розвитком набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Постійна поява нових технологій, зміни споживчих запитів та жорстка конкуренція вимагають від компаній не лише оперативного реагування на зовнішні виклики, але й системного впровадження інновацій у всі сфери діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські підприємства, прагнучи посилити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, повинні впроваджувати ефективні стратегії інноваційного розвитку, які передбачають гнучкість, адаптивність і довгострокове планування. Особливої ваги набуває питання стратегічного управління як комплексного процесу визначення, розробки та реалізації інноваційних підходів, що забезпечують стійке конкурентне зростання [1-3; 5; 8; 10]. Актуальність теми також обумовлена необхідністю формування національної економіки знань, де інновації стають основним драйвером економічного розвитку. В Україні наразі існує нагальна потреба в удосконаленні методів стратегічного управління інноваційними процесами на підприємствах для підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах цифровізації та інтеграції до світових ринків. Отже, дослідження механізмів і практик стратегічного управління інноваційним розвитком є надзвичайно важливим як для підвищення ефективності окремих підприємств, так і для економічного зростання країни загалом.

Мета статті – дослідити стратегічне управління інноваційним розвитком конкурентоспроможного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентного підприємства відрізняється від поняття ефективності в традиційному сенсі. Ефективність стратегічного управління представляю собою співвідношення результату до витрат. В стратегічному управлінні ефективність оцінюється якісними та кількісними параметрами і тому визначаються трьома основними способами (рис. 1).

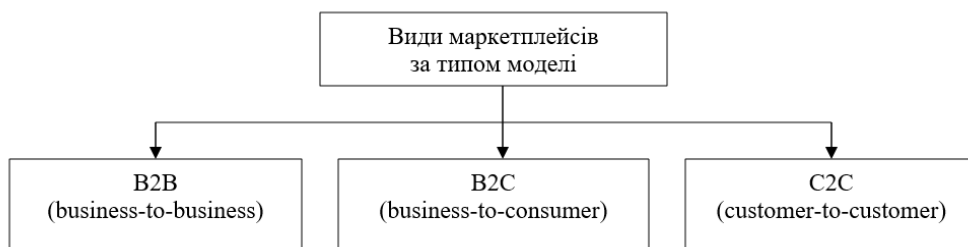


Рис. 1. Види ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентного підприємства

Джерело: [6]

Згідно з цільовим підходом ефективність стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентного підприємства залежить від:

- стратегічних цілей та завдань;
- відповідності стратегії економічним пріоритетам розвитку підприємства;
- адаптивності стратегії регіону до досягнутого економіко-технологічного та соціально-культурного рівня розвитку підприємства;
- маркетингової політики компанії, яка відповідає викликам навколишнього середовища [6].

З огляду на актуальність обраної теми проведемо дослідження стратегічного управління інноваційним розвитком конкретних конкурентних підприємств переробної підгалузі аграрного сектору Західного регіону України (табл. 1).

Таблиця 1

**Інноваційно-активні підприємства переробної підгалузі аграрного сектору
Західного регіону України**

Агропереробне підприємство (повна назва)	Агропереробне підприємство (скорочено)	Вид діяльності	Публічна інформація, річні фінансова звітність, посилання
Хмельницька область			
Товариство з обмеженою відповідальністю «Птахофабрика Волочиська»	ТОВ «Птахофабрика Волочиська»	М'ясопереробне підприємство М'ясо свійської птиці субпродукти	https://clarity-project.info/edr/34708031/yearly-finances
Товариство з обмеженою відповідальністю «М'ясопереробний комплекс Поділля»	ТОВ «М'ясопереробний комплекс Поділля»	М'ясопереробне підприємство	https://clarity-project.info/edr/39860276
Тернопільська область			
Спільне українсько-польське товариство з обмеженою відповідальністю «М'ясовіта»	СУП ТОВ «М'ясовіта»	М'ясопереробне підприємство	https://clarity-project.info/tenderer/24627442
Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільський м'ясокомбінат»	ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат»	М'ясопереробне підприємство	https://clarity-project.info/tenderer/40274726
Львівська область			
Товариство з обмеженою відповідальністю «Ходорівський м'ясокомбінат»	ТОВ «Ходорівський м'ясокомбінат»	М'ясопереробне підприємство	https://clarity-project.info/tenderer/33562670
Дочірнє підприємство «Львівський м'ясопереробний комбінат товариства з обмеженою відповідальністю «ГАЛ-ЄВРО-КОНТАКТ»	ДП ЛМК №1 ТОВ «ГАЛ-ЄВРО КОНТАКТ»	М'ясопереробне підприємство	https://clarity-project.info/edr/32182442/history/edrrou

Джерело: складено автором

Ключовими показниками стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентного підприємства є коефіцієнти рентабельності фінансової, виробничої, управлінської діяльності. Показники рентабельності являються відносними характеристиками результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони дають змогу проаналізувати діяльність підприємства на всіх рівнях та здійснити оцінку стратегічного управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання. Отже, рентабельність стратегічного управління включає в себе комплекс показників, які надають характеристику конкурентоспроможності прийнятих рішень у майбутньому [4; 7].

Основні індикатори стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентного підприємства, формульний вираз та характеристика представлено табл. 2.

Таблиця 2

**Основні індикатори стратегічного управління інноваційним розвитком
конкурентного підприємства**

Показники	Формула	Означення
Рентабельність виробничого капіталу (Рвк) у відсотках визначається як відношення валового прибутку до середньої вартості основних засобів і матеріальних оборотних активів.	$P_{вк} = \frac{ВП}{\Phi + МОА} \cdot 100 \%$	де ВП — валовий прибуток підприємства; Ф — середньорічна вартість основних засобів; МОА — середньорічна вартість матеріальних оборотних активів.
Рентабельність активів (ROA) визначається як відношення прибутку (балансової чи чистої) (Пб або Пч) до середньої величини активів за якийсь період (Аср)	$ROA = \frac{Пб(абоПч)}{Аср} \cdot 100 \%$	показник служить для визначення ефективності використання капіталу, оскільки дає загальну оцінку доходності вкладеного в виробництво капіталу, як власного так і залученого

Продовження таблиці 2

Рентабельність поточних активів (Р _{та}) являє собою відношення чистого прибутку підприємства (Пч) до середньої величини поточних активів (оборотних коштів) підприємства (А _{т.ср})	$P_{та} = \frac{Пч}{А_{т.ср}} \cdot 100 \%$	показник характеризує величину прибутку, отриману з кожної гривні що вкладена у поточні активи
Рентабельність власного акціонерного капіталу (ROE) визначається як відношення чистого прибутку (Пч) до середньої величини власного капіталу підприємства (Кс)	$ROE = \frac{Пч}{Кс} \cdot 100\%$	показник займає особливе місце серед показників рентабельності і характеризує ефективність використання власних коштів акціонерів, величину прибутку, отриману на кожну гривню вкладень акціонерів в підприємство і залишаючи в розпорядженні підприємства. Значення цього показника відбиває ступінь привабливості об'єкта для вкладень коштів акціонерів. Чим вище цей показник, тим більше прибутку приходить на одну акцію, тим вище потенційні дивіденди
Рентабельність продажів (ROS)	Формула: ROS = Чистий прибуток / Виручка від продажів × 100%	визначає, яку частину прибутку приносить кожна гривня продажів. Високий ROS свідчить про хорошу контрольованість витрат і ефективність операційної діяльності.
Рентабельність прийняття стратегічних рішень	Чистий фінансовий результат: прибуток / Адміністративні витрати × 100%	рентабельність прийняття стратегічних рішень передбачає співвідношення ефекту від реалізації рішення до витрат на їх впровадження
Рентабельності логістичного апарату	= Рівень товарності продукції	можливе ототожнення із стратегією логістичної діяльності, аналізом рівня товарності продукції
Рентабельність маркетингової діяльності	Витрати на рекламу / Прибуток * 100%	характеризує просування продукції та шляхи удосконалення маркетингової діяльності
Рентабельність персоналу (відношення прибутку до середньооблікової чисельності персоналу)	$R_{пвп} = \frac{П}{Ч_{пвп}}$	де РПВП – рентабельність персоналу; П – прибуток від реалізації продукції; В – виручка від реалізації продукції; ЧПВП – чисельність промислово-виробничого персоналу; ВП – вартість випуску продукції у діючих цінах; R _{пр} – рентабельність продажів; У _{рп} – частка реалізованої продукції у загальному її випуску; ПП _{пр} – середньорічний виробіток продукції одного працівника

Джерело: [4; 7]

Саме, користуючись представленими формульними виразами основних коефіцієнтів стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентного підприємства проведемо їх визначення та аналіз на прикладі означених агропереробних підприємств.

Але, перед цим на основі річної звітності необхідно провести дослідження Вартісні показники результативності стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентного підприємства сформованих у табл. 3 за останні п'ять років.

Таблиця 3

Вартісні показники результативності стратегічного управління інноваційним розвитком конкурентного підприємства, 2020-2024 рр.

Агропереробне підприємство	Чистий прибуток, тис. грн, 2020-2024 рр.	Виручка від продажів (чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн, 2020-2024 рр.
ТОВ «Птахофабрика Волочиська», Хмельницька область	4461,80	131426,80
ТОВ «М'ясопереробний комплекс Поділля», Хмельницька область	4238,71	55759,04
СУП ТОВ «М'ясовіта», Тернопільська область	271,80	8265,60
ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат», Тернопільська область	25481,20	78179,00
ТОВ «Ходорівський м'ясокомбінат», Львівська область	4123,00	461654,00

Продовження таблиці 3

ДП ЛМК №1 ТОВ «ГАЛ-ЄВРО КОНТАКТ» Львівська область	5277,44	595533,66
---	---------	-----------

Джерело: складено автором

Чисельність персоналу означених інноваційно-активних підприємств, як основа стратегічного управління за останні п’ять років представлена табл. 4.

Таблиця 4

Чисельність персоналу інноваційно-активних підприємств, 2020-2024 рр.

Агропереробне підприємство	Чисельність персоналу, осіб, 2020-2024 рр.
ТОВ «Птахофабрика Волочиська», Хмельницька область	250
ТОВ «М’ясопереробний комплекс Поділля», Хмельницька область	222
СУП ТОВ «М’ясовіта», Тернопільська область	320
ТОВ «Тернопільський м’ясокомбінат», Тернопільська область	347
ТОВ «Ходорівський м’ясокомбінат», Львівська область	285
ДП ЛМК №1 ТОВ «ГАЛ-ЄВРО КОНТАКТ», Львівська область	354

Джерело: складено автором

Далі, так як зазначалось вище представимо основні коефіцієнти стратегічного управління інноваційним розвитком означених агропереробних підприємств за останнє п’ятиріччя (табл. 5).

Таблиця 5

Основні коефіцієнти стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств, 2020-2024 рр.

Агропереробне підприємство	Рентабельність активів (ROA), %, 2020-2024 рр.	Рентабельність власного капіталу (ROE), %, 2020-2024 рр.	Рентабельність виробничого капіталу, %, 2020-2024 рр.	Рентабельність продажів (збуту) (ROS), %, 2020-2024 рр.	Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %, 2020-2024 рр.	Коефіцієнт інноваційної гнучкості, %, 2020-2024 рр.	Рентабельності логістичного апарату, %, 2020-2024 рр.	Рентабельність маркетингової діяльності, %, 2020-2024 рр.	Рентабельність персоналу, %, 2020-2024 рр.
ТОВ «Птахофабрика Волочиська» Хмельницька область	6,30	1,18	16,47	3,26%	22,75%	1,74	88,48	23,45	18,07
ТОВ «М’ясопереробний комплекс Поділля» Хмельницька область	2,24	1,19	14,49	9,15%	24,90%	1,57	77,86	20,63	19,23
СУП ТОВ «М’ясовіта» Тернопільська область	-6,99	8,90	16,14	5,97%	9,88%	1,49	69,01	18,29	20,31
ТОВ «Тернопільський м’ясокомбінат» Тернопільська область	42,27	-19,34	13,88	5,90%	20,42%	1,65	78,75	20,87	19,84
ТОВ «Ходорівський м’ясокомбінат» Львівська область	2,17	7,10	16,93	8,20%	14,72%	1,88	74,81	19,82	14,90
ДП ЛМК №1 ТОВ «ГАЛ-ЄВРО КОНТАКТ» Львівська область	6,74	7,81	18,88	8,13%	13,34%	2,07	80,52	21,34	15,06

Джерело: складено автором

Як бачимо, досить різні значення ключових коефіцієнтів стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств за останнє п'ятиріччя, але їх різнобічність та індивідуальність є характеристикою діяльності суб'єкта господарювання.

Графічно основні коефіцієнти стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств за останнє п'ятиріччя можна представити рис. 2.

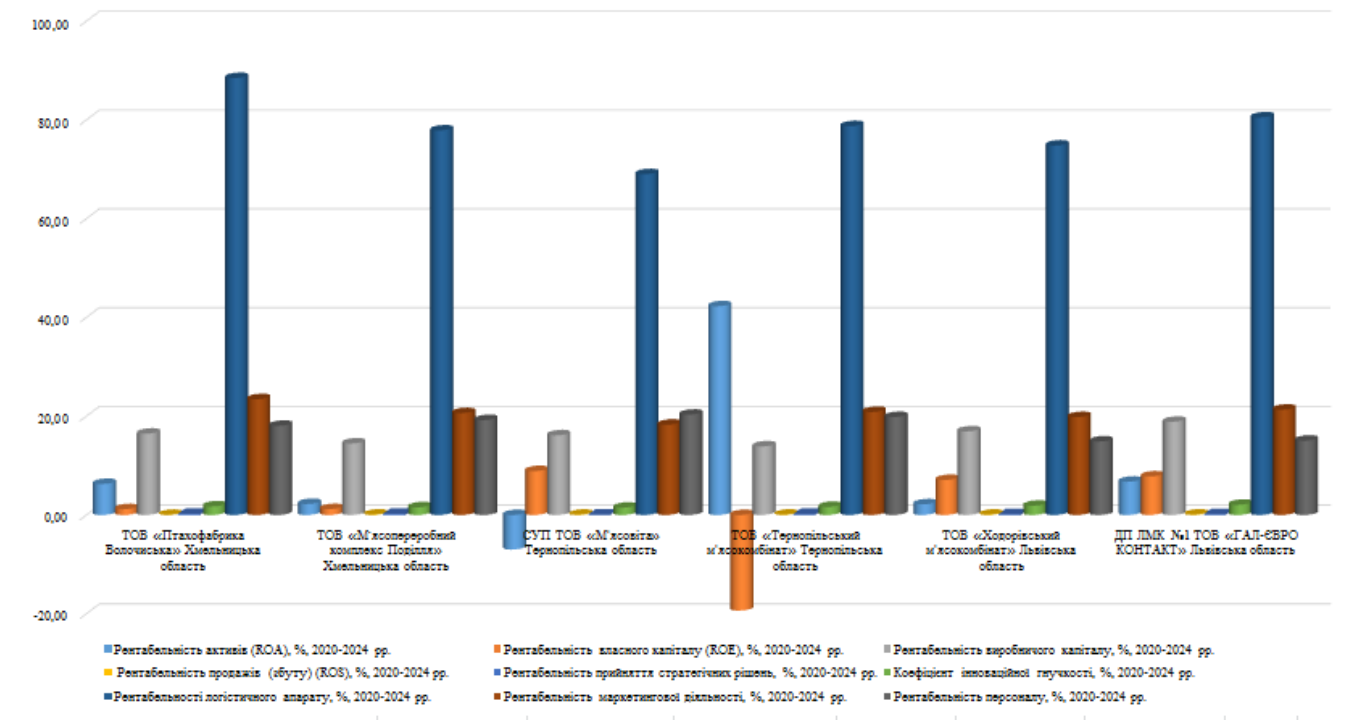


Рис. 2. Основні коефіцієнти стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств, 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Маючи розраховані основні коефіцієнти стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств є можливість вивчити, дослідити, проаналізувати, провести прогноз факторних ознак та результативного показника стратегічного управління з використанням економіко-математичних методів та моделей, як інструменту трансформації та обробки статистичних даних для отримання оптимальних результатів стратегічної діяльності агропереробних підприємств.

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів. Множинний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваній результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані множинною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_n X_n. \quad (1)$$

Основна задача множинної виробничої регресії – це дослідження впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства. В даному випадку на основі множинної лінійної регресії дослідимо вплив ключових коефіцієнтів стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств на рентабельність прийняття стратегічних рішень за останні п'ять років.

Факторами дослідження виступають індикатори стратегічного управління:

- рентабельність активів (ROA), %;
- рентабельність власного капіталу (ROE), %;
- рентабельність виробничого капіталу, %;
- рентабельність продажів (збуту) (ROS), %;
- коефіцієнт інноваційної гнучкості, %;
- рентабельність логістичного апарату, %;
- рентабельність маркетингової діяльності, %;

- рентабельність персоналу, %.

Результативним показником дослідження виступає рентабельність прийняття стратегічних рішень.

Вихідні статистичні дані були сформовані попередньо з використанням річної фінансової звітності за останні десять років і дублюються за допомогою табл. 6.

Таблиця 6

Динаміка основних коефіцієнтів стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств, 2020-2024 рр.

Роки	Рентабельність активів (ROA), %	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Рентабельність виробничого капіталу, %	Рентабельність продажів (збуту) (ROS), %	Коефіцієнт інноваційної гнучкості, %	Рентабельності логістичного апарату, %	Рентабельність маркетингової діяльності, %	Рентабельність персоналу, %	Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %
ТОВ «Птахофабрика Волочиська» Хмельницька область									
2020	6,20	1,11	15,20	2,78	2,33	88,20	23,37	9,61	29,68
2021	7,22	1,64	16,44	3,45	1,41	87,92	23,30	17,26	18,27
2022	3,24	0,80	17,08	2,18	1,38	88,64	23,49	9,46	33,39
2023	7,55	1,17	16,40	3,90	2,24	88,69	23,50	23,84	16,00
2024	7,28	1,17	17,22	3,98	1,34	88,94	23,57	30,20	16,41
ТОВ «М'ясопереробний комплекс Поділля» Хмельницька область									
2020	3,44	2,30	13,38	2,25	2,10	77,62	20,57	10,49	32,49
2021	1,26	0,80	14,47	9,66	1,27	77,37	20,50	18,61	20,00
2022	1,38	0,82	15,03	5,23	1,24	78,00	20,67	9,99	36,55
2023	2,44	0,94	14,43	12,83	2,02	78,05	20,68	25,17	17,52
2024	2,66	1,10	15,15	15,79	1,21	78,27	20,74	31,87	17,96
СУП ТОВ «М'ясовіта» Тернопільська область									
2020	4,88	-2,23	14,90	2,97	1,99	68,80	18,23	36,73	7,69
2021	-39,33	42,72	16,11	26,31	1,20	68,58	18,17	37,13	0,83
2022	-0,78	10,90	16,74	0,41	1,18	69,14	18,32	10,06	3,05
2023	0,09	-1,45	16,07	0,04	1,92	69,18	18,33	12,66	28,75
2024	0,19	-5,45	16,88	0,11	1,15	69,38	18,38	4,97	9,10
ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» Тернопільська область									
2020	1,88	1,54	12,81	4,39	2,22	78,50	20,80	43,45	7,57
2021	2,06	1,86	13,86	11,11	1,34	78,25	20,74	5,35	67,04
2022	0,70	0,62	14,40	3,00	1,31	78,89	20,91	18,34	19,79
2023	112,88	-123,70	13,82	7,71	2,13	78,94	20,92	22,70	1,90
2024	93,83	22,96	14,51	3,31	1,28	79,16	20,98	9,36	5,82
ТОВ «Ходорівський м'ясокомбінат» Львівська область									
2020	1,40	4,42	15,63	3,13	2,51	74,57	19,76	3,87	9,52
2021	2,12	3,54	16,90	3,43	1,52	74,34	19,70	4,13	9,77
2022	2,23	11,42	17,56	10,03	1,49	74,95	19,86	19,06	2,21
2023	2,02	7,21	16,86	10,30	2,42	74,99	19,87	18,01	29,84
2024	3,06	8,90	17,71	14,08	1,45	75,20	19,93	29,42	22,28
ДП ЛМК №1 ТОВ «ГАЛ-ЄВРО КОНТАКТ» Львівська область									
2020	6,63	4,86	17,42	3,11	2,77	80,26	21,27	4,16	8,63
2021	7,73	3,89	18,84	3,41	1,67	80,01	21,20	4,42	8,86
2022	3,47	12,56	19,58	9,95	1,64	80,66	21,38	19,82	2,00
2023	8,08	7,93	18,80	10,22	2,67	80,71	21,39	17,43	27,04
2024	7,79	9,79	19,74	13,97	1,60	80,94	21,45	29,47	20,19

Джерело: складено автором

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних,

математичних функцій та масивів, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHIINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST та надбудови Аналіз даних→Регресія.

Дослідження, вивчення, аналіз, моделювання та прогнозування факторних ознак та результативного показника проводимо в декілька етапів.

На початковому етапі приводимо факторні ознаки та результативний показник до математичного вигляду для подальшого розрахунку множинної лінійної регресії, основних статистичних показників та коефіцієнтів. Далі проводимо нормалізацію факторних ознак стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств за останні п'ять років з метою подальшого розрахунку матриці та перевірки явища мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера.

При дослідженні множинної лінійної моделі проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера. Термін «мультиколінеарність» означає, що в множинній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Враховуємо, що явище мультиколінеарності в економетричному аналізі є негативним і його необхідно позбуватися. Для цього на наступному етапі дослідження розраховуємо парні коефіцієнти кореляції.

Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив основних досліджуваних факторів на показник Y, тобто рентабельність прийняття стратегічних рішень означених агропереробних підприємств. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо більше 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, можна відслідкувати суттєвий вплив факторних ознак на результативну ознаку стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств, що вказують на тісний, прямий зв'язок кожного із факторів на рентабельність прийняття стратегічних рішень означених агропереробних підприємств.

Підводячи підсумок після обчислення парних коефіцієнтів кореляції та враховуючи, явище мультиколінеарності, яке є негативним і його необхідно позбуватися шляхом виключення одного із досліджуваних факторних ознак, парний коефіцієнт кореляції якого є найменшим, ми все ж таки жоден фактор не виключаємо із подальшого аналізу, моделювання та прогнозування, адже парні коефіцієнти кореляції є високими, якісними та обґрунтованими і задача нашого дослідження є максимальне вивчення впливу основних коефіцієнтів стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств на результативну ознаку.

Далі етап проведення розрахунків транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння множинної виробничої функції для визначення теоретичних та прогнозного значень рентабельності прийняття стратегічних рішень означених агропереробних підприємств.

В результаті обчислень множинні виробничі лінійні регресії рентабельності прийняття стратегічних рішень означених агропереробних підприємств мають вигляд:

ТОВ «Птахофабрика Волочиська» Хмельницька область

$$Y_r = 55,50 + 8,63X_1 - 74,00X_2 + 3,00X_3 - 24,00X_4 + 1,00X_5 - 0,21X_6 + 1,72X_7 + 0,38X_8$$

ТОВ «М'ясопереробний комплекс Поділля» Хмельницька область

$$Y_r = 64,00 + 90,00X_1 - 10,00X_2 - 8,00X_3 + 7,00X_4 - 22,00X_5 + 2,13X_6 - 8,00X_7 - 5,88X_8$$

СУП ТОВ «М'ясовіта» Тернопільська область

$$Y_r = -696,00 - 23,00X_1 - 3,06X_2 - 47,00X_3 - 32,00X_4 - 94,00X_5 - 1,06X_6 + 84,00X_7 + 6,00X_8$$

ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» Тернопільська область

$$Y_r = 216,00 - 0,18X_1 + 0,17X_2 - 7,13X_3 + 4,69X_4 - 11,25X_5 - 1,69X_6 + 2,38X_7 - 0,86X_8$$

ТОВ «Ходорівський м'ясокомбінат» Львівська область

$$Y_r = 1280,00 - 124,00X_1 - 21,25X_2 + 4,00X_3 + 11,00X_4 - 72,00X_5 - 4,75X_6 - 24,00X_7 + 7,50X_8$$

ДП ЛМК №1 ТОВ «ГАЛ-ЄВРО КОНТАКТ» Львівська область

$$Y_r = -9,00 + 5,63X_1 + 0,50X_2 + 3,11X_3 + 4,25X_4 + 6,47X_5 - 1,00X_6 - 1,02X_7 - 1,38X_8$$

Параметри рівнянь обчислюють способом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

В результаті обробки даних множинних виробничих лінійних регресій рентабельності прийняття стратегічних рішень означених агропереробних підприємств розрахований загальний коефіцієнт детермінації. Загальний коефіцієнт детермінації складає 1,00 і вказує на практично-функціональний зв'язок, а також, що варіація рентабельності прийняття стратегічних рішень на 99,98 % зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник

– рентабельність прийняття стратегічних рішень означених агропереробних підприємств.

Проведено додаткові розрахунки: безрозмірних значень вартісних показників оцінки стратегічного управління інноваційним розвитком, розраховано показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона та їх характеристика (табл. 7).

Таблиця 7

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона оцінки ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств, 2020-2024 рр.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «Птахофабрика Волочиська», Хмельницька область					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн.	0,49	0,58	0,49	0,64	0,69
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,54	0,61	0,58	0,65	0,69
Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,68	0,68	0,68	0,67
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,66	0,56	0,69	0,54	0,54
Функція Харрінгтона	0,60	0,61	0,61	0,63	0,65
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ОТОВ «М'ясопереробний комплекс Поділля», Хмельницька область					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн.	0,49	0,58	0,49	0,64	0,69
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,66	0,56	0,69	0,54	0,54
Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,69	0,69	0,68	0,68
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,66	0,56	0,69	0,54	0,54
Функція Харрінгтона	0,63	0,60	0,64	0,60	0,61
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона СУП ТОВ «М'ясовіта», Тернопільська область					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн.	0,40	0,69	0,38	0,37	0,37
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,47	0,48	0,56	0,61	0,69
Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,47	0,38	0,41	0,69	0,48
Функція Харрінгтона	0,51	0,56	0,51	0,59	0,56
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат», Тернопільська область					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн.	0,44	0,38	0,37	0,69	0,52
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,69	0,39	0,37	0,38	0,38
Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,69	0,68	0,68	0,68
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,41	0,69	0,48	0,38	0,40
Функція Харрінгтона	0,56	0,54	0,47	0,53	0,49
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «Ходорівський м'ясокомбінат», Львівська область					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн.	0,42	0,42	0,60	0,57	0,69
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,60	0,59	0,68	0,64	0,69

Продовження таблиці 7

Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,69	0,68	0,66	0,66
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,48	0,49	0,40	0,69	0,62
Функція Харрінгтона	0,55	0,55	0,59	0,64	0,67
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ДП ЛМК №1 ТОВ «ГАЛ-СВРО КОНТАКТ» Львівська область					
Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн.	0,42	0,42	0,60	0,57	0,69
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,60	0,59	0,68	0,64	0,69
Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,69	0,68	0,68	0,68
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,48	0,49	0,40	0,69	0,62
Функція Харрінгтона	0,55	0,55	0,59	0,65	0,67
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>	<i>добре</i>

Джерело: складено автором

Відмічаємо що, за визначеним універсальним показником – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств за останні п'ять років коливається в межах «добре» та «задовільно».

Слід акцентувати, що далі проведено вибіркве прогнозування та порівняння універсального показника – функція бажаності (переваги) Харрінгтона) оцінки ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств на 2026 р. Прогнозування з метою покращення показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона на наступний період для ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» Тернопільська область – основні коефіцієнти стратегічного управління (показник за частинною функцією бажаності Харрінгтона 2024 р. «задовільно»).

Прогнозування з метою покращення вартісних показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона на наступний період для:

- ТОВ «М'ясопереробний комплекс Поділля», Хмельницька область (показник 2024 р. «задовільно»);
- СУП ТОВ «М'ясовіта», Тернопільська область (показник 2024 р. «задовільно»);
- ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат», Тернопільська область (показник 2024 р. «задовільно»).

Прогнозні значення основних коефіцієнтів та вартісних показників стратегічного управління інноваційним розвитком агропереробних підприємств були визначені попередньо за допомогою вбудованої статистичної функції TREND та множинних виробничих лінійних регресій. Проводимо прогнозування показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» Тернопільська область (табл. 8).

Таблиця 8

Прогнозування показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат» Тернопільська область, 2020-2024, 2026 pp.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат», Тернопільська область						
Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Рентабельність активів (ROA), %	0,37	0,37	0,37	0,69	0,65	0,67
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	0,38	0,39	0,37	0,00	0,59	0,69
Рентабельність виробничого капіталу, %	0,65	0,67	0,68	0,67	0,68	0,69
Рентабельність продажів (збуту) (ROS), %, %	0,51	0,69	0,47	0,61	0,48	0,49
Коефіцієнт інноваційної гнучкості, %	0,69	0,58	0,57	0,68	0,57	0,65
Рентабельності логістичного апарату, %	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Рентабельність маркетингової діяльності, %	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Рентабельність персоналу, %	0,69	0,41	0,52	0,55	0,45	0,45
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,41	0,69	0,48	0,38	0,40	0,40

Продовження таблиці 8

Функція Харрінгтона	0,57	0,58	0,54	0,55	0,58	0,63
Характеристика	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	добре

Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані універсального показника за частинною функцією – функція бажаності Харрінгтона) ТОВ «Тернопільський м’ясокомбінат» Тернопільська область відмічаємо позитивну динаміку прогнозу із збільшенням коефіцієнта шкали Харрінгтона до якісної характеристики «добре».

Графічно отримані дані універсального показника за частинною функцією – функція бажаності Харрінгтона ТОВ «Тернопільський м’ясокомбінат» Тернопільська область представляємо на рис. 3.

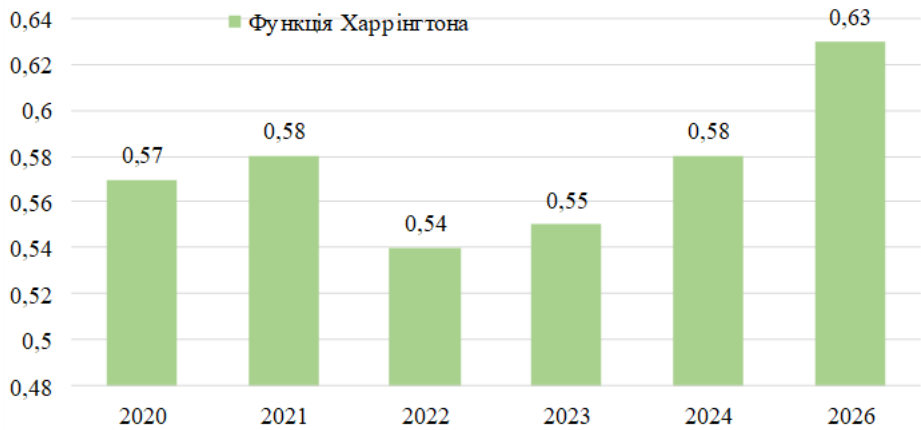


Рис. 3. Фактичні та прогнозні дані універсального показника за частинною функцією – функція бажаності Харрінгтона ТОВ «Тернопільський м’ясокомбінат» Тернопільська область, 2020-2024, 2026 рр.

Джерело: сформовано автором

Далі, проводимо прогнозування вартісних показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона для трьох агропереробних підприємств, так як у попередній період вони мали оцінку стратегічного управління «задовільно», тому проаналізуємо чи покращаться прогнозні якісні оцінки на 2026 р. (табл. 9).

Таблиця 9

Фактичні та прогнозні значення вартісних показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона агропереробних підприємств, 2020-2024, 2026 рр.

Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «М’ясопереробний комплекс Поділля», Хмельницька область						
Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Чистий прибуток, тис. грн.	0,47	0,54	0,47	0,60	0,64	0,69
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,69	0,51	0,51	0,51	0,51	0,39
Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,69	0,69	0,68	0,68	0,69
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,66	0,56	0,69	0,54	0,54	0,60
Функція Харрінгтона	0,6295	0,58	0,59	0,58	0,59	0,63
Характеристика	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	задовільно	добре
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона СУП ТОВ «М’ясовіта», Тернопільська область						
Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Чистий прибуток, тис. грн.	0,40	0,69	0,38	0,37	0,37	0,46
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,44	0,45	0,52	0,56	0,63	0,69
Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,47	0,38	0,41	0,69	0,48	0,49

Продовження таблиці 9

Функція Харрінгтона	0,50	0,55	0,50	0,58	0,54	0,63
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>
Показники за частинною функцією бажаності Харрінгтона ТОВ «Тернопільський м'ясокомбінат», Тернопільська область						
Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2026
Чистий прибуток, тис. грн.	0,44	0,38	0,37	0,69	0,52	0,63
Виручка від продажів (Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,69	0,39	0,37	0,38	0,38	0,56
Чисельність персоналу, осіб	0,69	0,69	0,68	0,68	0,68	0,78
Рентабельність прийняття стратегічних рішень, %	0,41	0,69	0,48	0,38	0,40	0,59
Функція Харрінгтона	0,56	0,54	0,47	0,53	0,49	0,64
<i>Характеристика</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>задовільно</i>	<i>добре</i>

Джерело: складено автором

За результатами проведеного прогнозування, спостерігаємо покращення якісних оцінок стратегічного управління інноваційним розвитком обраних суб'єктів господарювання до позначки «добре».

Графічно фактичні та прогнозні значення вартісних показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона агропереробних підприємств за останній період представлено на рис. 4.

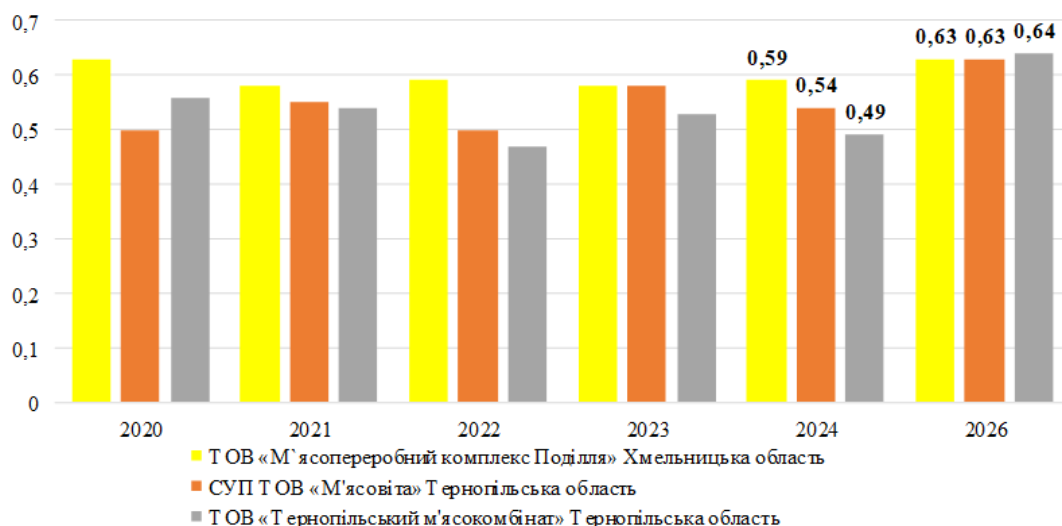


Рис. 4. Фактичні та прогнозні значення вартісних показників за частинною функцією бажаності Харрінгтона агропереробних підприємств, 2020-2024, 2026 рр.

Джерело: сформовано автором

Отже, в загальному підсумку, можна сказати, що використання економіко-математичних методів та моделей в поєднанні дає можливість провести загальну оцінку стратегічного управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання, визначити тенденції та їх динамічний рівень, намітити шляхи підвищення стратегічного управління інноваційним розвитком на всіх етапах діяльності з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів [6; 9].

Висновки. Стратегічне управління інноваційним розвитком конкурентоспроможного підприємства виступає ключовим чинником забезпечення його стійкого зростання та адаптації до динамічного ринкового середовища. Проведене дослідження підтвердило тісний зв'язок між рівнем інноваційної активності та ефективністю стратегічного управління. Модельний аналіз із використанням економіко-математичних методів дозволив глибоко оцінити вплив різних факторів на результативність управлінських рішень та виявити пріоритетні напрями для подальшого розвитку підприємств агропереробної галузі. Результати прогнозування свідчать про потенційне поліпшення ключових показників ефективності стратегічного управління за умови збереження та посилення інноваційних практик. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування розроблених моделей і рекомендацій для удосконалення механізмів управління підприємствами в реальних умовах економіки знань.

Література

1. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 3-12.
2. Волкова Н. В., Кіпятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 44-51.
3. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
4. Ковальчук І.В. Економіка підприємства. К.: Знання, 2008. 679 с.
5. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 67-73.
6. Мікловда В.П., Кубиній Н.Ю., Ножова Г.М., Климко Т.Ю. Регіон: проблеми стратегічного розвитку. Ужгород: Ліра, 2008. 196 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
8. Chykurkova A., Dmitrievna A., Pokotylska N., Nataliia E., Dobrovolska E., Chornobai L., Patsarniuk O. Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32(1). pp. 47-58.
9. Harrington E. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. pp. 494-498.
10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 199-205.

References

1. Aranchiy V. I., Makarenko P. M., Lesyuk V. S. Assessment of economic efficiency and competitiveness of agricultural enterprises. *Bulletin of Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*. 2024. Issue 2. P. 3-12.
2. Volkova N. V., Kipyatkov V. S. Management strategies of agricultural enterprises as a tool for achieving competitive advantages in the market. *Bulletin of Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*. 2024. Issue 2. P. 44-51.
3. Zhovniir V. I., Ishcheykin T. Ye., Orlyuk I. M. Innovation management as a factor of competitive advantages of an enterprise in crisis conditions. *Bulletin of Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*. 2024. Issue 2. P. 74-79.
4. Kovalchuk I.V. Economics of the enterprise. Kyiv: Znannia, 2008. 679 p.
5. Makhmudov Kh. Z., Polishchuk O. Yu. Innovative technologies as the basis of sustainable development and increasing the competitiveness of the agro-processing industry of Ukraine. *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*. 2024. Issue 2. P. 67-73.
6. Miklovda V.P., Kubinii N.Yu., Nozhova G.M., Klymko T.Yu. Region: problems of strategic development. Uzhgorod: Lira, 2008. 196 p.
7. Pastukhova V.V. Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency. Kyiv: Kyiv. National. Tor G.-Economics University, 2002. 302 p.
8. Chykurkova A., Dmitrievna A., Pokotylska N., Nataliia E., Dobrovolska E., Chornobai L., Patsarniuk O. Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32(1). pp. 47-58.
9. Harrington E. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. pp. 494-498.
10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 199-205.

УДК 658.8:004.8

DOI 10.60022/2(1)-11S

Білик Ірина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Bilyk Iryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics

Lviv Polytechnic National University, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-2513-078X

Гелей Юрій-Олександр Ігорович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Helei Yurii-Oleksandr

PhD student

Lviv Polytechnic National University, Ukraine

ORCID ID: 0009-0008-3467-8924

Боліщук Роман Андрійович

здобувач вищої освіти кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка»

Bolishchuk Roman

Student

Lviv Polytechnic National University, Ukraine

ORCID ID: 0009-0004-1534-0347

ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЗМІНЮЄ DIGITAL-MАРКЕТИНГ У 2025 РОЦІ

Анотація. Стаття зосереджена на аналізі та вивченні впливу штучного інтелекту (ШІ) на трансформацію digital-маркетингу у 2025 році, що є одним із ключових напрямів розвитку сучасної економіки. Метою роботи є аналіз основних сфер застосування ШІ в цифровому маркетингу, зокрема персоналізації контенту, автоматизації процесів, прогновної аналітики та оптимізації рекламних кампаній, а також оцінка їхнього впливу на ефективність маркетингових стратегій. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу наукової літератури, кейс-стаді провідних компаній, що інтегрують ШІ у свою діяльність, а також порівняльний аналіз традиційних і технологічно орієнтованих підходів до маркетингу. Результати дослідження свідчать, що ШІ суттєво підвищує точність таргетингу, мінімізує витрати часу на виконання рутинних завдань та забезпечує можливість прогнозування поведінки споживачів із високим ступенем достовірності. Наукова новизна полягає в систематизації сучасних тенденцій використання ШІ в digital-маркетингу та визначенні перспектив його розвитку в контексті глобальних економічних змін. Практична значущість роботи зумовлена розробкою рекомендацій для підприємств різних масштабів щодо впровадження ШІ-технологій у маркетингові стратегії з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності. У статті підкреслюється, що у 2025 році компанії, які ігнорують можливості ШІ, ризикують втратити свої позиції на ринку через неспроможність відповідати зростаючим очікуванням споживачів та технологічним стандартам.

Ключові слова: штучний інтелект, digital-маркетинг, персоналізація, автоматизація, прогнозна аналітика, маркетингові стратегії, тренди 2025.

HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE IS CHANGING DIGITAL MARKETING IN 2025

Abstract. The article is devoted to the study of the impact of artificial intelligence (AI) on the transformation of digital marketing in 2025, which is one of the key directions in the development of the modern economy. The purpose of the study is to analyze the main areas of AI application in digital marketing, including content personalization, process automation, predictive analytics, and optimization of advertising campaigns, as well as to assess their impact on the effectiveness of marketing strategies. To achieve this goal, methods such as literature review, case studies of leading companies integrating AI into their operations, and comparative analysis of traditional and technology-driven marketing approaches were employed. The research findings indicate that AI significantly enhances targeting accuracy, reduces time spent on routine tasks, and enables highly reliable consumer behavior forecasting. The scientific novelty lies in the systematization of current trends in the use of AI in digital marketing and the identification of its development prospects within the context of global economic changes. The practical significance of the study is determined by

the development of recommendations for enterprises of various scales on implementing AI technologies in marketing strategies to enhance their competitiveness. The article emphasizes that in 2025, companies ignoring AI opportunities risk losing their market positions due to their inability to meet rising consumer expectations and technological standards.

Key words: artificial intelligence, digital marketing, personalization, automation, predictive analytics, marketing strategies, 2025 trends.

Постановка проблеми. У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій і їхнього впливу на економічні процеси виникає необхідність глибшого осмислення ролі штучного інтелекту (ШІ) у трансформації digital-маркетингу. Проблематика дослідження полягає у визначенні ефективних підходів до впровадження технологій штучного інтелекту в маркетингову діяльність. Зокрема, актуальними є питання персоналізації контенту на основі поведінкових даних споживачів, автоматизації рутинних операцій, прогнозування ринкових тенденцій за допомогою аналітичних інструментів та оптимізації ресурсів у рекламних кампаніях. Разом із тим, важливим залишається аналіз викликів, з якими стикаються підприємства під час інтеграції ШІ-технологій, і розробка рекомендацій для подолання цих бар'єрів. Це створює основу для оцінки потенціалу та ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією бізнесу через використання сучасних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується стрімким проникненням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, зокрема у маркетинг. Одним із найбільш впливових чинників цієї трансформації є штучний інтелект (ШІ), який змінює підходи до взаємодії брендів із споживачами, оптимізує бізнес-процеси та відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності компаній. У 2025 році digital-маркетинг, як ключовий інструмент просування товарів і послуг у цифровому просторі, зазнає якісних змін під впливом ШІ, що зумовлює потребу в осмисленні цих процесів із наукової та практичної точок зору. Проблема інтеграції ШІ у маркетингові стратегії полягає не лише в технічних аспектах його впровадження, а й у необхідності адаптації організаційних структур, етичних стандартів і підходів до роботи з даними в умовах зростаючої автоматизації.

Останні дослідження підтверджують значний потенціал ШІ у сфері маркетингу. Наприклад, Ф. Котлер у своїй праці "Marketing 4.0" наголошує на переході від традиційних методів до цифрових, де технології відіграють вирішальну роль у формуванні клієнтського досвіду [1, с. 45]. Інші автори, зокрема Н. Стеблюк, акцентують увагу на тому, як ШІ дозволяє персоналізувати маркетингові комунікації, підвищуючи їхню ефективність [2, с. 464]. У той же час, аналітичні звіти міжнародних організацій, таких як McKinsey, прогнозують, що до 2025 року понад 70% маркетингових операцій великих компаній будуть частково або повністю автоматизовані завдяки ШІ [3]. Водночас залишаються відкритими питання щодо етичності використання даних споживачів, а також доступності аналогічних технологій для малого та середнього бізнесу, що потребує подальшого аналізу.

Актуальність дослідження визначається кількома ключовими факторами. Швидкість технологічного прогресу створює необхідність оперативної адаптації компаній для збереження їх конкурентоспроможності. У свою чергу, накопичення великих масивів даних у цифровому середовищі підкреслює важливість застосування штучного інтелекту як ефективного інструмента аналізу та використання інформації. Додатково, змінні споживацькі очікування, орієнтовані на персоналізовані підходи та швидкі рішення, стимулюють до переосмислення класичних маркетингових стратегій. Така інтеграція сучасних технологій у маркетингові процеси є викликом, що потребує всебічного дослідження та формування нових підходів до управління.

Метою статті є аналіз ключових напрямів застосування ШІ у сфері цифрового маркетингу у 2025 році та оцінка їхнього впливу на ефективність маркетингових стратегій.

Виклад основного матеріалу. Штучний інтелект (ШІ) у 2025 році перетворюється із допоміжного інструмента у ключовий фактор трансформації digital-маркетингу, впливаючи на всі етапи взаємодії брендів із аудиторією – від аналізу потреб до оцінки результатів кампаній. Дослідження виявило чотири основні сфери, де ШІ демонструє найбільший вплив: персоналізація контенту, автоматизація маркетингових процесів, прогнозна аналітика та оптимізація рекламних кампаній. Ці напрями не лише підвищують ефективність маркетингових стратегій, а й змінюють саму природу взаємодії бізнесу зі споживачами, роблячи її більш технологічно орієнтованою та орієнтованою на дані.

Персоналізація контенту, що базується на ШІ, є одним із найпотужніших інструментів залучення аудиторії у цифровому просторі. Завдяки здатності обробляти великі масиви даних (big data), ШІ аналізує поведінку користувачів – від їхніх пошукових запитів і вподобань у соціальних мережах до часу перебування на вебсайтах – і створює пропозиції, які максимально відповідають індивідуальним інтересам [4, с. 16]. Наприклад, стрімінгова платформа Netflix використовує алгоритми машинного навчання для аналізу історії переглядів, жанрових уподобань і навіть часу доби, коли користувач дивиться контент, щоб рекомендувати фільми чи серіали з точністю до 80% [5]. Аналогічно, Amazon інтегрує ШІ у свою систему рекомендацій, що генерує до 35% продажів завдяки персоналізованим пропозиціям товарів [6].

Цей підхід має значний економічний ефект. За оцінками McKinsey, у 2025 році компанії, які активно застосовують ШІ для персоналізації, можуть збільшити доходи на 15% порівняно з тими, хто покладається на стандартні методи сегментації аудиторії [7]. Крім того, персоналізація впливає на лояльність клієнтів: дослідження

McKinsey показують, що 71% споживачів готові віддати перевагу брендам, які пропонують індивідуальні рішення [8]. У 2025 році цей тренд посилюється через зростання конкуренції в цифровому середовищі, де масові маркетингові кампанії поступаються місцем точковим комунікаціям, підкріпленим технологіями ШІ.

Автоматизація маркетингових операцій за допомогою ШІ дозволяє значно скоротити витрати часу та ресурсів, одночасно підвищуючи якість виконання завдань. Сьогодні ШІ бере на себе функції, які раніше вимагали значних людських зусиль: створення рекламних текстів, управління розсилками, взаємодія з клієнтами через чат-боти та закупівля реклами в режимі реального часу (програмастик) [9, с. 3]. Наприклад, платформа Jasper.ai, що працює на базі ШІ, здатна генерувати рекламні тексти, пости для соціальних мереж чи навіть SEO-оптимізовані статті за лічені хвилини, зберігаючи відповідність брендовому тону та стилю [10]. У сфері клієнтської підтримки чат-боти, такі як ті, що використовуються в Shopify, обробляють до 80% стандартних запитів – від статусу замовлення до повернення товару – із середнім часом відповіді 1-2 хвилини порівняно з 30-60 хвилинами при ручній обробці [11].

Порівняння традиційних і автоматизованих підходів наочно демонструє економію часу (табл.1)

Таблиця 1

Порівняння витрат часу на маркетингові операції

Операція	Традиційний підхід (години)	Автоматизований підхід із ШІ (хвилини)
Створення рекламного тексту	2-3	5-10
Аналіз цільової аудиторії	5-7	15-20
Обробка клієнтського запиту	0,5-1	1-2
Планування email-розсилки	3-4	10-15

Джерело: складено авторами за даними [3; 7]

Це підкреслює, що ШІ не лише прискорює процеси, а й дозволяє маркетологам зосередитися на стратегічних аспектах, таких як розробка креативних концепцій чи аналіз довгострокових трендів. У 2025 році автоматизація стає стандартом для компаній, які прагнуть масштабуватися без пропорційного збільшення штату.

Прогнозна аналітика, підкріплена ШІ, відкриває можливості для передбачення ринкових тенденцій і поведінки споживачів із високою точністю. Алгоритми аналізують історичні дані, поточні патерни та зовнішні фактори – економічні показники, сезонність, навіть погодні умови – щоб прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення чи визначати найкращий момент для запуску кампаній. Наприклад, IBM використовує платформу Watson для прогнозування купівельних уподобань у роздрібній торгівлі, досягаючи точності до 85% [12]. У сфері моди Zara застосовує ШІ для передбачення трендів, що дозволяє скоротити час від дизайну до випуску колекції з 6 місяців до 2 тижнів [13].

Схема роботи прогновної аналітики виглядає так:

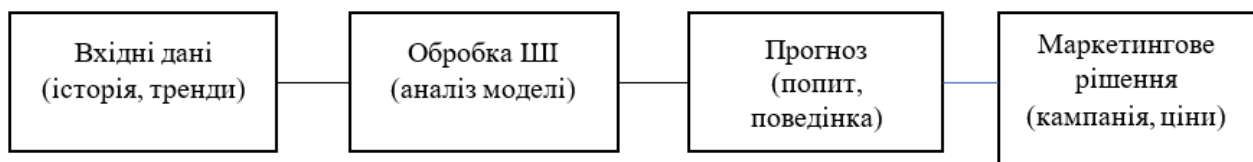


Рис. 1. Схема прогновної аналітики у маркетингу на основі ШІ

Джерело: розробка автора на основі [12; 13]

Оптимізація рекламних кампаній за допомогою ШІ забезпечує точний таргетинг, ефективне управління бюджетами та підвищення повернення інвестицій (ROI). Системи програмастик-реклами, такі як Google Ads чи The Trade Desk, використовують ШІ для автоматичного коригування ставок, вибору аудиторії та оптимізації креативів у реальному часі. Наприклад, Coca-Cola у 2023 році застосувала ШІ для запуску глобальної кампанії, що підвищило ефективність витрат [14]. У 2025 році подібні технології стають доступнішими: навіть малі підприємства можуть використовувати платформи, такі як Meta Ads, де ШІ автоматично визначає найкращі сегменти аудиторії, скорочуючи витрати на неефективні покази.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що у 2025 році штучний інтелект (ШІ) виступає ключовим каталізатором трансформації digital-маркетингу, впливаючи на всі аспекти маркетингової діяльності – від аналізу потреб споживачів до оцінки ефективності кампаній. Аналіз чотирьох основних напрямів – персоналізації контенту, автоматизації процесів, прогновної аналітики та оптимізації рекламних кампаній – свідчить про те, що ШІ не лише підвищує операційну ефективність, а й кардинально змінює підходи до формування маркетингових стратегій. Так, персоналізація на базі ШІ дозволяє брендам створювати індивідуальні пропозиції, які відповідають очікуванням сучасних споживачів, що дедалі більше цінують персональний підхід. Автоматизація скорочує витрати часу та ресурсів, надаючи маркетологам можливість зосередитися на креативних і стратегічних завданнях. Прогнозна аналітика забезпечує проактивний підхід до планування, дозволяючи передбачати ринкові

зміни, тоді як оптимізація рекламних кампаній підвищує точність таргетингу та економічну ефективність витрат.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації сучасних тенденцій використання ШІ у digital-маркетингу та узагальненні їхнього впливу на економічні процеси у контексті 2025 року. Якщо попередні роботи, такі як праця Ф. Котлера, зосереджувалися на загальних аспектах переходу до цифрових технологій, то дана стаття акцентує увагу саме на ролі ШІ як рушійної сили цього переходу, пропонуючи структурований аналіз його практичного застосування. Особливу увагу приділено інтеграції ШІ не лише у діяльність великих корпорацій, а й у маркетингові стратегії малого та середнього бізнесу, що є актуальним для економік регіонального рівня, зокрема в Україні.

Теоретичне значення роботи полягає в розширенні розуміння того, як технології ШІ впливають на еволюцію маркетингових парадигм. Дослідження доповнює існуючі концепції цифрового маркетингу, підкреслюючи необхідність адаптації теоретичних моделей до реалій технологічного прогресу. Практична значущість зумовлена розробкою рекомендацій для підприємств різних масштабів. Зокрема, бізнесу пропонується активно інвестувати в ШІ-інструменти для персоналізації (наприклад, системи рекомендацій), автоматизації (чат-боти, програматик-реклама) та аналітики (прогнозні моделі), що дозволить підвищити конкурентоспроможність і відповідати зростаючим вимогам ринку. Для малого бізнесу, який часто має обмежені ресурси, перспективним є використання доступних платформ, таких як Google Ads чи Meta Ads, де ШІ вже вбудовано в базові функції.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку пов'язані з кількома ключовими питаннями. По-перше, потребує вивчення етичний аспект використання ШІ у маркетингу, зокрема проблема конфіденційності даних споживачів і можливого маніпулювання їхньою поведінкою. По-друге, доцільно дослідити вплив ШІ на регіональні ринки, де рівень технологічної готовності може суттєво варіюватися. По-третє, важливим є аналіз довгострокових економічних ефектів від масового впровадження ШІ у маркетингові стратегії, зокрема його впливу на зайнятість у сфері маркетингу та структуру витрат компаній. Таким чином, ШІ у 2025 році не лише розширює горизонти digital-маркетингу, а й ставить перед науковцями та практиками нові виклики, які потребують комплексного осмислення.

Література

1. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетяван. – К.: КМ-Букс, 2021. – 224 с.
2. Стеблюк Н.Ф., Копейкіна Є.В. Технології штучного інтелекту в маркетингу. *Приазовський економічний вісник*, Випуск 3(14) 2019. С. 462-466. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6070> (дата звернення: 27.02.2025).
3. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction> (дата звернення: 27.02.2025).
4. Лошенюк І. Р., Рябоконт В. В., Коваленко-Савчук Д. П. Аналіз ефективності використання штучного інтелекту в персоналізації маркетингових стратегій. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. (5). – 19 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14171833> (дата звернення: 28.02.2025).
5. This is how Netflix's top-secret recommendation system works. *WIRED*. URL: <https://www.wired.com/story/how-do-netflixs-algorithms-work-machine-learning-helps-to-predict-what-viewers-will-like/> (дата звернення: 26.02.2025).
6. Amazon's recommendation algorithm drives 35% of its sales. *Evdelo*. URL: <https://evdelo.com/amazons-recommendation-algorithm-drives-35-of-its-sales/> (дата звернення: 28.02.2025).
7. The future of personalization - and how to get ready for it. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it> (дата звернення: 03.03.2025).
8. The value of getting personalization right - or wrong - is multiplying. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення: 03.03.2025).
9. Калініченко А. П. Вплив штучного інтелекту на стратегії просування компаній. *Економіка та суспільство*, 2024. (69), с. 7. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-67> (дата звернення: 01.03.2025).
10. The Jasper Platform - built for marketing success. *Jasper*. URL: <https://www.jasper.ai/platform> (дата звернення: 02.03.2025).
11. Chatbots In Customer Service – Statistics and Trends [Infographic]. *Invesp*. URL: <https://www.invespro.com/blog/chatbots-customer-service/> (дата звернення: 03.03.2025).
12. Predictive Analytics in Customer Behavior: Anticipating Trends and Preferences / H. GhorbanTanhaei et al. *Results in Control and Optimization*. 2024. P. 100462. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rico.2024.100462> (дата звернення: 02.03.2025).
13. 5 Ways Zara is Using AI [Case Study][2025]. *DigitalDefynd*. URL: <https://digitaldefynd.com/IQ/ways-zara-using-ai/> (дата звернення: 27.02.2025).

14. How Coca-Cola Used AI to Launch an Interactive Marketing Campaign. *Anchor*. URL: <https://anchordigital.com.au/articles/how-coca-cola-used-ai-to-launch-an-interactive-marketing-campaign> (дата звернення: 03.03.2025).

References

1. Kotler F. (2021). Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho [Marketing 4.0. From traditional to digital] / F. Kotler, Kh. Kartadzhaiia, A. Setiavan. – K. : KM-Buks, 224 s.
2. Stebliuk N.F., Kopieikina Ye.V. (2019). Tekhnolohii shtuchnoho intelektu v marketynhu. [Artificial intelligence technologies in marketing] *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, Vypusk 3(14) 2019. S. 462-466. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6070> (accessed February 27, 2025).
3. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. (2023). *McKinsey*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction> (accessed February 27, 2025).
4. Losheniuk I. R., Riabokon V. V., Kovalenko-Savchuk D. P. (2024) Analiz efektyvnosti vykorystannia shtuchnoho intelektu v personalizatsii marketynhovykh stratehii. [Analysis of the effectiveness of using artificial intelligence in personalizing marketing strategies]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (5). – 19 c. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14171833> (accessed February 28, 2025).
5. This is how Netflix's top-secret recommendation system works (2017). *WIRED*. Available at: <https://www.wired.com/story/how-do-netflixs-algorithms-work-machine-learning-helps-to-predict-what-viewers-will-like/> (accessed February 26, 2025).
6. Amazon's recommendation algorithm drives 35% of its sales (2020). *Evdelo*. Available at: <https://evdelo.com/amazons-recommendation-algorithm-drives-35-of-its-sales/> (accessed February 28, 2025).
7. The future of personalization - and how to get ready for it. (2019). *McKinsey*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it> (accessed March 03, 2025).
8. The value of getting personalization right - or wrong - is multiplying. (2021). *McKinsey*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (accessed March 03, 2025).
9. Kalinichenko A. P. Vplyv shtuchnoho intelektu na stratehii prosuvannia kompanii. (2024). *Ekonomika ta suspilstvo*, (69), s. 7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-67> (accessed March 01, 2025).
10. The Jasper Platform - built for marketing success. (2025). *Jasper*. Available at: <https://www.jasper.ai/platform> (accessed March 02, 2025).
11. Chatbots In Customer Service – Statistics and Trends [Infographic]. (2023) *Invesp*. Available at: <https://www.invespro.com/blog/chatbots-customer-service/> (accessed March 03, 2025).
12. Predictive Analytics in Customer Behavior: Anticipating Trends and Preferences / H. GhorbanTanhaei et al. *Results in Control and Optimization*. 2024. P. 100462. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rico.2024.100462> (accessed March 02, 2025).
13. 5 Ways Zara is Using AI [Case Study][2025]. (2025). *DigitalDefynd*. Available at: <https://digitaldefynd.com/IQ/ways-zara-using-ai/> (accessed February 27, 2025).
14. How Coca-Cola Used AI to Launch an Interactive Marketing Campaign. (2023). *Anchor*. Available at: <https://anchordigital.com.au/articles/how-coca-cola-used-ai-to-launch-an-interactive-marketing-campaign> (accessed March 03, 2025).

УДК 339.138:658.86:004.738.5

DOI 10.60022/2(1)-12S

Гринів Наталія Теодозіївнакандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка», Україна**Hryniv Nataliya**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-7255-8578**Лісовська Лідія Степанівна**доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка», Україна**Lisovska Lidiya**Doctor of Economics, Professor, Professor Department of Management of Organization
Lviv Polytechnic National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-9937-3784

ОСОБЛИВОСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ МАРКЕТПЛЕЙСІВ

Анотація. У статті досліджено особливості активізації збутової діяльності компаній в умовах стрімкого розвитку онлайн-торгівлі, де ключову роль відіграють маркетплейси. Розкрито переваги використання цих платформ для розширення аудиторії та спрощення виходу на ринок. Детально проаналізовано механізми функціонування маркетплейсів, їхні основні види та моделі. Особливу увагу приділено комплексу функцій збутової діяльності на маркетплейсах, включаючи забезпечення видимості, управління лістингами, взаємодію з клієнтами, логістику та аналітику. Розглянуто взаємозв'язок збутових каналів маркетплейсів та продавців, а також можливості омніканальної стратегії. Окреслено як переваги, так і складнощі використання маркетплейсів, наголошено на необхідності стратегічного вибору платформ та адаптації бізнес-процесів. Стаття підкреслює зростаючу роль маркетплейсів у цифровій економіці та їхній потенціал для збільшення продажів і розширення ринків збуту компаній.

Ключові слова: маркетплейс, збутова діяльність, онлайн-платформа, продажі, канали розподілу, торгівля.

PECULIARITIES OF ACTIVATING SALES ACTIVITIES OF COMPANIES WITH THE HELP OF MARKETPLACES

Abstract. The article examines the phenomenon of marketplaces as a key element of the modern digital economy and their growing role in enhancing the sales activities of companies of various sizes and industries. The author examines the fundamental prerequisites for the rapid growth in the popularity of online commerce and analyzes the numerous benefits that companies receive from the strategic use of marketplaces as an effective sales channel. The main advantages include unprecedented access to a wide and diverse audience of potential buyers, a significant reduction in financial and organizational barriers to entering new markets, and the ability to optimize operating costs by using the ready-made infrastructure of the platforms. The article analyzes in detail the basic principles of marketplaces as complex multilateral platforms that ensure interaction between sellers and buyers. The article provides a detailed classification of marketplaces according to various criteria, including their specialization, target audience and organizational structure. The key business models of marketplaces are also considered, with an emphasis on their specific characteristics and application features. The article pays special attention to a comprehensive analysis of the sales functions performed by companies on marketplaces. These functions include strategies for ensuring the visibility of goods among a large number of offers, effective management and optimization of product listings, establishing high-quality interaction with customers at all stages of the purchase, organization of logistics processes, including delivery and processing of returns. The article explores the relationship and opportunities for integrating marketplace sales channels with companies' own sales channels to build an effective omnichannel strategy that provides a holistic and continuous customer experience. In addition to the significant benefits, the article also discusses the potential difficulties and challenges that companies may face when working with marketplaces, including the high level of competition, the need to adapt to the rules and requirements of the platforms, as well as reputation management and building long-term relationships with customers attracted through marketplaces. The author emphasizes the importance of a strategic

approach to the selection of appropriate platforms and adaptation of the range of goods and services. The author emphasizes the key role of marketplaces as a powerful tool for intensifying sales activities, increasing sales volumes and expanding the geography of sales markets in the context of further development of the digital economy.

Keywords: marketplace, sales activities, online platform, sales, distribution channels, trade.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та зростаючої популярності онлайн-торгівлі, маркетплейси стали потужним каналом збуту для компаній різного масштабу та галузевої приналежності. Вони надають підприємствам доступ до широкої аудиторії потенційних покупців, знижують бар'єри для виходу на ринок та пропонують готову інфраструктуру для здійснення продажів. Однак, активізація збутової діяльності компаній на маркетплейсах має свої специфічні особливості та виклики, які потребують глибокого розуміння та дослідження.

Існуючі дослідження часто фокусуються на загальних аспектах електронної комерції або на особливостях функціонування конкретних маркетплейсів. Проте, недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу специфічних особливостей активізації саме збутової діяльності компаній при використанні різних типів маркетплейсів. Зокрема, потребують більш глибокого вивчення питання ефективного поєднання власних каналів збуту з можливостями маркетплейсів, стратегії ціноутворення в умовах високої конкуренції, методи підвищення видимості товарів на платформах, особливості управління репутацією продавця та побудови довгострокових відносин з клієнтами, залученими через маркетплейси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростаючий інтерес науковців та практиків до різних сфер діяльності маркетплейсів зумовлений динамічним розвитком ринку електронної комерції та все більшою роллю маркетплейсів як ключових каналів збуту. Останні дослідження, зроблені такими науковцями як Ніколаєнко І.В. [4], Чміль Г.Л. [6], Яценко О.М. [7], Просович О.П. [8], Боцман Ю.С. [8] та ін., охоплюють широкий спектр питань, від стратегій виходу на маркетплейси до особливостей управління відносинами з клієнтами, залученими через ці платформи. Однак, недостатньо вивченими залишаються питання, що стосуються активізації збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів та використання потенціалу цих онлайн-платформ для збільшення продажів і розширення ринків збуту.

Метою статті є комплексне дослідження особливостей активізації збутової діяльності компаній при використанні маркетплейсів як ключового каналу онлайн-торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Стрімкий розвиток цифрової економіки в останні роки та зміна споживчих звичок призвели до значного зростання популярності онлайн-торгівлі. Маркетплейси, як агрегатори численних продавців і товарів, стали ключовими гравцями на цьому ринку, надаючи компаніям безпрецедентний доступ до широкої аудиторії.

Перевагами ведення бізнесу через мережу Інтернет є те, що онлайн-торгівля не вимагає прив'язки до певного місця, міста чи навіть країни, а бар'єрів для входження на онлайн-ринок є значно менше, ніж на офлайн. Сьогодні багато компаній починають свою діяльність саме в Інтернеті, оскільки для цього потрібен значно менший стартовий капітал. Глобалізація інформаційних технологій у всіх сферах діяльності призводить до появи нових каналів розподілу – продажу товарів та послуг із використанням електронних магазинів і торговельних майданчиків [1, с. 283].

Активізація збутової діяльності компаній і, як результат, збільшення продажів за допомогою маркетплейсів - це стратегія, спрямована на залучення більшої аудиторії шляхом співпраці з різними онлайн-платформами, де можна продавати свої товари або послуги. Рішення про використання у збутовій діяльності компаній онлайн-платформ сприяє підвищенню обсягів продажів через розвиток нових каналів збуту, залученню цільової аудиторії та підвищенню впізнаваності бренду.

Сьогодні в якості онлайн-платформ для продажу продукції різноманітних виробників чи продавців широкого застосування набули маркетплейси. Маркетплейси – це електронні майданчики для торгівлі товарами чи послугами, тобто свого роду посередники між продавцем та клієнтом. Саме в цих онлайн-платформ є деяка схожість з гіпермаркетами, оскільки багато продавців знаходиться на одному сервісі, а покупці можуть вибирати товари, порівнювати та купувати їх в різних магазинах, не залишаючи меж онлайн-майданчика [2].

Маркетплейси надають можливість продавати продукцію або послуги на вже готовій онлайн-платформі, яка охоплює велику аудиторію користувачів. Це дозволяє компаніям досягти більшого охоплення та потенційно залучити більше покупців. Для успішної активації збільшення продажів через маркетплейси важливо ретельно обирати онлайн-платформи, адаптувати свій асортимент товарів або послуг під специфіку кожного маркетплейсу та застосовувати ефективні маркетингові комунікації.

Принцип роботи маркетплейсів полягає в тому, щоб забезпечити зв'язок між продавцями і покупцями, де одні пропонують товари або послуги, а інші мають можливість їх купувати. Маркетплейси можуть бути загальними (для різних товарів і послуг) або спеціалізованими (наприклад, тільки для електроніки або тільки для ремонту). Основний принцип роботи маркетплейсів полягає у підтримці торгівлі та забезпеченні безпечних та зручних умов для обох сторін угоди.

Сьогодні маркетплейси захоплюють ринок онлайн-продажів.

В загальному принцип роботи маркетплейсів будується за таким ланцюжком:

- відбувається авторизація продавців на відповідній онлайн-платформі;
- складають картки товарів, до них додають детальні описи та фотографії;
- товари завозяться на склади маркетплейсу або на власні склади продавця;
- покупці здійснюють пошук потрібної продукції та оформлюють замовлення;
- продавці надсилають товар покупцям.

Слід звернути увагу на процедуру оплати коштів за товар: покупець, замовляючи товар на обраному маркетплейсі, переказує кошти на його рахунок. Маркетплейс стягує комісію за свої послуги посередника з суми покупки. Решта грошей переказується на рахунок продавця [2].

Маркетплейси можна поділити на декілька видів в залежності від їхньої спеціалізації та організаційної структури (табл. 1).

Таблиця 1

Основні види маркетплейсів

Вид маркетплейсу	Характеристика
1. Горизонтальні маркетплейси	Охоплюють широкий спектр товарів і послуг, незалежно від галузі
2. Вертикальні маркетплейси	Спеціалізуються на продажі товарів конкретної галузі або певній товарній категорії
3. Сегментовані маркетплейси	Націлені на певну аудиторію або відповідний географічний регіон
4. Консолідовані маркетплейси	Об'єднують кілька окремих ринків в одному місці
5. Комерційні маркетплейси	Отримують прибуток від комісій за транзакції між покупцями та продавцями
6. Гібридні маркетплейси	Поєднують в собі різні моделі

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Існує багато інших варіацій видів маркетплейсів в залежності від конкретних потреб ринку та бізнес-стратегії компанії.

Також види маркетплейсів за типом моделі поділяють на три різновиди (рис. 1).

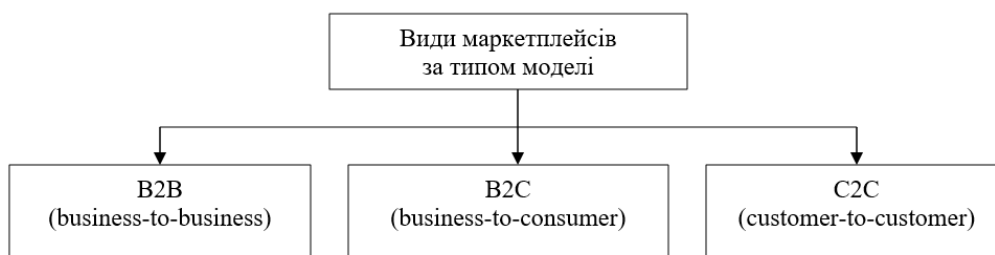


Рис. 1. Класифікація маркетплейсів за типом моделі

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Модель B2B (business-to-business). Це модель бізнесу, при якій компанії продають свої товари або послуги іншим компаніям, а не кінцевим споживачам. До подібних маркетплейсів належать ті, що займаються обслуговуванням оптових покупок. Ця модель може охоплювати закупівлю сировини, продаж готової продукції, обмін послугами або спільний розвиток нових продуктів. Головна мета в цьому випадку - задоволення потреб інших бізнесів та досягнення успіху через співпрацю;

Модель B2C (business-to-consumer). Це модель бізнесу, в якій компанія продає товари або послуги безпосередньо кінцевому споживачеві. Продажі товарів розраховані на роздрібних покупців. Інтернаціоналізація онлайн-продажів є такою, що прогнозується, що до 2027 року ринок електронної комерції B2C становитиме 4195,4 млрд. дол. США [5];

Модель C2C (customer-to-customer). Це модель бізнесу, в якій взаємодія та торгівля відбуваються прямо між споживачами. Це означає, що один користувач продає товари чи послуги іншому користувачеві без посередництва організації або компанії. Основний принцип цієї моделі - надання споживачам можливості взаємодіяти між собою, мінімізуючи роль посередників. До цієї моделі відносяться такі онлайн-платформи як eBay, Airbnb, OLX та багато інших.

Збутова діяльність є життєво важливою для успішного функціонування маркетплейсів. Вона є сполучною ланкою між продавцями та покупцями, забезпечуючи ефективний обмін товарами та послугами. Вона включає в себе комплекс функцій, спрямованих на ефективне просування та реалізацію товарів і послуг через ці онлайн-платформи (табл. 2).

Таблиця 2

Функції збутової діяльності маркетплейсів

Функції	Операційні складові	Сутність операційної складової
Забезпечення присутності та видимості	Реєстрація та створення облікового запису продавця	Надання можливості компаніям зареєструватися на платформі та створити свій профіль
	Розміщення та управління товарними лістингами	Завантаження інформації про товари (описи, характеристики, зображення, ціни), їх систематизація та оновлення
	Оптимізація контенту для пошуку	Використання ключових слів та релевантної інформації для покращення видимості товарів у внутрішньому пошуку маркетплейсу
	Участь у програмах просування маркетплейсу	Використання інструментів платної реклами, спонсорованих товарів та інших маркетингових можливостей, які пропонує платформа
Взаємодія з клієнтами та обробка замовлень	Прийом та обробка замовлень	Забезпечення технічної можливості для покупців оформляти замовлення та передача цієї інформації продавцю
	Комунікація з покупцями	Надання інструментів для відповіді на запитання клієнтів, надання консультацій та вирішення проблемних ситуацій
	Обробка платежів	Інтеграція з платіжними системами для забезпечення зручної та безпечної оплати товарів
	Організація доставки	Координація процесу доставки товарів до покупців (самостійно продавцем або через логістичні сервіси маркетплейсу)
	Обробка повернень та обмінів	Забезпечення механізму для повернення або обміну товарів відповідно до встановлених правил
Управління цінами та асортиментом	Визначення та управління цінами	Встановлення конкурентоздатних цін, застосування знижок та акцій
	Управління запасами	Контроль наявності товарів на складі та своєчасне оновлення інформації про залишки
	Розширення та оптимізація асортименту	Аналіз попиту та додавання нових товарів, виведення з асортименту нерентабельних позицій
Аналітика та звітність	Відстеження ключових показників	Надання продавцям доступу до статистики продажів, переглядів товарів, поведінки покупців та інших важливих метрик
	Аналіз ефективності збутових зусиль	Оцінка результативності маркетингових кампаній та інших дій, спрямованих на збільшення продажів
	Формування звітів	Надання продавцям інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації збутової діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Ефективне виконання цих функцій як з боку самого маркетплейсу, так і з боку продавців, є ключовим для успішної збутової діяльності та досягнення комерційних цілей на онлайн-платформах.

Збутові канали маркетплейсів та збутові канали продавців є взаємопов'язаними, але мають різну природу та функції. Їх ефективне поєднання є ключем до успішної діяльності як самих маркетплейсів, так і продавців, що на них працюють.

Для багатьох продавців маркетплейс стає одним із кількох каналів збуту, поряд з власним інтернет-магазином, фізичними точками продажу тощо. Ефективна омніканальна стратегія передбачає узгоджену роботу всіх каналів збуту для всього різноманіття продавців, які представлені на маркетплейсах. Маркетплейси дозволяють продавцям охопити нову аудиторію, до якої вони могли б не дістатися через власні канали.

Успішні продажі та позитивні відгуки на маркетплейсі можуть підвищити впізнаваність бренду продавця і за його межами. Іноді маркетплейси проводять спільні маркетингові кампанії з окремими продавцями або категоріями товарів, що є взаємовигідним для обох сторін.

Маркетплейси також можуть бути використані для тестування попиту на нові товари перед запуском їх у власних каналах.

Таким чином, збутові канали маркетплейсів створюють велику екосистему з покупцями та базову інфраструктуру, яку продавці використовують для представлення та продажу своїх товарів. У свою чергу, активна та ефективна збутова діяльність продавців на платформі робить маркетплейс більш привабливим для покупців, забезпечуючи його зростання та успіх. Грамотна інтеграція власних каналів з можливостями маркетплейсів є запорукою максимального охоплення ринку та збільшення продажів для продавців.

Активізація збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів може бути дуже ефективним способом залучення нових клієнтів та збільшення продажів. Особливості такої активації дадуть змогу мати

доступ до великої аудиторії, оскільки маркетплейси зазвичай мають велику базу користувачів, яка може бути потенційними клієнтами для зацікавленої компанії. Для компаній з'являється можливість зменшення витрат на маркетинг, оскільки реклама на маркетплейсах може бути ефективнішою і дешевшою, ніж проведення власних маркетингових кампаній. Необхідно також відзначити підвищення зручності для покупців - клієнти часто шукають продукцію на маркетплейсах через великий асортимент представленої на них продукції різних постачальників та наявну можливість порівняння різних пропозицій.

Бренд будь-якої компанії, продукція якої представлена на платформі, має можливість отримати покращену репутацію, оскільки велика кількість споживачів по всьому світу довіряють маркетплейсам.

Загалом, особливостями електронної торгівлі є економія за рахунок масштабу та мережеві ефекти [7, с. 10]. Використання маркетплейсів для активації збутової діяльності компанії може допомогти залучити нових клієнтів та збільшити прибуток.

Кількість маркетплейсів у світі значно зросла за останні роки, особливо під час та після пандемії COVID-19, яка прискорила перехід до онлайн-торгівлі. Ця тенденція відображає зміну споживчих звичок та бажання компаній розширювати свої канали збуту через онлайн-платформи.

В світі існує велика кількість маркетплейсів, однак значна частина обсягу продажів припадає на декілька найбільших глобальних гравців, таких як Amazon, Airbnb, eBay, Alibaba (Taobao, Tmall) та інших. В Україні яскравими прикладами маркетплейсів є Rozetka, Privatmarket, Bigl, Prom та ін. [8, с. 36]. В останні роки спостерігається тенденція до швидкого зростання кількості спеціалізованих (нішевих) маркетплейсів, які фокусуються на конкретних категоріях товарів або географічних регіонах.

Компанії, які представляють свою продукцію на маркетплейсах насправді мають обмежений вплив на продажі. Маркетплейс може міняти алгоритми видачі у каталозі «Товар» чи впроваджувати нові правила, які обмежать кількість замовлень для компанії-постачальника. Продажі можуть зменшитись також через негативний відгук покупця, тому що маркетплейси уважно за цим спостерігають і реагують на такі відгуки. Навіть якщо все добре, то з часом компанія-постачальник може дійти до точки, коли вже не існує шляхів збільшити кількість продажів, тому таким компаніям краще запустити власний інтернет-магазин, який дозволить їм завантажувати товари одразу на кілька маркетплейсів і використовувати інші канали продажів для зростання прибутків [9].

Незважаючи на очевидні переваги маркетплейсів як інструменту збуту, існують і свої складнощі, які змушують компанії адаптувати свої маркетингові стратегії до відповідних стратегій маркетплейсів, вирішувати проблеми управління товарними запасами в умовах вимог певної платформи, забезпечувати свою конкурентоспроможність в умовах великої кількості продавців, оптимізувати логістичні процеси та побудову ефективної комунікації з клієнтами в рамках правил маркетплейсу. При обранні збутової системи необхідно враховувати все конкурентне середовище бізнесу та наявну логістичну інфраструктуру в кожному регіоні, типи клієнтів, вимоги до рівня їх обслуговування і витрати, пов'язані з діяльністю збутової системи [10, с. 63].

Висновки. Стаття розкриває ключові особливості активізації збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів, підкреслюючи їхню важливість як потужного каналу онлайн-торгівлі. Ефективне використання маркетплейсів вимагає від компаній стратегічного підходу, що включає вибір відповідних платформ, оптимізацію товарних лістингів, розробку конкурентоздатної цінової політики, налагодження логістики, активну взаємодію з клієнтами та використання маркетингових інструментів.

Успішна інтеграція маркетплейсів у загальну збутову стратегію дозволяє компаніям значно розширити охоплення аудиторії, збільшити обсяги продажів та оптимізувати операційні процеси. Водночас, продавці повинні враховувати високу конкуренцію та необхідність адаптації до правил платформ.

Подальші дослідження у цій галузі мають бути спрямовані на глибокий аналіз ефективності різних стратегій та інструментів збуту на маркетплейсах, особливо в контексті українського ринку, а також на вивчення питань інтеграції маркетплейсів з іншими каналами збуту в рамках омніканальних стратегій. В умовах зростання кількості та впливу маркетплейсів, розуміння їхніх особливостей та вміле використання їхніх можливостей стає ключовим фактором успіху для сучасних компаній в електронній комерції.

Література

1. Косар Н.С., Паньківська Ю.М., Кузьо Н.Є. Тенденції розвитку маркетингової збутової та комунікаційної політики в умовах активного розвитку інформаційних технологій. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 281-288.
2. Іванина Р., Синявський А. Маркетплейси – що це таке простими словами. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-marketplejsy> (дата звернення: 27.02.2025).
3. Ткаченко А. Що таке маркетплейс, види, переваги та недоліки. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-prosuвати-biznes-na-marketpleysah> (дата звернення: 28.02.2025).
4. Ніколаєнко І.В., Іванова О.І. Класифікація маркетплейсів за характерними ознаками. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Вип. 2(87). С. 40-45.
5. Herpin T. The biggest E-commerce markets in 2021. URL: <https://www.ecommerce-nation.com/top-ecommerce-markets> (дата звернення: 03.03.2025).

6. Чміль Г.Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 391-405.
7. Яценко О.М., Грязіна А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 4-15.
8. Просович О.П., Боцман Ю.С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2018. № 897. Вип. 2. С. 32-38.
9. Селіщев М. Що таке маркетплейс? URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-a-marketplace/> (дата звернення: 02.03.2025).
10. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 59-68.

References

1. Kosar N.S., Pankivska Y.M., Kuzio N.E. (2019) Tendentsiyi rozvytku marketynhovoyi zbutovoyi ta komunikatsiynoyi polityky v umovakh aktyvnoho rozvytku informatsiynykh tekhnolohiy [Trends in the development of marketing, sales and communication policy in the context of active development of information technology]. *Market infrastructure*. Issue 31. С. 281-288.
2. Ivanina R., Sinyavsky A. Marketpleysy – shcho tse take prostymy slovamy [Marketplaces – what are they in simple words]. Available at: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-marketplejsy> (accessed February 27, 2025).
3. Tkachenko A. Shcho take marketpleys, vydy, perevahy ta nedoliky. [What is a marketplace, types, advantages and disadvantages]. Available at: <https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-prosuvati-biznes-na-marketpleysah> (accessed February 28, 2025).
4. Nikolayenko I.V., Ivanova O.I. (2021) Klasyfikatsiya marketpleysiv za kharakternymy oznakamy [Classification of marketplaces by characteristic features]. *Bulletin of the I.I. Mechnikov ONU*. Issue 2(87). P. 40-45.
5. Herpin T. (2021) The biggest E-commerce markets in 2021. Available at: <https://www.ecommerce-nation.com/top-ecommerce-markets> (accessed March 03, 2025).
6. Chmil G.L. (2021) Transformatsiya prostoru funktsionuvannya biznes-struktur pid vplyvom tsyfrovizatsiyi: vymir marketpleysiv [Transformation of the space of functioning of business structures under the influence of digitalization: the measurement of marketplaces]. *Bulletin of the KhNAU. Series «Economic Sciences»*. No.1. P. 391-405.
7. Yatsenko O.M., Gryazina A.S., Shevchik O.O. (2019) Elektronna komertsiya yak element hlobal'noyi torhovel'noyi systemy [Electronic commerce as an element of the global trading system]. *Current problems of economics*. No.8 (218). P. 4-15.
8. Prosovykh O.P., Botsman Y.S. (2018) Marketpleys yak diyevyy instrument tsyfrovoho marketynhu [Marketplace as an effective tool for digital marketing]. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economy and Management*. No. 897. Issue 2. P. 32-38.
9. Selishchev M. Shcho take marketpleys? [What is a marketplace?]. Available at: <https://horoshop.ua/ua/blog/what-is-a-marketplace/> (accessed March 02, 2025).
10. Mostova A.D., Poznyakova T.A. (2021) Udoskonalennya upravlinnya rozpodilom ta zbutom produktsiyi torhovel'noho pidpryyemstva z vykorystannyam tsyfrovyykh tekhnolohiy [Improving the management of distribution and sales of products of a trading enterprise using digital technologies]. *Academic Review*. No.2(55). P. 59-68.

УДК: 631.95

DOI 10.60022/2(1)-13S

Баган Надія Валеріївна

доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Bahan Nadiia

PhD in Economics, Associate Professor of I. Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3846-7207

Дамаскін Віктор Степанович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Одеський державний аграрний університет, Україна

Damaskin Viktor

PhD student

Odessa State Agrarian University, Ukraine

ORCID: 0009-0004-8409-0572

Недоступ Дмитро Миколайович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна

Nedostup Dmytro

PhD student

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy, Ukraine

ORCID: 0009-0005-2590-9442

Швець Костянтин Вікторович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Одеський національний економічний університет, Україна

Shvets Kostyantyn

PhD student

Odessa national economic university, Ukraine

ORSID: 0009-0000-0344-9354

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСОВИКОРИСТАННЯ АДАПТИВНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ

Анотація. У статті розглянуто стратегічні перспективи менеджменту ефективності використання ресурсів адаптивних аграрних підприємств в умовах соціально-економічних ризиків. Актуальність дослідження обумовлена нестабільністю соціально-економічного середовища, викликаного війною, інфляцією, логістичними обмеженнями та нестачею трудових ресурсів.

Підкреслено важливість адаптивності та стратегічного мислення для аграрних підприємств з метою забезпечення їх стійкості та розвитку в умовах глобальних викликів. У роботі здійснено аналіз останніх наукових досліджень, що висвітлюють особливості стратегічного управління в аграрному секторі, і окреслено існуючі прогалини, які потребують подальшого вивчення.

Метою статті є дослідження стратегічних перспектив підвищення ефективності ресурсовикористання адаптивних аграрних підприємств за умов підвищених ризиків. У процесі дослідження запропоновано інтегральні оцінки ефективності використання ресурсів: економічної, екологічної та соціальної складових. Для визначення інтегральних оцінок застосовано метод нормалізації показників та метод модифікованої головної компоненти для обчислення вагових коефіцієнтів. Результати обчислень свідчать про негативну тенденцію до зниження екологічної ефективності на більшості підприємств, тоді як соціальна ефективність, навпаки, демонструє стабільне зростання.

Висновки вказують на необхідність впровадження комплексних стратегічних заходів, спрямованих на покращення екологічної складової ефективності та оптимізацію використання ресурсного потенціалу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на прогнозування інтегральних оцінок ефективності ресурсів для формування стратегій сталого розвитку аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегія, перспективи розвитку, менеджмент, ефективність, ресурсовикористання, адаптивність, аграрні підприємства, соціально-економічні ризики.

STRATEGIC PERSPECTIVES OF MANAGEMENT OF RESOURCE USE EFFICIENCY OF ADAPTIVE AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC RISKS

Abstract. *The article considers strategic perspectives of resource efficiency management of adaptive agricultural enterprises in conditions of socio-economic risks. The relevance of the study is due to the instability of the socio-economic environment caused by war, inflation, logistical constraints and shortage of labor resources. The importance of adaptability and strategic thinking for agricultural enterprises is emphasized in order to ensure their stability and development in conditions of global challenges. The paper analyzes the latest scientific research that highlights the features of strategic management in the agricultural sector and outlines existing gaps that require further study. The purpose of the article is to study strategic perspectives of increasing the efficiency of resource use of adaptive agricultural enterprises in conditions of increased risks. In the process of the study, integrated assessments of resource efficiency are proposed: economic, environmental and social components. To determine the integral assessments, the indicator normalization method and the modified principal component method were used to calculate weight coefficients. The results of the calculations indicate a negative trend towards a decrease in environmental efficiency at most enterprises, while social efficiency, on the contrary, demonstrates stable growth. The conclusions indicate the need to implement comprehensive strategic measures aimed at improving the environmental component of efficiency and optimizing the use of resource potential. Further research should be aimed at predicting integrated assessments of resource efficiency for the formation of strategies for the sustainable development of agricultural enterprises in the long term.*

Keywords: *strategy, prospects of development, management, efficiency, resource use, adaptability, agricultural enterprises, socio-economic risks.*

Постановка проблеми. В умовах постійних соціально-економічних змін, воєнних дій, зміни клімату та нестабільності ринкових відносин аграрні підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Посилення ризиків, таких як інфляція, логістичні обмеження, нестача трудових ресурсів та коливання цін на сировину, вимагає від аграрних підприємств адаптивності та стратегічного мислення. Ефективне ресурсокористування стає критичним чинником виживання та розвитку аграрного бізнесу. Крім того, інтеграція до світових аграрних ринків і вимоги до сталого розвитку сільського господарства актуалізують питання раціонального використання землі, води, енергетичних та фінансових ресурсів. Розробка стратегічних моделей ефективного ресурсокористування дозволить забезпечити стійкість аграрних підприємств в умовах невизначеності та сприятиме зміцненню продовольчої безпеки країни. Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення актуальних наукових та практичних завдань щодо підвищення ефективності адаптивних аграрних підприємств в умовах підвищених ризиків і є важливим внеском у розвиток аграрної економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури свідчить про активне дослідження вітчизняними науковцями питань стратегічного управління в аграрному секторі України. Особливої актуальності ці дослідження набувають в умовах нестабільного середовища, викликаного війною, економічною нестабільністю та глобальними змінами. Окрема увага приділяється етапам стратегічного управління, зокрема аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, розробці місії та цілей, а також вибору стратегій розвитку підприємства. Визначено два основних типи стратегій – активні та пасивні, а також наведено основні методи та інструменти стратегічного планування, зокрема SWOT-, PEST-, GAP- та BCG-аналіз.

Через суттєву різницю в особливостях аграрних підприємств, проведено їх групування за такими взаємопов'язаними складовими: техніко-технологічні; кадрові; інвестиційні; ринково-інформаційні; інституційно-безпекові.

Успіх сільськогосподарського підприємства в значній мірі залежить від здатності мобілізувати ресурси та внутрішні навички. Ключовим фактором є також вміння керівників обирати стратегічний курс розвитку, відповідний умовам ринку та власним потребам. Важливою складовою успіху є здатність керівників ефективно управляти підприємством для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе аналіз ідентифікації ризиків, їх управління та відповідь на них з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. Розробка та впровадження стратегії розвитку вимагає не лише гнучкості та адаптивності до змін, але й високого рівня лідерських навичок та здатності.

Мета статті (постановка завдання) – дослідити стратегічні перспективи розвитку ефективності ресурсовикористання адаптивних аграрних підприємств в умовах соціально-економічних ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Надалі доцільно визначити інтегральну оцінку екологічної ефективності використання ресурсів аграрних підприємств (w_2). Дана оцінка визначається на основі множини

первинних показників $P_2 = \{p_{2j}\}_{j=1}^6$. Відтак, через $p_{2j}(t, t)$ позначено значення показника p_{2j} в t -тий рік для t -того підприємства. Для одержання інтегральної оцінки замінено показники p_{2j} нормалізованими показниками

q_{2j} аналогічно до того, як це зроблено для показників економічної ефективності.

Отже, інтегральна оцінка екологічної ефективності використання ресурсів аграрними підприємствами w_2 визначається рівністю:

$$w_2(r, t) = \sum_{j=1}^6 \beta_j q_{2j}(r, t) \quad (1)$$

Вагові коефіцієнти β_j визначено методом модифікованої головної компоненти. А коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками екологічної ефективності використання ресурсів відображені на рис. 1.

	q ₂₁	q ₂₂	q ₂₃	q ₂₄	q ₂₅	q ₂₆
q ₂₁	0,05334	0,018089	0,006414	0,022567	0,012144	0,009549
q ₂₂	0,018089	0,06	0,02625	0,038252	0,024667	0,019545
q ₂₃	0,006414	0,02625	0,064219	0,016129	0,010844	0,002301
q ₂₄	0,022567	0,038252	0,016129	0,080037	0,052337	0,041348
q ₂₅	0,012144	0,024667	0,010844	0,052337	0,051744	0,031119
q ₂₆	0,009549	0,019545	0,002301	0,041348	0,031119	0,056358

Рис. 1. Коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками екологічної ефективності використання ресурсів підприємства

Джерело: сформовано авторами

Максимальне власне значення коваріаційної матриці становить $\lambda_2^{max} = 0,1856$, а відповідний цьому значенню власний вектор має вигляд:

$$V_2 = \begin{pmatrix} 0,2404 \\ 0,4152 \\ 0,2303 \\ 0,6084 \\ 0,4445 \\ 0,3862 \end{pmatrix}$$

Вагові коефіцієнти показників прийнято пропорційними квадратам компонент даного вектора: $\beta_1 = 0,057792$, $\beta_2 = 0,172391$, $\beta_3 = 0,053038$, $\beta_4 = 0,370151$, $\beta_5 = 0,19758$, $\beta_6 = 0,14915$.

Інтегральна оцінка екологічної ефективності використання ресурсів визначається за формулою:

$$W_2 = 0,057792q_{21} + 0,172391q_{22} + 0,053038q_{23} + 0,370151q_{24} + 0,19758q_{25} + 0,14915q_{26} \quad (2)$$

Значення інтегральної оцінки w_2 екологічної ефективності використання ресурсів для підприємств, які були обрані для дослідження, за 2016-2023 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Інтегральні оцінки екологічної ефективності використання ресурсів аграрних підприємств за 2016-2023 рр.

Підприємство	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Підприємство 1	0,7154	0,6280	0,6311	0,5967	0,4573	0,4009	0,3924	0,2584
Підприємство 2	0,8556	0,8565	0,6410	0,6110	0,4179	0,2539	0,2153	0,2172
Підприємство 3	0,8467	0,6016	0,6524	0,5439	0,4459	0,4348	0,3098	0,2172
Підприємство 4	0,8352	0,6190	0,5433	0,4696	0,4768	0,2138	0,2270	0,0758
Підприємство 5	0,7861	0,6766	0,6058	0,5530	0,5681	0,4608	0,3696	0,2407

Джерело: складено авторами

Доцільно відмітити різке значення інтегрального показника оцінки екологічної ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. Значення цих показників знаходиться значно нижче середнього значення на підприємствах: Підприємство 1 (0,2584, темп приросту – -63,88 %), Підприємство 2 (0,2172, темп приросту – -74,61 %), Підприємство 3 (0,2172, темп приросту – -74,61 %), Підприємство 5 (0,2407, темп приросту – -69,38 %). А на Підприємство 4 майже нульове значення – 0,0758 у 2023 р., зважаючи на те, що у 2016 р. цей показник становив 0,8352, тобто зменшився на 90,92 %.

Зважаючи на результати аналізу, на досліджуваних підприємствах щороку погіршується екологічна ефективність використання ресурсів, що в подальшому може призвести до негативних явищ не тільки в економічному аспекті діяльності підприємств, але й до незворотних явищ в екосистемі.

Отже, по всіх аналізованих підприємствах має місце чітко виражена тенденція зменшення інтегральної оцінки екологічної ефективності використання ресурсів. Наступним етапом пропонованого методичного підходу є розрахунок інтегральної оцінки соціальної ефективності використання ресурсів аграрних підприємств – w_3 ,

яка визначається на основі множини первинних показників $P_3 = \{p_{3j}\}_{j=1}^{10}$. Через $p_{3j}(r, t)$ позначено значення показника p_{3j} в t -тий рік для r -того підприємства. Для одержання інтегральної оцінки замінено показники p_{3j} нормалізованими показниками q_{3j} аналогічно до того, як це зроблено для показників економічної та екологічної ефективності використання ресурсів. Відтак, інтегральна оцінка соціальної ефективності використання ресурсів w_3 визначається рівністю:

$$w_3(r, t) = \sum_{j=1}^{10} \gamma_j q_{3j}(r, t) \quad (3)$$

Вагові коефіцієнти γ_j визначено методом модифікованої головної компоненти. В такому випадку, коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками екологічної ефективності використання ресурсів набувають вигляд матриці, відображеної на рис. 2.

	q ₃₁	q ₃₂	q ₃₃	q ₃₄	q ₃₅	q ₃₆	q ₃₇	q ₃₈	q ₃₉	q ₃₍₁₀₎
q ₃₁	0,0583	0,0211	0,0195	0,0040	0,0005	0,0198	0,0210	0,0225	0,0233	0,0019
q ₃₂	0,0211	0,0524	0,0344	0,0127	0,0056	0,0452	0,0326	0,0238	0,0397	0,0151
q ₃₃	0,0195	0,0344	0,0472	-0,0075	0,0177	0,0460	0,0499	0,0126	0,0189	-0,0219
q ₃₄	0,0040	0,0127	-0,0075	0,0692	0,0090	-0,0089	-0,0232	0,0141	0,0326	0,0620
q ₃₅	0,0005	0,0056	0,0177	0,0090	0,0445	0,0245	0,0253	-0,0099	0,0042	-0,0075
q ₃₆	0,0198	0,0452	0,0460	-0,0089	0,0245	0,0722	0,0663	0,0029	0,0257	-0,0163
q ₃₇	0,0210	0,0326	0,0499	-0,0232	0,0253	0,0663	0,0755	0,0034	0,0096	-0,0397
q ₃₈	0,0225	0,0238	0,0126	0,0141	-0,0099	0,0029	0,0034	0,0608	0,0075	0,0178
q ₃₉	0,0233	0,0397	0,0189	0,0326	0,0042	0,0257	0,0096	0,0075	0,0580	0,0382
q ₃₍₁₀₎	0,0019	0,0151	-0,0219	0,0620	-0,0075	-0,0163	-0,0397	0,0178	0,0382	0,0895

Рис. 2. Коефіцієнти коваріації між нормалізованими показниками соціальної ефективності використання ресурсів підприємства
Джерело: сформовано авторами

Максимальне власне значення коваріаційної матриці $\lambda_3^{max} = 0,2424$ Відповідний цьому значенню власний вектор має вигляд:

$$V_3 = \begin{pmatrix} -0,2277 \\ -0,3429 \\ -0,4053 \\ 0,1051 \\ -0,1795 \\ -0,5124 \\ -0,5238 \\ -0,0891 \\ -0,1893 \\ 0,2057 \end{pmatrix}$$

Вагові коефіцієнти показників прийнято пропорційними квадратам компонент даного вектора: $\gamma_1 = 0,051847$, $\gamma_2 = 0,11758$, $\gamma_3 = 0,164268$, $\gamma_4 = 0,011046$, $\gamma_5 = 0,03222$, $\gamma_6 = 0,262554$, $\gamma_7 = 0,274366$, $\gamma_8 = 0,007939$, $\gamma_9 = 0,035834$, $\gamma_{10} = 0,042312$, а інтегральна оцінка соціальної ефективності використання ресурсів визначається за формулою:

$$w_3 = 0,051847q_{31} + 0,11758q_{32} + 0,164268q_{33} + 0,011046q_{34} + 0,03222q_{35} + 0,262554q_{36} + 0,274366q_{37} + 0,007939q_{38} + 0,035834q_{39} + 0,042312q_{3(10)} \quad (4)$$

Значення інтегральної оцінки w_3 соціальної ефективності використання ресурсів для підприємств, які були відібрані для проведення дослідження, за 2016-2023 рр. наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Інтегральні оцінки соціальної ефективності використання ресурсів аграрних підприємств за 2016-2023 рр.

Підприємства	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Підприємство 1	0,1494	0,2963	0,4132	0,4870	0,4960	0,6277	0,7064	0,7516
Підприємство 2	0,3539	0,3777	0,4266	0,4101	0,5355	0,5319	0,6599	0,7465
Підприємство 3	0,4635	0,4722	0,5183	0,5103	0,5529	0,6375	0,6852	0,7832
Підприємство 4	0,1511	0,2065	0,2292	0,2285	0,2769	0,3503	0,4243	0,4968
Підприємство 5	0,4768	0,6127	0,6955	0,7204	0,8012	0,8070	0,8673	0,9512

Джерело: складено авторами

Відповідно до проведених розрахунків доцільно відзначити достатньо високий рівень соціальної ефективності використання ресурсів досліджуваними підприємствами, зокрема:

- Підприємство 5 має найвищий показник соціальної ефективності, який досягає майже максимального значення і становить у звітному році 0,9512;
- Підприємство 3 має дещо нижчий, ніж у попередньо аналізованого підприємства, показник соціальної ефективності, значення якого у звітному році становило 0,7832 і мало темп приросту у 1,7 рази порівняно з базовим роком;
- Підприємство 1 й Підприємство 2 знаходяться майже на одному рівні відносно показника соціальної ефективності використання ресурсного потенціалу, значення якого є високим і становить у 2023 р. 0,7516 та 0,7465 відповідно. Проте на Підприємство 1 темп приросту зазначеного показника відносно 2016 р. є значно вищим і перевищує його у 5 разів. Натомість темп приросту інтегральної оцінки соціальної ефективності використання ресурсів на Підприємство 2 перевищує значення базового року лише у 2,1 рази;
- Підприємство 4 має найнижчий серед аналізованих підприємств рівень соціальної ефективності використання ресурсного потенціалу, значення якого у звітному році складає 0,4948, але має значний темп приросту – збільшення у 3,3 рази відносно 2016 р. Доцільно відзначити, що хоча показник є найменшим серед аналізованих підприємств, проте соціальна ефективність ресурсовикористання у 2023 р. знаходиться на середньому рівні.

Отже, по всіх аналізованих підприємствах має місце чітко виражена тенденція зростання інтегральної оцінки соціальної ефективності використання ресурсів.

Інтегральна оцінка аграрними підприємствами – w ефективності використання ресурсів являє собою середнє арифметичне одержаних оцінок економічної, екологічної та соціальної, тобто визначається рівністю:

$$w = \frac{\sum_{k=1}^3 w_k}{3} \quad (5)$$

Обчислені на основі одержаних рівностей значення інтегральних оцінок ефективності використання ресурсів для підприємств, які були обрані для дослідження, за 2016-2023 рр. наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Інтегральні оцінки ефективності використання ресурсів досліджуваних аграрних підприємств за 2016-2023 рр.

Підприємства	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Підприємство 1	0,3933	0,4397	0,4802	0,5136	0,4745	0,4955	0,5453	0,4965
Підприємство 2	0,5670	0,5932	0,5212	0,4864	0,4505	0,4422	0,4348	0,4963
Підприємство 3	0,6031	0,5213	0,5520	0,5119	0,5387	0,5776	0,5518	0,5356
Підприємство 4	0,5081	0,4189	0,4215	0,3908	0,4185	0,3186	0,3964	0,3509
Підприємство 5	0,5495	0,5678	0,5795	0,5678	0,6167	0,5837	0,5506	0,5719

Джерело: складено авторами

Використання пропонованого авторського методичного підходу до інтегральної оцінки ефективності використання ресурсів аграрних підприємств Полтавської області надало змогу провести об'єктивний аналіз їх ресурсного потенціалу та ефективності його використання.

Відтак, на аналізованих аграрних підприємствах спостерігається середнє значення інтегрального показника ефективності використання ресурсів досліджуваних аграрних підприємств у звітному році. Відповідно це: 0,5719 – Підприємство 5, 0,5356 – Підприємство 3, 0,4965 – Підприємство 1, 0,4963 – Підприємство 2 та 0,3509 – Підприємство 4. Доцільно звернути увагу ще й на тенденції зміни даного показника:

- на Підприємство 5 його значення не має стійкої тенденції до зміни, а приріст відносно 2016 р. становить 4,07 %. Найбільше значення даного показника спостерігалось у 2020 р. – 0,6167;
- на Підприємство 3 спостерігається аналогічна ситуація і свідчить про нестійку динаміку підвищення ефективності ресурсовикористання.
- Темп приросту інтегрального показника відносно базового року становить -11,19 %, що свідчить про погіршення політики використання ресурсного потенціалу підприємства;
- на Підприємство 1 простежується тенденція до зростання значення інтегрального показника протягом 2-3, потім його незначне зниження, що знову ж таки змінюється фазою росту. Темп приросту показника за аналізований період становить 26,01 %;
- на Підприємство 2 значення інтегрального показника має тенденцію до зниження протягом певного періоду, що змінюється незначним його зростанням в недовготривалому періоді. Темп приросту інтегрального показника ефективності використання ресурсів підприємства за період 2016-2023 рр. становить -12,47 %, що як і на Підприємство 3 потребує застосування комплексу економічних, організаційних технологічних та інноваційних заходів щодо оптимізації процесів ефективності використання ресурсів підприємства;
- на Підприємство 4 теж простежується нестійка динаміка до зміни показників інтегральної оцінки протягом 2016-2023 рр., що викликано зниженням екологічної складової ефективності ресурсовикористання та нестійкою тенденцією зміни інтегральної оцінки економічної ефективності використання різних видів ресурсів підприємства. Темп зміни даного показника становить -30,94 %.

Висновки. Отже, запропонований методичний підхід дозволив отримати комплексну оцінку економічної, екологічної та соціальної складових ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових, земельних, інформаційних та часових ресурсів підприємства, а також показників рентабельності їх ефективності використання. Водночас, поточний стан ефективності використання ресурсів на означених аграрних підприємствах не дозволяє сформувати стратегічні перспективи розвитку ефективності ресурсовикористання, що потребує прогнозування отриманих інтегральних оцінок на майбутні періоди діяльності суб'єктів господарювання.

Література

1. Баган Н. В. Формування та ефективність використання ресурсів аграрних підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2021. 275 с.
2. Волкова Н. В., Кіп'ятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 44-51.
3. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
4. Какурінов К. В., Чернікова Н. М., Долина Р. М. Цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 36-43.
5. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення

конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 67-73.

6. Терещенко І.О., Буряк О.М. Оцінка та удосконалення маркетингової збутової політики підприємств аграрної сфери. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 28-35.

7. Bahan N. Economic, social and environmental features of use land resources in Ukraine and world. *Green, Blue&Digital Economy Journal*. Vol. 2 No. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 2021. P. 10–16.

8. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. pp. 129-135.

9. Kulinich T., Berezina L., Bahan N., Vashchenko I., Huriievskia V. Application of project management: lean technologies and saving manufacturing (aspects of management and public administration). *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL.21 No.5. 2021. P. 57–68.

10. Markina I., Lopushynska O. Methods of assessing the management efficiency of the agricultural enterprise resource-saving development. *Modern Science – Moderi veda*. 2021. pp. 12–19.

References

1. Bagan N. V. Formation and efficiency of resource use of agricultural enterprises. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 “Economics”. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2021. S. 275.

2. Volkova N. V., Kipyatkov V. S. Management strategies of agricultural enterprises as a tool for achieving competitive advantages in the market. *Bulletin of Poltava State Agrarian University (Series “Economics, Management and Finance”)*. 2024. Vol. 2. ss. 44-51.

3. Zhovnir V. I., Ishcheykin T. Ye., Orlyuk I. M. Innovation management as a factor of competitive advantages of an enterprise in crisis conditions. *Bulletin of Poltava State Agrarian University (Series “Economics, Management and Finance”)*. 2024. Vol. 2. ss. 74-79.

4. Kakurinov K. V., Chernikova N. M., Dolyna R. M. Digital technologies in the management of marketing activities of the enterprise. *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series “Economics, Management and Finance”)*. 2024. Vol. 2. ss. 36-43.

5. Makhmudov Kh. Z., Polishchuk O. Yu. Innovative technologies as the basis for sustainable development and increasing the competitiveness of the agro-processing industry of Ukraine. *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series “Economics, Management and Finance”)*. 2024. Vol. 2. ss. 67-73.

6. Tereshchenko I. O., Buryak O. M. Assessment and improvement of marketing and sales policy of agricultural enterprises. *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series “Economics, Management and Finance”)*. 2024. Vol. 1. ss. 28-35.

7. Bahan N. Economic, social and environmental features of use land resources in Ukraine and world. *Green, Blue&Digital Economy Journal*. Vol. 2 No. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 2021. pp. 10–16.

8. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. pp. 129-135.

9. Kulinich T., Berezina L., Bahan N., Vashchenko I., Huriievskia V. Application of project management: lean technologies and saving manufacturing (aspects of management and public administration). *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 21 No. 5. 2021. pp. 57–68.

10. Markina I., Lopushynska O. Methods of assessing the management efficiency of the agricultural enterprise resource-saving development. *Modern Science – Moderi veda*. 2021. pp. 12–19.

УДК 340.13

DOI 10.60022/2(1)-14S

Воронянський Олександр Володимирович

кандидат історичних наук, професор, професор кафедри
ЮНЕСКО «Філософія людського спілкування» та соціально-гуманітарних дисциплін
Державний біотехнологічний університет, Україна

Voronyanskyi Olexsandr

PhD in History, Professor

Professor of the Department of Philosophy of Human Communication and
Social-Humanitarian Disciplines, UNESCO Chair

State Biotechnological University, Ukraine

ORCID: 0000-0003-4926-8887

ДИНАМІКА ПРАВА У КОНТЕКСТІ ПОЛІТИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю перегляду традиційного розуміння права як сукупності фіксованих норм та його аналізу в контексті реальних соціальних відносин. В умовах політичних та економічних трансформацій українського суспільства право виступає не лише регулятором, а й інструментом боротьби між суб'єктами, які намагаються вплинути на його зміст.

У статті використано комплексний підхід до аналізу правових норм, що поєднує нормативно-правову, соціологічну та політико-правову методології. Метою статті є дослідження взаємозв'язку між правовими нормами та соціальними відносинами, а також визначення механізмів, через які право адаптується до змін у суспільстві.

Правова система розглядається як динамічний механізм реалізації інтересів соціальних груп відповідно до можливостей, зумовлених балансом їх потенціалів. Автор доводить, що право не слід розглядати лише як сукупність закріплених у законодавстві норм, а передусім як систему реальних соціальних відносин, що формуються в результаті конкурентної боротьби акторів за реалізацію власних інтересів. Показано, як конкретні законодавчі акти України демонструють використання права у якості інструменту перерозподілу. Акцентовано увагу на необхідності гнучкості правової системи. Автор аналізує механізми її адаптації до політичних та економічних криз, розглядаючи три сценарії: реформу, радикальну трансформацію та правовий колапс.

Обґрунтовано необхідність створення гнучкої правової системи, здатної забезпечити баланс інтересів, запобігти узурпації правового простору та посилити механізми захисту прав громадян. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення правового регулювання з урахуванням соціальної динаміки.

Ключові слова: правотворчий процес, політико-правова інституціоналізація, баланс потенціалів акторів політичної конкуренції.

DYNAMICS OF LAW IN THE CONTEXT OF POLITICAL COMPETITION AND RESOURCE POTENTIAL OF ITS SUBJECTS

Abstract. The relevance of this study is determined by the need to reconsider the traditional understanding of law as a set of fixed norms and to analyze it in the context of real social relations. In the conditions of political and economic transformations in Ukrainian society, law functions not only as a regulatory mechanism but also as a tool of struggle among various actors seeking to influence its content.

This article employs a comprehensive approach to the analysis of legal norms, integrating normative-legal, sociological, and politico-legal methodologies. The study aims to examine the interrelation between legal norms and social relations and to identify the mechanisms through which law adapts to societal changes.

The legal system is conceptualized as a dynamic mechanism for the realization of social group interests in accordance with the balance of their resource potential. The author argues that law should not be perceived merely as a codified system of norms but primarily as a structure of real social relations that emerge through the competitive struggle of actors striving to advance their interests. The study demonstrates how specific legislative acts in Ukraine illustrate the instrumental use of law as a means of redistributing power and resources among political and economic groups. Particular attention is given to the necessity of legal system flexibility in response to social and political transformations. The author analyzes adaptation mechanisms of the legal system under political and economic crises, considering three possible scenarios: reform, radical transformation, and legal collapse.

The study substantiates the need to establish a flexible legal system capable of maintaining a balance of interests,

preventing the usurpation of the legal domain, and enhancing mechanisms for the protection of citizens' rights. The article proposes recommendations for improving legal regulation by taking into account social dynamics.

Keywords: *law-making process, politico-legal institutionalization, balance of actor potential in political competition.*

Постановка проблеми. Сучасна правова наука продовжує шукати відповідь на фундаментальне питання: що є першоджерелом права та яким чином воно змінюється? Домінуючі формально-юридичні концепції, що пояснюють походження норм права через волевиявлення законодавця чи рішення більшості громадян, не дають вичерпного пояснення цьому феномену. Адже право не існує у вакуумі — воно є результатом складної взаємодії соціальних груп, що ведуть боротьбу за збереження або розширення свого впливу та доступу до суспільних ресурсів.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема походження права є однією з центральних у правознавстві, оскільки від її розв'язання залежить як розуміння сутності самого права, так і його функціонування в суспільстві. Упродовж історії правової думки сформувалося кілька основних концепцій, що пояснюють виникнення правових норм та механізмів їхньої легітимації. Кожен із цих підходів має своїх прихильників, які по-різному інтерпретують роль держави, суспільства, економіки та волі суб'єкта у формуванні правової системи.

Одним із найдавніших є природно-правовий підхід, який розглядає право як об'єктивно існуючу категорію, що випливає з природи людини та універсальних моральних принципів. Ця концепція бере свій початок ще з античної філософії, зокрема з поглядів Арістотеля та Цицерона, які вважали, що право існує незалежно від держави та має бути співвіднесеним із вищими принципами справедливості. У Новий час цю традицію розвивали Гуго Гроцій, Джон Локк, Жан-Жак Руссо та Іммануїл Кант. В Україні природно-правова школа отримала розвиток у працях Богдана Кістяківського, Сергія Дністрянського та Михайла Козюбри, які акцентували увагу на зв'язку права з моральними нормами та принципом верховенства права.

Протилежну позицію займає позитивістський підхід, який ототожнює право із сукупністю норм, встановлених і санкціонованих державою. Витоки цього підходу можна знайти у працях Томаса Гоббса та Джеремі Бентама, які вважали, що право є продуктом волі суверена та не потребує виправдання з позицій моралі. У XIX столітті цю концепцію розвинув Джон Остін, який сформулював ідею права як наказу, забезпеченого примусовою силою держави. У XX столітті Ганс Кельзен запропонував «чисту теорію права», згідно з якою правова система є автономною та логічно впорядкованою ієрархією норм, що походять від основної норми (Grundnorm). В Україні правовий позитивізм відображений у працях Володимира Селіванова та Петра Рабіновича, які розглядали право як інструмент регулювання суспільних відносин через нормативно-правові акти.

Історична школа права, заснована Фрідріхом Карлом фон Савіньї, наголошувала на тому, що право є продуктом історичного розвитку народу, його звичаїв і традицій, а не результатом раціонального конструювання законодавця. Представники цього напрямку, серед яких Георг Фрідріх Пухта, вважали, що правові норми формуються природним шляхом у процесі еволюції суспільства. В Україні історична школа знайшла відображення в дослідженнях Михайла Грушевського, який аналізував розвиток українського звичаєвого права, та Сергія Кульчицького, що досліджував історичні корені національної правової традиції.

Соціологічний підхід до права, що сформувався на початку XX століття, акцентує увагу на фактичному функціонуванні правових норм у суспільстві. На відміну від позитивістів, соціологічна школа вважає, що право — це не просто сукупність формальних норм, а жива система соціальних відносин, що реалізуються у поведінці людей. Одним із засновників цього напрямку був Євген Ерліх, який розглядав «живе право» як сукупність соціальних практик, що існують незалежно від держави. В Україні соціологічна школа права розвивалася у працях Олександра Скакуна, Володимира Буткевича та Миколи Козюбри, які підкреслювали значення правозастосовної практики та соціальних комунікацій у правотворенні.

Економічний детермінізм, що базується на марксистській теорії, пояснює походження права через економічні відносини та класову боротьбу. Карл Маркс та Фрідріх Енгельс вважали право надбудовою, що відображає інтереси панівного класу та слугує засобом збереження його домінування. У XX столітті цю концепцію розвивали радянські правознавці, серед яких Євген Пашуканіс, який наголошував, що право є формою закріплення товарно-грошових відносин. В Україні марксистсько-ленінська традиція була домінуючою у радянський період, однак у сучасних умовах цей підхід зазнав критики як надмірно редукціоністський.

Таким чином, сучасна правова наука має широкий спектр теоретичних підходів до пояснення походження права. Кожен із них відображає певний аспект цього складного феномену, проте жоден не є вичерпним.

У традиційних підходах до праворозуміння домінує нормативістський підхід, згідно з яким норма права є результатом свідомої волі законодавчого органу. Однак, такий підхід не враховує соціальні передумови, що визначають реальну дієвість правових норм та їхню змінюваність. У постіндустріальному суспільстві, де значна частина громадян дистанціюється від політичного процесу, а владні рішення ухвалюються меншістю, формальне закріплення норм часто не відповідає фактичному балансу сил у суспільстві.

Право є не лише системою фіксованих норм, а й механізмом соціальної взаємодії, що відображає баланс

інтересів між суб'єктами, здатними впливати на владно-правовий порядок. У цьому контексті юридичні норми виконують роль стабілізатора, що регулює доступ до ресурсів та влади. Держава, як ключовий інструмент правового регулювання, водночас виступає і ареною політичної конкуренції, у межах якої відбувається боротьба за контроль над суспільними ресурсами.

Таким чином, правові системи еволюціонують не лише через законодавчі процеси, а й під впливом динаміки політичної боротьби. Це вимагає нового підходу до аналізу змінюваності права, що враховуватиме взаємодію соціальних груп, рівень їхнього ресурсного потенціалу та механізми політичної конкуренції.

Метою цього дослідження є аналіз права як динамічного феномену, що визначається балансом потенціалів основних акторів політичної взаємодії, а не лише законодавчими процедурами. Дослідження ґрунтується на методології історико-компаративного аналізу, системного підходу та аналізу балансу ресурсних потенціалів суб'єктів конкурентної боротьби та доступу до владних позицій, які надають можливість генерувати правове поле..

Результати аналізу дозволять глибше зрозуміти правові механізми, що визначають баланс влади у суспільстві, та розширити уявлення про змінюваність правових норм у контексті політичної конкуренції.

Виклад основного матеріалу. Традиційно в юридичній науці існує уявлення про те, що право створюється виключно законодавчим органом, який ухвалює нормативно-правові акти, що набувають обов'язкової сили. Проте такий формально-юридичний підхід має суттєві обмеження. Законодавчий орган виконує радше функцію фіксатора вже існуючих соціальних норм, ніж їхнього першоджерела. Адже законодавче закріплення норм, які не мають відповідного соціального підґрунтя та підтримки, не впливає на реальну правозастосовну практику. Дослідження вказують, що закон може впливати на соціальні норми лише тоді, коли він сприймається як легітимний, справедливий і близький до вже існуючих соціальних норм [1]. Це пояснює, чому законодавчі ініціативи, запроваджені зверху центральними органами влади, часто неефективні у зміні соціальних норм та поведінки.

Формальна юридична фіксація норм без належного суспільного сприйняття призводить до їхньої юридичної нікчемності. Якщо правові приписи не відповідають реальним соціальним відносинам, вони залишаються декларативними, а механізми їх реалізації не працюють. Така ситуація є характерною для періодів політичних криз або змін у суспільних відносинах, коли правові акти ухвалюються, але не виконуються через відсутність соціальної підтримки.

Популярна теорія походження права, що базується на концепції демократичного волевиявлення громадян, також не витримує критики в сучасних умовах. Вона ґрунтується на припущенні, що правові норми ухвалюються представниками народу, яких обирає більшість громадян, однак цей механізм працює дедалі менш ефективно в умовах постіндустріального суспільства. Останні десятиліття демонструють тенденцію до зниження рівня електоральної участі, особливо в демократичних країнах, де явка виборців нерідко опускається значно нижче за 50% [2]. Це зумовлено явищами політичного абсентеїзму та атомізації суспільства, що підриває легітимність прийнятих правових норм спостерігається зростаюча апатія та дезінтеграція суспільства, що є результатом цілеспрямованої стратегії уряду щодо контролю та придушення громадянського суспільства, а також глибокої недовіри до інституцій, включаючи сам уряд. Це призводить до критичного зниження здатності основної маси населення до довгострокової колективної взаємодії — як на підтримку, так і проти уряду. Виборчі системи також сприяють ситуації, коли реальні правові рішення ухвалює меншість, оскільки більшість представницьких мандатів розподіляється за принципом відносної більшості голосів, що значно знижує демократичний характер формування правових норм. Ці аспекти вказують на необхідність переосмислення традиційних формально-юридичних уявлень про походження права та звернення до ширших соціологічних і політико-правових підходів до його генези.

Альтернативний підхід до розуміння походження права у рамках концепції балансу ресурсних потенціалів акторів конкурентної боротьби за владні позиції полягає в тому, що право не є лише результатом формальних волевиявлень держави або громадян, а є соціальним механізмом, що утримує певний баланс сил між різними суб'єктами суспільства. У цьому контексті право розглядається як інструмент збереження владного статусу певних соціальних груп або індивідів. Цей підхід дозволяє зрозуміти право не лише як набір формальних норм, а як елемент соціальної структури, що забезпечує стабільність і порядок у суспільстві через закріплення та підтримку існуючих відносин влади.

Правові норми, за цією концепцією, мають функцію закріплення балансу сил між суб'єктами, що перебувають у різних соціальних та економічних положеннях. У цьому випадку вони не тільки регулюють поведінку людей, а й виконують роль інструментів, які допомагають утримувати соціальну ієрархію та зміцнюють інтереси домінуючих груп. Таким чином, право є не тільки регулятором відносин, а й способом узаконення певної соціальної нерівності, забезпечення доступу до ресурсів і влади для певних суб'єктів.

Сутність права у цьому контексті полягає в тому, щоб забезпечити стабільність суспільних відносин шляхом впорядкування і підтримки статусу суб'єктів, що володіють певними соціальними, економічними або політичними ресурсами. Право, таким чином, функціонує як механізм, що не лише врегульовує відносини між людьми, а й зміцнює владу тих, хто вже має значний вплив у суспільстві. Цей підхід дозволяє подивитись на право

як на динамічний соціальний процес, який визначається взаємодією сил у суспільстві і постійно адаптується до змін у розподілі влади і ресурсів.

Суб'єктність є ключовою характеристикою права, оскільки без суб'єкта, який володіє владою та інтересами, право не може існувати. Право виникає лише тоді, коли певний суб'єкт виражає свою волю і має інтереси, що потребують правового регулювання. Таким чином, право не є самоціллю, а лише інструментом для реалізації інтересів і волі певних соціальних груп чи індивідів, що перебувають на чолі владних структур.

Важливо відзначити, що такі організації, як держава, корпорації чи релігійні установи, хоча й часто розглядаються як суб'єкти права, насправді не генерують власну волю, а лише виконують функцію забезпечення реалізації волі тих, хто ними керує. Держава, наприклад, виступає як інституційний механізм, через який реалізується воля тих соціальних груп, які здатні зайняти позиції влади. У цьому сенсі ці організації є засобами для здійснення правових рішень, а не самостійними суб'єктами права. Реальну волю і політичні інтереси виражають саме індивіди або організовані групи, які мають відповідні ресурси та можливості для контролю над цими інституціями.

Взаємозв'язок між правом і владою є безпосереднім, оскільки право виникає тільки тоді, коли існує воля суб'єкта, який має достатню владу для її реалізації. Ця воля може бути виражена у вигляді певних правових норм або актів, які служать для досягнення певних соціальних чи політичних цілей. Усі правові акти в кінцевому рахунку служать для підтримки соціальних відносин, які забезпечують певну форму влади і контролю. Отже, право не є просто сукупністю абстрактних норм, а функціонує як конкретний механізм реалізації владних відносин між соціальними групами. Тому лише тоді, коли воля суб'єкта підтримується відповідною соціальною, економічною або політичною силою, право має ефективність і реальний вплив на суспільні відносини.

Таким чином, суб'єктність є основою для існування права, оскільки без відповідного суб'єкта, який має політичні, економічні або інші ресурси для реалізації своїх волевиявлень, правова система втрачає свою дієвість. Право, таким чином, є результатом взаємодії суб'єктів з різними обсягами ресурсного забезпечення, що прагнуть підтримати своє становище в суспільстві через нормативно-правові акти, які відображають їхні інтереси та волю.

Політична конкуренція є важливим чинником еволюції правових норм, оскільки в її межах відбувається постійна боротьба за ресурси та владу між різними соціальними групами та інститутами. У цьому контексті ключовою є асиметрія потенціалів суб'єктів, що визначає домінування одних над іншими. У суспільствах з високим рівнем соціальної нерівності домінування певних груп над іншими може відбуватися не через формальне закріплення правових норм, а через використання прямої сили або економічного ресурсу.

Панування, тобто здатність однієї групи або індивіда встановлювати контроль над іншими, є природною альтернативою правовому закріпленню. В таких умовах, коли одна сторона має значну перевагу в ресурсах чи соціальному статусі, не завжди є потреба в формальному інституційному закріпленні правових норм. У деяких випадках домінування здійснюється через пряме застосування сили або контролю над економічними ресурсами, що дозволяє утримувати стабільність і порядок без необхідності застосування формального права.

Проте із розвитком суспільства, де зростає рівень конкуренції за доступ до обмежених ресурсів, пряме домінування стає не тільки морально та етично неприйнятним, але й критично витратним. Постійні конфлікти та насильницькі протистояння вимагають великих витрат на підтримку влади, що знижує ефективність і стабільність домінуючих груп. У таких умовах виникає необхідність у правовому регулюванні, яке дозволяє забезпечити сталість соціального порядку без потреби в постійному застосуванні сили.

Інституційне закріплення формально-правових норм стає важливим механізмом збереження стабільності в умовах політичної конкуренції, оскільки воно дозволяє врегулювати відносини між суб'єктами на основі певних норм і правил, зменшуючи потребу в насильстві та конфліктах. Це дає можливість зберігати баланс сил, що у свою чергу знижує соціальну напругу і підтримує соціальну згуртованість.

Таким чином, формальне право стає необхідним там, де пряме домінування виявляється надто витратним, а соціальна та політична конкуренція змушує сторони шукати більш ефективні способи врегулювання своїх відносин. Правовий механізм дозволяє легітимізувати соціальні і політичні процеси, надаючи стабільність, яка зменшує необхідність у застосуванні прямої сили для досягнення політичних та економічних цілей.

Політична конкуренція є невід'ємною складовою процесу правотворення. У суспільствах, де відсутній один абсолютний домінуючий суб'єкт, баланс сил між різними соціальними групами змушує учасників політичної боротьби встановлювати правила взаємодії, які унеможливають повне знищення опонентів. У цьому контексті право виступає механізмом врівноваження суперечливих інтересів.

Конкуренція за владу неминує тягне за собою необхідність інституціоналізації певних норм, які гарантують учасникам політичного процесу мінімальні гарантії безпеки та збереження їхнього статусу у випадку тимчасової втрати владних позицій. Таким чином, правові норми є не просто зовнішньою регулятивною системою, а способом досягнення рівноваги між різними суб'єктами владних відносин.

У цьому сенсі, щораз коли змінюється баланс ресурсів і можливостей між політичними гравцями, відбувається еволюція правових норм. Нові правила встановлюються не як результат абстрактного волевиявлення суспільства чи ідеологічних уявлень, а як наслідок перерозподілу впливу між конкуруючими суб'єктами.

Оскільки право є не статичним феноменом, а змінюваним механізмом соціального регулювання, його структура визначається не лише формальними законодавчими актами, а й розподілом ресурсів між групами, які можуть претендувати на політичну й економічну владу.

Еволюція правової системи в будь-якому суспільстві залежить від динаміки політичної боротьби та конкуренції за ресурси. Коли певні соціальні групи втрачають економічну силу або можливість впливати на адміністративні механізми, їхні правові привілеї поступово зникають або нівелюються. Навпаки, суб'єкти, які здобувають домінуюче становище, встановлюють нові правила, що відповідають їхнім інтересам.

Змінюваність права також пояснюється тим, що жодна група не може утримувати повний контроль над соціальними ресурсами безкінечно. Перманентна боротьба за доступ до владних важелів породжує циклічність у формуванні правових норм, які щоразу адаптуються до нового балансу сил у суспільстві.

Таким чином, право слід розглядати не лише як систему нормативних приписів, а як механізм динамічного регулювання соціальних відносин, який забезпечує підтримку балансу між акторами політичного процесу.

Легітимність правових норм не є заданою властивістю, що автоматично виникає з їхнього формального закріплення. Вона формується в результаті взаємодії суб'єктів, які або визнають, або заперечують встановлені правила. Саме тому право виступає не лише як сукупність норм, але і як інструмент забезпечення стабільності соціального порядку.

В основі правової легітимності лежить баланс інтересів між різними групами суспільства. Норми, що відображають реальний розподіл влади та ресурсів, мають більшу ймовірність бути сприйнятими як легітимні. Натомість норми, які ігнорують актуальну соціальну структуру, стикаються з опором або залишаються декларативними.

З цієї точки зору право не є чимось суто юридичним або абстрактним – це механізм узгодження та стабілізації суспільних відносин. Воно забезпечує передбачуваність поведінки, встановлює правила взаємодії та зменшує рівень соціальної напруги, що особливо важливо в умовах політичної нестабільності.

Будь-яка правова система є результатом компромісу між різними суспільними силами. Жодна група не здатна нав'язати свої правила без урахування опору інших акторів. Відтак, навіть у найбільш централізованих політичних системах право відображає певний баланс сил, а не односторонню волю домінуючої еліти.

Це особливо помітно у випадках, коли правові норми змінюються внаслідок політичних криз або революцій. Навіть після приходу до влади нових суб'єктів вони змушені зважати на попередні соціальні структури та їхню здатність чинити опір. Саме тому багато радикальних реформ зазнають модифікації або поступово адаптуються до старих соціальних реалій.

З іншого боку, стабільні правові системи формуються шляхом поступових змін, які мінімізують соціальні потрясіння. Успішні правові реформи зазвичай є результатом тривалого процесу переговорів між ключовими політичними, економічними та соціальними гравцями. Це підтверджує тезу про те, що право – це не тільки набір приписів, але й динамічний механізм соціального балансу.

Окрім офіційно закріплених норм, значну роль у регулюванні суспільних відносин відіграють неформальні правові механізми. Звичайне право, корпоративні кодекси, моральні норми та негласні соціальні угоди нерідко мають не менший вплив, ніж формально прийняті закони.

Ці неформальні механізми є особливо важливими у суспільствах з низьким рівнем правової культури або слабкими державними інститутами. Вони виконують стабілізаційну функцію там, де офіційні правові механізми не працюють належним чином. Саме тому ефективне право – це не лише система норм, а й мережа взаємодій, що включає як формальні, так і неформальні регулятори суспільної поведінки.

Таким чином, право виступає не стільки набором статичних правил, скільки засобом стабілізації соціального порядку, що забезпечує баланс між різними суспільними силами.

Право не є нейтральною системою правил, що діє поза суспільними протиріччями. Воно виступає ареною боротьби між різними групами, кожна з яких прагне закріпити свої інтереси у правовій площині.

Конфліктність права проявляється на кількох рівнях:

- політичний рівень: різні політичні сили використовують правові механізми для утвердження свого домінування. Законотворчий процес нерідко відображає не стільки суспільну волю, скільки інтереси правлячої еліти, яка ухвалює вигідні для себе норми;
- економічний рівень: бізнес-структури намагаються впливати на правотворчість через лобіювання, що призводить до створення норм, вигідних окремим корпораціям, а не суспільству в цілому;
- соціальний рівень: боротьба за права людини, гендерну рівність чи соціальну справедливість відбувається саме через юридичні механізми, що змушує право постійно змінюватися.

Таким чином, правові норми є результатом боротьби між різними суб'єктами, і їхня стабільність не означає відсутності конфлікту, а лише тимчасову рівновагу між протилежними інтересами.

Попри свою формальну закріпленість, право не є статичним. Його здатність до адаптації визначає ефективність правової системи. Гнучкість права значною мірою залежить від динаміки балансу сил між соціальними суб'єктами, які змагаються за закріплення своїх інтересів у правовій системі. Зміна цього балансу, тобто послаблення чи посилення певних груп, безпосередньо впливає на трансформацію правових норм. Це

може проявлятися як у втраті чинності деякими законами, так і в ухваленні нових, що відображають нові реалії соціальних відносин. Наприклад, у 2009 році був прийнятий Закон України «Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності» [3]. Цей закон визначає правові, організаційні та фінансові засади регулювання відносин, що виникають у процесі відчуження земельних ділянок та житла, які знаходяться у приватній власності, у позасудовому порядку. Хоча закон формально був спрямований на забезпечення суспільних інтересів, на практиці його положення використовувалися для вилучення земель на користь приватних забудовників, що викликало критику з боку громадськості. 16 січня 2014 року Верховна Рада України ухвалила низку законів, які суттєво обмежували права громадян, зокрема право на мирні зібрання та свободу слова [4; 5; 6]. Ці закони були прийняті з порушенням процедур та викликали значне обурення в суспільстві. Згодом вони були скасовані під тиском громадськості та міжнародної спільноти. У лютому 2025 року в контексті боротьби зі старим олігархатом був введений у дію Указ Президента України [7], який надавав право РНБО у позасудовому порядку блокувати активи політично значимих бізнесменів. Порушують конституційні норми і положення закону про примусове відчуження земельних ділянок в Ужгородському районі Закарпаття [8], який став особливо привабливою для отримання рентного доходу територією в умовах військової агресії РФ.

У сучасних політичних системах нерідко спостерігається явище, коли зміни правових норм відбуваються під впливом політичного тиску з боку груп, які мають високий потенціал ресурсного забезпечення. Такі зміни можуть спричиняти правові колізії, особливо якщо вони стосуються конституційних норм. Аналіз окремих європейських країн та Сполучених Штатів Америки демонструє різноманітні приклади такого явища, які потребують ґрунтовного дослідження та правової оцінки. Одним із найбільш показових прикладів є випадок у Австрії в 1929 році, коли виконавча влада здійснила розпуск складу Конституційного Суду, призначеного парламентом, та сформувала новий склад суддів, лояльних до уряду. Таке втручання стало можливим через значний політичний тиск та концентрацію влади в руках виконавчої гілки. Правова колізія виникла через порушення принципу незалежності судової влади, що, на думку Ганса Кельзена, спричинило поступову еволюцію політичної системи до авторитаризму, що завершилося анексією Австрії нацистською Німеччиною [9].

Подібні процеси спостерігалися і в Польщі у 2015-2016 роках, коли правляча партія намагалася обмежити повноваження Конституційного Трибуналу, змінюючи процедури його діяльності. Такі дії були вмотивовані прагненням до централізації влади та політичного контролю над судовою системою. Втручання у конституційну юрисдикцію призвело до гострих політичних та правових дебатів як на національному, так і на міжнародному рівні. Незалежні правозахисні організації та експерти звертали увагу на ризики підриву принципу верховенства права та загрози демократії [10; 11].

У Сполучених Штатах Америки також існують приклади впливу потужних політичних акторів на правову систему. Зокрема, рішення Верховного суду США у справі «Marbury v. Madison» (1803) надало суду прецедентне право визнавати акти Конгресу неконституційними, що, хоча й мало на меті утвердження принципу судового контролю, фактично призвело до збільшення впливу на політичні процеси через механізм судової влади [12].

Таким чином, розглянуті випадки демонструють, що політичний тиск з боку груп з високим ресурсним потенціалом може призводити до зміни правових норм або їх тлумачення.

Адаптивність формального права перш за все забезпечує його життєздатність. У суспільствах, де нормативно-правове закріплення суспільних відносин не встигає адаптуватися до змін у балансі сил значимих соціальних суб'єктів, воно втрачає легітимність, що може призвести до його ігнорування або навіть правового нігілізму.

Історично правові системи зазнають найбільш суттєвих змін у періоди криз. Політичні, економічні або соціальні потрясіння змушують переглядати існуючі правові норми, що може призвести як до їхньої еволюції, так і до повного оновлення правового порядку.

Кризи створюють кілька сценаріїв розвитку права:

- реформа: поступове оновлення правових норм відповідно до нових соціальних реалій (наприклад, модернізація законодавства після революцій);
- революційна трансформація: радикальна зміна правової системи, що нерідко супроводжується демонтажем старих юридичних інститутів;
- правовий колапс: ситуація, коли формальне право втрачає свою дієвість, а суспільство повертається до неформальних способів регулювання відносин (зокрема, в умовах воєн чи соціального хаосу).

Таким чином, право не лише відображає існуючий баланс сил у суспільстві, а й слугує засобом його трансформації, реагуючи на соціальні виклики та перерозподіл влади між суб'єктами.

Конкуренція між соціальними групами є ключовим фактором еволюції права. Саме ця боротьба визначає зміну нормативної бази, оскільки правові норми формуються як відображення співвідношення сил між суб'єктами. Динамічний характер правової системи пояснюється тим, що кожен етап соціально-політичного розвитку супроводжується новим балансом інтересів, що тимчасово стабілізується у формальних правових нормах. Однак, цей баланс завжди залишається нестійким, оскільки групи впливу продовжують боротьбу за

корекцію правового поля відповідно до своїх інтересів.

Формальне право є не стільки продуктом універсальних принципів, скільки відображенням досягнутої рівноваги між різними конкуруючими суб'єктами. Саме тому зміни в балансі сил, наприклад, внаслідок політичних трансформацій або економічних криз, неминуче ведуть до перегляду правових норм. У цьому контексті державна влада виконує функцію інструменту узаконення та стабілізації тимчасових компромісів.

Держава є центральним об'єктом боротьби за ресурси, оскільки через механізми адміністративного перерозподілу вона здійснює вторинний розподіл економічних благ. У ситуаціях соціальної нестабільності цей механізм використовується як засіб компенсації дисбалансів, що виникають у процесі розподілу суспільних благ між групами впливу.

Розподіл ресурсів державою нерідко спрямований не на досягнення загального блага, а на зміцнення позицій окремих елітних груп. Завдяки контролю над адміністративними механізмами певні політичні або економічні актори отримують можливість перерозподілу суспільних ресурсів на свою користь, що фактично закріплює їхні владні позиції. Таким чином, держава стає не лише регулятором, а й інструментом реалізації групових інтересів.

У цьому контексті корупція є не аномалією, а природним механізмом функціонування владного перерозподілу. Оскільки економічний вплив безпосередньо пов'язаний із політичними можливостями, боротьба за контроль над державним апаратом є боротьбою за "владну ренту" — тобто за можливість спрямовувати адміністративні ресурси у власних інтересах.

Корупційні механізми дозволяють перерозподіл ресурсів у спосіб, що офіційно не передбачений правовими нормами, але фактично зумовлює зміни в політичній і правовій системах. У результаті найбільш значущі акти правотворення відображають не загальні суспільні потреби, а узгоджені інтереси вузьких владних груп.

Конституція у більшості держав є не лише декларативним документом, а й інструментом закріплення політичних компромісів. Норми, що формально проголошують права та свободи, насправді є результатом угод між ключовими політичними суб'єктами, що прагнуть мінімізувати ризики конфліктів та витрати на політичну боротьбу. Закріплення певних прав у конституційному порядку є способом створення механізмів стримування між групами впливу. Так, імунітети, право власності та доступ до ресурсів можуть бути не стільки універсальними принципами, скільки частиною пакту між політичними гравцями, який визначає правила розподілу влади та ресурсів у конкретний історичний момент.

Хоча верховенство права вважається ключовим принципом демократичної правової системи, його дія має певні межі. На практиці правові гарантії працюють ефективно лише щодо суб'єктів, які володіють достатнім рівнем впливу для їх забезпечення. Політично значущі групи отримують максимальні правові гарантії, тоді як маргіналізовані суб'єкти можуть втрачати їх внаслідок втрати соціального чи політичного статусу.

У ситуаціях, коли суб'єкт втрачає можливість впливати на політичні процеси, він фактично позбавляється дієвих правових гарантій. Це особливо помітно в контексті політичних репресій, економічного переділу або змін у владній конфігурації. Таким чином, ефективність верховенства права визначається не стільки формальними нормами, скільки реальною позицією суб'єкта в структурі соціально-правових відносин.

Висновки. Аналіз походження права та його еволюції показує, що традиційні формально-юридичні підходи не здатні повною мірою пояснити складність і динамічність правових норм у сучасному суспільстві. Право, як засіб регулювання суспільних відносин, не є лише результатом волевиявлення законодавчих органів або демократичного процесу. На його становлення і функціонування значний вплив має баланс сил між соціальними суб'єктами, що в свою чергу обумовлює зміни в правовій системі.

Зміни в соціальному ландшафті, такі як зміна економічних, політичних і соціальних умов, тягнуть за собою коригування правових норм. Ці зміни можуть бути як результатом офіційних правових актів, так і фактичної зміни в політичному балансі, де неформальне право та звичаї часто стають важливими інструментами реалізації інтересів владних груп.

Найважливішим механізмом, що впливає на змінюваність права, є конкуренція між різними соціальними групами, яка забезпечує динаміку правового процесу. Право стає результатом тимчасової рівноваги між цими групами, що прагнуть досягти своїх інтересів у процесі боротьби за ресурси та владу.

Держава, як головний інститут публічної влади, виступає не тільки як суб'єкт, що приймає закони, але і як об'єкт боротьби за владну ренту. Її роль у розподілі ресурсів та вплив на соціальні відносини ставить питання про значення адміністративного перерозподілу як інструменту компенсації соціальної нестабільності. Однак, цей процес часто супроводжується корупцією, що, у свою чергу, визначає взаємозв'язок економічного і владного впливу на правові системи.

Конституційні гарантії та правові норми, які закріплюються в основних законах, здебільшого є результатом політичних угод між сильними соціальними суб'єктами. При цьому, ці гарантії мають реальний ефект лише для тих суб'єктів, які мають політичну значущість. Для менш значущих груп права можуть залишатися лише деклараціями, що не мають практичного впливу на їхні інтереси. Втрата політичної суб'єктності спричиняє і втрату ефективних правових гарантій.

Таким чином, правова система не є статичним набором норм, а постійно змінюється в залежності від

еволюції соціальних відносин, балансу сил і політичної конкуренції. Розуміння цього процесу дозволяє глибше вивчити механізми правотворення і застосування права в сучасному світі.

Подальші дослідження в галузі генези права та його еволюції можуть сприяти глибшому розумінню не тільки теоретичних аспектів права, але й його реального функціонування в суспільстві. Однією з основних перспектив є аналіз взаємодії між формальним і неформальним правом, оскільки в реальному світі часто відбувається перекриття між ними. Вивчення того, як звичаєве право, практики та норми, що виникають поза межами офіційної правової системи, можуть формувати соціальну реальність, є важливим напрямом для подальших досліджень.

Іншим важливим напрямом є дослідження зміни балансу сил між соціальними групами та його вплив на формування правових норм. Цей процес є надзвичайно важливим для розуміння того, як правові системи адаптуються до змін у політичному та економічному ландшафті, і які фактори визначають динаміку цих змін. Зокрема, подальше дослідження політичної конкуренції та її впливу на процес правотворення може дати нові підходи до вивчення змін у правовій системі.

Також варто звернути увагу на механізми адміністративного перерозподілу ресурсів і роль держави як об'єкта боротьби за владну ренту. Дослідження цього аспекту може допомогти глибше зрозуміти, як саме влада контролює ресурси та які механізми забезпечують перерозподіл їх між різними соціальними групами, що, в свою чергу, має безпосередній вплив на правові норми і їх застосування.

Особливу увагу слід приділити аналізу конституційних гарантій і їх реального змісту в умовах політичних компромісів. Це дозволить виявити обмеження верховенства права і зрозуміти, які гарантії працюють лише для значущих соціальних акторів і чому менш значущі групи часто не мають доступу до реальних правових механізмів.

Загалом, подальші дослідження в цій галузі повинні сприяти кращому розумінню того, як право функціонує не лише як формальний механізм регулювання, але й як інструмент соціального управління в умовах постійних змін у суспільних відносинах.

Література

1. Bicchieri C. Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure, and Change Social Norms. Oxford: Oxford University Press, 2016. 264 с.
2. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA). Global Report on the State of Democracy 2023. International IDEA, 2023. 50 с.
3. Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності: Закон України від 17.11.2009 р. № 1559-VI. Відомості Верховної Ради України, 2010, № 1, ст. 2.
4. Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та процесуальних законів щодо додаткових заходів захисту безпеки громадян: Закон України №721-VII від 16.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/721-18> (дата звернення: 27.02.2025).
5. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо заочного кримінального провадження: Закон України №722-VII від 16.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722-18> (дата звернення: 27.02.2025).
6. Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо відповідальності за заперечення чи виправдання злочинів фашизму: Закон України №723-VII від 16.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723-18> (дата звернення: 27.02.2025).
7. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 19 березня 2021 року, введене в дію Указом Президента України № 109/2021 від 23 березня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/109/2021> (дата звернення: 27.02.2025).
8. Закон України № 9549 від 25 березня 2025 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей примусового відчуження земельних ділянок, іншого нерухомого майна з мотивів суспільної необхідності в умовах воєнного стану для розміщення об'єктів оборонно-промислового комплексу та об'єктів інфраструктури в Ужгородському районі Закарпатської області». Відомості Верховної Ради України, 2025, №12, ст. 345. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9549> (дата звернення: 03.03.2025).
9. Конституційна юрисдикція в умовах європейської моделі конституціоналізму: монографія / за ред. Г. Кельзена. К.: Наукове вид-во, 2020. 345 с. URL: <https://www.academia.edu/37634298> (дата звернення: 03.03.2025).
10. Конституційна юрисдикція в умовах європейської моделі конституціоналізму: монографія / за ред. Г. Кельзена. К.: Наукове вид-во, 2020. 345 с. URL: <https://www.academia.edu/37634298> (дата звернення: 03.03.2025).
11. «Конституційна криза в Польщі триває» // Український часопис конституційного права. 2016. URL: <https://www.constjournal.com/pub/1-2016/konstytutsiina-kryza-polshchi-tryvaie/> (дата звернення: 03.03.2025).
12. «Marbury v. Madison, the case that established the courts' power to review the law, explained» // Associated Press. 12 лютого 2025. URL: <https://apnews.com/article/81281e29b46b409984dc5a2e0cf7a06c> (дата звернення: 03.03.2025).

References

1. Bicchieri C. Norms in the Wild: How to Diagnose, Measure, and Change Social Norms. Oxford: Oxford University Press, 2016. 264 s.
2. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA). Global Report on the State of Democracy 2023. International IDEA, 2023. 50 s.
3. Pro vidchuzhennia zemelnykh dilianok, inshykh ob'ektiv nerukhomoho maina, shcho na nykh rozmishcheni, yaki перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чий з мотивів суспільної необхідності: Закон України від 17.11.2009 р. № 1559-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2010, № 1, st. 2.
4. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro sudoustrii i status suddiv» ta protsesualnykh zakoniv shchodo dodatkovykh zakhodiv zakhystu bezpeky hromadian: Закон України №721-VII від 16.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/721-18> (accessed February 27, 2025).
5. Pro vnesennia zmin do Kryminalnogo protsesualnogo kodeksu Ukrainy shchodo zaochnoho kryminalnogo provadzhennia: Закон України №722-VII від 16.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722-18> (accessed February 27, 2025).
6. Pro vnesennia zmin do Kryminalnogo kodeksu Ukrainy shchodo vidpovidalnosti za zaperechennia chyy vypravdannya zlochyniv fashyzmu: Закон України №723-VII від 16.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723-18> (accessed February 27, 2025).
7. Rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy від 19 березня 2021 року, введене в дію Указом Президента України №109/2021 від 23 березня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/109/2021> (accessed February 27, 2025).
8. Закон України № 9549 від 25 березня 2025 року «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo osoblyvosti prymusovoho vidchuzhennia zemelnykh dilianok, inshoho nerukhomoho maina z motiviv sushpilnoi neobkhidnosti v umovakh voiennoho stanu dla rozmishchennia ob'ektiv oboronno-promyslovoho kompleksu ta ob'ektiv infrastruktury v Uzhhorodskomu raioni Zakarpatskoi oblasti». Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2025, №12, st. 345. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9549> (accessed March 03, 2025).
9. Konstytutsiina yurysdyktsiia v umovakh yevropeiskoi modeli konstytutsionalizmu: monohrafiia / za red. H. Kelzena. K.: Naukove vyd-vo, 2020. 345 s. URL: <https://www.academia.edu/37634298> (accessed March 03, 2025).
10. Konstytutsiina yurysdyktsiia v umovakh yevropeiskoi modeli konstytutsionalizmu: monohrafiia / za red. H. Kelzena. K.: Naukove vyd-vo, 2020. 345 s. URL: <https://www.academia.edu/37634298> (accessed March 03, 2025).
11. «Konstytutsiina kryza v Polshchi tryvaie» // Ukrainskyi chasopys konstytutsiinoho prava. 2016. URL: <https://www.constjournal.com/pub/1-2016/konstytutsiina-kryza-polshchi-tryvaie/> (accessed March 03, 2025).
12. «Marbury v. Madison, the case that established the courts' power to review the law, explained» // Associated Press. 12 liutoho 2025. URL: <https://apnews.com/article/81281e29b46b409984dc5a2e0cf7a06c> (accessed March 03, 2025).

ЕЛЕКТРОННИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Том 2, № 1, 2025

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

**CURRENT PROBLEMS
OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT**

Vol. 2, № 1, 2025

В. о. головного редактора – Золковер Андрій Олександрович

Видано у авторській редакції

Київ 2025

Підписано до публікації 15.04.2025

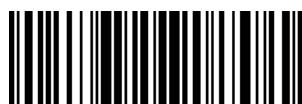
Адреса редакції:

01133, м. Київ, вул. Мечнікова, буд. 4/1, оф. 19А

Контактний телефон: +38 (044) 222 58 89

Контактний телефон: +38 (067) 333 45 56

E-mail: info@csr.com.ua



3041-1807