



*Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
Національний університет «Одеська юридична академія»  
ПВНЗ «Міжнародна академія сертифікації бухгалтерів і аудиторів»  
Поліський національний університет  
Сумський державний університет  
Магдебурзький університет імені Отто фон Геріке, Німеччина  
Мішкольцький Університет, Угорщина  
Вроцлавський університет, Польща  
Вища школа менеджменту охорони праці в Катовіцах, Польща  
Громадська спілка «Палата аудиторів та бухгалтерів України»  
Інститут економіки та прогнозування НАН України  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України  
Північно-східний науковий центр НАН України*



# ТЕЗИ

**XXII-ї Міжнародної науково-практичної конференції**

## *Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2025»*

**9–11 грудня 2025 р.**

**Харків  
НТУ «ХПІ»  
2025**

**УДК 33**  
**Д 70**

**Голова конференції Манойленко О. В.**, д-р. екон. наук, проф., завідувач кафедри обліку і фінансів НТУ «ХП»

**Співголова конференції Строков Є. М.**, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку і фінансів НТУ «ХП» (редактор)

**Організаційний комітет:**

**Кучинський В. А.**, д-р. екон. наук, доц., завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин НТУ «ХП»

**Шматько Н. М.**, д-р. екон. наук, проф., завідувачка кафедри менеджменту НТУ «ХП», директорка стартап центру Spark НТУ «ХП»;

**Колесніченко А. С.**, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку і фінансів НТУ «ХП»;

**Кузнецова С. О.**, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку і фінансів НТУ «ХП»;

**Назарова Т. Ю.**, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри обліку і фінансів НТУ «ХП».

**Д 70** Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. 266 с. Укр. та англ. мовами  
ISBN 978-617-05-0599-6

Подано тези доповідей науково-практичної конференції «Оптимум-2025» за теоретичними та практичними результатами наукових досліджень і розробок, які виконані викладачами вищої школи, науковими співробітниками, аспірантами, студентами, фахівцями різних організацій і підприємств. Для викладачів, наукових працівників, аспірантів, студентів, фахівців.

*Тези доповідей відтворені з авторських оригіналів.*

**УДК 33**

ISBN 978-617-05-0599-6

© Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
2025

## **СЕКЦІЯ 1 – ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

***БАНДОРІНА Л. М.***, канд. екон. наук, Український державний університет науки і технологій

***ПАДАЛЮК О. І.***, студент, Український державний університет науки і технологій

### **ПРЕДИКТИВНА АНАЛІТИКА В ERP-СИСТЕМАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Управління запасами є ключовим процесом для всіх суб'єктів, залучених до логістичної діяльності в ланцюгах поставок, охоплюючи етапи від видобутку сировини до фінальної доставки готового продукту споживачам. Успішне здійснення даного процесу має істотний вплив на фінансові результати та операційну ефективність діяльності підприємства. Існує багато визначень поняття «управління запасами», однак одним із влучних є визначення Дж. Шрайбфедера: «Управління запасами – це процедура встановлення моменту поповнення товарного запасу, а також визначення його оптимального обсягу». Головна мета такого управління полягає у інвестуванні капіталу в запаси, що забезпечує досягнення загальних стратегічних бізнес-цілей. При цьому оптимізація запасів завжди базується на балансуванні двох пріоритетних критеріїв – мінімізації загальних витрат та максимальному задоволенні попиту.

З появою інформаційних систем управління запасами автоматизувалося, підприємства почали для обліку запасів використовувати таблиці та функції в середовищі Microsoft Excel, системи управління базами даних, зокрема Microsoft Office Access та ін. Однак, проблема полягає в тому, що ці методи є доволі простими та реактивними. Вони дозволяють відслідковувати факт наявності, або відсутності

(наприклад, запчастин чи палива), але не надають можливостей спрогнозувати коли і скільки їх знадобиться. Це може змусити підприємство тримати чималий страховий запас, який заморозить значну частину капіталу на складі. Саме тому виникає потреба оптимізації управління запасами на основі предиктивної аналітики в ERP-системах.

Предиктивна аналітика – це процес використання статистичних методів, алгоритмів машинного навчання та аналізу даних для прогнозування майбутніх подій. Основною метою цієї методології є виявлення трендів і закономірностей, які допомагають бізнесу підвищувати ефективність роботи та передбачати ризики [1]. Відповідно, якщо прогноз точний, то немає потреби у великому страховому запасі, він може бути значно меншим, але, при цьому, цілком безпечним. Також засобами аналітики можна спрогнозувати скільки часу йтиме та чи інша запчастина, що дає можливість передбачити час наступного замовлення.

ERP-система, або планування ресурсів підприємства, є комплексним програмним рішенням, призначеним для управління повсякденною діяльністю підприємства, або організації. Перевага такої системи в тому, що вона об'єднує та координує функціонал різних відділів, підрозділів та секторів – бухгалтерію, відділи матеріального забезпечення, експлуатації, кадрів, фінансовий та економічний сектори, підрозділи з міжнародних та внутрішніх перевезень, а також, зокрема, операції в логістичному ланцюзі. Повний пакет функціоналу досить часто доповнюється інструментами для керування ефективністю підприємства (EPM), які необхідні для планування та прогнозування фінансових показників, звітності і бюджетування. Великою перевагою ERP-систем є їхня здатність інтегрувати безліч бізнес-процесів та забезпечувати обмін даними між ними, що об'єктивно сприяє покращенню роботи та взаємозв'язку між відділами, підвищуючи загальну продуктивність підприємства. Через збір та консолідацію даних про транзакції з різних корпоративних джерел, ERP-системи створюють єдине джерело істини, що усуває дублювання даних та гарантує її цілісність. Завдяки цій інтеграції

ERP-системи забезпечують комплексну прозорість робочого процесу, дозволяючи відстежувати кожен аспект від виробництва до фінансів та

логістики [2]. На сьогоднішній день значна частка підприємств та організацій використовують ERP-системи, зокрема такі, як Oracle, 1C, BAS та досить багато інших систем для планування ресурсів підприємства та прогнозування різноманітних процесів.

APS-система Skyplanner слугує основою для планування та управління ресурсами. В рамках дослідження проаналізовано необхідність синергії між APS-системою Skyplanner та ERP-системою, як один з ключових факторів підвищення ефективності управління запасами. Сучасна динаміка бізнесу та технологічний розвиток обумовлюють низку тенденцій, які радикально змінюють підходи до управління запасами. Зокрема ідеться про інтеграцію машинного навчання та штучного інтелекту для точного прогнозування, використання інтернету речей (IoT) для відстеження запасів у режимі реального часу, а також посилення хмарної інтеграції та мобільності для забезпечення операційної гнучкості.

Прийнявши до уваги інформацією з ERP-системи управління запасами, керівники підприємств можуть обґрунтовувати рішення стосовно запуску нового продукту, відмови від повільного продавця або інвестицій в рекламні заходи для конкретного запасу. При цьому, маючи дані про запаси в режимі реального часу, компанії можуть обіцяти своїм клієнтам точні дати доставки, збільшуючи їх задоволеність і довіру, адже задоволення потреб клієнтів має вирішальне значення.

#### Список літератури:

1. Аналітика з Azure AI та машинним навчанням: URL: <https://www.agiliway.com/uk-ua/predyktivna-analytika-z-azure-ai-ta-mashynnym-navchanniam/> (дата звернення 02.12.25);
2. Що таке ERP?: URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/> (дата звернення 02.12.25).

**Бібліографія:** Бандоріна Л. М., Падалиук О. І. Предиктивна аналітика в ERP-системах як інструмент оптимізації управління запасами логістичного підприємства / Л. М. Бандоріна, О. І. Падалиук // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 3-5.

*ПЕТУХОВА О. М.*, д-р. екон. наук, Національний університет харчових технологій

*МАТВЄЄВ В. В.*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний бізнес розвивається стрімкими темпами в умовах швидкого змінного навколишнього середовища. Керівники підприємств розуміють, наскільки важливо планувати стратегію довгострокового виживання і пристосування до реалій сьогодення. Однією з невід'ємних складових ринкової економіки та характеризує можливість і ефективність адаптації суб'єктів господарювання до умов ринкового середовища є конкурентоспроможність підприємства.

З огляду появи нових іде для розвитку бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій особливу значимість отримало управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Власники підприємств бажаючи зробити зі свого бізнесу відомий бренд і більшу частку споживачів, починають пошук тих унікальних характеристик, розвиток яких призведе до успіху.

Враховуючи зміни, що відбуваються у суспільному та економічному житті територій, підприємства з метою забезпечення власної конкурентоспроможності змушені максимально враховувати макро- і мікроекономічні умови розвитку споживчого ринку. Для розвитку підприємництва необхідно швидко і вміле маневрування наявними ресурсами за допомогою ефективного економічного механізму, що відрізняється цілісністю, системністю, ієрархічністю, стійкістю функціонування в цілому, так і гнучкістю і взаємозалежністю окремих елементів.

Під організаційно-економічними факторами досягнення конкурентоспроможності підприємства розуміється сукупність методів і способів, що забезпечують підприємству ринкову стійкість та сприяють залученню та зберіганню споживачів [3]. Для досягнення оптимальних результатів у своїй

діяльності, підприємство повинне забезпечити високу унікальність своїх конкурентних позицій на ринку. Участь у конкурентній боротьбі може призвести як до успіху, так і невдачі. Деякі фактори впливу визначаються самим підприємством, тоді як інші – зовнішні чинники, які можуть відображати як внутрішні, так і зовнішні аспекти [1].

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства відносяться [2]:

- якість менеджменту;
- організаційна структура;
- якість стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- потенціал організації;
- організаційно-технічний рівень виробництва.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності підприємства [2]:

- асортимент продукції/послуг;
- рівень цін на продукцію/послуги, система знижок;
- швидкість і якість обслуговування;
- зручне місце розташування підприємства;
- якість обслуговування персоналу тощо.

Велика кількість факторів визначають ефективність та конкурентоспроможність підприємства, створюючи передумови для його успішної діяльності. В сучасних умовах конкурентоспроможність конкретного підприємства залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів, які залежать від професійного рівня та стилю керівництва, структури та організації виробництва, кадрового потенціалу тощо.

#### Список літератури:

1. **Базик О.В.** Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7 (277). С. 56-76.
2. **Барась Д.О.** Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2011 р. Київ – Дніпропетровськ, 2011. С. 10-23.
3. **Котик Д.Ю., Жигалкевич Ж.М.** Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. КПІ. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/192863>

**Бібліографія:** *Петухова О. М., Матвеев В. В.* Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств / *О. М. Петухова, В. В. Матвеев* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 6-8.

*ШАЛЕВА О. І.*, канд. екон. наук, ЛТЕУ

*КОНДРАТЕНКО А. М.*, ст. викл., ЛТЕУ

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖЕВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ**

С2025 рік є ключовим у впровадженні стандартів сталого розвитку для вітчизняних компаній – у 2024 р. вступила в дію директива ЄС щодо сталого розвитку Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), основною частиною якої є Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards – ESRS). У жовтні 2024 р. Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію гармонізації вітчизняної звітності з ESRS. Відповідно у 2026 усі компанії у 2026 р. повинні будуть подавати повні ESG-звіти (від Environmental (довкілля), Social (соціальна відповідальність) та Governance (управління)).

Глобальне дослідження IBM у сфері сталого розвитку показало, що 51% споживачів вважають, що екологічна стійкість нині важливіша, ніж минулого року. Майже половина респондентів повідомили, що платять у середньому 59% за екологічно свідомі бренди, а 67% претендентів з більшою імовірністю нададуть перевагу роботі в екологічно відповідальній компанії. Це значить, що підприємці, які надають перевагу сталому розвитку, швидше залучать й утримають клієнтів [1].

Сфера торгівлі є кінцевою ланкою виробничого ланцюга, тому саме від її структури та рівня розвитку залежать обсяги, швидкість та ефективність забезпечення споживачів товарами. Роздрібна торгівля дає змогу суб'єктам господарювання отримувати доступ до нових інвестицій і ринків, забезпечувати якісну реалізацію споживчих товарів у контексті застосування інноваційних технологій, формування ефективної системи дистрибуції для виробників і задоволення потреб населення, що сприяє економічному розвитку країн і підвищенню рівня життя громадян [2]. Практика свідчить, що найбільш активною є роль торгівлі у досягненні цілей сталого розвитку, представлених на рис. 1 [3].



Рисунок 1 – Цілі сталого розвитку, які притаманні роздрібній торгівлі

Зокрема в мережі ФОРА впроваджено вимоги міжнародного стандарту ISO 14001 «Системи екологічного менеджменту» щодо дотримання чинного законодавства у сфері охорони довкілля.

Також останнім часом став помітним тренд у сфері екологічного упакування: великі світові бренди FMCG почали активно переходити на біорозкладні або перероблювані пакувальні матеріали, при цьому майже 65% компаній заявили про намір змінити традиційний пластик на більш екологічні варіанти. Цей підхід став актуальним і для українських компаній, де 40% брендів вже у 2024 р. почали впроваджувати екологічно чисті упаковки, а попит на такі продукти зріс на 12%. Наприклад, мережі АТБ, Сільпо, ФОРА перейшли на пакети з біорозкладними добавками та пропонують покупцям багаторазові екосумки з перероблених матеріалів, а 70% асортименту одноразових товарів у METRO – це біорозкладні вироби.

Вітчизняні ритейлери активно утилізують відходи: лише з початку 2025 р. АТБ збрала та відправила на утилізацію понад 62 т. використаних батарейок, а мережею METRO на повторне використання передано 7 млн. т. вторинної

сировини. Всі торгові центри METRO обладнані Waste Collection Point (станціями сортування сміття, кожна з яких дає змогу опрацьовувати майже 2 т. твердих побутових відходів), а за допомогою автоматів «Япомагабокс» зібрано понад 355 тис. пластикових пляшок [4]. У мережі супермаркетів «Сільпо» функціонують 9 власних сортувальних станцій SILPO RECYCLING, де у 2024 р. для переробки зібрано 15776,4 т. паперу, 1662,7 т. пластику, 20,8 т. металу, 42,5 т. скла, 38,1 т. деревини, 83,2 т. жирів. За кожен кілограм вторсировини відвідувачам, якщо вони є учасниками програми «Власний рахунок», нараховуються еко-бали.

За останні роки понад 80 вітчизняних ритейлерів підключилися до системи електронного обігу «Вчасно», що забезпечує обмін документами з партнерами через онлайн-сервіс. Це не лише спрощує та пришвидшує робочі процеси, але й суттєво скорочує витрати паперу.

Однією з ключових складових сталого розвитку й екостратегії є використання енергоефективного обладнання. Так, у нових супермаркетах «Сільпо» встановлюються холодильні системи Cooles Slim Pro, які споживають до 75% менше електроенергії. Паралельно мережа у 2025 р. планує повністю перейти на природні екологічно безпечні холодоагенти, замінивши гідрофторвуглецеві, які є парниковими газами.

Важливою складовою також є використання відновлюваних джерел енергії. «Зелений» супермаркет «Сільпо ReCycling» (Київська область) застосовує геотермальні насоси, що споживають у 5 разів менше електроенергії, ніж традиційні електродвигуни, а на його даху розміщена сонячна електростанція, яка частково забезпечує магазин електроенергією. Слід зазначити, що ще у 2021 р. ГК Fozzy Group, яка управляє супермаркетами «Сільпо» і «Фора», за результатами щорічного збору ЄБРР стала переможцем премії Sustainability Awards, отримавши нагороду в категорії «Найкраща екологічна та соціальна практика» [5]. В липні Varus отримав перший транш кредиту від ЄБРР (майже 630 млн. грн. із загальної суми кредиту понад 1 млрд. грн.). Ці кошти спрямуються не лише на розширення мережі, але й на впровадження енергоефективних рішень у рамках підходу Green Economy Transition (GET): встановлення сонячних панелей, модернізацію

освітлення, впровадження реверсивних спліт-системи кондиціонування.

Мережа магазинів «Рукавичка» (ТОВ «ТБК «Львівхолод») на головному офісі та п'яти магазинах встановила сонячні батареї загальною площею 3 тис. м<sup>2</sup> та потужністю 1,3 МВт. Запровадження цієї технології дозволяє зменшити щорічні викиди CO<sub>2</sub> на 790-930 т. Раніше компанія вже встановила сонячні панелі на частині логістичних об'єктів, запровадила рекуперацію тепла з холодильного обладнання у магазинах, модернізувала освітлення на енергоощадні LED-системи. Біля 41-го магазину ФОРА на паркувальних майданчиках встановлені зарядні пристрої для електромобілів [6].

Отже, сталий розвиток сьогодні став одним із ключових напрямів для управління діяльністю вітчизняної роздрібною торгівлі, що базується на балансі між економічними, екологічними та соціальними складовими.

#### Список літератури:

1. Як сталий розвиток впливає на поведінку споживачів у 2025 році – і що це означає для вашого бізнесу. URL: <https://surl.li/vdsqhv>.
2. **Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю, Стояненко І. В.** Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». 2023. Вип. 3. URL: <https://surl.li/qiteqi>.
3. Цілі Сталого Розвитку: Україна. URL: <https://surl.li/dbwxuv>.
4. Відповідальний бізнес: як METRO Україна підтримує гуманітарні місії та сталий розвиток. URL: <https://surl.li/jfdgqa>.
5. **Стасюк В. С., Артеменко Л. П.** Формування екологічної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства: досвід «Сільпо-Фуд». Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей VII Міжнар. наук.-практ. конференції. 24 квітня 2025 р., м. Київ. С. 242.
6. Продуктовий ритейл в Україні: що показав 2024 рік і які прогнози на 2025-й. URL: <https://surl.li/fucacj>

**Бібліографія:** Шалева О. І., Кондратенко А. М. Сталий розвиток мережевої роздрібною торгівлі в Україні / О. І. Шалева, А. М. Кондратенко // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 9-12.

*ШАНДОВ Р. А.*, аспірант, Херсонський національний технічний університет

## **КОНЦЕПЦІЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ АЛЬЯНСІВ**

Для української промисловості, що функціонує в умовах структурної трансформації, нестабільності та інтеграції з європейськими ринками, традиційні моделі партнерства виявляються недостатньо ефективними. Стратегічні альянси стають ключовим інструментом об'єднання ресурсів та зниження ризиків, однак їх успіх безпосередньо залежить від здатності до адаптації в умовах високої невизначеності. Разом з тим, проблема полягає в недостатній придатності класичних механізмів формування стратегічних альянсів до умов швидкозмінного та кризового середовища. Традиційні підходи, орієнтовані на стабільні ринки, не дозволяють українським підприємствам оперативно реагувати на різкі коливання кон'юнктури, інституційну нестабільність та розриви логістичних ланцюгів. Виникає потреба в розробці адаптивного механізму, що поєднує стратегічну спрямованість з оперативною гнучкістю.

Авторська модель адаптивного механізму створення стратегічного альянсу представлена як цілісна динамічна система, яка переосмислює класичні підходи до партнерства. Її ключовою відмінністю є орієнтація не на статичну угоду, а на безперервний цикл взаємодії, здатний еволюціонувати під тиском зовнішніх та внутрішніх викликів. Модель інтегрує чотири функціональних блоки, зв'язок між якими забезпечує життєздатність альянсу.

1. Диференційовано-аналітичний блок. Цей блок є сенсорною системою альянсу, відповідальною за сканування середовища та внутрішню діагностику. Його завдання – трансформувати потік сирих даних про ринкові тренди, технологічні новини, регуляторні зміни та потенційних партнерів у структуровану аналітичну картину. Блок не обмежується одноразовою оцінкою на етапі старту. Він реалізує постійний моніторинг «сигналів слабкості» та нових можливостей,

використовуючи інструменти сценарного планування для прогнозування різних траєкторій розвитку, тобто, він формує інформаційний фундамент для наступних стратегічних і оперативних рішень.

2. Організаційний блок. На основі аналітичних висновків блок займається архітектурою партнерства. Його основним результатом є створення гнучкого, але чіткого каркасу взаємодії. На відміну від традиційних жорстких контрактів, тут розробляються модульні угоди, що передбачають можливості швидкого перегляду умов, динамічного розподілу обов'язків, ризиків та вигід. Блок також визначає принципи внутрішнього корпоративного врегулювання, створює механізми медіації для вирішення спорів і закладає етичні стандарти співпраці, що формують основу довіри.

3. Комунікаційно-інтеграційний блок. Це «кровоносна система» альянсу, що забезпечує життєдіяльність зв'язків між партнерами. Його функція – організація безперешкодного обміну знаннями, даними та компетенціями, що реалізується через впровадження спільних цифрових платформ (зокрема, ERP, CRM або спеціалізованих рішень для управління спільними проектами), які забезпечують прозорість операцій. Блок також відповідає за організацію спільного навчання, проведення координаційних нарад і формування спільної корпоративної культури, подолання інституційних та поведінкових бар'єрів між учасниками.

4. Корекційно-результативний блок. Цей блок є виконавчим механізмом системи, що перетворює плани на результати і забезпечує корекцію курсу. Він включає систему ключових показників ефективності (KPI), які оцінюють не тільки фінансовий результат, а й досягнення інноваційних цілей, рівень синергії та соціальну стійкість партнерства. Головна його риса – циклічність – на основі постійного моніторингу KPI та даних від аналітичного блоку він ініціює процеси переналаштування, зокрема, перегляд цілей, перерозподіл ресурсів або навіть зміну формату взаємодії.

Інноваційним ядром моделі є адаптивно-координаційний рівень, який не є окремим блоком, а виконує роль системного інтегратора. Це аналог центральної нервової системи, що накладається на всі чотири боки, завданнями якого є:

- синхронізація, забезпечення узгодженості дій різних блоків. Наприклад, якщо аналітичний блок виявляє нову загрозу, координаційний рівень забезпечує швидке внесення змін до організаційного блоку (блок 2), інформування всіх партнерів через комунікаційні канали (блок 3) та оновлення цільових показників (блок 4);

- швидке реагування, що здійснюється за допомогою автоматизованих аналітичних інструментів та штучного інтелекту, шляхом виявлення аномалій в реальному часі і запуску стандартних процедур корекції, не чекаючи на черговий звітний цикл;

- зворотний зв'язок і навчання, що реалізується в систематизації досвіду успішних і невдалих адаптацій, формуючи «пам'ять» альянсу, що дозволяє системі вдосконалювати власні механізми реагування.

Функціонування моделі реалізується через циклічний алгоритм, що включає етапи: діагностика середовища; ідентифікація можливостей та ризиків; формування цілей партнерства; проектування гнучкої організаційної структури; впровадження адаптаційного контуру управління; оцінювання ефективності та постійна реадптація.

Таким чином, запропонована модель замінює парадигму жорсткого контракту на парадигму динамічного процесу, де здатність до спільного навчання та швидкої перебудови стає основним джерелом конкурентної переваги в нестабільному середовищі.

#### Список літератури:

1. *Шандова Н., Шандов Р.* Адаптивний механізм створення стратегічних альянсів у промисловості в умовах ринкових змін. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2025. №4, С. 186-199 . <http://doi.org/10.32750/2025-0416>

2. *Львівський Р., Львівський Н.* Strategic alliances as a synergy tool for international business. Economic scope. 2024. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16>

**Бібліографія:** *Шандов Р. А.* Концепція адаптивного механізму формування промислових альянсів / *Р. А. Шандов* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 13-15.

## **СЕКЦІЯ 2 – МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУР**

*IVAKHNENKO A. V.*, PhD, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

### **FEATURES OF BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGES IN INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPLEMENTATION**

In the current conditions of the global economy and increasing competition, the formation of competitive advantages has become a key factor in ensuring the sustainable development of companies and their long-term success. Competitive advantages are defined by a company's ability to create unique value for customers that is difficult or impossible for competitors to replicate and form the foundation of strategic management in any organization. Traditional approaches to building competitive advantages involve leveraging the company's resource base, developing innovative products and services, optimizing business processes, and establishing effective distribution channels. In the modern context, these classical methods are gradually being complemented by new technological solutions arising from the digitalization of the economy and the implementation of artificial intelligence (AI) in business operations.

Business digitalization provides companies not only with increased efficiency in internal processes but also with the ability to conduct deeper market analysis and understand consumer behavior. The use of digital platforms allows companies to reduce production and logistics costs, optimize marketing activities, and respond more quickly to changes in demand. At the same time, digital technologies promote the development of new forms of customer interaction, such as personalized offers, automated support

services, and integration of online and offline sales channels. All of this creates additional value for consumers and strengthens the company's competitive positions in the market.

An important trend in modern business is the implementation of artificial intelligence in company operations. AI serves as a tool that enables more efficient processing of large volumes of data, predicting consumer behavior, optimizing managerial and production processes, and creating new products and services. For example, machine learning algorithms allow companies to forecast demand, automate decision-making processes, manage risks, and increase the accuracy of financial planning. The implementation of AI also fosters an innovative culture within organizations, stimulating employee creativity and supporting continuous improvement processes.

Modern companies are increasingly oriented toward digital ecosystems, where interactions between market participants occur in real time, and value is created through data exchange and rapid adaptation to environmental changes. Integrating AI into business processes enables the automation of routine operations, improves the efficiency of supply chains, optimizes inventory management, and reduces customer service costs. Moreover, AI technologies open opportunities for developing new business models, such as platform services, personalized offerings, recommendation systems, and dynamic pricing, significantly enhancing companies' competitiveness.

Through digitalization and AI implementation, companies gain the ability to better understand customer needs, forecast market trends, and respond promptly to changes. This allows them to create unique competitive advantages that are based not only on costs or product differentiation but also on the ability to adapt quickly to external conditions and offer innovative solutions. One example is the use of big data analytics and AI systems to predict consumer demand, determine pricing strategies, and optimize marketing campaigns, enabling companies to increase efficiency and achieve additional market benefits.

Equally important is the impact of digitalization on internal organizational structures and management processes. Automating routine tasks frees up resources for

strategic planning and development, enhances labor productivity, and reduces operational risks. The implementation of digital platforms for project management, communications, and analytics allows for a more transparent and efficient management system, ensuring a swift response to market changes and supporting informed decision-making.

Modern competitive advantages are formed at the intersection of traditional strategic approaches and innovative digital solutions. Digitalization and the use of AI become not only tools for improving efficiency but also key drivers for the development of new products, services, and business models. Companies that effectively integrate these technologies into their operations gain strategic advantages, enabling them to maintain leadership positions in the market, quickly adapt to external changes, and meet the needs of modern consumers. In this regard, the implementation of digitalization and AI becomes not only a competitive advantage but also a necessary condition for business survival and growth in today's economic realities.

Studying the features of building competitive advantages in the context of digitalization and AI adoption is extremely relevant for modern companies, as it allows them not only to enhance the efficiency of existing business processes but also to create new opportunities for growth and strengthening market positions. Integrating digital technologies and AI into corporate strategies becomes a key factor in forming sustainable competitive advantages and ensuring long-term success in the global market, confirming the need for continuous improvement and an innovative approach to managing modern business.

*Бібліографія: Ivakhnenko A. V. Features of building competitive advantages in international business in the context of digitalization and artificial intelligence implementation / A. V. Ivakhnenko // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строчкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 16-18.*

*BILOVOL A. V.*, PhD Student, Sumy State University

*TARASENKO S. V.*, PhD, Sumy State University

## **TRENDS IN THE IMPLEMENTATION INTERNET OF THINGS AND DIGITAL TWINS IN UKRAINE' AND WORLDWIDE' LOGISTICS**

In the 2020s, logistics has been transforming under the influence of digital technologies. In particular, the markets for the Internet of Things (IoT), digital twins, and sensor-based solutions in logistics are demonstrating growth, reflecting the digitalization of supply chains. This issue is especially relevant for Ukraine, which is gradually integrating into the European logistics space by modernizing its infrastructure and implementing innovative solutions based on the IoT and digital twin technologies.

The aim of this study is to identify trends in the Implementation of IoT and Digital Twins in logistics of Ukraine and worldwide.

For the analysis, statistical and analytical reports from leading international agencies were used (as example, Grand View Research, Market.us, Mordor Intelligence, Statista, and other).

The research employed methods such as content analysis of publicly available market reports, as well as comparative analysis for global and Ukraine' markets.

The global FMCG logistics market was valued at USD 117.01 billion in 2024 and is projected to reach USD 174.9 billion by 2034. The highest growth is recorded in the food and beverage segment (41.2%) (FMCG Logistics Market, 2024; FMCG Logistics Market, 2025). This growing demand for efficient logistics in consumer goods is driving the adoption of advanced digital solutions, particularly those based on IoT.

The global IoT in logistics market reached USD 35.5 billion in 2024 and is expected to grow to USD 85.7 billion by 2033 (CAGR 10.4%) (Internet of Things (IoT) in Logistics Market, 2025). Alternative sources suggest an even higher growth rate, up to USD 166.39 billion by 2033 (CAGR 13.8%) (Global IoT-powered Logistics Market, 2025). As the implementation of IoT technologies expands, complementary innovations

such as digital twins are gaining momentum in the logistics sector.

The digital twin market in logistics is expected to grow from USD 1.5 billion in 2024 to USD 5.1 billion by 2030 (CAGR 23%) (Digital Twin in Logistics - Global Strategic Business Report, 2025). At the core of both IoT systems and digital twin technology lies sensor infrastructure, which is also showing high level of development.

The IoT sensor market increased from USD 12.21 billion in 2020 to USD 27.64 billion in 2024 and is projected to reach USD 780.4 billion by 2037 (CAGR ~29.3%) (Research Nester, 2025; Transportation & Logistics - Smart Sensors Market Statistics, 2025). Key market players include STMicroelectronics, Bosch Sensortec, TE Connectivity, ABB Ltd, Henkel, and Infineon Technologies.

These global trends are also reflected in regional markets such as Ukraine, where logistics digitalization is becoming a strategic priority. The Ukrainian logistics market is projected to grow from USD 6.34 billion in 2025 to USD 7.69 billion by 2030 (CAGR 3.94%) (Ukraine Freight & Logistics Market Size & Share Analysis, 2025). Growth in the IoT logistics segment (particularly in warehousing, fleet, and cargo operations) is expected due to digitalization, supported by the "Drive Ukraine 2030" strategy (Internet of Things – Ukraine, 2024).

In parallel, Ukrainian companies are beginning to explore and implement more advanced digital tools such as digital twins, aligning with global innovation trajectories. Ukrainian companies are increasingly showing interest in digital twins, as seen at professional events discussing autonomous data collection networks, digital visualization of logistics flows, and real-time IoT integration (Digital Logistics Forum, 2024; Future of Robotics Market, 2025).

The FMCG logistics market shows growth, with a projected increase of nearly USD 58 billion by 2034, primarily driven by the food and beverage segment, which accounts for over 40% of the market. The global IoT logistics market is rapidly expanding and, depending on the source, is expected to reach between USD 85.7 and USD 166.39 billion by 2033, highlighting the strong potential for digitalization in logistics. Digital twins are becoming a key technology in logistics transformation, reflecting intensive implementation of modelling and visualization systems. The IoT

sensor market is experiencing exponential growth, projected to reach USD 780 billion by 2037, opening vast opportunities for automation in transportation, storage, and cargo monitoring.

Ukraine's logistics sector also demonstrates a positive dynamic, with promising digital growth and increasing interest among national companies in digital twin and IoT solutions.

#### References:

1. Digital Twin in Logistics - Global Strategic Business Report. (2025). Research and Markets. Retrieved from <https://www.researchandmarkets.com/reports/6067896/digital-twin-in-logistics-global-strategic?utm>
2. Digital Logistics Forum 2024 (2024). Retrieved from <https://www.digitalforum.pro/dlf2024?utm>
3. FMCG Logistics Market. (2024). Future Market Insights. Retrieved from <https://www.futuremarketinsights.com/reports/fmcg-logistic-market>
4. FMCG Logistics Market. (2025). Market.us. Retrieved from <https://market.us/report/fmcg-logistics-market/#utm>
5. Future of Robotics Market: Cobots, Humanoid & Soft Robots, Swarm Robotics, by Technology (Artificial Intelligence, Digital Twin, AR/VR, Cloud Computing), Industry (Automotive, Smart Cities, Space Exploration, Logistics, Agriculture) – Global Forecast to 2030. (2025.). Markets and Markets. Retrieved from <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/future-robotics-56928872.html>
6. Global IoT-powered Logistics Market. (2025). Spherical Insights. Retrieved from <https://www.sphericalinsights.com/reports/iot-powered-logistics-market?utm> Internet of Things (IoT) in Logistics Market. (2025.). Verified Market Reports. Retrieved from [https://www.verifiedmarketreports.com/download-sample/?rid=87284&utm\\_source=Glob-May2&utm\\_medium=288](https://www.verifiedmarketreports.com/download-sample/?rid=87284&utm_source=Glob-May2&utm_medium=288)
7. Internet of Things – Ukraine. (2024). Statista. Retrieved from <https://www.statista.com/outlook/tmo/internet-of-things/ukraine?utm>
8. Research Nester. (2025). IoT Sensor Market – Historic Data (2019–2024), Global Trends 2025, Growth Forecasts 2037. Retrieved from [https://www.researchnester.com/reports/iot-sensors-market/6435?utm\\_source](https://www.researchnester.com/reports/iot-sensors-market/6435?utm_source)
9. Transportation & Logistics - Smart Sensors Market Statistics. (2025). Grand View Research. Retrieved from <https://www.grandviewresearch.com/horizon/statistics/smart-sensors-market/industrial/transportation-logistics/global?utm>
10. Ukraine Freight & Logistics Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025–2030). (2025). Mordor Intelligence. Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market?utm>

**Бібліографія:** Bilovol A. V., Tarasenko S. V. Trends in the implementation internet of things and digital twins in Ukraine' and Worldwide' logistics / A. V. Bilovol, S. V. Tarasenko // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 19-21.

**ОЖЕЛЕВСЬКА Т. С.**, канд. екон. наук, Державний торговельно-економічний університет

## **СТРУКТУРНІ ЗМІНИ НА СВІТОВОМУ АГРАРНОМУ РИНКУ**

Динамічний розвиток міжнародної торгівлі аграрною продукцією та стабільність агропродовольчих ланцюгів постачання є основою забезпечення світової продовольчої безпеки. Але наслідками російсько-української війни стали геополітична та економічна невизначеність, зростання світових цін на енергоресурси, дестабілізація глобальних ланцюгів вартості, порушення сталих торгових потоків [1, с. 142]. В результаті світовий аграрний ринок проходить суттєву структурну трансформацію, яка спричинена дією таких чинників, як: волатильність світових цін, зміна географії виробництва та постачань, посилення протекціонізму країнами для посилення продовольчої безпеки, зміна споживчих уподобань, а також посилення кліматичних та геополітичних ризиків.

Аналіз змін у структурі та обсягах світової торгівлі аграрною продукцією дозволяє виділити низку ключових трендів її розвитку, що потребують змін і в експортній політиці України, а саме: зростаючий світовий попит на продовольство, спричинений демографічним приростом та зростанням добробуту населення, особливо в країнах, що розвиваються; поширення органічного землеробства та попиту на функціональні продукти; розширення міжнародного співробітництва та торговельних угод; впровадження цифрових технологій у сферу торгівлі аграрною продукцією, що кардинально змінює традиційні підходи до управління ланцюгами постачання, контролю якості та оптимізації торговельних процесів; поширення використання сільськогосподарської продукції не лише для харчових потреб, а й у промисловості (зокрема для виробництва біопалива на основі таких культур, як кукурудза, соя та цукрова тростина), що суттєво впливає на загальний баланс продовольчих ресурсів у світі.

У зв'язку із цими структурними змінами на світовому аграрному ринку спостерігаються такі тенденції розвитку агробізнесу, які сприяють підвищенню

його конкурентоспроможності:

1. Стабільність як ключовий підхід: стабільність перестає бути просто додатковим елементом і стає основною складовою корпоративної стратегії. Агробізнес все активніше зосереджує свою увагу на довгостроковій фінансовій стійкості, енергонезалежності та зниженні ризиків, пов'язаних з ринковими коливаннями, змінами клімату, з наслідками впливу геополітичних факторів, пов'язаних, наприклад, з війною. Все більше впроваджуються страхові механізми для аграріїв, інвестиції у зрошувальні системи, логістичні хаби та зберігання сільськогосподарської продукції [2].

2. Прискорення цифрової трансформації: пандемія та конфлікти посилили цей процес, і тенденція зберігається. Інновації, такі як блокчейн, штучний інтелект і інтернет речей, залишатимуться важливими для підвищення клієнтського досвіду, оптимізації процесів і здобуття конкурентних переваг. Зокрема, аграрії активно впроваджують AgriTech-рішення: дрони, системи моніторингу врожаю, аналітика на базі штучного інтелекту та супутникових даних; оцифровуються ланцюги поставок та впроваджується е-торгівля агропродукцією (наприклад, через онлайн-біржі); використовуються ERP-системи для управління господарствами [3].

3. Оптимізація віддаленої та гібридної роботи: ці формати залишатимуться актуальними ще тривалий час. В агрокомпаніях з'являються гібридні моделі управління, в яких частина персоналу працює онлайн (бухгалтер, маркетолог, логіст), а частина — у полі чи на виробництві. Застосовуються онлайн-консультації агрономів, дистанційне навчання аграріїв та цифрові сервіси підтримки клієнтів.

4. Стійкість та диверсифікація ланцюгів постачання: пандемія і воєнні події показали вразливість міжнародних ланцюгів постачання. Компанії шукають альтернативних постачальників, розвивають локальне виробництво та інвестують в управління ризиками. Зокрема, агробізнес диверсифікує ринки збуту, зменшуючи залежність від одного напряму експорту, наприклад, в Китай чи Євросоюз. Поширюються локальні виробничі кластери та співробітництво з переробниками. Низка країн, і Україна зокрема, переорієнтовують логістику через морські

коридори, залізницю та дунайські порти [4].

5. Безпека та конфіденційність даних: цінність персональних даних зростає, тому великі агрокомпанії зосереджуються на посиленні заходів безпеки для захисту інформації, що допоможе здобути довіру клієнтів й уникнути фінансових збитків через витоки даних. Також зростає потреба в захисті даних з дронів, систем GPS і супутникового моніторингу [3].

6. Персоналізація та кастомізація: персоналізований підхід стає пріоритетом як для виробників, так і для споживачів. Зокрема, агросервісні компанії створюють персоналізовані пропозиції для аграріїв: добрива, насіння, технології точного землеробства під конкретні властивості ґрунту. А аграрії роблять акцент на споживацьких перевагах: органічна, екологічно чиста, локальна агропродукція [5].

7. Популярність віртуальних заходів: цифрові технології змінили формат проведення подій, і віртуальні заходи (онлайн-конференції, вебінари, агровиставки) стали нормою, що дозволяє міжнародним корпораціям взаємодіяти навіть в умовах війни чи логістичних обмежень. Створюються також віртуальні платформи для обміну досвідом аграріїв за межами країни [6].

Незважаючи на те, що попри російську агресію Україні вдалося втримати лідируючі позиції на світовому ринку аграрної продукції і залишитися у десятці найбільших експортерів, щоб втриматись на передових позиціях і покращити свій рейтинг, вітчизняним аграріям необхідно використовувати новітні конкурентні стратегії, напрацьовані провідними аграрними лідерами. Крім цього, важливим етапом підвищення конкурентоспроможності України стане зміна її експортної стратегії, яка орієнтована на продукцію з високою доданою вартістю та створення державою сприятливого інституційного середовища для експортної експансії [7]. При цьому потребує також уваги й зміна експортної орієнтації українського аграрного сектору. Оскільки багато країн збільшили виробництво зернових культур і на цьому ринку посилилася конкуренція, а країни-імпортери проводять політику протекціонізму та збільшення власного виробництва через ризик втрати продовольчої безпеки, слід шукати конкурентні переваги України у виробництві

іншої експортної аграрної продукції.

Таким чином, структурні зміни на світовому аграрному ринку та нові стратегії конкурентної боротьби створюють для України як нові ризики, так і нові можливості. Україна перебуває під значним тиском воєнних, логістичних, економічних і кліматичних факторів, які суттєво знижують її конкурентоспроможність на світових ринках. Але вона має й великий виробничий потенціал, який при раціональному застосуванні може вивести країну на ще вищі рейтингові показники.

#### Список літератури:

1. **Kutsmus N., Zinchuk T., Usiuk T., Prokopchuk O., Palamarchuk T.** War in Ukraine: Impact on global agrifood trade. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27, N 3. P. 130–142. URL: <https://doi.org/10.48077/scihor3.2024.130>.
2. **Sarkisian L., Savchuk A.** Ukraine's strategic role and challenges in the global food market. *Економіка розвитку систем*. 2025. № 7(1). С. 185–194. URL: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-23>.
3. **Bondarenko S., Yesyp A.** Challenges and opportunities of digital transformation for small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*. 2025. № 4(2). URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-2-6>.
4. **AgroDigest Ukraine January 2025.** Kyiv School of Economics. Київ: AgroCentre, 2025. URL: [https://kse.ua/AgroDigest\\_Ukraine\\_January\\_2025.pdf](https://kse.ua/AgroDigest_Ukraine_January_2025.pdf).
5. **Zakharchuk O., Melnyk S., Vyshnevetska O., Popova O., Kotsyubynska L.** Investment and innovation development of agriculture in Ukraine. *Економіка АПК*. 2022. Vol. 29, N 4. P. 10–21. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202204010>.
6. **Kazantsev D.** AgriTech in 2025: how agricultural technologies are developing in Ukraine and the world. *Mezha*. 06 March 2025. URL: <https://mezha.ua/en/articles/how-is-the-agritech-market-developing-in-ukraine-and-the-world-300226/>.
7. Україна оновлює експортну стратегію – з акцентом на переробку, «Зроблено в Україні» та нові можливості для бізнесу. Міністерство економіки України. 29 травня 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Print/f45bae13-40fc-4f1d-b344-b2c4506174c6>

**Бібліографія:** *Ожелевська Т. С.* Структурні зміни на світовому аграрному ринку / *Т. С. Ожелевська* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 22-25.

*ПАЛИГА А. В.*, студент, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

*ПУХАЛЬСЬКИЙ В. В.*, канд. екон. наук, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

## **ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ СВІТОВИХ РИНКІВ**

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в середовищі підвищеної нестабільності, що формує значні виклики для підприємств, які працюють на глобальних ринках. Турбулентність економічного простору, спричинена геополітичними конфліктами, валютною волатильністю та порушенням логістичних ланцюгів, вимагає адаптивних фінансових рішень. У таких умовах важливими стають механізми, здатні забезпечити гнучкість, доступність капіталу та захист від впливу зовнішніх ризиків.

Одним із ключових напрямів зміцнення фінансової стійкості міжнародних компаній є диверсифікація джерел фінансування, що дозволяє зменшити залежність від окремих ринків і кредиторів. Використання міжнародних облігаційних випусків, синдікованих кредитів та фінансування через експортно-кредитні агентства забезпечує підприємствам багатоканальний доступ до ресурсів і створює можливість знижувати вартість капіталу навіть за умов ринкових потрясінь. Дослідження глобальних фінансових потоків підтверджують, що компанії з диверсифікованою структурою фінансування швидше відновлюють ліквідність і зберігають інвестиційну активність під час криз.

Водночас для міжнародного бізнесу критичним є управління фінансовими ризиками, що виникають через коливання валютних курсів та процентних ставок. Активне використання інструментів хеджування у вигляді форвардів, опціонів і свопів дає змогу стабілізувати грошові потоки та мінімізувати можливі збитки. Компанії, які впроваджують системи ризик-менеджменту, демонструють більш

передбачувані фінансові результати та отримують вигідніші умови від інвесторів і кредиторів, що сприяє їхній конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Синергія диверсифікованого фінансування й ефективного ризик-менеджменту створює комплексну модель фінансової стійкості, яка дає можливість не лише протидіяти турбулентності, а й використовувати її як можливість для стратегічного розвитку. Підсилення цих механізмів відбувається завдяки цифровим технологіям, що забезпечують швидку обробку даних, прогнозування ринкових коливань та автоматизацію управлінських рішень. Щодо формування гнучких механізмів управління фінансовою ризиковістю, то тут доцільним є застосування сучасних (інноваційних) інструментів хеджування валютних, кредитних, політичних ризиків, застосування системи блокчейн тощо [1].

Підсумовуючи, фінансові механізми підтримки міжнародного бізнесу виступають важливим інструментом забезпечення стабільності та гнучкості в умовах глобальної нестабільності. Диверсифікація джерел фінансування та впровадження хеджування ризиків формують основу для мінімізації зовнішніх загроз і підтримують здатність компаній зберігати конкурентні позиції. З огляду на посилення турбулентності світових ринків значення цих механізмів продовжуватиме зростати, що визначає необхідність їх подальшого розвитку та інтеграції у стратегічне фінансове управління міжнародними підприємствами.

#### Список літератури:

1. *Кулинич, Р., Гіренко, В.* Удосконалення фінансового механізму забезпечення розвивання міжнародного бізнесу за умов глобалізування: теоретико-прикладні аспекти. Економіка та суспільство, (73). 2025.

*Бібліографія: Палига А. В., Пухальський В. В.* Фінансові механізми підтримки міжнародного бізнесу в умовах турбулентності світових ринків / *А. В. Палига, В. В. Пухальський* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 26-27.

*АХНОВСЬКА І. О.*, канд. екон. наук, Донецький національний університет імені Василя Стуса

*ВАСИЛЕВСЬКА Б. П.*, студент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

## **РОЗВИТОК СТАРТАПІВ У КИТАЇ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації стартапи стали ключовим елементом економічного зростання та інноваційного розвитку. Стартап-культура сприяє швидкому впровадженню нових технологій, створенню робочих місць та формуванню конкурентоспроможної економіки. Китай, як друга за обсягом економіка світу, виступає одним із лідерів у формуванні ефективної стартап-екосистеми. Аналіз її особливостей дозволяє ідентифікувати дієві механізми стимулювання інновацій та комерціалізації наукових розробок.

Метою дослідження є аналіз стартап-екосистеми Китаю, визначення її ключових характеристик, структурних компонентів, динаміки розвитку та перспектив у контексті глобального інноваційного середовища.

Густонаселеність Китаю (понад 1,4 млрд осіб) створює потужний внутрішній ринок для розвитку інновацій. У Глобальному індексі інновацій (GII) Китай стабільно перебуває серед ТОП-15 країн світу, що свідчить про його здатність трансформувати наукові розробки в комерційні продукти. У Глобальному рейтингу конкурентоспроможності Китай також посідає високі позиції завдяки розвитку інфраструктури, ринку товарів і робочої сили [1].

Китай знаходиться серед країн з високим рівнем розвитку інноваційного середовища та займає провідні позиції у сферах венчурного інвестування, науково-дослідницької діяльності та розвитку технологічної інфраструктури. Країна має понад 338 стартапів-єдинорогів — це приватні компанії, ринкова капіталізація яких перевищує 1 млрд. дол. США. Це становить близько 20 % від світової кількості таких компаній [2]. Найбільш концентровані стартап-кластери

сформувались у Пекіні, Шанхаї, Шеньчжені та Гуанчжоу. Серед найвідоміших китайських стартапів-єдинорогів – ByteDance (власник TikTok), Shein (глобальний онлайн-ретейлер одягу), DJI (світовий лідер у виробництві дронів), Xiaohongshu, Xpeng Motors [3]. Ці компанії активно впроваджують AI, big data, блокчейн та інші високотехнологічні рішення.

Кількість стартапів на душу населення в Китаї поки що нижча, ніж у США чи Ізраїлі, однак зростання державної підтримки, створення технопарків, інкубаторів, акселераторів і система податкових пільг стимулюють динамічний розвиток сектору. Попри високі позиції, китайська стартап-екосистема має такі виклики, як обмеження цифрової свободи, складність виходу на міжнародні ринки та нормативно-правові бар'єри.

Отже, стартап-екосистема Китаю є однією з найдинамічніших у світі завдяки поєднанню державної підтримки, інвестиційної активності, доступу до великого внутрішнього ринку та високого рівня цифровізації. Основними проблемами залишаються регуляторні обмеження та обмежений доступ до міжнародного фінансування. Перспективи подальшого розвитку стартапів у Китаї пов'язані з інтеграцією до глобального інноваційного простору, удосконаленням механізмів захисту інтелектуальної власності та розвитком людського капіталу. Україна може використати такі уроки розвитку китайської стартап-екосистеми, як стратегічна державна підтримка для стимулювання високотехнологічних галузей, створення сприятливого внутрішнього ринку, спрямування інвестицій у дослідження та розробки, акцент на AI, розвиток інфраструктури та стартап-культури.

#### Список літератури:

1. **Сіденко В.Р.** Тренди змін у зовнішній політиці Китаю в контексті формування нового світового порядку: економічні та позаекономічні виміри. Економіка України. 2025. №2 (759). URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.047>.
2. **Poon T. S.-C., Wu C.-H., Liu M.-C.** Developing entrepreneurial ecosystem: a case of unicorns in China and its innovation policy implications. Asian Journal of Technology Innovation. 2023. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1080/19761597.2022.2157849>.
3. **Zhang X., Yi G.** Start-Ups and Innovation Ecosystem in China. Science, Technology and Society. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/09717218231215379>.

**Бібліографія:** Ахновська І. О., Василевська Б. П. Розвиток стартапів у Китаї: стан та перспективи / І. О. Ахновська, Б. П. Василевська // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-

практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 28-30.

*БІЛЕНКО Ю. І.*, канд. екон. наук, Львівський національний університет імені Івана Франка

*ВЕТОШКО В. Б.*, аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ВПЛИВ СВІТОВОЇ ВАЛЮТНО-ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ОБСЯГИ ТА ВОЛАТИЛЬНІСТЬ КРЕДИТУВАННЯ В КРАЇНАХ ЦСЄ**

У нашому дослідженні ми поставили за мету проаналізувати процеси кредитування в країнах Центральної та Східної Європи за тридцятирічний період (1991-2021) від початку ринкових реформ до сьогодні, а також виявити певні закономірності та тенденції кредитних операцій в економіці цих держав в умовах радикальних структурних змін, економічного буму та спаду, а також рецесії після світової фінансової кризи 2008 року.

Для аналізу ми обрали групу країн Центральної та Східної Європи, які приєдналися до Європейського Союзу: Болгарію, Румунію, Польщу, Угорщину, Чехію, Словаччину, Словенію, Естонію, Литву, Латвію, а також пострадянські європейські країни: Україну, Білорусь, Росію, Молдову та Албанію та провели дослідження економічного зростання в період з 1991 по 2021 рік, яке охоплює 465 спостережень. Дані щодо обсягів кредитів отримані на основі WDI World Bank[1].

Період до світової фінансової кризи (1996–2008) для країн Центрально-Східної Європи характеризувався високими темпами економічного зростання на душу населення, що в середньому становили 5,45% на рік. У посткризовий період (2009–2021) цей показник значно знизився до 2,10%, що свідчить про уповільнення економічного зростання та тривалі наслідки фінансової нестабільності.

Процентна ставка за кредитами суттєво знизилась – з 17,94% до 7,77%, що створило сприятливіші умови для приватного сектору щодо фінансування інвестицій та споживання. Це, ймовірно, стало можливим завдяки зниженню

ризиків і покращенню макроекономічної стабільності.

Найбільш значне зростання зафіксовано у показника кредитування приватного сектору: з 29,49% до 47,95% ВВП. Це свідчить про суттєве поглиблення фінансової системи та активізацію ролі банківського сектору у фінансуванні економічної діяльності.

Таблиця 1 – Показники кредитування та їхня волатильність в країнах Центральної та Східної Європи в 1991-2021 роках

	1991-2021		1999-2008		2009-2021	
	Кредити до ВВП (%) середнє	Кредити до ВВП станд. відх.	Кредити до ВВП (%) середнє	Кредити до ВВП станд. відх.	Кредити до ВВП (%) середнє	Кредити до ВВП станд. відх.
Албанія	23.09	10.29	15.1	11.32	37.53	2.55
Білорусь	21.03	21.31	15.7	7.37	29.5	6.24
Болгарія	46.49	11.86	34.55	19.19	57.68	8.09
Чехія	47.52	24.8	3.41	8.1	49.92	2.41
Естонія	54.54	11.6	57.44	20.55	71.47	12.65
Угорщина	37.9	29	41.91	9.63	43.12	10.76
Латвія	45.81	17.61	5.99	28.41	56.22	24.67
Литва	34.4	10.72	34.22	19.78	45.35	9.74
Молдова	21.17	15.26	23.39	8.7	29.06	4.32
Польща	35.12	23	27.2	10.78	51.06	2.46
Румунія	26.16	17.8	19.08	17.74	30.89	5.07
Росія	33.4	10.53	25.58	9.55	50.57	5.72
Словаччина	47.68	21.06	37.41	6.11	54.31	8.5
Словенія	45.75	28	45.95	22.7	58.51	17.7
Україна	34.8	10.29	34.54	24.09	54.07	21.48

Джерело: розрахунки автора на основі: World Bank WDI(2025) [1]

В період після 2008 року країни Центральної та Східної Європи загалом продемонстрували зростання рівня кредитування у співвідношенні до ВВП, що супроводжувалося різними тенденціями у волатильності (стандартному відхиленні) кредитної активності. Порівняння двох періодів – до 2008 року (1999-2008) та після (2009-2021) – дозволяє оцінити динаміку фінансової стабільності та глибину банківського сектору в регіоні (див таблиця 1.).

В більшості країн спостерігається зростання кредитування. Наприклад, в

Албанії цей показник зріс з 15,1% до 37,5% ВВП, при цьому волатильність зменшилась більш ніж у чотири рази – з 11,32 до 2,55, що свідчить про суттєве покращення фінансової стабільності. Схожа ситуація в Болгарії, де кредити до ВВП зросли з 34,6% до 57,7%, а волатильність впала з 19,19 до 8,09. Польща також демонструє позитивну динаміку: зростання кредитування з 27,2% до 51,1% ВВП на фоні суттєвого зниження волатильності з 10,78 до 2,46 і формує одну з найстабільніших фінансових систем у регіоні.

Дуже яскравим прикладом структурного розвитку банківської системи є Чехія, де середній рівень кредитів до ВВП після 2008 року досяг 49,9% у порівнянні лише з 33,4% до 2008 року. При цьому волатильність знизилася з 8,1 до 2,4, що свідчить про дуже стабільну динаміку. У Литві, Румунії та Молдові спостерігаються помірні темпи зростання кредитування та одночасне зниження нестабільності, що також свідчить про зміцнення банківського сектора.

У низці країн кредитування зросло, але волатильність залишилася високою або навіть зросла. Так, в Естонії кредитування зросло з 57,4% до 71,5% ВВП, але волатильність залишилася значною (з 20,55 до 12,65), а у Латвії та Україні – обидва показники знаходяться на високому рівні. Зокрема, в Україні середній рівень кредитування зріс з 34,5% до 54,1%, але нестабільність залишилася майже незмінною (24,09 до 21,48), що свідчить про системні фінансові ризики. У Латвії ситуація ще складніша: зростання з 5,99% до 56,2% ВВП супроводжувалось збереженням надвисокої волатильності (28,41 до 24,67), що робить банківську систему вразливою до шоків. В цій країні спостерігається найбільша нестабільність – ознака фінансової вразливості.

У деяких країнах, як-от Угорщина та Словенія, кредитування зросло лише незначно, а волатильність залишалася на високому рівні, що вказує на стагнацію або недостатню ефективність регуляторної політики. Словаччина, навпаки, продемонструвала помітне зростання з 37,4% до 54,3% ВВП, але супроводжувалося деяким підвищенням нестабільності (з 6,11 до 8,5).

Отже, загальна тенденція в регіоні свідчить про поступове зростання ролі банківського сектора та фінансової глибини економік. Найуспішнішими з точки

зору стабілізації та розвитку кредитування після 2008 року стали Чехія, Польща, Болгарія, Литва та Румунія. Водночас найвищі ризики нестабільності зберігаються в Латвії, Україні та Словенії, де високий рівень кредитування не супроводжується належною фінансовою стабільністю. Ці країни потребують додаткових реформ для посилення надійності банківської системи та зниження волатильності.

#### Список літератури:

1. World Bank. (2025). World Development Indicators. <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

**Бібліографія:** Біленко Ю. І., Ветошко В. Б. Вплив світової валютно-фінансової кризи на обсяги та волатильність кредитування в країнах ЦСЄ / Ю. І. Біленко, В. Б. Ветошко // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 31-34.

## **СЕКЦІЯ 3 – СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА РЕКЛАМНОГО БІЗНЕСУ**

***БАЛАБАНИЦЬ А. В.***, д-р. екон. наук, Маріупольський державний університет

***СОЛОДКОВСЬКИЙ А. М.***, аспірант, Маріупольський державний університет

### **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР**

Успішне функціонування та розвиток таких бізнес-структур потребує постійного вдосконалення управлінських підходів, особливо в аспекті прогнозування змін ринкової кон'юнктури та підвищення їхньої конкурентоспроможності. У цьому контексті стратегічний розвиток підприємств набуває особливого значення як інструмент забезпечення ефективної діяльності на сучасному ринку.

Особливої актуальності набуває оцінка потенціалу стратегічного розвитку мережес-структур для підприємств, що здійснюють роздрібну торгівлю споживчими товарами, оскільки їхня діяльність характеризується високою швидкістю операційної діяльності та ступенем інтеграції різних функціональних аспектів.

Узагальнюючи існуючі трактування категорії «потенціал стратегічного розвитку», дійшли висновку, що потенціал стратегічного розвитку – це інтегрована здатність підприємства до оновлення, інноваційної активності та формування стійких конкурентних переваг у цифровій економіці.

Для дослідження стратегічного потенціалу необхідно здійснити цілісний процес системного аналізу якісних і кількісних внутрішніх показників

підприємства, що визначають його стійкість і спроможність приймати адекватні рішення у відповідь на зміни зовнішнього середовища. На нашу думку, оцінка потенціалу стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур має включати комплексну оцінку всіх структурних елементів, які визначають їхні конкурентні позиції на ринку.

На основі аналізу сучасних наукових підходів можна виділити такі стратегічні елементи оцінки стратегічного потенціалу розвитку:

- управління знаннями про споживачів (Knowledge-management);
- управління лояльністю споживачів (Loyalty Management);
- управління конкурентними перевагами (Management for competitive advantage);
- управління інноваціями (Innovation management).

Для узагальненої оцінки рівня сформованості потенціалу стратегічного розвитку мережевої бізнес-структури пропонується використовувати інтегральний показник (ІП), який дозволяє звести багатокомпонентні дані до єдиного числового значення. Його розрахунок ґрунтується на поетапному оцінюванні обраних критеріїв за бальною шкалою з урахуванням їх вагової значущості. Формально інтегральний показник визначається за формулою:

$$IP = \sum_{i=1}^n K_i * W_i, \text{де} \quad (1)$$

ІП – інтегральний показник потенціалу стратегічного розвитку, бали;

$K_i$  – бальна експертна оцінка  $i$ -го критерію;

$W_i$  – ваговий коефіцієнт, що відображає відносну важливість критерію в загальній системі оцінки;

$n$  – загальна кількість критеріїв.

З метою візуалізації рівня сформованості ключових елементів потенціалу стратегічного розвитку ритейл-компаній доцільно застосовувати графічну матрицю SPACE у формі чотирикутника, побудовану у координатній площині за

чотирма осями стратегічного управління: СМ – управління маркетинговими знаннями; СЛ – управління лояльністю споживачів; СА – управління конкурентними перевагами; МІ – управління маркетинговими інноваціями. Кожна з осей відображає узагальнений бал оцінки від 0 до 5 відповідного критерію, отриманий шляхом підсумування експертних зважених оцінок об’єктів моніторингу за всіма функціональними рівнями бізнес-мережі (стратегічне планування; операційна реалізація; мотивація персоналу та стимулювання споживачів; контроль, оцінка і коригування).

В процесі оцінки потенціалу стратегічного розвитку можливим є виділення типових траєкторій стратегічного розвитку підприємств, які формуються на перетині домінантних координат SPACE-матриці. Характерна траєкторія розвитку підприємства визначається за найбільшою площею трикутника, який сформований осями матриці SPACE. Ці траєкторії відображають не лише поточну пріоритетність у системі стратегічного управління, а й слугують орієнтирами для стратегічної трансформації підприємства.

Таким чином, запропоноване використання інтегрального показника є ефективним інструментом узагальнення багатокомпонентної інформації, оскільки дозволяє звести експертні оцінки до єдиного числового значення з урахуванням вагомості критеріїв. Додаткову аналітичну цінність забезпечує застосування графічної матриці SPACE, що наочно демонструє рівень сформованості ключових управлінських напрямів та дає можливість швидко ідентифікувати стратегічні зони розвитку та ризику.

Отже, запропонований підхід до оцінювання потенціалу стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур може бути використаний як аналітичний інструмент для поглибленої діагностики, формування ефективних стратегій та підвищення конкурентоспроможності ритейл-компаній у динамічному ринковому середовищі.

#### Список літератури:

1. *Ладонько, Л. С., Ганжа, М. В.* (2015). Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. Науковий вісник Полісся, (2 (2)), 109–115. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/51653>.
2. *Костецька Н. І.* Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні

аспекти. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут" № 20, 2021 URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605> С.51-55. С.53

**Бібліографія:** Балабаниць А. В., Солодковський А. М. Методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур / А. В. Балабаниць, А. М. Солодковський // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 35-38.

*КОКАЙЛО Б. С.*, студент, Запорізький національний університет

*МАЛТИЗ В. В.*, канд. екон. наук, Запорізький національний університет

## **РОЛЬ ІВЕНТ-МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Репутація є одним із найцінніших, але водночас найкрихіткіших активів будь-якого бренду. В умовах кризових комунікацій, коли довіра громадськості підірвана, а медіапростір наповнений негативом, бренди шукають ефективні інструменти для відновлення свого іміджу. Івент-маркетинг (організація спеціальних подій) у цьому контексті набуває критично важливої ролі, перетворюючись з інструменту просування на дієвий механізм відбудови репутації та демонстрації прихильності бренда до своїх цінностей.

Криза часто створює прірву між брендом та його аудиторією, замінюючи довіру підозрою. Традиційні рекламні повідомлення у цей період сприймаються з цинізмом. Натомість, івент-маркетинг пропонує унікальну можливість створити фізичний або віртуальний простір для автентичного, неформального діалогу. Організація прес-конференцій, громадських слухань, благодійних заходів чи волонтерських місій, пов'язаних із причиною кризи, дозволяє бренду: фізична присутність керівництва, готовність відповідати на гострі запитання та відсутність фільтрів, які є у рекламних роликах, сигналізують про прозорість та чесність; учасники бачать не абстрактну корпорацію, а конкретних людей, які беруть на себе відповідальність. Це перетворює комунікацію з монологу на взаємодію [1].

На мою думку, у кризовій ситуації слова мають меншу вагу, ніж вчинки. Івент-маркетинг дозволяє бренду перейти від вербальних вибачень до конкретних, відчутних дій. Наприклад, якщо криза стосується екологічного забруднення, організація події з прибирання території чи фінансування наукового проекту через спеціальний івент-збір доводить серйозність намірів бренду щодо виправлення ситуації.

Сенс полягає у зміні фокусу сприйняття:

- До кризи: Репутація будується на обіцянках та якості продукту.
- Під час кризи: Репутація відновлюється на основі компенсації, відповідальності та соціального впливу.

Спеціально організована подія, що демонструє соціальну відповідальність (наприклад, проведення безкоштовних тренінгів чи надання допомоги постраждалим), стає наочним доказом прихильності бренда до своїх цінностей і сприяє формуванню нового, більш позитивного репутаційного наративу.

Формування нового емоційного зв'язку – це важливий аспект. Криза часто руйнує емоційний зв'язок, який був основою лояльності. Івент-маркетинг допомагає сформувати новий, позитивний емоційний якір. Заходи, які викликають відчуття спільності, надії чи солідарності, можуть перезавантажити емоційну пам'ять аудиторії [2].

Наприклад, якщо бренд постраждав від скандалу, пов'язаного з внутрішніми проблемами, організація івенту, присвяченого підтримці ментального здоров'я працівників чи відкриття нового центру підтримки клієнтів, демонструє глибоку трансформацію та турботу. Учасники події відчують причетність до процесу відновлення, стаючи, по суті, репутаційними адвокатами бренду.

Отже, дослідження показало, що івент-маркетинг в умовах кризових комунікацій виходить за межі простого просування. Він є стратегічним інструментом, що забезпечує пряму, прозору та дієву комунікацію. Через організацію подій бренд отримує можливість не лише вибачитися, а й здійснити переломний момент, замінивши історію про невдачу історією про відповідальність, трансформацію та відданість своїй аудиторії. Успішно проведений кризовий івент-маркетинг не просто відновлює репутацію, він робить її міцнішою, оскільки будує довіру не на ідеальному іміджі, а на здатності гідно долати випробування.

#### Список літератури:

1. *Sirohi A.* 7 Top Event Marketing Strategies & Ideas. Constant Contact. 2023. URL:<https://www.constantcontact.com/blog/event-marketing-strategies/> (дата звернення 1.12.2025р.)
2. *Ларіна Я. С., Діченко А. Л.* Event-маркетинг та особливості розвитку ринку Event-послуг в

**Бібліографія:** *Кокайло Б. С., Малтиз В. В.* Роль івент-маркетингу у формуванні репутації бренду в умовах кризових комунікацій / *Б. С. Кокайло, В. В. Малтиз* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 39-41.

*ТИМЧЕНКО М. С.*, аспірант, Державний торговельно-економічний університет

## **ГІБРИДНИЙ МАРКЕТИНГ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З РОЗДРІБНИМИ СПОЖИВАЧАМИ**

Гібридний маркетинг з кожним роком посідає все важливіше місце в системі сучасних маркетингових підходів, оскільки відображає тенденцію інтеграції традиційних та цифрових інструментів у єдину комплексну систему взаємодії зі споживачем. Посилення його ролі у функціонуванні підприємств обумовлюється трансформацією клієнтського досвіду, який стає ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємств. Зміна очікувань споживачів, зростання значення персоналізованої комунікації та потреба у формуванні стійких взаємин між брендом і клієнтом актуалізують необхідність використання гібридних маркетингових стратегій.

Гібридний маркетинг є динамічною і перспективною напрямом, що перебуває у центрі уваги сучасних наукових і практичних досліджень. Для підприємств роздрібної торгівлі, діяльність яких традиційно базується на безпосередній взаємодії з покупцями, гібридний підхід відкриває можливості для гнучкого поєднання офлайн- та онлайн-інструментів маркетингової діяльності. Це дозволяє підвищити ефективність комунікацій, розширити охоплення цільової аудиторії, оптимізувати процеси обслуговування та забезпечити більш глибоке розуміння поведінки споживачів.

Фахівці з маркетингу активно вивчають інтеграцію традиційних і цифрових інструментів маркетингової діяльності, які дозволяють підприємствам адаптуватися до постійно змінних умов ринку, нових технологічних трендів і поведінкових моделей споживачів [1,2,3,4,5].

Останнім роками, гібридний маркетинг набуває ключового значення в процесі переходу роздрібної торгівлі до омніканальної взаємодії зі споживачем. І,

якщо, омніканальність є специфічною стратегією забезпечення узгодженої, безшовної взаємодії з клієнтом через всі точки контакту, то гібридний маркетинг є ширшим поняттям, яке включає комплексний інтегративний підхід до маркетингу, що поєднує інструменти традиційного і цифрового маркетингу задля максимального охоплення та ефективності. Тому, основним акцентом цього підходу є інтеграція офлайн- і онлайн-каналів, що дозволяє підприємствам формувати цілісний клієнтський досвід і забезпечувати безперервність комунікації на всіх точках дотику з покупцем. Такий синтез покращує охоплення аудиторії, задовольняє різноманітні споживчі вподобання і адаптує маркетингові повідомлення відповідно до контексту взаємодії. Слід підкреслити, що поточна ринкова кон'юнктура зумовлює зміни у поведінці споживачів, які все більше шукають персоналізований досвід покупки, зручність взаємодії та швидкий доступ до інформації через різні канали.

Зростання популярності електронної комерції та мобільних платформ надає споживачам можливість обирати між традиційними фізичними магазинами й онлайн-майданчиками, і це ставить перед роздрібними підприємствами виклик – створити інтегровану маркетингову систему, яка б забезпечила послідовність комунікації бренду, ефективність просування товарів і високу лояльність клієнтів. Наразі відбуваються трансформації українського роздрібного сектору, де поєднання класичних методів з цифровими технологіями створює умови для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та інтеграції у світові цифрові ланцюги вартості. Тут особливо важливо враховувати специфіку локального споживача, що формує унікальні маркетингові стратегії.

Важливим аспектом гібридного маркетингу також стає персоналізація маркетингових впливів за допомогою інструментів digital-аналітики і Big Data. Коли здійснюється аналіз поведінкових патернів споживачів. Це дозволяє формувати динамічні, релевантні пропозиції, підвищувати рівень конверсії та зменшувати число «кинутих кошків». Персоналізація в межах гібридного маркетингу відкриває нові можливості для налагодження довгострокових взаємозв'язків з клієнтами, що критично на ринку з високою конкуренцією та

швидкими змінами споживчих уподобань.

Поряд з цим, важливим компонентом гібридного маркетингу є інтеграція комунікаційних зусиль між складовими організаційної структури підприємства роздрібною торгівлю, що суттєво підвищить адаптивність та здатність до швидкого впровадження інновацій, а отже, до оперативного реагування на виклики ринку.

Дослідження гібридного маркетингу у роздрібній торгівлі набуває стратегічного значення для розробки адаптивних, інноваційних та клієнтоорієнтованих моделей маркетингової діяльності, ефективного управління бізнес-процесами в ритейлі, охоплення цільових аудиторій на всіх етапах шляху клієнта та забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Це вимагає розробки комплексного підходу до систематизації та впровадження теоретико-методологічних, а також обґрунтування ролі цифрових технологій у трансформації маркетингових комунікацій і механізмів взаємодії з клієнтами саме в контексті роздрібною торгівлі.

#### Список літератури:

1. *Niranchana Shri Viswanathan* (2023). Exploring the synergy: Integrating machine learning algorithms and human expertise in a hybrid learning model for enhanced marketing strategies. *The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies*, 3(12). <https://doi.org/10.55454/rcsas.3.12.2023.003>
2. *Kumar, A., Jhalani, D., & Kanojiya, A.* (2023) Hybrid marketing best practices. *Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era*, 323.
3. *Arrivé, S.* (2022). Digital brand content: underlying nature and rationales of a hybrid marketing practice. *Journal of Strategic Marketing*, 30(4), 340–354. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1907612>
4. *Dandawate, M. S., Upadhyay, R., & Singh, A.* (2023). Hybrid marketing: the new normal. *Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era*, 319.
5. *Lark, A., & Bonfrer, A.* (2022). Hybrid Marketing Is Here to Stay: Preparing the Marketing Operation Environment. *Marketing Intelligence Review*, 14(2), 19-23.
6. *Садченко, О. В.* (2025). Синергія реляційного маркетингу і принципів бережливого виробництва в епоху індустрії 5.0: від цифровізації до людиноцентричного управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(1 (59)), 166-185. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).334637](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).334637)

**Бібліографія:** *Тімченко М. С.* Гібридний маркетинг у трансформації взаємодії з роздрібними споживачами / *М. С.Тімченко* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 42-44.

*УС В. В.*, аспірант, Державний торговельно-економічний університет

## **НОВА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ: ВІД DATA SCIENCE ДО КВАНТОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Розвиток цифрових технологій, аналітики даних і штучного інтелекту зумовлює становлення нового етапу еволюції маркетингу, що характеризується ускладненням комунікаційного середовища та посиленням ролі споживчої аналітики. У результаті формується концепція квантового маркетингу, яка поєднує традиційні маркетингові підходи з можливостями Data Science, забезпечуючи багатовимірне розуміння поведінки споживача та підвищення ефективності маркетингових рішень. Для підприємств квантовий маркетинг відкриває нові можливості в управлінні споживчим досвідом, формуванні індивідуалізованих пропозицій та підвищенні ефективності комунікацій. Його сутність полягає у синергії аналітичних даних, інтуїтивних підходів до сприйняття бренду та цифрових технологій, що дає змогу підприємствам гнучко реагувати на зміну споживчих очікувань і тенденцій ринку.

Теоретико-методологічні засади квантового маркетингу висвітлені в працях таких науковців та практиків, як Гурудутта Джапі, Гаель Де Тальует, Раджа Раджаманнар, Тарун Гупта, Супрія Бансал, Даніель Нунан, Т. Янковець, В. Войнілович, Р. Корж, І. Созинова, П. Богдан. Науковці зосереджуються на використанні квантових обчислень для підвищення ефективності аналізу споживчих даних і вдосконалення маркетингових досліджень. Квантові алгоритми розглядають як інструмент, здатний обробляти великі масиви інформації та виявляти складні нелінійні залежності у поведінці споживачів, що виходять за межі можливостей класичних методів статистичного аналізу. Окрему увагу приділяють інтеграції квантового штучного інтелекту в нейромаркетинг, що відкриває перспективи для точнішого моделювання когнітивних процесів і прогнозування емоційних реакцій на маркетингові стимули. Також підкреслюють

потенціал квантових обчислень для оптимізації сегментації ринку, побудови моделей прогнозування поведінки клієнтів і формування стратегій цільового позиціонування брендів. У сфері цифрового маркетингу квантові підходи розглядаються як основа для персоналізованої взаємодії з клієнтами, адаптивного управління даними та створення індивідуалізованого споживчого досвіду.

Крім цього, останніми роками у світовій науковій літературі формується міждисциплінарний підхід до осмислення квантового маркетингу як нового напрямку досліджень, що поєднує методологію маркетингу, когнітивну психологію, теорію ймовірностей і сучасні досягнення квантових технологій. З'являються нові публікації [1,2,3,4,5,6] присвячені інтеграції квантових обчислень, штучного інтелекту та аналітики поведінки споживачів у маркетингові процеси. В одних працях розкриваються зміни маркетингових парадигм у контексті цифрових трансформацій, аналітики даних, штучного інтелекту та поведінкової науки. Окремі інструменти квантового маркетингу розкриваються у сфері застосування принципів квантової механіки (суперпозиція, невизначеність, заплутаність) до маркетингових стратегій. Також науковцями висвітлюються загальні підходи до квантового маркетингу та використання квантових технологій для розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємствами торгівлі. Також ідеї науковців полягають в тому, щоб використати силу квантових алгоритмів для оптимізації маркетингових результатів та підвищення залученості клієнтів. Окремими практиками доведено, що технології квантового аналізу дозволяють компаніям швидше розробляти нові продукти та технології завдяки експрес-аналізу та моделюванню даних, а також на основі квантових алгоритмів автоматизувати прийняття рішень з прогнозуванням ринкової тенденції.

Сьогодні технології квантових обчислень у сфері маркетингової аналітики та застосування квантових алгоритмів відкривають нові можливості для прогнозування поведінки споживачів, забезпечуючи оброблення великих масивів даних і виявлення складних поведінкових патернів у режимі реального часу. Використання нейроінтерфейсів, що ґрунтуються на прямому зчитуванні мозкової активності, формує новий напрям у вивченні автентичних реакцій споживачів на

маркетингові стимули, водночас актуалізуючи етичні аспекти таких досліджень. Інтеграція технологій штучного інтелекту з доповненою та віртуальною реальністю створює передумови для формування імерсивного клієнтського досвіду, у межах якого споживач може взаємодіяти з віртуальними продуктами, моделюючи процес їх випробування або використання в умовах, максимально наближених до реального середовища.

Загалом, концепція квантового маркетингу поступово формує нову наукову парадигму, у якій аналітика, прогнозування та комунікації ґрунтуються на принципах квантової логіки, що відкриває широкі можливості для інновацій у сфері маркетингу. Застосування концепції квантового маркетингу стає особливо актуальним на підприємствах торгівлі в умовах посилення конкуренції у сфері e-commerce та омніканальних продажів. Підприємства, які впроваджують інтелектуальні системи аналізу споживацької поведінки, здатні ефективніше прогнозувати попит, персоналізувати комунікації, підвищувати лояльність клієнтів, впроваджувати засоби штучного інтелекту, що змінюють саму логіку прийняття маркетингових рішень.

Водночас вітчизняна практика впровадження квантового маркетингу на підприємствах перебуває на початковому етапі, а науково-методичні засади його реалізації ще недостатньо розроблені. Потреба у визначенні сутності квантового маркетингу, його інструментів, напрямів впровадження та оцінювання ефективності в діяльності підприємств торгівлі обумовлює необхідність поглиблених наукових досліджень у цій сфері. Це дозволить адаптувати сучасні маркетингові технології до українського ринку, підвищити конкурентоспроможність підприємств торгівлі, забезпечити їх розвиток шляхом формування клієнтського досвіду, створення персоналізованих пропозицій, побудови довгострокової лояльності до бренду..

Таким чином, квантовий маркетинг спрямований на поєднання інтуїтивно-поведінкових підходів класичного маркетингу з можливостями Data Science, машинного навчання та нейромаркетингу. Його впровадження у діяльність підприємств торгівлі дозволить підвищити ефективність маркетингових

комунікацій, забезпечити персоналізацію взаємодії зі споживачем і сформувати довгострокову лояльність клієнтів на основі глибокого аналізу даних.

**Список літератури:**

1. **Саес-Ортуньо Л., Уертас-Гарсія Р., Форгас-Колл С., Санчес-Гарсія Х., Пуертас-Пратс Е.** (2024) Квантові обчислення для маркетингових досліджень // Journal of Innovation and Knowledge. Т. 9, № 4. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100510>
2. **Gajbhiye, P., Kannan, H., Villamarín Rodríguez, R., & Rojas-Méndez, J. I. (Eds.).** (2024). The Quantum AI Era of Neuromarketing. Hershey, PA: IGI Global. <https://www.igi-global.com/gateway/book/349229>
3. **Rika, H., Aviv, I., & Weitzfeld, R.** (2022). Unleashing the Potentials of Quantum Probability Theory for Customer Experience Analytics. Big Data and Cognitive Computing, 6(4), 135. <https://doi.org/10.3390/bdcc6040135>
4. **Olawore, C. O., Aiki, T. R., Banjo, O. T., Tambari, B. B., Okoh, V. O., Ojedokun, F. I., Olafimihan, T. O., Oyerinde, K. O., & Olawore, F. C.** (2025). Quantum Marketing: How Quantum Computing Can Transform Market Prediction and Customer Targeting. International Journal of Marketing and Communication Studies, 9(3), 16–26. DOI: 10.56201/ijmcs.v9.no3.2025.pg16.26.
5. **Раджаманнар, Р.** (2023). Квантовий маркетинг. Новий спосіб мислення/пер. з англ. Андрій Калинюк. К.: Наш Формат. 208 с.
6. **Лучик, В.** (2020). Квантова технологія як майбутнє цифрової економіки. Маркетинг як основа формування стратегії соціально-економічного розвитку прикордонного регіону: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна)—м. Сучава (Румунія), 11-12 листопада 2020 р.— Чернівці: Технодрук, 2020.—324 с.

**Бібліографія:** *Ус В. В.* Нова концепція маркетингу: від Data science до квантових технологій / **В. В. Ус** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 45-48.

*ЧАУС В. О.*, студент, Національний університет харчових технологій

*ПЕТУХОВА О. М.*, д-р. екон. наук, Національний університет харчових технологій

## **ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах споживачі дедалі частіше ухвалюють рішення, керуючись не лише економічними критеріями, а й емоційними, соціальними, культурними мотивами. Саме тому актуальність аналізу комплексного впливу чинників на поведінку споживачів зростає, оскільки підприємства мають адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до багатовимірної картини потреб та очікувань ринку.

Поведінка споживача – це сукупність мотивацій, установок, дій і рішень, що формуються під впливом багатьох факторів і проявляються в процесі пошуку товару, оцінювання альтернатив, купівлі та використання продукції. Модель поведінки споживача є нелінійною: часто рішення приймаються під впливом нерациональних факторів, емоційних реакцій, вражень від бренду або рекомендацій близького оточення. Тому підприємства повинні приділяти увагу не лише економічним характеристикам продукції, але й емоційно-ціннісному наповненню пропозиції, корпоративній репутації та каналах комунікації [1].

Зазначимо, що чинники впливу на поведінку покупців важливо розглядати у трьох взаємопов'язаних площинах: зовнішнє середовище, внутрішня сфера мотивацій та ситуаційний контекст. Зовнішнє середовище формує загальні рамки ринкового попиту, внутрішні фактори – реальні мотиви вибору, а ситуаційні – остаточні дії споживача під час купівлі. У сукупності ці елементи формують багаторівневу систему, яку потрібно досліджувати комплексно.

Основні фактори, що впливають на поведінку споживачів продукції підприємства, доцільно представити їх у структурованому вигляді.

Економічні фактори (рівень доходів, ціноутворення, наявність альтернатив, співвідношення «ціна–цінність», доступність товару тощо) мають вагомe значення для більшості товарних категорій. У періоди економічної нестабільності покупці орієнтуються на оптимальне співвідношення «ціна–цінність», активніше порівнюють товари, реагують на акційні пропозиції та шукають можливість зекономити. Зростає значущість таких показників, як гарантії виробника, термін служби продукції, якість сервісу, безкоштовна доставка та післяпродажна підтримка. У конкурентних умовах ціна перестає бути єдиним стимулом: споживач готовий платити більше за бездоганну якість, бренд, зручність отримання товару або емоційний досвід.

Соціально-культурні чинники значною мірою формують цінності та стиль життя, що впливають на моделі споживання. Наприклад, у суспільстві з високою орієнтацією на індивідуалізм більшу роль відіграють особисті вподобання, а в середовищах із колективістськими нормами – думка групи. Покоління Z активно слідує трендам, цінує технологічність, швидкість сервісу, естетику та етичну позицію бренду. Покоління Y (міленіали) приділяють увагу екологічності, відповідальності та здоровому способу життя. Старші покоління, навпаки, орієнтуються на стабільність, надійність та функціональність продукції. Таким чином, соціальні зміни безпосередньо впливають на сегментацію ринку та стратегії позиціонування [2]. До соціально-культурних чинників відносять вплив сім'ї, друзів, традицій, соціального статусу, популярні тренди та культурні норми тощо.

Психологічні чинники (мотивація, сприйняття бренду, емоції, попередній досвід, очікування, рівень довіри) поглиблюють розуміння того, чому різні люди за однакових умов приймають різні рішення. Мотивації можуть мати раціональну або емоційну природу. Раціональні мотиви ґрунтуються на аналізі характеристик товару, корисності, економії. Емоційні – пов'язані з відчуттями, асоціаціями, іміджем бренду, бажанням самовираження або соціального схвалення. Бренди, що успішно впливають на емоційну сферу, здобувають вищий рівень лояльності. Також важливо враховувати когнітивні особливості: споживач може обирати

товар під впливом ефекту новизни, ефекту дефіциту, рекомендацій лідерів думок, а також через упередження, сформовані попереднім досвідом.

Цифрові чинники є одними з найвпливовіших у сучасній економіці. Значна частина покупців перед ухваленням рішення переглядає відгуки, рейтинги та огляди у соціальних мережах. Персоналізація пропозицій, використання алгоритмів машинного навчання та аналізу поведінкових даних дозволяють підприємствам пропонувати споживачам індивідуальні рішення. Водночас негативний відгук або низький рейтинг може суттєво погіршити репутацію бренду, адже довіра у цифровому середовищі формується швидко та нестабільно. Ці фактори змінюють маркетингові підходи та вимагають від підприємств активної взаємодії з аудиторією [3].

Важливе значення мають також психологічні чинники формування споживчої поведінки, зокрема мотивація, сприйняття бренду, емоції, попередній досвід, очікування, рівень довіри тощо.

Вагомий вплив на рішення покупців чинять ситуаційні фактори, такі як контекст купівлі, рівень сервісу, місце та час придбання, акції, сезонність тощо.

Отже, поведінка споживачів формується під впливом багатовимірної системи взаємопов'язаних чинників, кожен із яких може посилювати або послаблювати дію інших. Для підприємств важливо враховувати їхню комплексність: економічні вигоди можуть бути нівельовані негативним психологічним досвідом, а сильна соціальна мотивація здатна компенсувати навіть високі ціни. Саме тому ефективна маркетингова стратегія має бути гнучкою та адаптованою до багаторівневої структури впливу на споживача.

#### Список літератури:

1. **Коваленко О. В.** Поведінка споживачів на цифровому ринку: механізми формування попиту та фактори впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 1, 2022, С. 74–83.
2. **Мельник І. М.** Сучасні тенденції розвитку споживчої поведінки в умовах цифровізації економіки. *Економічний часопис-XXI*, № 3–4, 2023, С. 45–52.
3. **Ситник Г. П.** Роль соціально-психологічних чинників у формуванні лояльності споживачів до брендів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, № 2, 2021, С. 112–120.

**Бібліографія:** Чаус В. О., Петухова О. М. Чинники впливу на поведінку споживачів продукції підприємства / В. О. Чаус, О. М. Петухова // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 49-51.

*ФАЛОВИЧ В. А.*, д-р. екон. наук, ТНТУ ім.І.Пулюя

*ФАЛОВИЧ Н. М.*, канд. екон. наук, ТНТУ ім.І.Пулюя

*ЯКИМИШИН Л. Я.*, д-р. екон. наук, ТНТУ ім.І.Пулюя

## **БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СТВОРЕННІ КОМФОРТНОГО ТА ДОСТУПНОГО СПОЖИВЧОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням уваги до питань інклюзії, доступності та формування безбар'єрного середовища. Ці процеси набули стратегічної ваги не лише в соціальній, культурній чи інфраструктурній площинах, але й у сфері бізнесу. Підприємства, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, мають переосмислювати взаємодію зі споживачами через призму доступності та рівних можливостей. У цьому контексті маркетингові дослідження є ключовим інструментом, який дозволяє виявляти реальні потреби різних груп населення, аналізувати бар'єри у користуванні продуктами чи послугами та формувати стратегії, що відповідають принципам безбар'єрності. Маркетингові дослідження в контексті безбар'єрності виконують не лише аналітичну, а й діагностичну функцію. Вони дозволяють не просто фіксувати наявність обмежень, а виявляти глибинні причини їх виникнення, моделювати поведінкові реакції споживачів та оцінювати, наскільки продукція чи комунікація здатні забезпечувати універсальний доступ.

Особливе значення має аналіз споживчого досвіду у його процесуальному вимірі, тобто як послідовності взаємопов'язаних взаємодій, де кожен крок може містити потенційний бар'єр. Маркетингові дослідження дозволяють ідентифікувати бар'єри не лише очевидні (наприклад, недоступний інтерфейс чи фізичну перешкоду) але й приховані, пов'язані із когнітивним перевантаженням, недостатньою зрозумілістю інформації або надмірною складністю дій. Це розширює можливості бізнесу переходити від реагування на проблеми до їхнього

попередження.

Емпіричні методи (від спостереження та етнографічного аналізу до індивідуалізованих поведінкових аудитів) дають змогу фіксувати «точки напруги» у взаємодії користувача з продуктом. Дослідженням піддаються не тільки бар'єри, спричинені постійними обмеженнями, але й ті, що виникають тимчасово: у разі стресу, фізичної втоми, перебування в незнайомому середовищі. Це формує більш комплексну модель споживача і дозволяє підприємству проектувати рішення, що покращують досвід усіх користувачів.

Дослідження безбар'єрності потребують комбінування кількох методологічних традицій: класичної маркетингової аналітики, поведінкових наук і сучасних цифрових технологій. Їхня взаємодія формує гнучкий інструментарій, здатний охопити весь спектр бар'єрних сценаріїв. Перший блок методів базується на глибинному вивченні суб'єктивного досвіду споживачів. Глибинні інтерв'ю у структурі проблемно-орієнтованого дизайну дають можливість реконструювати модель взаємодії користувача з продуктом, висвітлити непомітні бар'єри, що не фіксуються кількісними опитуваннями. Доповненням є фокус-групи, адаптовані для різних категорій респондентів, де відсутність єдиної позиції розглядається як аналітично цінна ознака різноманітності потреб. Другий блок становлять цифрові дослідження. UX-тестування, аудити доступності за міжнародними стандартами, аналіз навігаційних шляхів на сайтах і в застосунках дозволяють оцінити, як дизайн впливає на поведінку споживача. Ці методи зосереджені не на оцінках, а на виявленні закономірностей дій, зокрема тих, що вказують на труднощі у виконанні завдання. Особливо інформативними є карти кліків, карти прокручування, аналіз швидкості виконання дії та частоти помилок. Третій блок методів пов'язаний із застосуванням математичного моделювання та алгоритмів машинного навчання. Вони здатні групувати користувачів за типами поведінкових відхилень, показувати, які бар'єри найбільше впливають на відмову від продукту. Алгоритмічні методи також корисні для прогнозування ефективності альтернативних варіантів інклюзивного дизайну, ще до їх практичної реалізації. Застосування цих методів створює багаторівневу модель

дослідження безбар'єрності, де кожен елемент дає унікальні дані, необхідні для ухвалення рішень (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика ключових методів дослідження безбар'єрності

Елемент	Зміст методу	Очікувані результати	Приклади застосування
Глибинні інтерв'ю	Детальний аналіз суб'єктивного досвіду користувача	Виявлення прихованих бар'єрів, опис поведінкових мотивів	Аналіз труднощів взаємодії людей з порушеннями моторики з банкоматами
UX-тестування	Спостереження за реальним виконанням завдань	Фіксація точок відмови, оцінка навігаційної логіки	Тестування доступності мобільного застосунку для літніх людей
Аналітика поведінкових даних	Аналіз цифрової взаємодії з продуктом	Виявлення закономірностей, що свідчать про бар'єри	Аналіз причин низької конверсії серед користувачів зі зменшеною швидкістю навігації
Машинне навчання	Алгоритмічна сегментація та моделювання сценаріїв	Прогнозування бар'єрних точок та оптимізація рішень	Моделі, що визначають фактори відмови у процесі онлайн-реєстрації

Попри зростання інтересу до інклюзивних практик, дослідження безбар'єрного ринку стикаються з низкою об'єктивних труднощів. Найсуттєвіший виклик полягає у структурній неоднорідності цільових груп. Люди з різними видами обмежень мають відмінні способи сприйняття інформації та взаємодії з продуктами, що ускладнює формування узагальнених моделей поведінки. Це потребує від дослідників гнучкої методології та індивідуалізованих підходів до формування вибірок. Другий виклик пов'язаний із недостатньою методичною підготовкою дослідників. Інклюзивність вимагає знання психології, ергономіки, когнітивних наук і цифрової доступності. У багатьох організаціях ці компетенції не є інтегрованими, що призводить до поверхневих висновків або звуження сфери аналізу. Окремою проблемою є фрагментованість даних. Бар'єрні сценарії можуть виявлятися в різних середовищах (фізичному, цифровому, комунікаційному) і потребують об'єднання гетерогенних джерел інформації. Це породжує завдання зі стандартизації методів, зокрема розробки єдиних протоколів оцінки доступності

та критеріїв порівняння.

Перспективи розвитку галузі пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту та розвитком інклюзивної аналітики. Моделі машинного навчання, здатні з високою точністю передбачати поведінкові бар'єри, відкривають шлях до автоматизованого тестування продуктів та побудови адаптивних інтерфейсів, що підлаштовуються під індивідуальні потреби користувача. Паралельно з цим зростатиме значення стандартизованих ESG-показників доступності, що стимулюватиме бізнеси до глибших маркетингових досліджень.

У довгостроковій перспективі маркетингові дослідження у сфері безбар'єрності перетворюються на обов'язковий компонент управління якістю продуктів. Вони формуватимуть нове уявлення про ринок як систему, що повинна бути доступною для максимально широкого кола користувачів.

#### Список літератури:

1. **Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р.** Особливості маркетингових досліджень поведінки споживачів в умовах війни в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-135>
2. **Голда Н., Піняк І.** Моделювання психосоматичних процесів у рекламній діяльності. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2020. Том 66. № 5. С. 148-154.
3. **Косар Н., Мамчин М., Баран А.** Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>
4. **Проскурніна Н., Бестужева С., Козуб В.** Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40>
5. **Iryshcheva I., Sukhostavets A., Kovbasa O.** Modelling the Innovative Competitiveness of an Enterprise with a Change in Investment Provision. Estudios de Economía Aplicada. – 2021. – 39(5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5041>

**Бібліографія:** Фалович В. А., Фалович Н. М., Якимішин Л. Я. Безбар'єрність як об'єкт маркетингових досліджень у створенні комфортного та доступного споживчого середовища / В. А. Фалович, Н. М. Фалович, Л. Я. Якимішин // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 52-55.

## СЕКЦІЯ 4 – СВІТОВА ПРАКТИКА ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ, АУДИТУ І ОПОДАТКУВАННЯ

*JIN SHUYUN*, PhD Student, NTU «KhPI»

*IERSHOVA N. YU.*, D. Econ. Sc., NTU «KhPI»

### **IMPROVING INTERNAL FINANCIAL CONTROL METHODS AND PROCEDURES AT DONGTAI BOCHEN MACHINERY PARTS MANUFACTURING CO., LTD.**

In today's highly competitive environment, with its unstable economic climate and digital transformation of business processes, an effective internal financial control system is a key mechanism for ensuring a company's financial stability and security. The growing role of risk-based management, increased transparency and accountability requirements, and the introduction of international corporate governance standards (COSO, COBIT, ISO 31000) necessitate a review of traditional approaches to control and their adaptation to modern conditions. Most Chinese companies continue to use fragmented, formal, and reactive control methods that do not allow for the timely detection of financial irregularities, data inaccuracies, or threats of fraud. At the same time, innovative business models, automation, big data, and the materialization of financial risks require the implementation of more accurate, flexible, and analytically oriented internal control procedures.

Financial control as an important information system that supports strategic decision-making processes. According to Iershova N. Yu, internal financial control provides “an analytical basis for strategic analysis and strategy formulation” [1, p. 5]. In the context of property leasing, this involves tracking rental income, managing operational expenses, and optimizing property utilization rates. Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D. emphasize that "effective management accounting systems in service

industries must capture both financial and non-financial indicators of performance" [1-5].

As noted by Iershova N. Yu. "accurate budgeting enables companies to plan for maintenance, renovations, and capital improvements" [6, p. 45]. During my internship at Dongtai Bochen, I participated in preparing the quarterly budget for property management operations, which involved: Analyzing historical rental data, Projecting vacancy rates based on market conditions, Estimating maintenance and repair costs, Planning for property tax and insurance payments, Cost-Volume-Profit Analysis: CVP analysis helps property managers understand the relationship between occupancy rates, rental prices, and profitability. This tool is particularly useful for determining break-even occupancy levels and optimizing rental pricing strategies [6-8].

Dongtai Bochen Machinery Parts Manufacturing Co., Ltd., founded in 2013, is located in Linta Electromechanical Industrial Park, Dongtai City, Jiangsu Province, China. The company operates a diversified business portfolio, including significant property leasing and management activities. It manages multiple industrial and commercial properties in the Dongtai Economic Development Zone, providing services to manufacturing tenants and commercial enterprises. Business Environment Analysis. The company operates in a competitive property leasing market characterized by: Growing demand for industrial spaces in developing economic zones, Increasing competition from specialized property management companies, Regulatory requirements for property safety and environmental compliance, Fluctuating rental markets influenced by regional economic conditions. The management accounting system at Dongtai Bochen is organized to support both manufacturing and property leasing operations. For the property leasing division, the system tracks. Revenue Management: 1 Monthly rental income from each property. 2 Additional service charges (utilities, maintenance fees). 3 Late payment penalties and lease termination fees.

Cost Accounting: property maintenance and repair costs, Utility expenses allocation, Property management staff costs, Administrative and overhead allocations.

2. Directions for improving methods and procedures

a) Risk-based approach

Control is based on risk assessment: identification of financial risks; classification of risks by level of significance; establishment of procedures according to criticality; formation of a risk map.

b) Digitalization of control

Modern internal control systems actively use: automated control procedures in ERP; big data analytics (Big Data Audit); continuous control technologies (Continuous Control Monitoring); artificial intelligence for anomaly analysis; digital traces of operations (audit trail).

c) Documentation and standardization of procedures

Development of: control regulations; checklists; responsibility matrices (RACI); internal control policies and standards.

Improved methods and procedures enable: reduction of financial losses by preventing errors and fraud; improvement of management information quality; faster response to changes in the external environment; optimization of financial flows and resources; strengthening of corporate responsibility and transparency; improvement of interaction between departments and increased discipline.

**References:**

1. **Iershova N.** Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. *Financial and credit systems: prospects for development*, 2024. 4(15), 43-52. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>
2. **Iershova N., Tkachenko M.** Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. *Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine* : monograph Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. P. 282-302. – URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019\\_Iershova\\_Theoretical\\_and\\_methodological.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf).
3. **Єршова Н. Ю.** Операційно-орієнтований метод (activity-based costing) як база знань та інструмент стратегічного управлінського обліку в умовах інноваційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2015. 10 (2). С. 177-182.
4. **Єршова Н. Ю.** Аналітичне забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти : Всеукр. наук.-практ. конф., 30-31 березня 2021 р. / орг. ком.: К. Ф. Ковальчук [та ін.], Дніпро : НМетАУ, 2021, С.193-197.
5. **Єршова Н. Ю.** Обліково-аналітичне забезпечення діагностики ділової активності для прогнозування розвитку бізнес-структур. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova\\_Oblikanalit\\_zabezp\\_2018.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova_Oblikanalit_zabezp_2018.pdf)
6. **Безносенко В., Єршова Н.** Моделирование внутрішнього фінансового контролю для забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. (5), 14–20. вилучено із <http://es.khpi.edu.ua/article/view/343171>
7. **Iershova, N. Yu., Tkachenko, M. O., Harkusha, V. O., Miroshnyk, O. Yu., Novak-Kaliaieva, L. M.** *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: naukovo-praktychni aspekty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia [Economic security of the enterprise: scientific and practical aspects of accounting and analytical support]*. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. 2019. No. 2 (29), P. 142–149.

8. **Єршова Н. Ю.** Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». 2019. № 38. С. 103–110.

**Бібліографія:** *Jin Shuyun, Iershova N. Yu.* Improving internal financial control methods and procedures at DONGTAI BOCHEN MACHINERY PARTS MANUFACTURING CO., LTD. / *Shuyun Jin, N. Yu. Iershova* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 56-59.

*СКЛЯРУК І. П.*, канд. екон. наук, Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Вплив процесів глобалізації, подальше впровадження та адаптація норм міжнародних стандартів зумовлюють багатьох представників бізнес-спільноти переглянути та змінити концепцію управлінського обліку, готуючи бізнес до інтеграції в міжнародне економічне середовище. Це зумовлює визначення інструментів обробки облікової інформації та особливостей її формування для забезпечення інформаційних запитів користувачів та прийняття ефективних управлінських рішень.

Одним із інструментів економічного та соціального розвитку підприємства є бюджет, що являє собою в грошовому вираженні кількісний план показників, що планується досягнути за певний визначений період часу. Реалії сьогодення зумовлюють в процесі бюджетування та фінансового планування враховувати операційні та фінансові ризики, а також забезпечувати можливість оперативного їх аналізу та коригування запланованих параметрів або підготовку альтернатив [1].

Протягом останніх років зростає кількість підприємств, які в умовах сталого розвитку формують звітність в розрізі економічних, екологічних та соціальних аспектів [3]. Відповідно змінюються і тенденції сучасного управлінського обліку, зокрема, і в частині поєднання бюджетування та фінансового планування в умовах сталого розвитку. Відбувається інтеграція ESG-цілей (Environmental, Social, Governance) в процес бюджетування та планування, а також контролю і прийняття рішень. Практична реалізація цього процесу може відбуватися шляхом виокремлення окремих блоків показників у бюджетах, які розкривають кількість викидів CO<sub>2</sub>, кількість грошових коштів та

натуральний/відносний вимір утилізації відходів, показники щодо забезпечення безпеки праці та ін., тобто можуть встановлюватись певні ліміти, квоти та цільові індикатори.

Іншим напрямом вдосконалення є використання динамічних підходів до бюджетування. До них належать сценарне моделювання та довгострокове бюджетування. Менеджмент компанії може розглядати та моделювати декілька сценаріїв (варіантів) бюджету, що дозволить максимально підготуватись до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників та своєчасно забезпечити підготовку антикризових заходів [2]. Моделюючи різні сценарії, можуть враховуватись наступні чинники: зростання цін на енергоносії, встановлення обмежень на викиди, ризики соціального характеру (дефіцит висококваліфікованих кадрів, умови щодо безпеки праці), зростання ставки екологічного податку, встановлення пільг та ін., що в свою чергу забезпечує підприємство не лише бюджетом на визначений період часу, а стає інструментом його стійкості. Окрема увага в бюджетуванні може приділятися виокремленню центрів відповідальності екологічних витрат, соціального впливу та розвитку інновацій.

Таким чином, суб'єкти господарювання у звітності зі сталого розвитку виокремлюють показники, сформовані за даними і управлінського обліку. Як інструмент підтримки сталого розвитку, бюджети набувають характеристик не лише фінансових, а й екологічних та соціальних. Забезпечується можливість управління процесами, підтримки ухвалення бізнес-рішень, проведення оцінки та контролю, підготовки даних для звітності, підвищити прозорість та відповідальність.

#### Список літератури:

1. *Алексін Г.* Фінансове планування, прогнозування та бюджетування в інфраструктурі корпоративного управління. Вісник Хмельницького національного університету 2024. № 6 DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-22>
2. *Гринчишин Я. М.* Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>
3. Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. URL: <https://lnk.ua/wVlz8z54P>

*Бібліографія: Склярук І. П.* Бюджетування як інструмент підтримки сталого розвитку підприємства /

**І. П. Склярук** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 60-62.

**ШЕВЧЕНКО Л. Я.**, канд. екон. наук, Маріупольський державний університет

**ШЕНДРИГОРЕНКО М. Т.**, канд. екон. наук, Маріупольський державний університет

## **ІНТЕГРАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: РЕАЛЬНІСТЬ ТА СВІТОВА ПРАКТИКА**

Для ефективного управління необхідна достовірна та неупереджена інформація, основним джерелом якої є інформація з системи обліку. Відсутність інтегрованого підходу до побудови обліково-аналітичної системи, яка повинна забезпечувати користувачів необхідною інформацією, яка міститься в облікових регістрах та звітності, не дає змоги управлінському персоналу комплексно оцінити діяльність підприємства та приймати адекватні рішення щодо зменшення ризику.

Недоліки в організації обліково-аналітичної системи викликають відставання обліку від реальних процесів, що відбуваються на підприємстві, затримку подання звітних даних тощо.

Наявність великих розривів у часі між моментом одержання обліково-аналітичної інформації і моментом її використання для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень, ускладнює підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

У зв'язку з цим, наукові дослідження проблеми організації ефективної системи інтегрованого обліку є досить актуальними для розвитку економіки України.

Сучасна практика ведення обліку в Україні здійснюється в багатьох напрямках та породжує його роздвоєність, наслідком чого є ведення одночасно декількох видів обліку згідно з відокремленими правилами їх ведення, а це своєю чергою ускладнює роботу пересічних бухгалтерів та внутрішніх і зовнішніх

користувачів облікової інформації.( )

В суть обліку мають бути покладені інформаційна, контрольна та аналітична функції та поєднання всіх видів обліку, а також змінена побудова обліку відповідно до вимог міжнародних стандартів обліку та фінансової звітності [1].

Для забезпечення належного рівня інтеграції національної системи обліку необхідно: створення та закріплення налагодженого процесу своєчасного оприлюднення перекладів текстів МСФЗ та МСБО та змін до них, а також розробки нових національних П(С)БО та відповідного методичного забезпечення до них; зростання ефективності та прозорості втручання держави у формування та реалізацію політики у сфері бухгалтерського обліку з урахування стандартів соціальної відповідальності; здійснення довгострокового програмування загальнодержавної облікової політики в тісній співпраці державних та недержавних інституціональних агентів, які формують та реалізують політику у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності; активна позиція бухгалтерської спільноти; формування сучасного прикладу інтегрованого обліку та звітності; регулювання бухгалтерського обліку з врахуванням специфіки окремих сфер та галузей національної економіки; залучення професійних громадських об'єднань та іншої зацікавленої громадськості; диференціація вимог до фінансової звітності [3].

Крім того, більшість сучасних систем обліку реалізують паралельні процеси для кожного з видів обліку, що збільшує навантаження на інформаційну інфраструктуру суб'єкта господарювання. Найбільш логічним вирішенням зазначених проблем є створення єдиної системи інтегрованого обліку, яка б об'єднувала види обліку, що застосовуються суб'єктами господарської діяльності.

Під інтеграцією облікової системи, прийнято розуміти вид об'єднання в єдиному обліковому процесі планування і обліку ресурсів, активів, технологій, факторів виробництва, інформації, збутових мереж та ін. На сьогоднішній день не існує не тільки усталених теоретичних уявлень про інтеграцію, а й єдиного

визначення. З нашої точки зору інтегрована облікова система передбачає таке об'єднання, в результаті створення якого утворюється система нового економічного рівня. Процес інтеграції проявляється у встановленні різного роду зв'язків між елементами, у перерозподілі елементами системи завдань і зміні функцій елементів, що об'єднуються (інтегруються).

Інтегрована система обліку - це об'єднання, або кооперація діючих елементів господарювання для досягнення спільних цілей. У міру свого зростання системи можуть поділятися на окремі частини, а їх спільне завдання розбиватися на кілька підзадач. Однак для того, щоб система залишалася життєздатною, частини повинні бути об'єднані між собою.

Виділяють наступні концепції інтегрованого обліку:

- інтегрований облік - це не тільки всесторонній і достовірний облік всього майна підприємства, витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції, що застосовуються в нашій господарській практиці, а й аналіз у співставленні з планом та контроль операцій для прийняття ефективних управлінських рішень;

- під інтегрованим обліком розуміється не тільки процес відображення показників бюджету та факт їх здійснення, але й обробка всіх облікових і планових даних, їх аналіз та контроль;

- в інтегрованому обліку головна увага приділяється виявленню будь-яких відхилень від плану, прийняттю рішень і контролю за своєчасним і повним забезпеченням інформацією управлінських кадрів;

- інтегрований облік, крім планових облікових і аналітичних завдань, виконує функції в області управління основними засобами, витратами, запасами, випуском, рентабельністю продукції і відображення прийнятих рішень. Бухгалтери, що набувають навички інтегрованого обліку, пов'язують їх з діями керівників, які приймають рішення.

Мета інтегрованого обліку – допомогти управлінцям підприємства ухвалювати правильні рішення в короткі терміни. Бухгалтер тут повинен був завжди суворо дотримуватися духу і букви безлічі інструкцій, але фахівець з

інтегрованого обліку вільний у виборі форм, методів і прийомів обліку, аналізу і контролю; головне для нього - правильно вловити та зафіксувати сутність економічних процесів, що протікають на підприємстві і вчасно дати пораду керівництву. Інтегрований облік - це не що інше, як реальна і широка система інформаційної підтримки управління підприємством та його підрозділами [2].

Перш за все, інтегрований облік не є «генератором» всієї стратегії діяльності підприємства це лише інструмент, що дозволяє бачити стратегію і факт її досягнення в певних термінах і показниках, аналізувати і контролювати їх реалізацію. Але це не означає, що у разі виявлення проблем або при виникненні нових обставин система управління сама скорегує корпоративні орієнтири. На жаль (чи на щастя?), науковці не винайшли і навряд чи коли-небудь винайдуть систему управління, здатну діяти без участі людини. Це відноситься до системи управління за допомогою інтегрованого обліку так і до самої організації обліку, як і час від часу разом з бюджетуванням повинні переглядатися й корегуватися менеджерами, а результати цих коригувань відображатимуться у тих чи інших елементах інтегрованого обліку, результати якого оперативно надаються управлінцям.

І, нарешті, інтегральну облікову теорію її представники намагаються пояснити як природу змін в організації обліку та результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил. Коли досліднику вдається розумно синтезувати зовнішні і внутрішні чинники змін, ситуаційно фіксувати залежність одних від інших, інтегральна бухгалтерська теорія стає найбільш дієвою і дає результати у вигляді концепції системи розвитку обліку.

Таким чином, інтегрування розглядається нами як вчення взаємодії для знаходження ефективного способу побудови нової облікової системи підприємства. Стосовно до нашого дослідження під «інтегрованою системою» слід розуміти процедуру вирішення протиріччя, досягнення згоди різних суб'єктів управління. Елементами системи виступають економічні інтереси суб'єктів господарювання, а її ресурси представлені інструментами і методами узгодження всіх їх економічних інтересів.

Отже, інтегрування розглядається нами як утворення взаємодії для знаходження ефективного способу побудови облікової системи підприємства, а застосований системний підхід у розумінні інтегрованих систем, здатний пояснити природу змін в організації обліку як результату взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил та дати висновок у вигляді концепції нової облікової системи.

#### Список літератури:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. (в редакції від 10.08.2022 р). -Верховна Рада України. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
2. **Лоханова Н. О.**, Поглиблення інтеграційних процесів як напрям розвитку облікової системи в управлінні економічної стійкості підприємства // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2014. - Випуск № 11. URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=348>
3. **Андрющенко Марина**, Інтеграція бухгалтерського обліку в умовах глобалізації економіки. Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія 01 лютого 2023 р. [https://kpdі.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zbirnyk-tez\\_2023\\_NRZVO-KPDI.pdf](https://kpdі.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zbirnyk-tez_2023_NRZVO-KPDI.pdf)

**Бібліографія: Шевченко Л. Я., Шендригоренко М. Т.** Інтеграція бухгалтерського обліку: реальність та світова практика / **Л. Я. Шевченко, М. Т. Шендригоренко** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 63-67.

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ТОКЕНІЗАЦІЇ АКТИВІВ**

Токенізація активів є одним із ключових напрямів розвитку цифрової економіки, що забезпечує перетворення реальних або фінансових активів у цифрові токени на основі технології блокчейн. Такий підхід відкриває можливості для підвищення ліквідності активів, спрощення доступу до інвестицій та оптимізації процесів передачі прав власності. Разом із тим швидке поширення токенизованих інструментів створює нові виклики для систем бухгалтерського обліку та оподаткування, які поки не мають усталених методичних підходів до їх відображення та регулювання. Недостатність правового визначення токенів, різноманітність їх економічної природи та специфіка операцій із ними ускладнюють формування прозорої та узгодженої облікової політики. Актуальність теми зумовлена тим, що токенізація активів поступово інтегрується у традиційні фінансові ринки, впливаючи на організацію бізнес-процесів, механізми корпоративного управління та обіг капіталу. У багатьох країнах, включаючи Україну, нормативно-правова база щодо обліку токенизованих активів та оподаткування операцій із ними перебуває на етапі формування. Це створює нормативні прогалини, неоднозначності у визначенні об'єкта оподаткування, труднощі у класифікації токенів за бухгалтерськими стандартами, а також ризики ухилення від сплати податків через неправильне трактування цифрових активів. Вирішення цих проблем є передумовою для забезпечення прозорості фінансової звітності, підвищення довіри інвесторів та ефективної інтеграції цифрових інструментів у національну економіку. У межах аналізу передбачається виконання таких основних завдань, як розкриття сутності токенізації активів, їх види та економічні характеристики; аналіз існуючих підходів до бухгалтерського обліку токенів у міжнародній та національній

практиці; визначення ключових проблем класифікації токенів як об'єктів обліку та фінансової звітності; дослідження особливості оподаткування операцій з токенизованими активами, включаючи доходи від обігу, володіння та трансферу; виявлення основних ризиків та суперечностей у чинному законодавстві, що ускладнюють облік і оподаткування токенів; формулювання пропозиції щодо удосконалення методичних підходів та нормативного регулювання, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності обліку токенизованих активів. Токенізація активів — це процес перетворення прав на реальні або фінансові активи у цифрові токени, які існують та обертаються за допомогою технології блокчейн. Токен може відображати як матеріальний актив (нерухомість, дорогоцінні метали, обладнання), так і нематеріальний (цінні папери, інтелектуальна власність, права вимоги). Технологічною основою токенизації є смартконтракти, які забезпечують автоматизацію операцій, прозорість обігу та незмінність реєстру. Економічна сутність токенизації полягає у підвищенні ліквідності активів, зниженні транзакційних витрат та демократизації доступу до інвестиційних інструментів. На відміну від традиційних фінансових операцій, токенизовані активи можуть бути поділені на дрібні частки, що дозволяє залучити широкий коло інвесторів, а блокчейн-інфраструктура забезпечує високу швидкість транзакцій, низьку комісію та відсутність потреби у централізованих посередниках. Отже, два аспекти токенизації: технологічний - алгоритм створення, обслуговування токенів та економіко-правовий - природа токена як об'єкта власності, обліку та оподаткування.

**Бібліографія:** *Юр'єва І. А.* Основні проблеми обліку та оподаткування токенизації активів / *І. А. Юр'єва* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строчкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 68-69.

## **ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИК ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ТА УКРАЇНСЬКОЇ ПРАКТИКИ**

Методики обліку та аудиту оплати праці в Україні зазнали значних змін у контексті гармонізації з міжнародними стандартами, проте зберігають ключові відмінності у підходах, особливо між Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) та Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ).

Облік витрат, пов'язаних із персоналом, є критично важливим для достовірного відображення фінансового результату та зобов'язань підприємства. Методологія відображення цих операцій регулюється різними стандартами залежно від того, яку концептуальну основу звітності застосовує компанія.

На міжнародному рівні основні принципи, правила визнання та оцінки, а також вимоги до розкриття інформації щодо всіх видів виплат працівникам (від поточної зарплати до пенсійних планів) встановлені МСБО 19 "Виплати працівникам". Цей стандарт є обов'язковим для застосування підприємствами, які складають фінансову звітність відповідно до МСФЗ. МСБО 19 вимагає комплексного підходу, особливо до довгострокових зобов'язань, з акцентом на економічній сутності та використанні актуарних оцінок.

В Україні для підприємств, які звітують за національними стандартами, облік виплат працівникам регулюється Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам". Цей стандарт встановлює правила формування в обліку інформації про короткострокові виплати, виплати після звільнення та інші довгострокові виплати. Хоча НП(С)БО 26 багато в чому перегукується з МСБО 19, існують суттєві розбіжності у підходах до оцінки, особливо у частині формування забезпечень (резервів) та вимог до актуарних

розрахунків.

Таблиця 1 – Основні відмінності обліку оплати праці за МСБО та НП(С)БО

Аспект	МСБО 19 "Виплати працівникам"	НП(С)БО 26 "Виплати працівникам"
Сфера застосування	Ширша. Охоплює всі види виплат: короткострокові, після трудової діяльності (пенсії), інші довгострокові, вихідні.	Охоплює короткострокові виплати, виплати після звільнення, інші довгострокові виплати та виплати при припиненні трудових відносин.
Оцінка (короткострокові виплати)	Визнаються у сумі, що очікується до сплати.	Визнаються у сумі, що нарахована.
Резервування (Забезпечення)	Вимагає створення забезпечення (резерву) не лише для відпусток, а й для інших довгострокових виплат (наприклад, довгострокові премії, виплати при виході на пенсію), якщо вони є планами з визначеними виплатами.	Вимагає створення забезпечення (резерву) на оплату відпусток (відповідно до НП(С)БО 11 "Зобов'язання"). Інші довгострокові виплати резервуються рідше і зазвичай з менш жорсткими вимогами до актуарних розрахунків.
Актуарна оцінка	Обов'язкова для оцінки зобов'язань за планами з визначеними виплатами (пенсії, інші довгострокові виплати) з використанням складних актуарних припущень.	Не є обов'язковою для більшості українських підприємств (за винятком суб'єктів, що звітують за МСФЗ).
Подання інформації	Вимагає значно ширшого розкриття інформації у примітках до фінансової звітності щодо планів виплат працівникам, актуарних припущень та змін у зобов'язаннях.	Розкриття інформації є менш детальним, ніж за МСФЗ.

Ключова відмінність полягає у фокусі: МСБО 19 орієнтований на економічну реальність та відображення поточної вартості майбутніх зобов'язань (що вимагає складної актуарної математики), тоді як НП(С)БО 26 та пов'язані з ним стандарти сфокусовані на юридичній формі, факті нарахування та простіших методах розрахунку забезпечення відпусток. Це робить облік виплат за МСФЗ значно складнішим і вимагає більшої професійної судження.

Аудит оплати праці в Україні здійснюється відповідно до Міжнародних стандартів аудиту (МСА). Це означає, що підхід до перевірки уніфікований і базується на ризик-орієнтованому плануванні.

Основні цілі аудиту залишаються незмінними: підтвердження повноти обліку, точності розрахунків (окладів, премій, податків, внесків) та коректності

розкриття інформації.

Специфіка аудиту за МСФЗ. Під час аудиту підприємств, які звітують за МСФЗ, аудитор повинен приділити особливу увагу положенням МСБО 19, що вимагає застосування додаткових МСА, таких як:

- МСА 540 (Аудит облікових оцінок та пов'язане з ними розкриття інформації): Критично важливий для перевірки актуарних оцінок довгострокових зобов'язань. Аудитор повинен оцінити обґрунтованість припущень, використаних актуарієм (ставки дисконтування, очікувана плінність кадрів тощо).

- МСА 620 (Використання роботи експерта аудитора): Аудитор часто покладається на роботу актуарія як експерта. В цьому випадку необхідно перевірити його компетентність, об'єктивність та адекватність вихідних даних.

2. Українська практика аудиту. В українській практиці (зокрема, для малих та середніх підприємств за НП(С)БО акцент аудиту зміщується на:

- Тестування внутрішнього контролю за веденням табелів, оформленням наказів про премії та затвердженням змін окладів.

- Детальний перерахунок правильності нарахування заробітної плати, розрахунку ЄСВ та ПДФО відповідно до чинного Податкового кодексу та трудового законодавства.

- Аудит забезпечення оплати відпусток, яке має бути створене відповідно до П(С)БО 11.

Таким чином, хоча Міжнародні стандарти аудиту забезпечують єдину методологічну основу перевірки, зміст облікових методик за НП(С)БО та МСБО 19 безпосередньо впливає на складність та фокус аудиторських процедур.

#### Список літератури:

1. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: наказ Міністерства Фінансів України від 28.10.2003р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 «Виплати працівникам»: наказ Ради з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку від 01.01.2012. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text) (дата звернення: 03.12.2025).
3. Міжнародний стандарт аудиту 540 (переглянутий): Аудит облікових оцінок та пов'язане з ними розкриття інформації. IFAC, IAASB. 2025. URL: <https://www.apob.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/Міжнародний-стандарт-аудиту-540-переглянутий.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).
4. Міжнародний стандарт аудиту 620: Використання роботи експерта аудитора. IFAC, IAASB.

2017. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1\\_укр.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_укр.pdf) (дата звернення: 04.12.2025).

**Бібліографія:** **Приходько Б. О.** Особливості методик обліку та аудиту оплати праці в контексті міжнародних стандартів та української практики / **Б. О. Приходько** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 70-73.

## **ЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ: ДОКАЗИ СТІЙКОСТІ КОРПОРАЦІЇ ПІД ЧАС КРИЗИ**

В умовах високої турбулентності економічного середовища, геополітичних потрясінь, порушення глобальних ланцюгів постачання та зростання фінансових ризиків внутрішній контроль виступає критично важливим інструментом забезпечення стійкості корпорацій. Кризові явища – економічні, фінансові, енергетичні чи технологічні – проявляють слабкі місця у системах корпоративного управління та інформаційної підтримки управлінських рішень. Внутрішній контроль дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, запобігати збиткам, забезпечувати достовірність облікових даних і формувати надійну основу для оперативного реагування на зміну умов. Компанії з ефективною системою внутрішнього контролю демонструють вищу адаптивність, стійкість фінансових потоків, здатність швидше відновлювати операційну діяльність [1-6].

Вітчизняна корпорація зіткнулася з різким падінням попиту, перебоями з логістикою, зростанням цін на енергоносії та сировину з початком пандемії. Попри загрозу збитків і зупинки виробництва, компанії вдалося зберегти ліквідність і навіть збільшити рентабельність на 4,8%. В рамках проведеного дослідження ключовим фактором удосконалення виступила модернізована система внутрішнього контролю, яка включала:

- Ризик-орієнтований контроль грошових потоків: щоденний моніторинг дебіторської заборгованості; автоматичне блокування ризикових платежів; створення “антикризового пулу ліквідності”. Результат: компанія уникнула касових розривів, характерних для більшості конкурентів.

- Контроль операційної ефективності: ревізія всіх витратних центрів; визначення неефективних операцій через ABC-аналіз; скорочення витрат на 12%

без втрати продуктивності. Результат: стабілізація маржинальності під час зростання собівартості.

- Посилення контролю ланцюга поставок: перевірка надійності постачальників; контроль виконання контрактів; постійний аудит складських запасів. Результат: уникнення дефіциту сировини, який паралізував більшість компаній сектора.

- Контроль дотримання політик і процедур: цифровізація документообігу; відстеження кожної операції у режимі реального часу; аудит відповідності підрозділів новим умовам роботи. Результат: жодного випадку внутрішнього шахрайства за період кризи.

Контроль дотримання політик і процедур є одним із ключових елементів ефективної системи внутрішнього контролю, оскільки забезпечує узгодженість дій персоналу з установленими правилами, стандартами та вимогами корпоративного управління. Він формує дисципліноване середовище, у якому всі працівники діють відповідно до встановлених регламентів, що сприяє мінімізації ризиків, підвищенню якості управлінських рішень і стабільності бізнес-процесів. Нами розроблений чек-лист «Контроль дотримання політик і процедур» (рис. 1).

Контроль включає регулярну перевірку виконання [7, 8]: внутрішніх політик (фінансових, закупівельних, антикорупційних, кредитних, ризик-менеджменту); процедур операційної діяльності; стандартів діловодства та документообігу; вимог корпоративного кодексу та етичних норм; регламентів роботи підрозділів і посадових інструкцій. Особливе значення має виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення та розробка коригувальних заходів. Дотримання політик створює для корпорації єдину логіку дій, знижує ймовірність зловживань, шахрайства та несанкціонованих операцій, а також підсилює довіру інвесторів і партнерів.

Наведено декілька прикладів порушення та коригувальних заходів.

- Порушення: Менеджер здійснив закупівлю без погодження з фінансовим директором, хоча сума перевищувала встановлений ліміт. Наслідки:

ризик переплати, невідповідність бюджетній політиці, порушення контролю повноважень. Коригувальні заходи: анулювання договору або перегляд умов; письмове зауваження менеджеру; встановлення автоматизованих блокувань у системі для недопущення операцій без погодження; проведення повторного навчання персоналу.

### ЧЕК-ЛИСТ: Контроль дотримання політик і процедур

#### 1. Наявність та актуальність політик

- Політики оновлені відповідно до законодавства
- Політики затверджені уповноваженою особою/органом
- Усі працівники мають доступ до актуальних версій документів
- Є журнал або електронна система версійності документів

#### 2. Доведення політик до працівників

- Працівники ознайомлені під підпис або в електронній формі
- Проведено навчання з ключових політик (фінансова, IT-безпека тощо)
- Доступні інструкції та роз'яснення щодо виконання процедур
- Існує система періодичного тестування знань персоналу

#### 3. Виконання процедур

- Процедури виконуються відповідно до встановлених регламентів
- Визначено відповідальних осіб за кожну процедуру
- Усі етапи операцій документуються (audit trail)
- Виявлені відхилення від процедур фіксуються в окремому реєстрі

#### 4. Контроль та моніторинг

- Проводяться регулярні перевірки дотримання політик
- Результати перевірок документуються у звітах
- Є система показників ефективності (KPI, KCI) для процедур
- Наявний процес внутрішнього моніторингу ризиків недотримання правил

#### 5. Оцінка ефективності політик

- Проводиться щорічний перегляд політик
- Аналізуються причини порушень
- Політики адаптуються відповідно до нових ризиків або змін операцій
- Є практика тестування контролів (control testing)

#### 6. Інтеграція в корпоративне управління

- Політики узгоджені зі стратегією компанії
- Рада директорів/власники отримують регулярні звіти про дотримання
- Система контролю підтримується ERP/CRM або іншими цифровими інструментами
- Є відповідальні за комплаєнс та внутрішній контроль

Рисунок 1 – Чек-лист «Контроль дотримання політик і процедур» в корпорації

- Порушення: Працівник додав зміни до фінансового документа без належної фіксації та без збереження попередньої версії. Наслідки: втрата цілісності документів, ризик шахрайства, недостовірність звітності. Коригувальні заходи: налаштування автоматичного журналу змін у системі; обмеження доступу до редагування без дозволу; запровадження подвійного

контролю (dual control); службове розслідування.

- **Порушення:** Недотримання процедури інвентаризації: відповідальні особи проводили звірку запасів формально або без перерахунку. Наслідки: збитки через нестачу, списання без підстав, приховані маніпуляції. Коригувальні заходи: призначення незалежної комісії для повторної інвентаризації; посилення контролю та документування процесу; впровадження відеофіксації або RFID-технологій.

Наявність ефективного контролю над активами, витратами, контрактами, грошовими потоками та виконанням фінансових зобов'язань стає критерієм виживання та розвитку і допомагає компаніям формувати моделі антикризового управління та механізми захисту від фінансових загроз. Запропоновані та впроваджені підтвердили, що контроль виконання політик відіграє роль «стабілізатора» бізнесу: він забезпечує передбачуваність процесів, захищає від хаотичних управлінських рішень та запобігає фінансовим втратам, викликаним неправильними або ризикованими діями персоналу.

#### Список літератури:

1. **Єршова Н. Ю.** Антикризове управління підприємством: проблематика та завдання на сучасному етапі. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8f9470b9-373a-45ff-8e59-2aca03288c60/content> (дата звернення 21.10.2025).
2. **Безносенко В., Єршова Н.** Моделювання внутрішнього фінансового контролю для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2025. (5), 14–20. вилучено із <http://es.khpi.edu.ua/article/view/343171>
3. **Iershova N.** Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. Financial and credit systems: prospects for development, 2024. 4(15), 43-52. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>
4. **Iershova N., Tkachenko M.** Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : monograph / Ed. T. Ponomarenko. Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. P. 282-302. – URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019\\_Iershova\\_Theoretical\\_and\\_methodological.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf)
5. **Єршова Н. Ю.** Обліково-аналітичне забезпечення діагностики ділової активності для прогнозування розвитку бізнес-структур. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova\\_Oblikanalit\\_zabezp\\_2018.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova_Oblikanalit_zabezp_2018.pdf)
6. **Єршова Н. Ю.** Інновації стратегічного управлінського обліку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. Вип. 15. С. 132-136. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_15\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_15_30)
7. **Єршова Н. Ю.** Аналіз фінансового стану підприємств ресторанного бізнесу. URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41823/1/Yershova\\_Analiz\\_fin\\_stanu\\_2019.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41823/1/Yershova_Analiz_fin_stanu_2019.pdf)
8. **Єршова Н. Ю.** Аналітичне забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітняські аспекти : Всеукр. наук.-практ. конф., 30-31 березня 2021 р. / орг. ком.: К. Ф. Ковальчук [та ін.], Дніпро : НМетАУ, 2021, С.193-197.

**Бібліографія:** **Безносенко В. В.** Значення внутрішнього контролю: докази стійкості корпорації під час кризи / **В. В. Безносенко** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ.

конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова С. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 74-78.

*КУЗЬМИНА Д. Є.*, студент, НТУ «ХП»

*АЛЬОШИН С. Ю.*, канд. екон. наук, НТУ «ХП»

## **АУДИТ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

Сьогодні перед українськими банками, як правило, стоять два основних завдання – збільшення вартості активів банків та підвищення рівня їх ліквідності. З огляду на це кожна банківська установа готує стратегію розвитку і визначає завдання управління. Про ефективність їх виконання свідчать фінансові звіти, які надходять до вищого органу управління банку за підсумками відповідного періоду. Однак вони можуть містити приховані проблеми, які, якщо їх не помітити вчасно, також можуть спричинити негативний вплив на подальший розвиток банку.

З метою забезпечення надійного та стабільного функціонування банківської системи Національний банк України (далі – НБУ) встановив такий порядок складання та подання фінансової звітності вітчизняними банківськими установами в умовах воєнного стану [1]:

- банкам України, які не завершили роботу щодо складання річної фінансової звітності та консолідованої річної звітності за 2021 рік у зв'язку з уведенням воєнного стану в Україні через військову агресію Російської Федерації проти України, продовжити цю роботу після припинення чи скасування дії воєнного стану;

- за можливості банки подають та публікують на своєму сайті річну фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність разом з аудиторським висновком та надають фінансову звітність на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами в уніфікованому електронному форматі до центру збору фінансової звітності, оперативне управління яким здійснює Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку;

- Національний банк України не застосовує до банків України заходів

впливу за порушення ними строків подання та оприлюднення фінансової звітності в період дії воєнного стану та протягом трьох місяців після його припинення чи скасування.

Аудиторська перевірка фінансової звітності банківських установ проводиться відповідно до вимог Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [2], Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг [3], а також з врахуванням вимог та рекомендацій НБУ щодо проведення аудиторських перевірок банків України. Зазначені документи вимагають від аудиторів дотримання етичних вимог, а також планування й виконання аудиторської перевірки для отримання достатньої впевненості, що фінансові звіти не містять суттєвих помилок.

Аудит фінансової звітності банку базується на звіті про фінансовий стан, звіті про прибуток або збиток та інший сукупний дохід, звіті про зміни у власному капіталі та звіті про рух грошових коштів за рік, що закінчився зазначеною датою, та приміток до фінансової звітності, включаючи стислий виклад значущих облікових політик.

Вибір аудиторської компанії для здійснення аудиту фінансової звітності банку проводиться на щорічній основі. Відбір незалежного аудитора здійснюється відповідно до Порядку проведення конкурсного відбору суб'єкта аудиторської діяльності. До конкурсного відбору запрошуються аудиторські компанії, які відповідають вимогам Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», мають дозвіл на надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності банків та включені до відповідного Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності.

#### Список літератури:

1. Постанова Національного банку України «Про складання та подання фінансової звітності в період запровадження воєнного стану» від 07.03.2022 р. № 41. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0041500-22#Text> (дата звернення: 20.11.2025)
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Міжнародні стандарти аудиту. URL: [https://www.apob.org.ua/?page\\_id=3482](https://www.apob.org.ua/?page_id=3482) (дата звернення: 14.12.2025).

*Бібліографія: Кузьміна Д. Є., Альошин С. Ю. Аудит фінансової звітності банківських установ / Д. Є. Кузьміна, С. Ю. Альошин // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 79-81.*

## **РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ КОНТЕКСТ**

У сучасних умовах інноваційної економіки, коли підприємства функціонують у середовищі високої динамічності, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції, традиційні системи управлінського обліку втрачають свою ефективність. Вони не забезпечують достатньої деталізації витрат, гнучкості та оперативності для прийняття стратегічних управлінських рішень. Так, операційно-орієнтований метод розкриває логіку формування витрат на рівні операцій, стає ключовим інструментом стратегічного управління. Він здатний забезпечити глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків між ресурсами, процесами та результатами діяльності, дозволяє підприємству ідентифікувати драйвери створення цінності, підвищувати ефективність та покращувати конкурентні позиції. Це особливо важливо для підприємств, які впроваджують інновації, адже саме оперативне та точне інформаційне забезпечення формує основу успішної бізнес-стратегії [1-4].

Сучасний обліково-аналітичний контекст стратегічного управління передбачає такі напрямки, як сучасні вимоги до облікових систем (інтеграція з BI, ERP, Big Data), аналітичні платформи для прогнозування та оцінки ризиків, KPI, Balanced Scorecard, Dashboard як інструменти стратегічного контролю стратегії [5-8] (рис. 1). Безумовно, є певні виклики для впровадження інноваційних інструментів як обліку так і аналітики. Серед них інформаційні ризики, кібербезпека, якість даних.

Далі, нами представлені приклади використання дашбордів для моніторингу стратегічних цілей розвитку економічних агентів (табл. 1).

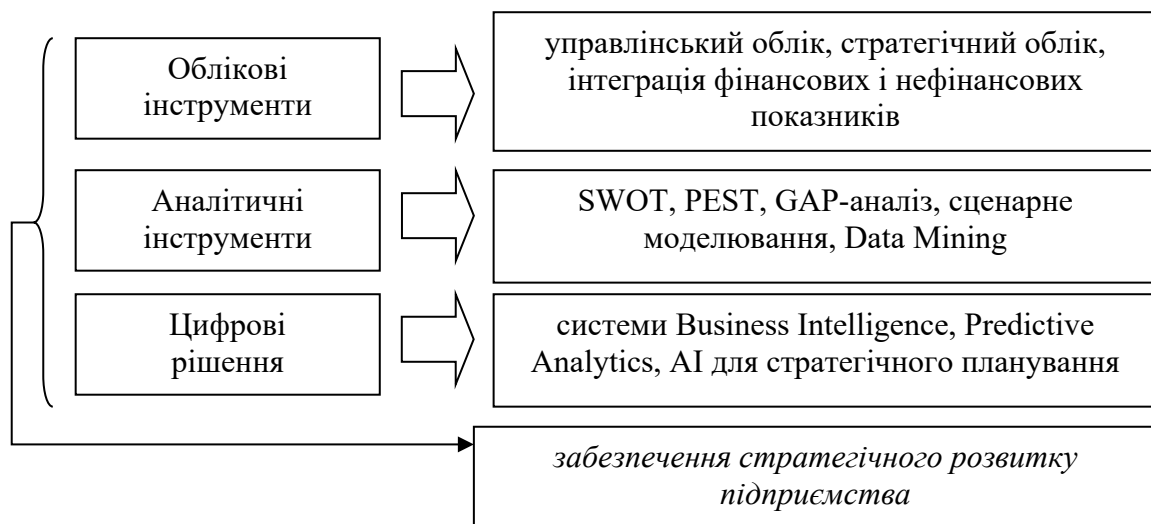


Рисунок 1 – Інструменти обліку та аналітики для забезпечення стратегічного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6, 7, 8].

Таблиця 1 – Порівняння дашбордів для моніторингу стратегічних цілей

Тип дашборду	Стратегічна мета	Ключові показники (KPI)	Візуалізація
Balanced Scorecard	Забезпечення комплексного стратегічного контролю	ROI, ЕВІТДА, задоволеність клієнтів, продуктивність	Графіки трендів, індикатори статусу
Управління ризиками	Зниження інформаційних та операційних ризиків	Heatmap ризиків, кількість інцидентів, прогноз ризиків	Теплові карти, гістограми
Цифрова трансформація	Контроль впровадження ІТ-рішень та інновацій	% реалізованих проєктів, окупність інвестицій	Лінійні графіки, прогрес-бари
ESG-стратегія	Досягнення екологічних та соціальних цілей	Викиди CO <sub>2</sub> , енергоефективність, CSR-індекс	Діаграми порівняння, інтерактивні карти
HR-стратегія	Розвиток персоналу та зниження кадрових ризиків	Плинність кадрів, рівень залученості, прогрес навчання	Кругові діаграми, KPI-індикатори

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6, 7, 8].

1. Balanced Scorecard Dashboard. Призначення: Відображає ключові показники за перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток. Приклад: Фінансові KPI: рентабельність, ЕВІТДА, ROI. Клієнтські KPI: рівень задоволеності, частка ринку. Візуалізація: графіки трендів, індикатори виконання цілей (зелений/жовтий/червоний).

2. Dashboard для управління ризиками. Призначення: Моніторинг

інформаційних та операційних ризиків. Приклад: Heatmap ризиків за ймовірністю та впливом. Динаміка інцидентів кібербезпеки. Прогноз ризиків на основі аналітики Big Data.

3. Dashboard для цифрової трансформації. Призначення: Відстеження прогресу впровадження IT-рішень. Приклад: Відсоток реалізованих проєктів. Ефективність автоматизації процесів. Графік окупності інвестицій у технології.

4. Dashboard для ESG-стратегії. Призначення: Контроль екологічних, соціальних та управлінських показників. Приклад: Викиди CO<sub>2</sub>, енергоефективність. Індекс корпоративної соціальної відповідальності. Візуалізація: інтерактивні діаграми, порівняння з галузевими стандартами.

5. Dashboard для HR-стратегії. Призначення: Моніторинг розвитку персоналу та кадрових ризиків. Приклад: Плинність кадрів, рівень залученості. Прогрес навчальних програм. Візуалізація: кругові діаграми, індикатори виконання KPI.

#### Список літератури:

1. **Єршова Н. Ю.** Операційно-орієнтований метод (activity-based costing) як база знань та інструмент стратегічного управлінського обліку в умовах інноваційної економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. 10 (2). С. 177-182
2. **Єршова Н. Ю.** Антикризове управління підприємством: проблематика та завдання на сучасному етапі. URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8f9470b9-373a-45ff-8e59-2aca03288c60/content> (дата звернення 27.10.2025)
3. **Iershova N.** Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. Financial and credit systems: prospects for development. 2024. 4(15). 43-52. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>
4. **Єршова Н. Ю.** Аналітичне забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти : Всеукр. наук.-практ. конф., 30-31 березня 2021 р. / орг. ком.: К. Ф. Ковальчук [та ін.], Дніпро : НМетАУ, 2021, С.193-197
5. **Iershova N., Tkachenko M.** Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : monograph / Ed. T. Ponomarenko. Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. P. 282-302. – URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019\\_Iershova\\_Theoretical\\_and\\_methodological.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf)
6. **Єршова Н. Ю.** Обліково-аналітичне забезпечення діагностики ділової активності для прогнозування розвитку бізнес-структур. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova\\_Oblikanalit\\_zabezp\\_2018.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova_Oblikanalit_zabezp_2018.pdf)
7. **Безносенко В., Єршова Н.** Модельовання внутрішнього фінансового контролю для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2025. (5), 14–20. вилучено із <http://es.khpi.edu.ua/article/view/343171>
8. **Єршова Н. Ю., Гончарук К. В.** Обліково-аналітичне забезпечення прийняття інвестиційних рішень бізнес-структурами в умовах кризи. Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ : матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн конф., 20 травня 2021 р., Чернівці : Технодрок, 2021, С. 176-178.

**Бібліографія:** **Єршова Н. Ю.** Розвиток інструментів для забезпечення стратегічного розвитку

підприємства: обліково-аналітичний контекст / **Н. Ю. Єршова** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 82-85.

## **METHODOLOGICAL TECHNIQUES FOR ACCOUNTING AND MANAGING ENTERPRISE PROFITS**

The effective accounting and management of enterprise profits are crucial for the sustainability and growth of businesses. Over the past decade, various methodological techniques have been developed and refined to enhance the accuracy and efficiency of profit measurement and management. This analysis explores these techniques, highlighting the definitions of profit provided by different authors and drawing conclusions based on these definitions [1].

The concept of profit has been extensively analyzed in the context of accounting and management, with various authors offering distinct definitions that reflect their theoretical and methodological orientations. Kaplan and Norton (2016) define profit as the financial gain realized when the revenue generated from business activities exceeds the costs incurred. This definition emphasizes the importance of revenue generation and cost management in achieving profitability, aligning with traditional accounting principles [2].

The effective accounting of enterprise profits involves several key techniques that ensure accurate measurement and reporting. There are some highlighted techniques based on the definitions and approaches discussed (Fig. 1).

Revenue recognition technique involves determining when and how revenue is recognized in the financial statements.

Accurate revenue recognition is crucial for measuring profit, as it ensures that revenue is recorded in the correct accounting period.

Cost allocation proper allocation of costs, including direct and indirect costs, is essential for accurate profit measurement. This technique involves assigning costs to the appropriate cost centers or products, ensuring that all relevant expenses are considered.

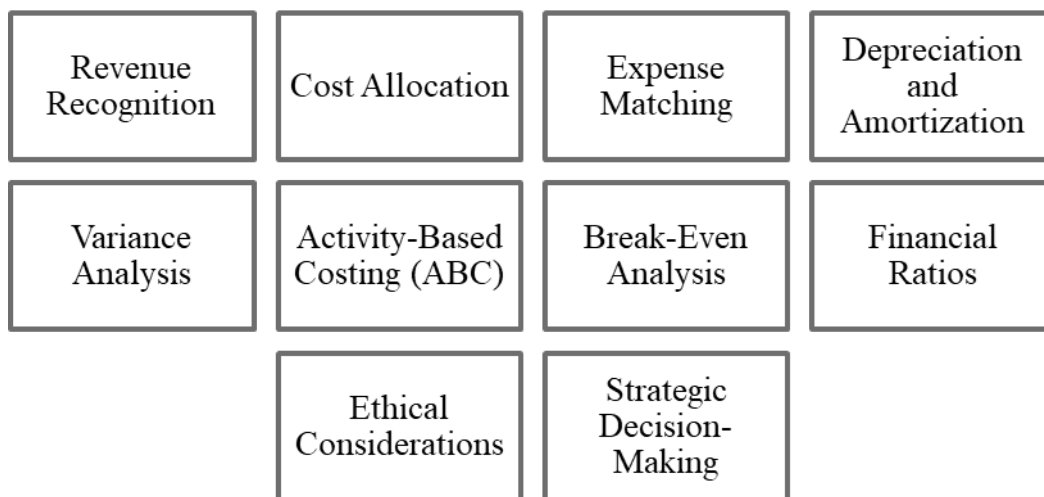


Figure. 1 – Key methodological techniques for accounting and managing the company's profit

By aligning expenses with corresponding revenues, businesses can accurately measure net income and profit.

Depreciation and amortization techniques involve spreading the cost of tangible and intangible assets over their useful lives. Depreciation and amortization ensure that the cost of assets is allocated appropriately, impacting the calculation of net income and profit.

Activity-Based Costing (ABC) is a method of allocating overhead costs based on activities that drive costs. This technique provides a more accurate picture of cost behavior and profitability by linking costs to specific activities.

These techniques collectively contribute to the accurate accounting and management of enterprise profits, ensuring that businesses can sustain and grow their operations effectively. By employing these methods, companies can gain a comprehensive understanding of their financial performance and make informed decisions to enhance profitability.

#### References:

1. *Puspitaningtyas, Z., Toha, A., & Prakoso, A.* (2018). Understanding the concept of profit as an economic information instrument: disclosure of semantic meanings. *Accounting and Financial Control*, 2(1), 27-36.
2. *Kaplan, R. S., & Norton, D. P.* (2016). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.*

Harvard Business Review Press.

**Бібліографія:** *Qi Jiyong* Methodological techniques for accounting and managing enterprise profits / *Jiyong Qi*  
// Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–  
11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ»,  
2025. – С. 86-88.

## **НОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМ КАПІТАЛОМ В КОНТЕКСТІ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ**

Реформування управління інвестиційним капіталом в Україні передбачає впровадження нових підходів та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів, оптимізацію структури капіталовкладень та забезпечення стійкого економічного зростання. Зокрема, важливим є розвиток інноваційних механізмів управління інвестиціями, що дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств [1].

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році обсяг капітальних інвестицій в економіку України склав 500 млрд грн, що на 12% більше порівняно з 2022 роком. Основними джерелами зростання стали інвестиції в промисловість та інфраструктуру [2]. Зокрема, інвестиції в промисловість зросли на 15%, а в інфраструктуру – на 10% [2]. Це свідчить про ефективність впроваджених новацій та необхідність подальшого вдосконалення управління інвестиційним капіталом для забезпечення стабільного економічного розвитку країни.

Теоретичні та практичні питання управління інвестиційним капіталом висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Богданенко А.І., Готра В., Ганущак О. [3], Самоєнкової О. В. [1] та інших. При цьому, постійної уваги потребує оновлення нормативної та правової документації в частині підходів до управління інвестиційним капіталом.

Логіка процесу удосконалення управління інвестиційним капіталом побудована таким чином, що першим етапом має виступати оновлення інвестиційної політики підприємств щодо цього об'єкта управління, оскільки інвестиційна політика є детальною інструкцією для фінансово-економічної

служби суб'єкта господарювання.

Комплексно сформована інвестиційна політика забезпечує об'єктивність відображення інформації в обліку та звітності, ефективність прийняття управлінських рішень та сприяє якісному стратегічному плануванню.

Своєчасність оформлення інвестиційних документів, впорядкованість їх руху та опрацювання має регулюватися графіком документообігу, складеним фінансовими органами, дотримання якого є обов'язковим для всіх відповідальних осіб.

Дотримання інвестиційної дисципліни забезпечить неупереджене, своєчасне формування вхідних інформаційних масивів, їх опрацювання та отримання вихідної інформації, необхідної для цілей управління, аудиту, аналізу, стратегічного планування.

Розробка гармонійної інвестиційної політики, яка б враховувала особливості економічної діяльності компанії, передбачає вибір найбільш оптимальних варіантів здійснення методів та процедур управління інвестиціями, спрямованих на забезпечення формування повної, правдивої і неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства.

При підготовці наказу про інвестиційну політику щодо обліку інвестиційних розрахунків необхідно пам'ятати, що обрані інвестиційні процедури безпосередньо впливають на величину основних показників економічної діяльності та на ступінь достовірності облікової інформації. Тому, враховуючи важливість такого організаційного заходу, доцільно запропонувати включити такі моменти щодо обліку інвестиційних розрахунків у наказ про інвестиційну політику.

Зважаючи на ці два ключові аспекти відносно організаційно-розрахункових питань та документарно-звітного процесу, важливо контролювати всі внутрішні зміни в інвестиційній моделі, які мають бути відтворені в інвестиційній політиці підприємства.

Таким чином, для визначення оптимальної інвестиційної політики підприємства щодо інвестиційних розрахунків необхідно конкретизувати

особливості їх відображення в обліку, виділяти спеціальні елементи інвестиційної політики, які характеризують саме цей об'єкт управління, та враховувати досвід щодо використання передових досягнень міжнародної практики інвестиційної роботи.

Інвестиційна система має бути адаптована до тієї моделі економічних відносин, яка максимально точно та результативно відображає стан і динаміку їх функціонування.

Одним із ключових напрямків новацій є впровадження цифрових технологій в управління інвестиціями. Використання блокчейн-технологій, штучного інтелекту та великих даних дозволяє підвищити прозорість, швидкість та точність інвестиційних операцій. Це сприяє зниженню ризиків та підвищенню довіри інвесторів до фінансових ринків.

Крім того, важливим є розвиток зелених інвестицій, спрямованих на підтримку екологічно чистих та стійких проектів. Це включає інвестиції в відновлювані джерела енергії, енергоефективні технології та проекти з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Такий підхід не лише сприяє збереженню природних ресурсів, але й відкриває нові можливості для економічного зростання.

Таким чином, слід зазначити, що удосконалення управління інвестиційним капіталом в Україні і в подальшому потребує посилення контролю щодо формування інвестиційних витрат та порядку здійснення інвестиційних операцій.

#### Список літератури:

1. **Самотоєнкова О. В.** Інвестиційна діяльність в Україні: тенденції та перспективи. Ефективна економіка. 2019. № 5. С. 1-9.
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
3. **Готра В., Ганушак О.** Вектори розвитку інноваційно-інвестиційного забезпечення підприємництва в Україні. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2020. №2(32). С. 165-172.

**Бібліографія:** **Колесніченко А. С.** Новації в управлінні інвестиційним капіталом в контексті облікових процесів / **А. С. Колесніченко** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 89-91.

## **AUDIT PROCESS PLANNING**

The audit of financial statements is a critical process that ensures the accuracy and reliability of a company's financial reporting [1].

Broadly, the audit process can be summarised in five phases (fig. 1).

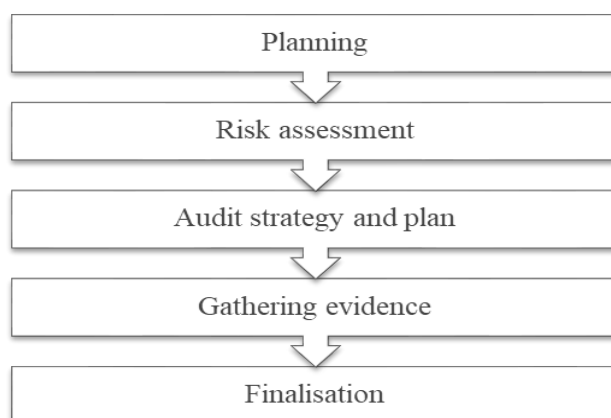


Figure 1 – Audit process phases

Planning - initial planning activities include formal acceptance of the client by the audit firm, verifying compliance with independence requirements, building the audit team and performing other procedures to determine the nature, timing and extent of procedures to be performed in order to conduct the audit in an effective manner [2].

Risk assessment - auditors use their knowledge of the business, the industry and the environment in which the company operates to identify and assess the risks that could lead to a material misstatement in the financial statements.

This requires a good understanding of the business and its risks, which is typically built up over a number of years as part of the audit firm's and auditor's knowledge.

It also means that the auditors need to be well informed about the industry and wider environment in which the company operates, and about what its competitors,

customers, suppliers and - where relevant - regulators are doing.

Audit strategy and plan - once the risks have been assessed, auditors develop an overall audit strategy and a detailed audit plan to address the risks of material misstatement in the financial statements.

Among other things, this includes designing a testing approach to various financial statement items, deciding whether and how much to rely on the company's internal controls, developing a detailed timetable, and allocating tasks to the audit team members. The audit strategy and plan is continually reassessed throughout the audit and adjusted to respond to new information obtained about the business and its environment [1].

Gathering evidence - auditors apply professional scepticism and judgement when gathering and evaluating evidence through a combination of testing the company's internal controls, tracing the amounts and disclosures included in the financial statements to the company's supporting books and records, and obtaining external third party documentation.

Finalisation - finally, the auditors exercise professional judgement and form their overall conclusion, based on the tests they have carried out, the evidence they have obtained and the other work they have done. This conclusion forms the basis of the audit opinion. Auditors interact with the company during all the phases of the audit process listed above.

Using their professional scepticism and judgement, auditors challenge management's assertions regarding the numbers and disclosures in the financial statements. Various theoretical approaches have been developed to enhance the quality and effectiveness of audits.

#### References:

1. *Bell, T. B., & Solomon, I.* (2002). Cases in Strategic-Systems Auditing. KPMG LLP.
2. *Johnstone, K. M., & Bedard, J. C.* (2003). Risk-based audit planning: A new approach. *Journal of Accountancy*, 195(4), 41-47.

**Бібліографія:** *He Jierui* Audit process planning / *Jierui He* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 92-93.

*КОДОЧИГОВ Д. О.*, студент, НТУ «ХП»

*СТРОКОВ Є. М.*, канд. екон. наук, НТУ «ХП»

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасній парадигмі функціонування суб'єктів господарювання проблематика формування та управління фінансовими результатами набуває пріоритетного значення, оскільки саме цей інтегральний показник виступає індикатором ефективності бізнес-процесів та кінцевим критерієм успішності економічної діяльності.

Аналіз вітчизняного нормативно-правового поля свідчить про відсутність нормативного визначення узагальнюючої категорії «фінансовий результат». Так, НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» регламентує лише дефініції «прибуток» та «збиток», що створює певний термінологічний вакуум та ускладнює однозначну інтерпретацію сутності досліджуваного поняття.

Критичний огляд наукового доробку вітчизняних та зарубіжних вчених дозволив виявити значні розбіжності в інтерпретації сутності «фінансових результатів», що дає підстави стверджувати про відсутність єдиного уніфікованого підходу до трактування цього поняття (таблиця 1).

Підсумовуючи наукові погляди фахівців у сферах бухгалтерського обліку, фінансів та права, варто зазначити відсутність консенсусу щодо трактування економічної сутності поняття «фінансовий результат». Водночас, критичний аналіз фахової літератури дозволяє систематизувати існуючі підходи та виокремити ключові вектори наукової думки.

Узагальнення наведених трактувань дає підстави визначити фінансовий результат як категорію, що відображає ефективність господарської діяльності через відповідні індикатори – прибуток або збиток. Проте, на наше переконання, пряме ототожнення прибутку (збитку) виключно з механізмом зіставлення

доходів і витрат є методологічно не зовсім коректним для цілей побудови ефективної моделі бухгалтерського обліку.

Таблиця 1 – Теоретичні підходи до визначення поняття «фінансовий результат»

Автори	Трактування
Лондар С. Л., Тимошенко О. В. [4]	Визначають дану категорію як зміну (збільшення або скорочення) величини власного капіталу, яка є безпосереднім наслідком реалізації підприємницької діяльності протягом звітного інтервалу
Петрович Й.М., Прокопишин- Рашкевич Л.М. [5]	Розглядають сутність показника крізь призму фіскального підходу, трактуючи його як результат порівняння валових доходів та витрат, визнаних згідно з нормами податкового законодавства
Бутинець Ф. Ф. [6, 7]	Інтерпретує поняття як кінцевий підсумок діяльності (у формі прибутку чи збитку), що формується шляхом зіставлення відображених у фінансовій звітності доходів та понесених витрат
Мочерний А. Д. [8]	Характеризує категорію як грошовий вираз підсумків господарювання підприємства чи його структурних підрозділів, що матеріалізується у вигляді отриманого прибутку або понесеного збитку
Мардус Н. Ю., Брік С. В. [9]	Акцентують увагу на управлінському аспекті, визначаючи показник як ключовий інструмент менеджменту, розрахунок якого ґрунтується на принципі відповідності доходів і витрат
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [10].	Пропонують комплексний підхід: як арифметичну різницю між сукупними доходами і витратами за певний часовий проміжок, або як вартісну зміну власного капіталу внаслідок господарської діяльності
Лесюк А. С. [11]	Пов'язує сутність поняття з динамікою абсолютної величини прибутку (або збитку) та зміною рівня рентабельності, що є індикатором ефективності фінансово-господарських процесів звітного періоду
Мулик Т.О., Маренська О.А. Пльонсак О.Л. [12]	Ідентифікують категорію через приріст чистих активів суб'єкта господарювання, що генерується переважно за рахунок акумуляції прибутку від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності
Нагорна І.В., Бондаренко В.О. [13]	Наголошують на діагностичній функції показника, який не лише фіксує поточний фінансовий стан суб'єкта господарювання, але й слугує базисом для прогнозування його перспективних можливостей
Яременко Л. М., Авдалян К. В. [14]	Розглядають показник як фундамент економічного зростання та стабілізації партнерських відносин, що інтегрально відображає ефективність господарювання за всіма векторами діяльності

Можна стверджувати, що дискусійність та певна недосконалість існуючих дефініцій зумовлена поліваріантністю підходів (економічний, фінансовий, обліковий аспекти), а також тим фактом, що більшість дослідників розглядають цю категорію крізь призму специфіки окремих галузей економіки або прив'язують її до конкретних облікових завдань.

Отже, фінансовий результат визначається як різниця між доходами та витратами. Залежно від цього співвідношення, він набуває форми прибутку або

збитку, що призводить до зростання чи зменшення власного капіталу. Цей показник є ключовим критерієм, за яким оцінюють якість та ефективність роботи підприємства.

#### Список літератури:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні (щодо удосконалення деяких положень) : Закон України від 05.10.2017р. № 2164-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 16.11.2025)
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2015р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 16.11.2025)
3. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text) (дата звернення: 16.11.2025)
4. **Лондар С. Л.** Фінанси: навчальний посібник для студ. вищих навч. закладів / С. Л. Лондар, О. В. Тимошенко. – Вінниця: Нова Книга, 2009. – 384 с.
5. **Петровиц Й. М.**, Економіка та фінанси підприємства: підручник / Й. М. Петровиц, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів: Магнолія, 2014. – 406 с.
6. **Бутинець Ф. Ф.** Бухгалтерський облік: підруч. / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2014. – 321 с.
7. **Бутинець Ф. Ф.** Бухгалтерський облік: облікова політика і план рахунків, стандарти і кореспонденція рахунків, звітність : навчальний посібник для студентів вузів. / проф. Ф.Ф. Бутинець, доц. Н.М. Малюга. – Житомир: ЖІТІ, 2013. – 480 с.
8. **Мочерний С. В.** Політична економія : навч. посіб. / С. В. Мочерний.– Київ : Знання-Прес, 2002. 687 с.
9. **Мардус Н. Ю., Брік С. В.** Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття «фінансовий результат» у фінансовому обліку та аудиті. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 2 (29). С. 148-153
10. **Загородній А. Г., Вознюк Г. Л.** Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
11. **Лесюк А. С.** Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. Агро-світ. 2020. № 15. С. 67-73
12. **Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л.** Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 288 с.
13. **Нагорна І. В., Бондаренко В. О.** Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2021/105.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/105.pdf) (дата звернення: 16.11.2025)
14. **Яременко Л. М., Авдалян К. В.** Особливості бухгалтерського обліку фінансових результатів об'єднань підприємств. Агросвіт. 2020. № 8. С. 109-117

**Бібліографія:** **Кодочигов Д. О., Строков Є. М.** Економічна сутність фінансових результатів підприємства / **Д. О. Кодочигов, Є. М. Строков** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строчкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 94-96.

## **ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ**

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені функціонувати в середовищі, що характеризується підвищеним рівнем фінансової турбулентності. Значна частина прибутку набуває інфляційного характеру, тоді як питання платоспроможності залишаються критично важливими. Такий стан економіки актуалізує необхідність підвищення ефективності виробничої діяльності, зміцнення конкурентних переваг, інтенсивного впровадження інноваційних технологій, удосконалення системи економічного управління та розвитку підприємницьких ініціатив. Досягнення стабільного функціонування підприємства передбачає не лише утримання поточних позицій, а й забезпечення поступального розвитку, тобто досягнення динамічної стабільності як форми сталого зростання.

Одним із визначальних критеріїв стійкості підприємства є рівень його фінансової стабільності, що зумовлюється як загальною кон'юктурою економічного середовища, так і результативністю внутрішніх управлінських процесів. Здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішніх та внутрішніх чинників є ознакою його ефективного функціонування. У науковій літературі поняття «стабільність» часто трактується крізь призму таких категорій, як сталість (як незмінність системних параметрів) та стійкість (як здатність зберігати функціональну безперервність). У рамках кібернетичного підходу стабільність інтерпретується як здатність системи зберігати основні характеристики за умов змін у її структурі, тоді як економетрична концепція фокусується на забезпеченні рівноваги в процесі функціонування.

Питання фінансової стабільності є предметом численних наукових дискусій, у межах яких сформовано кілька концептуальних підходів. Одні

дослідники визначають її як спроможність підприємства зберігати довготривалу платоспроможність; інші — як результат оптимальної структури оборотних активів і рівня їх обіговості. Згідно з альтернативною точкою зору, фінансова стабільність є наслідком стійкості підприємства до тривалих зовнішніх економічних коливань, що забезпечується оптимальним співвідношенням власного та позикового капіталу й ефективністю їх використання.

Узагальнено, фінансову стабільність можна визначити як здатність підприємства стабільно функціонувати й розвиватися у динамічному економічному середовищі, зберігаючи рівновагу між активами та зобов'язаннями, підтримуючи платоспроможність і привабливість для інвесторів у довгостроковому періоді з урахуванням допустимого рівня ризику. Деякі автори також наголошують на таких її ознаках, як наявність стабільних джерел резервування, гарантована здатність виконувати зобов'язання та стійкість до впливу коливань ринкової кон'юнктури чи поведінки контрагентів. Окремо підкреслюється роль ефективної політики формування, розподілу та використання фінансових ресурсів як ключового чинника досягнення фінансової стабільності.

Більш деталізовані визначення фінансової стабільності охоплюють:

- Гарантовану платоспроможність.
- Баланс між власним і позиковим капіталом.
- Незалежність від ринкових коливань і дій партнерів.
- Довіру кредиторів та інвесторів і ступінь залежності від них.
- Формування достатнього прибутку для самофінансування.

Окремі науковці визначають фінансову стабільність як такий стан фінансових ресурсів, що забезпечує раціональне управління, наявність внутрішніх джерел фінансування, сталість прибутковості та сприяння процесам розширеного відтворення [6].

Узагальнюючи наведені підходи, фінансова стабільність підприємства може бути охарактеризована такими чинниками:

- Фінансове забезпечення безперервної діяльності.

- Незалежність від зовнішніх джерел фінансування.
- Здатність гнучко управляти грошовими потоками.
- Можливість покривати витрати, пов'язані з розширенням і оновленням виробництва.
- Систематичний надлишок доходів над витратами.

Усі дослідники погоджуються з тим, що на фінансову стабільність впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Синтезована модель основних факторів, що впливають на фінансову стабільність, представлена на рисунку 1.

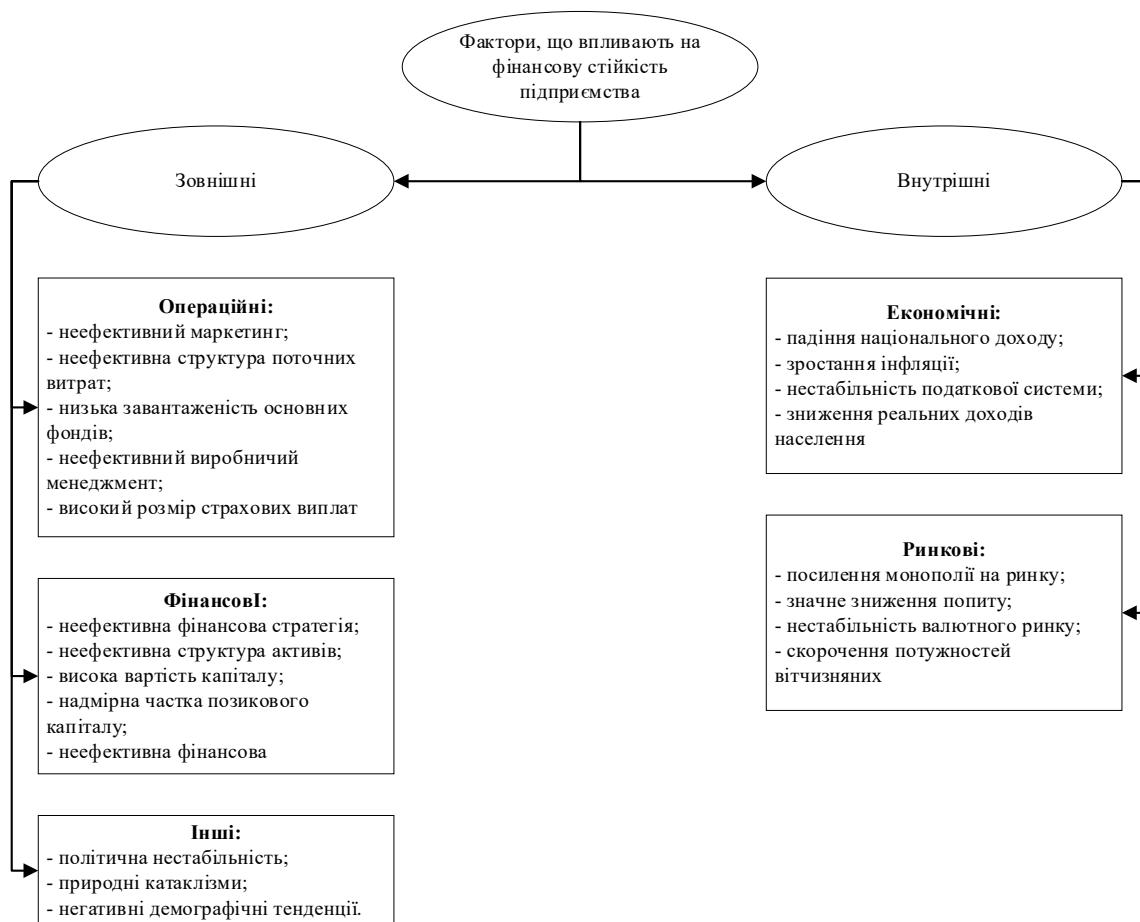


Рисунок 1 – Фактори, що впливають на фінансову стабільність підприємства

Слід зауважити, що внутрішні та зовнішні фактори взаємопов'язані, однак їх вплив на фінансову стабільність підприємства може істотно відрізнитися за напрямом. Деякі чинники можуть мати позитивний ефект, тоді як інші — негативний. У результаті позитивний вплив окремих чинників може бути

послаблений або навіть повністю нейтралізований негативною дією інших, особливо тих, що мають більшу вагу або значущість.

**Бібліографія:** *Абузарова Н.* Фінансова стабільність: визначення та фактори впливу / *Н. Абузарова* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 97-100.

*ЮЗОВА А. С.*, студент, НТУ «ХПІ»

*ЄРШОВА Н. Ю.*, д-р. екон. наук, НТУ «ХПІ»

## **АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ТА ПЕРЕДОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ**

Фінансова звітність є основним джерелом інформації про майновий і фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та зміни у фінансовому становищі. Вона використовується для прийняття управлінських рішень, оцінки інвестиційної привабливості та визначення ризиків. Проблематику аналізу фінансової звітності підприємства досліджують багато вітчизняних та зарубіжних учених [1-4]. Сучасні тенденції в аналізі фінансових даних звітності представлені на рис. 1.

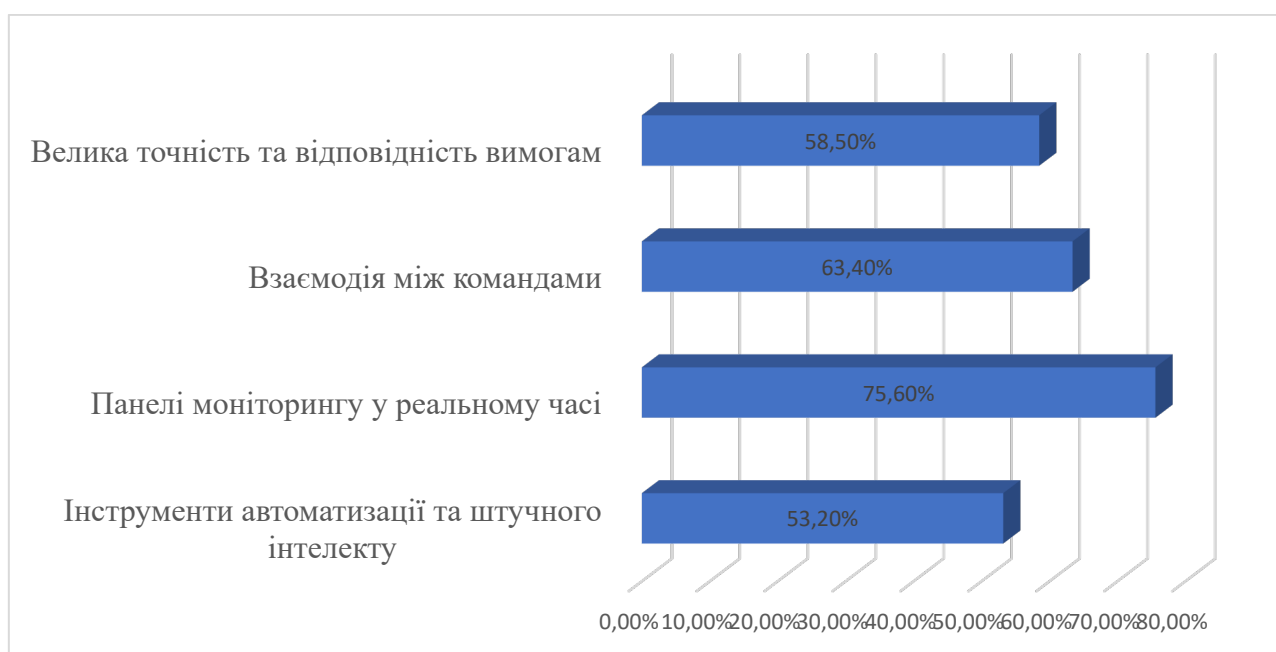


Рисунок 1 – Сучасні тенденції в аналізі фінансових даних звітності

Аналітики використовують аналіз для виявлення закономірностей,

тенденцій та висновків, які можуть підтвердити стратегічні рішення. На основі досліджень таких науковців, як Єршова Н.Ю., Мбон Р.М., Юйшен К., Добровольська О.В., Дуброва Н.П. [5, 6], дві категорії «фінансова звітність» та «фінансовий аналіз» (рис. 1.6) пов'язані для подальшого дослідження аналізу фінансових звітів та методів фінансового аналізу (рис. 2).

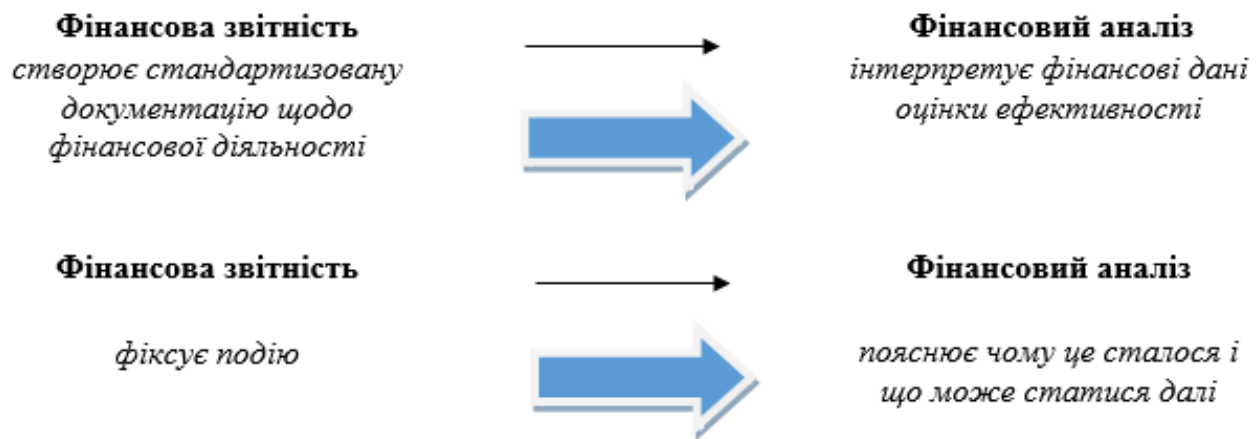


Рисунок 2 – Зв'язок між категоріями: «фінансова звітність - фінансовий аналіз»

Аналіз фінансової звітності з використанням коефіцієнтів є однією з найчастіше використовуваних моделей у зарубіжній практиці [7, 8]. Ека Pratama A., Dimiyati M., Ека Pratiwi Y. визначають основними коефіцієнтами ефективність, пов'язану з нормативними актами: коефіцієнт капіталізації, обов'язкові резерви (GWM). Pratiwi Y.E., Perdana B.C. активно досліджують оцінки, які можна виміряти: ефективність, пов'язану з фінансами (ROE, ROA), капітал (C), якість активів (A), прибуток (E) та зобов'язання (L).

На практиці, через обмежений час у тих, хто проводить аналіз фінансових звітів, а також враховуючи той факт, що ці коефіцієнти в основному корелюють, кількість оцінюваних коефіцієнтів дуже часто доводиться скорочувати, щоб зосередитися на кількох з мінімальною втратою даних. Але, що важливе, аналітики не часто використовують один показник: навпаки, вони зосереджуються на кількох ключових метриках, щоб виміряти ефективність компанії, порівняти її з конкурентами, визначити потенційні ризики, оцінити

сильні сторони та слабкі сторони (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняння методів аналізу фінансової інформації зі звітності

Критерій	Класичні методи	Інноваційні методи
Джерела даних	Лише фінансова звітність (баланс, звіт про прибутки та збитки, рух грошових коштів)	Інтеграція нефінансових показників (ESG), відкриті джерела, соціальні медіа, потокові дані в реальному часі
Інструменти аналізу	Горизонтальний, вертикальний, трендовий аналіз; коефіцієнти ліквідності, рентабельності	Predictive analytics, сценарне моделювання, аналіз настроїв у текстах звітів, AI-алгоритми для виявлення аномалій
Технології	Табличні розрахунки (Excel), ручний аналіз	Хмарні платформи, інтерактивні дашборди, блокчейн, великі мовні моделі (LLM)
Стандарти та регулювання	Локальні стандарти бухгалтерського обліку, обмежене розкриття інформації	МСФЗ, ISSB, обов'язкове розкриття ESG-даних, цифрова звітність (XBRL)
Цілі аналізу	Оцінка фінансового стану та платоспроможності	Комплексна оцінка стійкості бізнесу, прогнозування ризиків, підтримка стратегічних рішень

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні основних напрямів та розробці конкретних рекомендацій з удосконалення організації аналізу фінансової звітності підприємства, що сприятиме посиленню обліково-контрольних та обліково-аналітичних функцій бухгалтерського обліку на підприємстві.

#### Список літератури:

1. **Єршова Н. Ю.** Аналіз фінансового стану підприємств ресторанного бізнесу. URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/41823/1/Yershova\\_Analiz\\_fin\\_stanu\\_2019.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/41823/1/Yershova_Analiz_fin_stanu_2019.pdf)
2. **Iershova N., Tkachenko M.** Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : monograph. Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. P. 282-302. – URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019\\_Iershova\\_Theoretical\\_and\\_methodological.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf)
3. **Єршова Н. Ю.** Обліково-аналітичне забезпечення діагностики ділової активності для прогнозування розвитку бізнес-структур. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova\\_Oblikanalit\\_zabezp\\_2018.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova_Oblikanalit_zabezp_2018.pdf)
4. **Єршова Н. Ю.** Операційно-орієнтований метод (activity-based costing) як база знань та інструмент стратегічного управлінського обліку в умовах інноваційної економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 10 (2), 2015, С. 177-182
5. **Єршова Н. Ю.** Антикризове управління підприємством: проблематика та завдання на сучасному етапі. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8f9470b9-373a-45ff-8e59-2aca03288c60/content> (дата звернення 27.10.2025)
6. **Iershova N.** Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. Financial and credit systems: prospects for development. 2024. 4(15), 43-52. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>
7. **Єршова Н. Ю.** Аналітичне забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні,

практичні та освітянські аспекти : Всеукр. наук.-практ. конф., 30-31 березня 2021 р. – Дніпро : НМетАУ, 2021, С.193-197

**8.** *Єршова Н. Ю.* Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». 2019. № 38. С. 103–110.

**Бібліографія:** *Юзова А. С., Єршова Н. Ю.* Аналіз фінансової звітності: методи та підходи з урахуванням світового досвіду та передових тенденцій / *А. С. Юзова, Н. Ю. Єршова* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова С. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 101-104.

**ФАЛЬЧЕНКО О. О.**, канд. екон. наук, НТУ «ХП»

**ДМИТРИЄНКО О. С.**, студент, НТУ «ХП»

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Отримання систематичного прибутку, це головна мета підприємницької діяльності та є результатом роботи всього капіталу, авансованого власниками в підприємницьку діяльність.

Прибутковість характеризує ефективність діяльності підприємства, здатності приносити прибуток, є найважливішим показником розвитку підприємства. Забезпечення прибутковості підприємства є показником стабілізаційного ефекту його розвитку та загального економічного розвитку.

Основними показниками прибутковості підприємства є прибуток та рентабельність. Тобто, абсолютний показник прибутку, як різниця між доходами та витратами, і відносний показник рентабельності, як співвідношення прибутку до витрат або капіталу у відсотках.

Прибуток, як показник прибутковості підприємства має важливе значення в системі економічних показників. Прибуток найбільш повно відображає результат діяльності, забезпечує власне фінансування розвитку виробництва, є оцінкою інвестиційної привабливості підприємства.

Отримана підприємством сума прибутку є важливим показником діяльності, однак не може характеризувати рівень ефективності господарювання. Це пов'язано з тим, що абсолютний розмір прибутку характеризує лише одноразовий економічний ефект, тоді як міру цієї ефективності характеризує показник прибутковості.

Прибуток, як абсолютно якісна величин для відображення результативності підприємницької діяльності в усіх аспектах. Відношення прибутку до тих витрат або ресурсів, які було витрачено для його отримання, представляє собою категорію рентабельності.

Для визначення рентабельності прибуток поділяють на величину чинників,

які впливають на його формування, а саме суму доходів, обсяг здійснених для його отримання витрат, величину витрачених при цьому ресурсів та капіталу.

Рентабельність, як відносний показник прибутковості підприємства показує співвідношення прибутку та який має властивість порівняння. Саме рентабельність характеризує ступінь дохідності, вигідності, прибутковості.

В міжнародній практиці для узагальнення рівня прибутковості прийнято використовувати рентабельність власного капіталу, який дозволяє визначати ступінь віддачі коштів, вкладених акціонерами та рентабельність активів, який відображає доцільність використання ресурсів з позиції здійснення витрат та отримання доходів.

Для зростання прибутку потрібно нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції, поліпшувати якості продукції, реалізовувати зайве устаткування або здача його в оренду, знижувати собівартості продукції за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, постійно проводити досліджень аналізу ринку та конкурентів.

Для збільшення рентабельності потрібно знижувати собівартість продукції, підвищувати продуктивності праці, скорочувати невиробничі витрати, зменшувати витрати на виробництво продукції удосконалювати продукцію із середнім рівнем рентабельності, застосувати сучасні методи управління витратами.

Всі ці пропозиції можуть використовуватися підприємствами вибірково.

Забезпечення прибутковості дозволяє підприємствам планувати та розвивати власний бізнес, гарантує формування власних коштів за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку.

#### Список літератури:

1. *Гайбура Ю. А.* Методичні підходи щодо оцінки і прогнозування прибутковості підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2023. № 1(38). С. 118-124
2. *Новіченко Л. С.* Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Том 2. С. 254-259

*Бібліографія: Фальченко О. О., Дмитрієнко О. С.* Основні аспекти прибутковості підприємства / *О. О. Фальченко, О. С. Дмитрієнко* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова С. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 105-106.

**КРАВЧЕНКО С. А.**, студент, НТУ «ХПІ»

**КОЛЕСНІЧЕНКО А. С.**, канд. екон. наук, НТУ «ХПІ»

## **АКТУАЛЬНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Реформування системи оподаткування в Україні передбачає поетапне та поступове удосконалення діючої моделі, зокрема: доопрацювання податкового законодавства та підготовка його до конкретних економічних умов, оптимізацію структури податкових ставок та адміністрування податків. Тобто, зростає роль своєчасного формування та чіткого розмежування за об'єктами оподаткування економічної інформації при здійсненні господарських операцій [1].

За даними Державної податкової служби України, у 2023 році податкові надходження до Зведеного бюджету України склали 1,2 трлн грн, що на 15% більше порівняно з 2022 роком. Основними джерелами зростання стали податок на додану вартість (ПДВ) та податок на прибуток підприємств. Зокрема, надходження від ПДВ зросли на 20%, а від податку на прибуток підприємств – на 10%. Це свідчить про ефективність впроваджених змін та необхідність подальшого вдосконалення податкової системи для забезпечення стабільного економічного розвитку країни.

Теоретичні та практичні питання оподаткування висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Гонта О., Жаворонок А. [2], Теремецький В., Валігура В., Слатвінська М., Бриндак В., Гуцул І. [3], та інших. При цьому, постійної уваги потребує оновлення нормативної та правової документації в частині підходів до інтерпретації економічних категорій, пов'язаних з системою оподаткування, для адекватного відтворення у бухгалтерському обліку відповідних операцій.

Логіка процесу удосконалення системи оподаткування побудована таким чином, що першим етапом має виступати оновлення податкової політики держави щодо цього об'єкта оподаткування, оскільки податкова політика є

детальною інструкцією для податкових органів та платників податків.

Комплексно сформована податкова політика забезпечує об'єктивність відображення інформації в обліку та звітності, ефективність прийняття управлінських рішень та сприяє якісному стратегічному плануванню.

Своєчасність оформлення податкових документів, впорядкованість їх руху та опрацювання має регулюватися графіком документообігу, складеним податковими органами, дотримання якого є обов'язковим для всіх відповідальних осіб.

Дотримання податкової дисципліни забезпечить неупереджене, своєчасне формування вхідних інформаційних масивів, їх опрацювання та отримання вихідної інформації, необхідної для цілей управління, аудиту, аналізу, стратегічного планування.

Розробка гармонійної податкової політики, яка б враховувала особливості економічної діяльності країни, передбачає вибір найбільш оптимальних варіантів здійснення методів та процедур оподаткування, спрямованих на забезпечення формування повної, правдивої і неупередженої інформації про фінансовий стан держави.

При підготовці наказу про податкову політику щодо обліку податкових розрахунків необхідно пам'ятати, що обрані податкові процедури безпосередньо впливають на величину основних показників економічної діяльності та на ступінь достовірності облікової інформації. Тому, враховуючи важливість такого організаційного заходу, доцільно запропонувати включити такі моменти щодо обліку податкових розрахунків у наказ про податкову політику.

Зважаючи на ці два ключові аспекти відносно організаційно-розрахункових питань та документарно-звітного процесу, важливо контролювати всі внутрішні зміни в податковій моделі, які мають бути відтворені в податковій політиці держави.

Таким чином, для визначення оптимальної податкової політики держави щодо податкових розрахунків необхідно конкретизувати особливості їх відображення в обліку, виділяти спеціальні елементи податкової політики, які

характеризують саме цей об'єкт оподаткування, та враховувати досвід щодо використання передових досягнень міжнародної практики податкової роботи.

Податкова система має бути адаптована до тієї моделі економічних відносин, яка максимально точно та результативно відображає стан і динаміку їх функціонування.

У світлі вище викладеного слід зазначити, що удосконалення системи оподаткування в Україні актуалізує необхідність посилення контролю щодо формування податкових витрат та порядку здійснення податкових операцій.

#### Список літератури:

1. **Лободзинська Т. П.** Облік і аудит: навч. посібник / Т.П. Лободзинська, Т.В. Павленко. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. 162 с.
2. **Гонта О., Жаворонок А.** Система оподаткування України: сучасний стан та напрями вдосконалення. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 1 (4). С. 3-9.
3. **Теремецький В., Валігура В., Слатвінська М., Бриндак В., Гуцул І.** Податкова політика України в умовах воєнного стану. Policy Studies. 2024. Т. 45, № 3-4. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01442872.2024.2306958>

**Бібліографія: Кравченко С. А., Колесніченко А. С.** Актуальні зміни в системі оподаткування в Україні / **С. А. Кравченко, А. С. Колесніченко** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 107-109.

**КОВАЛЬОВА Д. А.**, студент, НТУ «ХПІ»

**ЄРШОВА Н. Ю.**, д-р. екон. наук, НТУ «ХПІ»

## УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ НА ТОВ «АВТОЗЕНІТ»

Бізнес-одиниці можуть зростати лише шляхом домінування на певних сегментах ринку та за умов залучення більшої кількості клієнтів (покупців-замовників-клієнтів). Однозначно, що в сучасній, інноваційній системі управління діяльністю компанії, покупці, замовники – як клієнти є не лише зовнішніми ринковими силами, а вони є активними учасниками створення цінності та структурними факторами в управлінських рішеннях [1-4]. Різні проблемні аспекти обліку, контролю й аналізу дебіторської заборгованості висвітлені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, але ця тема і досі не втрачає своєї актуальності враховуючи розвиток сучасних технологій, які застосовуються в процесі обліку, контролю та аналізу [5-9].



Рисунок 1 – Взаємозв'язок між підприємством, покупцями та замовниками, а також їхній вплив на ключові бізнес-процеси

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6, 7, 8].

З представленого рис. 1. можна бачити, що роль цій групи зовнішніх стейкхолдерів не обмежується процесом обміну товарами та грошима. Ця категорія стає джерелом ділової співпраці, рушійною силою інновацій та змін, а також фундаментальною точкою відліку для адаптації корпоративної стратегії до ринкового оточення. Облік активів з відстроченим грошовим надходженням постає як ключові завдання у вирішенні проблем, властивих сучасному управлінню підприємством, включаючи тонкий баланс між поточними платіжними можливостями та результативністю діяльності.

На підприємстві доцільно змінити підхід до обліку розрахунків з покупцями, перетворивши його з реєстраційної функції на інструмент щоденного контролю. Для цього варто деталізувати аналітичний облік за кожним контрагентом із відокремленням сум у межах договірних строків та прострочених боргів. Такий підхід дозволить бухгалтерії оперативно сигналізувати керівництву про критичні відхилення у платіжній дисципліні ще до настання факту фінансових ускладнень.

Аналіз бізнес-діяльності поточного характеру компанії показав, що вона активно співпрацює з партнерами у спрощених категоріях оподаткування (групи 1 та 2). Крім того, компанія укладає договори на постачання готової продукції з товариствами з обмеженою відповідальністю, що підлягають загальному оподаткуванню та оподаткуванню ПДВ. Оцінка операцій між ТОВ «Автозеніт» та її клієнтами виявила значну різноманітність договірних партнерів. Як згадувалося раніше, ця компанія включає індивідуальних підприємців, ТОВ та ПП. Для покращення аналізу рахунків-фактур від договірних партнерів необхідна належна документація. Тому ми рекомендуємо включити додаткову внутрішню документацію для ТОВ «Автозеніт», в якій зазначено вид, етап та тривалість сплати ПДВ клієнтом.

Кредитна політика ТОВ «Автозеніт» є дуже ефективною із зовнішніми клієнтами, але вона має слабкі місця в управлінні бюджетом та боргом перед замовниками (попередні платежі як 1 подія). Тому ТОВ «Автозеніт» має:

- оптимізувати обробку податків,
- підритувати політику передоплати,

- покращити систему внутрішнього контролю в частині платежів.

Важливим кроком в аналізі є категоризація товарних кредитів за терміном погашення. Це дозволяє розрізняти дебіторську заборгованість, що підлягає стягненню та безнадійну. Вищі показники дефолту призводять до більшого ризику фінансових втрат. Тому необхідно активізувати зусилля зі стягнення, скоригувати умови співпраці або впровадити більш суворі механізми та технології контролю. Аналітична система оснащена автоматизованими процесами, які дозволяють швидко вирішувати розбіжності між умовами оплати та сумами, узгодженими в договорі. Ретельно перевіривши статус платежу, бухгалтер ТОВ зможе негайно виявити проблеми та розробити рішення для оптимізації процесу оплати для покупця. Наприклад: надавати знижки, скорочувати затримки платежів, оптимізувати залучення нових клієнтів, автоматизувати управління кредитами та регулярно координувати питання оплати між усіма залученими сторонами.

#### Список літератури:

1. **Єршова Н. Ю.** Операційно-орієнтований метод (activity-based costing) як база знань та інструмент стратегічного управлінського обліку в умовах інноваційної економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. 10 (2). С. 177-182
2. **Єршова Н. Ю.** Антикризове управління підприємством: проблематика та завдання на сучасному етапі. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8f9470b9-373a-45ff-8e59-2aca03288c60/content> (дата звернення 27.10.2025)
3. **Iershova N.** Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. Financial and credit systems: prospects for development. 2024. 4(15). 43-52. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>
4. **Єршова Н. Ю.** Вплив якості облікової інформації на обґрунтованість результатів фінансового прогнозування. Актуальні питання економічних наук. 2025. No 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14786315>. URI <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/63061>
5. **Iershova N., Tkachenko M.** Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : monograph / Ed. T. Ponomarenko. Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. P. 282-302. – URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019\\_Iershova\\_Theoretical\\_and\\_methodological.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf)
6. **Єршова Н. Ю.** Обліково-аналітичне забезпечення діагностики ділової активності для прогнозування розвитку бізнес-структур. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova\\_Oblikanalit\\_zabezp\\_2018.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova_Oblikanalit_zabezp_2018.pdf)
7. **Єршова Н. Ю.** Обліково-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2022. No 7–8. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.07.01> URI <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/63061>
8. **Bondar M., Portna O., Iershova N.** Strategic responses in corporate tax planning using opportunity areas. Acta Innovation. 2021. No. 40, pp. 31–43 <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.40.3>
9. **Єршова Н. Ю.** Конспект лекцій з дисципліни «Обліково-аналітичне забезпечення діагностики та прогнозування розвитку бізнес-структур» для студентів усіх форм навчання за спеціальністю 071 Облік і оподаткування, спеціалізації 02 Бізнес-аналітика / уклад. Н. Ю. Єршова – Х. : НТУ «ХПІ», 2017. 114 с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/162867835.pdf>

**Бібліографія:** Ковальова Д. А., Єршова Н. Ю. Удосконалення діючої практики бухгалтерського обліку розрахунків з покупцями на ТОВ «Автозенті» / Д. А. Ковальова, Н. Ю. Єршова // Дослідження та оптимізація

економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 110-113.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Нормативно-правові засади обліку та аналізу фінансових результатів забезпечують прозорість, послідовність і відповідність фінансової звітності встановленим стандартам. Вона встановлює методичні засади для підготовки, представлення та інтерпретації фінансових даних, що, у свою чергу, сприяє зміцненню довіри з боку користувачів фінансової інформації. Завдяки регламентації, фінансові результати виступають не лише індикатором ефективності діяльності підприємства, а й інструментом забезпечення підзвітності та обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Фінансова звітність формується відповідно до суворих стандартизованих правил обліку, що дає змогу отримувати достовірні, репрезентативні та порівняні показники фінансового стану підприємства.

Упродовж останніх десятиліть у світі сформувалась цілісна система бухгалтерських стандартів, яка має на меті уніфікувати підходи до обліку та звітності. Серед найвідоміших систем – Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку (GAAP) та національні нормативні акти окремих держав. МСФЗ ґрунтуються на принциповому підході й забезпечують єдину фінансову мову для користувачів у глобальному масштабі, тоді як GAAP має нормативно-правову природу і враховує специфіку регулювання в окремих країнах, зокрема у США. Більшість країн також розробили власне нормативне забезпечення бухгалтерського обліку, адаптоване до національних економічних і правових умов, яке поступово гармонізується з міжнародними стандартами. Основні елементи нормативного регулювання обліку та аналізу фінансових результатів узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Нормативно-правова база обліку та аналізу фінансових результатів

Елементи	Характеристика
Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS)	Глобальні стандарти, що забезпечують узгодженість, прозорість і порівнюваність фінансової звітності. МСФЗ становлять загальновизнану систему підготовки фінансових звітів, акцентуючи увагу на відкритості та достовірності подання результатів діяльності. Дотримання МСФЗ сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних інвесторів
Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку (GAAP)	Національні принципи бухгалтерського обліку, зокрема американські (US GAAP), що зосереджуються на точності оцінки, розкритті інформації та правильному представленні фінансових результатів. Забезпечують достовірність фінансової інформації та її відповідність потребам зацікавлених сторін
Національні нормативні та законодавчі акти з бухгалтерського обліку	Встановлені органами державної влади правила щодо формування і подання фінансових результатів у межах чинного законодавства. Містять вимоги до податкової звітності, аудиту та оприлюднення показників фінансової діяльності відповідно до специфіки національного регулювання
Корпоративні стандарти	Визначають обов'язки щодо забезпечення прозорості, підзвітності та етичного ведення обліку фінансових результатів. Кодекси корпоративного управління передбачають регулярне оприлюднення фінансової інформації з метою захисту інтересів акціонерів і зацікавлених сторін
Податкове законодавство	Нормативні акти у сфері оподаткування, що зобов'язують підприємства до точного фінансового обліку з метою правильного нарахування та сплати податків
Аудиторські стандарти	Методологічні засади, зокрема Міжнародні стандарти аудиту (ISA), що регламентують перевірку достовірності фінансової інформації. Стандарти аудиту, прийняті такими органами, як Рада з міжнародних стандартів аудиту і впевненості (IAASB), сприяють підвищенню надійності фінансових результатів шляхом їх незалежної оцінки
Нормативи фондового ринку	Регламентують подання фінансової звітності публічними компаніями відповідно до вимог регуляторних органів (наприклад, SEC, ESMA). Забезпечують захист інвесторів шляхом вимоги до повного і достовірного розкриття фінансових результатів.
Директиви Європейського Союзу з бухгалтерського обліку	Уніфіковані стандарти фінансової звітності в межах ЄС, що сприяють підвищенню прозорості та порівнюваності звітності. Директиви, такі як Бухгалтерська директива та Директива про прозорість, забезпечують узгоджене застосування принципів обліку в країнах-членах ЄС
Галузеві стандарти та настанови	Спеціалізовані нормативи обліку, розроблені для окремих секторів економіки (наприклад, банківської справи, страхування), які враховують специфіку діяльності та ризиків кожної галузі
Нормативи щодо захисту даних	Законодавчі акти такі як Загальний регламент про захист даних (GDPR), які визначають правила зберігання, обробки та передачі фінансової інформації. Забезпечення інформаційної безпеки є критично важливим для достовірності фінансової звітності в умовах цифрової трансформації

Узагальнено автором на основі [1-10]

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) забезпечують комплексну методологічну базу для обліку та звітування про фінансові результати й фінансову ефективність діяльності, зосереджуючись на ключових елементах, таких як дохід, витрати та прибуток або збиток. Ці стандарти гарантують узгодженість, порівнюваність і прозорість фінансової інформації в різних країнах, що сприяє обґрунтованому прийняттю рішень усіма зацікавленими сторонами.

#### Список літератури:

1. FASB. Generally Accepted Accounting Principles. 2022. Retrieved from <https://www.fasb.org>.
2. Ministry of Finance of Ukraine. National Accounting Standards. 2023. Retrieved from <https://mof.gov.ua>.
3. OECD. Principles of Corporate Governance. 2021. Retrieved from <https://www.oecd.org>.
4. IRS. Tax Code Regulations. 2023. Retrieved from <https://www.irs.gov>.
5. IFAC. International Standards on Auditing. 2022. Retrieved from <https://www.ifac.org>.
6. SEC. Securities Exchange Act Rules. 2023. Retrieved from <https://www.sec.gov>.
7. European Commission. Accounting Directive 2013/34/EU. 2022. Retrieved from <https://ec.europa.eu>.
8. Basel Committee. Principles for Effective Risk Data Aggregation and Reporting. 2021. Retrieved from <https://www.bis.org>.
9. European Parliament. General Data Protection Regulation (GDPR). 2016. Retrieved from <https://gdpr-info.eu>.
10. Bank Profitability and Financial Stability: Theoretical and Empirical Evidence. International Monetary Fund. 2019. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/01/11/Bank-Profitability-and-Financial-Stability-46470>.

**Бібліографія:** Худаярова Х. Нормативно-правова база обліку та аналізу фінансових результатів діяльності підприємства / Х. Худаярова // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 114-116.

## **СЕКЦІЯ 5 – АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

*ПУЧКОВА С. І.*, канд. екон. наук, Національний університет «Одеська політехніка»

### **СТАН ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

Стан трудових ресурсів є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємницьких структур, оскільки персонал визначає конкурентоспроможність підприємства, ефективність його діяльності та здатність до інновацій. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища роль трудових ресурсів значно зростає.

Підприємницькі структури функціонують в умовах жорсткої конкуренції, де якість трудових ресурсів впливає на здатність підприємства утримувати ринкові позиції. Стан трудових ресурсів визначає, чи здатне підприємство адаптуватися до технологічних змін, що є критично важливим для сучасного бізнесу. Міграційні та демографічні процеси, які відбуваються в Україні, створюють кадрові ризики, що ускладнюють забезпечення підприємств необхідною робочою силою, збільшують витрати на рекрутинг та адаптацію.

У науковій літературі поняття «трудові ресурси» трактується по-різному залежно від того, на чому автор робить акцент. Базовим для сучасного обліку є визначення, надане Міжнародною організацією праці (МОП), а саме: трудові ресурси – це сукупна чисельність осіб, які впродовж певного періоду забезпечують пропозицію робочої сили для виробництва економічних товарів і послуг. Включає як зайнятих, так і безробітних.

Трудові ресурси знаходяться у тісному взаємозв'язку з ринком праці.

Трудові ресурси є носіями робочої сили, тобто здатності людини до праці, а ринок праці є механізмом, за допомогою якого відбувається купівля-продаж цієї робочої сили [1].

Одним з ключових показників стану трудових ресурсів на ринку праці є рівень безробіття, динаміка якого наведена на рис. 1.

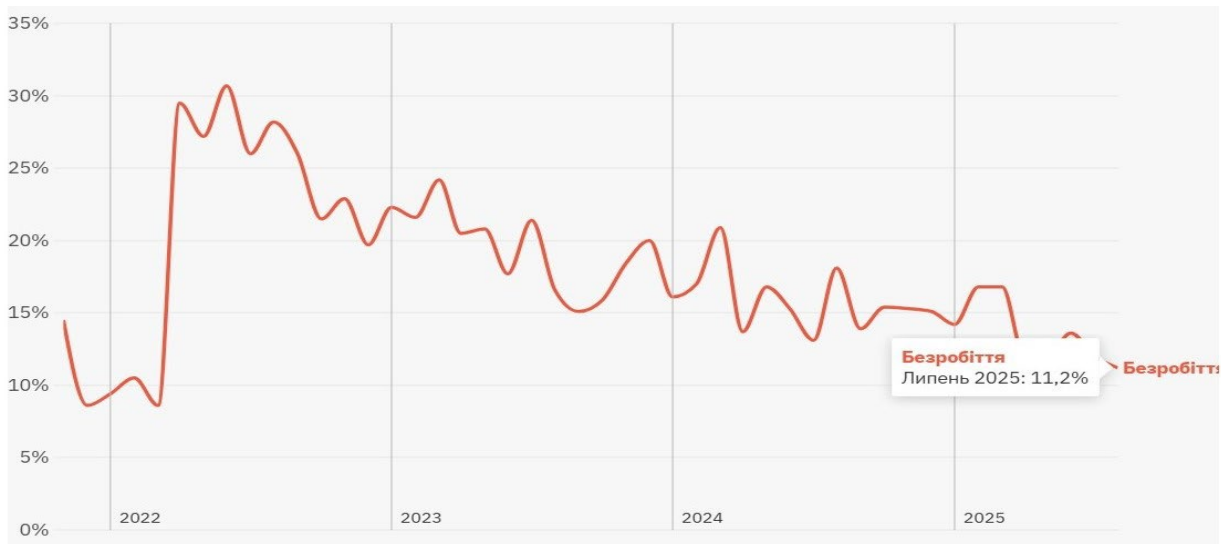


Рисунок 1 – Рівень безробіття, % від робочої сили

Джерело: [2]

На основі наведених даних можна виділити ключові періоди динаміки рівня безробіття в Україні з початку 2022 року по липень 2025 року.

Період різкого стрибка (початок 2022 року): спостерігається зростання рівня безробіття, який досяг свого піка – понад 30%. Це безпосередній наслідок початку повномасштабного вторгнення, що супроводжувалося зупинкою роботи підприємств та масовим переміщенням населення.

Період адаптації (2022 рік – середина 2023 року): відбувається поступове зниження рівня безробіття до діапазону 20–25% з суттєвими коливаннями. Це свідчить про релокацію бізнесу, відновлення роботи частиною компаній та адаптацію населення до нових умов.

Період стабілізації та зниження (2024 – 2025 роки): Протягом 2024 року та першої половини 2025 року тренд став більш стійким до зниження. Незважаючи

на локальні сплески (наприклад, на початку 2024 року до 20%), загальний показник безробіття продовжував знижуватися і станом на липень 2025 року зафіксовано на позначці 11,2%.

Важливим індикатором стану трудових ресурсів на ринку праці є співвідношення попиту на робочу силу та пропозиції з боку пошукувачів роботи, що відображено на рис. 2.

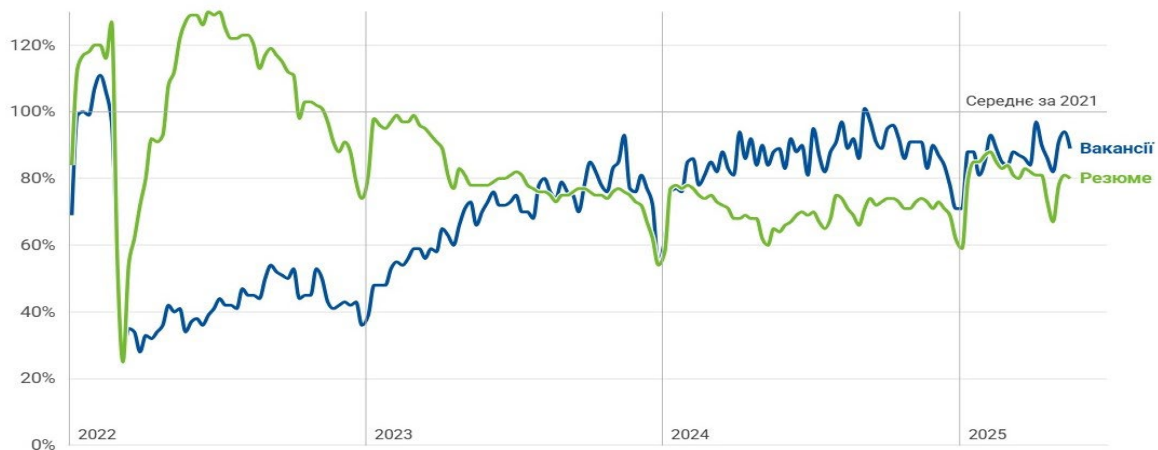


Рисунок 2 – Індекси кількості нових вакансій та нових резюме за 2022 – перше півріччя 2025 року (середнє за 2021 рік = 100%)

Джерело: [3]

Весь 2022 рік спостерігається величезний надлишок трудових ресурсів. Конкуренція була екстремальною, а умови диктував роботодавець. Протягом 2023 року синя лінія (вакансії) демонструє висхідний тренд, піднявшись з 40% до майже 80%. Бізнес адаптувався до умов війни. Кількість резюме почала поступово знижуватися. Протягом усього 2024 року і на початку 2025-го попит на працю (вакансії) стабільно перевищує пропозицію (резюме).

Зазначені тенденції підтверджуються даними [4], зокрема, станом на липень 2025 року близько 5,6 млн українців перебувають за кордоном, чистий міграційний відтік у 2025 році складає 200 000 осіб. 60% роботодавців повідомляють про кадрову кризу, найгостріший дефіцит спостерігається серед кваліфікованих робітничих професій (63%) і працівників середньої ланки (35%),

особливо в будівельному секторі. Тривала міграція і мобілізація скоротили доступну робочу силу.

За даними державної служби зайнятості, на ринку праці України у 2025 році спостерігаються наступні основні тенденції: [5]

- чисельність найманих працівників стабілізувалася;
- залишається стабільний попит роботодавців на працівників;
- зростає заробітна плата працівників;
- пропозиція робочої сили залишається обмеженою, за багатьма професіями спостерігається дефіцит кадрів;
- зростає чисельність громадян, залучених до програм сприяння зайнятості.

Отже сьогодні на вітчизняному ринку праці склалася парадоксальна ситуація, коли відбувається одночасне існування безробіття та гострий дефіцит фахівців.

Враховуючи динаміку трудових ресурсів та загальні тенденції ринку праці, підприємницьким структурам необхідно запровадити дії за такими напрямками:

- перехід від стратегії найму працівників до стратегії утримання персоналу шляхом регулярного перегляду зарплат та підвищення лояльності;
- розширення «воронки» кандидатів через найм за потенціалом, зокрема: активне залучення працівників передпенсійного та пенсійного віку з багатим досвідом; ветеранів, людей з інвалідністю та молоді без досвіду; перенавчання та підвищення кваліфікації працюючого персоналу;
- оптимізація роботи шляхом введення дистанційного або змішаного формату та гнучких графіків, що дозволить розширити географію пошуку кандидатів та поєднувати роботу та навчання;
- впровадження цифрових технологій та ШІ для виконання рутинних функцій, як результат, вивільнення часу працівників для творчих та складних завдань.

#### Список літератури:

1. Пучкова С. І., Колес М. О. Сутнісні характеристики та складові трудових ресурсів: макрорівень. Інноваційна економіка. 2024. № 4. С. 172–180 DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.21>

2. У липні 2025 рівень безробіття впав до рекордно низького рівня. URL: <https://skilky-skilky.info/ulyrni-2025-riven-bezrobittia-vpav-do-rekordno-nyzkoho-rivnia-11-2/>
3. Тенденції ринку праці: у березні-квітні рівень безробіття найнижчий за велику війну. URL: <https://skilky-skilky.info/tendentsii-rynku-pratsi-u-berezni-kvitni-riven-bezrobittia-naunyzhchyu-za-velyku-viynu-12/>
4. Розвиток людського потенціалу в Україні: державні інструменти, динаміка впровадження та стратегічний. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/rozvytok-lyudskogo-potentsialu-ukrayina-instrumenty-strategiya>
5. Основні тренди ринку праці у січні-листопаді 2025 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>

**Бібліографія:** Пучкова С. І. Стан трудових ресурсів на ринку праці України / С. І. Пучкова // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 117-121.

**САВКІВ У. С.**, канд. екон. наук, Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника

**САВЧИН В. В.**, студент, Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника

## **ПРОФІЛАКТИКА ПОМИЛОК У МЕНЕДЖМЕНТІ ЧЕРЕЗ ОЦІНКУ СХИЛЬНОСТІ ДО РИЗИКУ**

У сучасних організаціях процес управління характеризується високою динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, що значно підвищує ймовірність виникнення помилок у прийнятті управлінських рішень.

Ефективність функціонування підприємства багато в чому залежить від здатності керівника правильно оцінювати ситуації, прогнозувати ризики та здійснювати обґрунтовані дії. У цьому контексті особливу актуальність набуває вивчення схильності менеджерів до ризику та її впливу на управлінські процеси, оскільки вона визначає готовність до прийняття нестандартних рішень, рівень інноваційності та потенційну ймовірність помилок.

Профілактика помилок у менеджменті через оцінку схильності до ризику є важливим елементом підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення стабільності функціонування організацій в умовах високої динаміки та невизначеності ринкового середовища.

Схильність до ризику виступає особистісним фактором, що визначає поведінкові пріоритети керівника, його здатність до прийняття швидких і нестандартних рішень, оцінку альтернатив та стратегічну поведінку у складних і неоднозначних ситуаціях.

Виявлення та систематичне врахування цієї схильності дозволяє не лише прогнозувати ймовірні помилки, але й оптимізувати управлінські процеси, зменшувати рівень непередбачуваних ризиків і формувати стратегії, що відповідають довгостроковим цілям організації.

Інтеграція оцінки схильності до ризику у систему управлінської діяльності сприяє розвитку організаційної гнучкості, підвищенню адаптивності колективу та зміцненню корпоративної культури, орієнтованої на усвідомлене управління ризиками.

На практиці оцінка схильності до ризику передбачає використання комплексних психологічних, соціально-психологічних та аналітичних методів. Часто використовуються стандартизовані тести на ризик-прийняття, моделювання управлінських ситуацій і сценаріїв, а також ретроспективний аналіз попередніх рішень і їх наслідків.

На основі отриманих даних керівник може коригувати власну поведінку, визначати доцільність ризикованих рішень, запроваджувати додаткові механізми контролю та системи превентивного моніторингу, що суттєво знижують ймовірність негативних наслідків і підвищують загальну ефективність управлінської діяльності.

Комплексний підхід до профілактики помилок у менеджменті через оцінку схильності до ризику наведено у табл.1.

Таблиця 1 – Практичні рекомендації менеджера для профілактики помилок через оцінку схильності до ризику

Рекомендація	Опис та практичне застосування
Регулярна оцінка схильності до ризику	Використовувати психологічні тести та аналітичні методи для визначення рівня готовності до ризикованих рішень.
Врахування ризикованості при прийнятті рішень	Планувати управлінські дії з урахуванням особистих схильностей та характеру ризику конкретної ситуації.
Впровадження механізмів контролю	Створювати системи внутрішнього контролю, попередньої оцінки ризиків та аналізу можливих негативних наслідків.
Формування збалансованої команди	Підбирати членів колективу з різним рівнем готовності до ризику, щоб забезпечити оптимальний баланс між консервативними і сміливими підходами.
Розвиток культури відповідальності	Заохочувати відкриту комунікацію про ризики, обговорення помилок і спільну відповідальність за результати управлінських рішень.
Використання моделювання ситуацій	Створювати симуляції та сценарії ризикових рішень для прогнозування наслідків і підготовки до нестандартних ситуацій.

Сформовано авторами на основі джерел [1, 2]

Використання цих рекомендацій дозволяє керівнику системно враховувати індивідуальні особливості прийняття ризикованих рішень, прогнозувати можливі негативні наслідки та забезпечувати баланс між консервативними та інноваційними стратегіями управління.

Інтеграція оцінки схильності до ризику у систему управлінської діяльності сприяє підвищенню продуктивності колективу, зміцненню організаційної стійкості та розвитку культури обґрунтованого управлінського ризику. Зазначений підхід дозволяє створити основу для стратегічного планування, попередження помилок, підвищення якості управлінських рішень та адаптації організації до нестабільних умов зовнішнього середовища.

#### Список літератури:

1. **Савків У. С., Сидор Г. В.** Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості). 2023. 2(28). С. 77 – 84. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84
2. **Федулова І. В.** Психологічні аспекти ризик-менеджменту, Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: С. М. Соболев (відп. за вип.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2018. С. 380–385.

**Бібліографія:** **Савків У. С., Савчин В. В.** Профілактика помилок у менеджменті через оцінку схильності до ризику / **У. С. Савків, В. В. Савчин** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 122-124.

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ**

Корпоративна культура є фундаментом, на якому ґрунтується ефективність, якість обслуговування та стійкість будь-якої організації. У медичних закладах її значення зростає в рази, оскільки вона безпосередньо впливає на безпеку пацієнтів, професійне вигорання персоналу та довіру суспільства. Формування стійкої та позитивної корпоративної культури в медичному закладі стикається з унікальними та комплексними проблемами, які вимагають специфічних управлінських підходів.

Медичні працівники традиційно демонструють високу професійну лояльність - відданість своїй професії, етичним нормам та професійним стандартам. Ця лояльність не завжди збігається з корпоративною лояльністю до конкретного медичного закладу та його управлінських рішень. Лікарі можуть чинити опір адміністративним змінам, які, на їхню думку, суперечать інтересам пацієнта або обмежують їхню клінічну автономію, навіть якщо ці зміни оптимізують фінансові чи логістичні процеси закладу. Як наслідок, виникає подвійний стандарт цінностей, що ускладнює впровадження єдиних корпоративних норм.

Медичні заклади часто мають складну, багаторівневу та жорстку ієрархічну структуру, яка може перешкоджати горизонтальній комунікації та формуванню єдиної культури. У середині великих медичних закладів можуть існувати сильні субкультури відділень (наприклад, хірургічне відділення, відділення інтенсивної терапії, адміністрація), кожна з яких має власні правила, традиції та цінності. Ці субкультури часто конкурують або ізолюються одна від одної.

Робота в медичних закладах характеризується постійним високим рівнем

стресу, пов'язаним із прийняттям рішень, що впливають на життя, ненормованим графіком та частими емоційними травмами. Високий рівень вигорання призводить до деперсоналізації та зниження емпатії до пацієнтів та колег. Культура, побудована на виснаженні, не може бути орієнтованою на турботу та розвиток. Також у багатьох медичних закладах існують прогалини у формальних та неформальних механізмах психологічної підтримки та дебрифінгу після критичних інцидентів. Це змушує персонал приховувати свій емоційний стан, що є токсичним для колективу.

На відміну від комерційних структур, де культуру можна виміряти через показники продажів чи прибутку, в медичних закладах показники є менш прямими. Управління часто зосереджується на дотриманні стандартів (протоколів) і процедур (що є важливим), але іноді ігнорує людський чинник і поведінкові аспекти. Слід зазначити, що медична галузь за своєю природою є консервативною (через необхідність дотримання доказової медицини), що ускладнює швидке впровадження нових, нетрадиційних культурних цінностей (наприклад, гнучкості, відкритості до експериментів).

Не можна оминати увагою і фінансові та кадрові обмеження, особливо в умовах державного чи обмеженого фінансування, ресурси, необхідні для формування корпоративної культури, часто стають другорядними. Так, недостатнє фінансування обмежує участь у програмах з розвитку лідерства, командоутворення та навчання нетехнічним навичкам (soft skills) для керівників відділень. Низька оплата праці та високе навантаження спричиняють високу плинність персоналу. Це робить зусилля з формування корпоративної культури нестійкими, оскільки нові співробітники постійно привносять старі поведінкові моделі.

Таким чином, основна мета трансформації корпоративної культури в медичних закладах - це перехід від «культури звинувачення» (де помилки караються, а не аналізуються) до «культури безпеки». Це вимагає, щоб керівництво визнало, що проблеми існують не в окремих людях, а в системних процесах. Лише через прозоре спілкування, чітке визначення очікуваних

поведінкових стандартів та постійне підкріплення цінності співробітника можна створити культуру, яка підтримує високу якість медичної допомоги та благополуччя персоналу.

*Бібліографія: Мільотін С. О.* Проблемні аспекти формування корпоративної культури в медичному закладі / *С. О. Мільотін* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 125-127.

*КАРАВАН Н. А.*, канд. екон. наук, Дніпровський державний технічний університет

*КУЧЕР О. О.*, студент, Дніпровський державний технічний університет

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Промисловий сектор є основою економіки будь-якої країни, що забезпечує створення матеріальних благ, технологічний розвиток та значну частку ВВП. Однак, на сучасному етапі кадрове забезпечення промислових підприємств стикається з низкою критичних викликів, зумовлених як внутрішніми структурними проблемами, так і зовнішніми чинниками, зокрема, економічними трансформаціями та стрімкою цифровізацією виробництва. Актуальність цієї теми посилюється гострою потребою у відновленні та модернізації виробничих потужностей, що вимагає якісно нового підходу до формування та управління трудовими ресурсами.

Однією з найбільш гострих проблем є структурний та якісний дефіцит робітничих та інженерних кадрів. Спостерігається значний дисбаланс між потребами виробництва у кваліфікованих робітниках та кількістю випускників закладів професійно-технічної освіти. Цей дефіцит часто посилюється фізичним старінням персоналу, оскільки молоде покоління неохоче йде працювати на виробництво через низьку престижність професій та відносно неконкурентні умови праці. Водночас, існуючий інженерний корпус нерідко не володіє достатніми знаннями у сфері сучасних автоматизованих систем та Lean-технологій, що уповільнює впровадження інновацій. Крім того, на промислових підприємствах залишається актуальною проблема плинності кадрів, спричинена невідповідністю рівня заробітної плати та соціального пакету ринковим стандартам, а також часто застарілими та некомфортними умовами праці.

Для ефективного вирішення кадрових проблем промисловим

підприємствам необхідно сфокусуватися на кількох стратегічних напрямках. По-перше, критично важливим є відновлення престижу робітничих професій через покращення умов праці, впровадження сучасних стандартів охорони праці та встановлення конкурентного рівня заробітної плати, пов'язаного з кінцевими результатами.

По-друге, критично важливим є розвиток дуальної освіти та ефективних систем наставництва безпосередньо на виробничих майданчиках. Суть дуальної освіти полягає в тісній інтеграції теоретичного навчання у навчальних закладах із практичною роботою на підприємстві. Цей підхід дозволяє студентам освоїти необхідні навички на реальному обладнанні та в реальних умовах виробництва, що значно підвищує їхню готовність до роботи після отримання диплома. Підприємство, своєю чергою, отримує можливість "виростити" фахівця під власні потреби та технологічні стандарти, мінімізуючи час і витрати на його подальшу адаптацію. Доповненням до цього є система наставництва, де досвідчені працівники (майстри, інженери з багаторічним стажем) закріплюються за молодими фахівцями. Це забезпечує передачу унікального практичного досвіду, так званого "неявного знання", яке неможливо отримати з підручників. Ефективне наставництво допомагає молоді швидше інтегруватися в робочий процес, засвоїти корпоративну культуру, підвищити безпеку праці та зменшити рівень плинності кадрів серед новачків, оскільки вони відчують підтримку і зацікавленість у їхньому професійному зростанні.

По-третє, необхідно інвестувати у внутрішньокорпоративні навчальні центри та постійне перенавчання інженерно-технічного персоналу для освоєння нових технологій. Нарешті, слід активізувати використання HR-маркетингу для формування привабливого іміджу підприємства та цілеспрямованого рекрутингу через сучасні цифрові канали.

Таким чином, ефективне кадрове забезпечення промислових підприємств у сучасних умовах є не просто адміністративним завданням, а ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Ключ до успіху - це здатність підприємств оперативно змінювати кадрові вимоги, щоб відповідати

## НОВИМ ТЕХНОЛОГІЯМ.

**Бібліографія:** *Караван Н. А., Кучер О. О.* Актуальні питання кадрового забезпечення підприємств промисловості / *Н. А. Караван, О. О. Кучер* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 128-130.

## СЕКЦІЯ 6 – УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

*ZHANG KANGKANG*, student, NTU «KhPI»

*KOLIESNICHENKO A. S.*, PhD, ass. prof., NTU «KhPI»

### THE RELEVANCE OF PROFIT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Profit management is a critical aspect of financial management within enterprises, directly influencing their sustainability, growth, and competitive positioning. Effective profit management ensures that enterprises can meet their financial obligations, invest in future growth, and provide returns to shareholders.

The annual growth rate of the GDP deflator decreased to 5.1% in the fourth quarter of 2023, down from 6.0% in the previous quarter, owing to a smaller contribution from unit profits and labour costs.

Meanwhile, negotiated wage growth increased to 4.7% in the first quarter of the year, after having decreased slightly to 4.5% in the fourth quarter of 2023. This increase reflected both the gradual adjustment of wages to past inflation shocks and tight labour markets. Nevertheless, data on the latest wage agreements point to an ongoing gradual easing of wage pressures, though these are likely to remain at relatively high levels for the remainder of 2024.

Profit management involves the strategic planning, monitoring, and controlling of an enterprise's profit-generating activities. It is essential for several reasons.

Profit management is crucial for the long-term sustainability and growth of an enterprise. It ensures that the company can reinvest in its operations, innovate, and expand its market presence. Effective profit management contributes to financial stability by ensuring that the enterprise can cover its costs, manage debts, and maintain

liquidity. This stability is vital for gaining investor confidence and securing financing (Boldycheva & Starkova, 2023) [1].

Profit management provides critical insights for strategic decision-making. By analyzing profit margins, cost structures, and revenue streams, management can make informed decisions about pricing, product development, and market expansion (Johnson & Kaplan, 2016) [2].

Profit is a key performance indicator that reflects the overall efficiency and effectiveness of an enterprise's operations (Fig. 1). It helps in evaluating managerial performance and aligning employee incentives with organizational goals (Kaplan & Norton, 2015) [3].



Figure 1 – Key profit management tasks

Financial stability and performance measurement are integral to effective profit management. By maintaining liquidity, managing debt, maximizing profit, and ensuring positive cash flow, enterprises can achieve financial stability. Simultaneously, performance measurement through KPIs, balanced scorecards, benchmarking, and continuous improvement helps in assessing and enhancing efficiency and effectiveness. Together, these practices ensure that enterprises can sustain growth, meet their strategic objectives, and maintain a competitive edge in the market.

#### References:

1. **Boldycheva, A. G., & Starkova, M. M.** (2023). Profit management at enterprises. *Russian Engineering Research*, 43(12), 1632-1635.
2. **Johnson, H. T., & Kaplan, R. S.** (2016). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business Review Press.

3. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2015). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press

**Бібліографія: Zhang Kangkang, Koliesnichenko A. S.** The relevance of profit management at the enterprise / **Kangkang Zhang, A. S. Koliesnichenko** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 131-133.

*WANG ZHENQING*, student, NTU «KhPI»

## **THE CONCEPT OF CURRENT ASSETS IN ECONOMICS AND FINANCE**

The concept of current assets is fundamental in both economics and finance, playing a crucial role in the operational efficiency and financial health of an entity. Current assets, which include cash, accounts receivable, and inventory, are essential for the day-to-day operations of a business. The management and financing of these assets are critical for maintaining liquidity and ensuring the smooth functioning of business activities.

Current assets are typically defined as assets that are expected to be converted into cash or used up within one year or within the operating cycle of the business, whichever is longer. This definition underscores the short-term nature of these assets and their role in supporting the operational activities of a business. According to Brigham and Ehrhardt (2017), current assets are crucial for maintaining the liquidity of a business, which is essential for meeting short-term obligations and avoiding financial distress [1].

The classification and management of current assets have been extensively studied in the literature. Gitman and Zutter (2015) emphasize the importance of aligning the financing of current assets with their turnover period to optimize liquidity and reduce financing costs. They argue that effective management of current assets involves balancing the trade-off between profitability and risk, as different financing strategies can impact a company's financial stability and operational efficiency.

Inventory management is another critical aspect of current assets management. Chopra and Meindl (2016) explore the role of inventory management in maintaining the balance between holding costs and stockout costs [2]. They suggest that companies should adopt inventory management techniques such as Just-in-Time (JIT) systems to minimize inventory levels while ensuring timely delivery of goods. This can help

improve liquidity and reduce the cost of financing inventory.

Cash management is also a significant component of current assets management. Van Horne and Wachowicz (2015) emphasize the importance of maintaining sufficient cash balances to meet operational needs while avoiding excessive idle cash [18]. They highlight the role of cash budgeting and cash flow forecasting in ensuring that a company has adequate liquidity to meet its short-term obligations. Accurate cash flow forecasting is essential for optimizing the use of cash resources and avoiding liquidity crises.

The financing of current assets involves strategic decisions about the mix of short-term and long-term financing. Hillier et al. (2016) discuss the trade-offs involved in choosing between different financing options. They note that short-term financing, such as lines of credit and commercial paper, is typically less expensive but comes with higher rollover risk. Long-term financing, on the other hand, provides greater stability but at a higher cost. Companies must carefully evaluate their financing options to strike the right balance between cost and risk.

Advanced financial models and simulations are often used to predict the behavior of current assets under different scenarios. These models help in optimizing asset levels, forecasting cash flows, and making informed financial decisions. Scientific analysis thus plays a key role in enhancing the precision and reliability of financial planning.

Thus, current assets are integral to a company's financial health, influencing liquidity, risk management, operational efficiency, and strategic investment decisions. Proper management of these assets, supported by scientific analysis, is essential for achieving sustainable growth and stability.

#### References:

1. *Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C.* (2017). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.
2. *Chopra, S., & Meindl, P.* (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.

**Бібліографія:** *Wang Zhenqing* The relevance of profit management at the enterprise / *Zhenqing Wang* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 134-135.

**HUANG XIANGMING**, student, NTU «KhPI»

**KOLIESNICHENKO A. S.**, PhD, ass. prof., NTU «KhPI»

## **FINANCIAL SUSTAINABILITY DEFINING APPROACHES IN ECONOMIC LITERATURE**

The concept of financial sustainability has garnered significant attention in scientific literature over the past decade, reflecting its importance in ensuring the long-term viability of organizations. Financial sustainability is generally understood as the ability of an entity to manage its financial resources in a way that supports ongoing operations and growth while addressing environmental, social, and governance (ESG) factors.

Financial sustainability is a multifaceted concept that intersects with sustainability management, risk management, and corporate governance. Different scholars have proposed various definitions and frameworks to capture its essence.

The analysis of these definitions reveals several common themes and insights into the concept of financial sustainability (Fig. 1).



Figure 1 – Common themes and insights into the concept of financial sustainability

A recurring theme in the literature is the integration of ESG factors into financial decision-making.

Authors like Tamara et al. (2024) and Gleißner et al. (2022) emphasize that financial sustainability cannot be achieved without considering the broader environmental and social impacts of financial activities. This integration helps mitigate risks and align financial goals with sustainable development objectives [1].

Effective risk management is crucial for financial sustainability. Gleißner et al. (2022) and Gómez-Bezares et al. (2017) highlight the importance of managing financial risks to ensure long-term viability. This includes assessing and mitigating risks related to market volatility, regulatory changes, and environmental factors [2].

The concept of financial sustainability is complex and multifaceted, encompassing various dimensions such as ESG integration, risk management, long-term financial health, operational efficiency, and measurement frameworks. The literature highlights the evolving understanding of financial sustainability and its critical role in ensuring the long-term viability of organizations. By integrating these insights, organizations can develop more effective strategies to achieve financial sustainability and contribute to broader sustainable development goals.

These theoretical frameworks are essential because they offer a broad perspective on the elements that contribute to financial stability [27]. They help identify the key components and dynamics of a stable financial system, such as the roles of financial institutions, markets, and infrastructure. However, while these theories provide valuable insights, they are often too abstract to be directly applied in practical scenarios. To solve this problem, it is necessary to consider the methodology for determining and assessing financial stability.

#### References:

1. *Friede, G., Busch, T., & Bassen, A.* (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
2. *Gleißner, W., Günther, T., & Walkshäusl, C.* (2022). Financial sustainability: measurement and empirical evidence. *Journal of Business Economics*, 92(4), 467-516.

**Бібліографія:** *Huang Xiangming, Koliesnichenko A. S.* Financial sustainability defining approaches in economic literature / *Xiangming Huang, A. S. Koliesnichenko* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 136-137.

*ZHANG LIWEI*, student, NTU «KhPI»

*KOLIESNICHENKO A. S.*, PhD, ass. prof., NTU «KhPI»

## **FINANCIAL PLANNING CHALLENGES IN THE ENTITY MANAGEMENT**

Financial planning is a critical component of effective entity management. It involves the strategic allocation of resources to achieve organizational goals, ensuring long-term sustainability and growth. This scientific work explores the significance of financial planning in entity management.

Economic volatility, significant layoffs, and global uncertainty are challenges that businesses must face. Executive leaders now need to grasp the implications of various scenarios more than ever.

Only 16% of FP&A departments can run scenarios in under a day, while 20% are unable to run scenarios at all. The capability to create scenarios has revolutionized corporate finance. In 2024, scenario planning is a crucial way for FP&A teams to add substantial value to the entire business. It requires both analytical skills and creativity – the ability to identify unusual factors and understand their potential impact on your sector or organization [1].

Financial planning is essential for several reasons and aids in risk management. Effective financial planning enhances decision-making processes within an organization. Moreover, financial planning helps in resource allocation [2].

Despite its importance, financial planning is not without challenges. One of the main challenges is the uncertainty inherent in financial forecasting. The most significant financial planning challenges are presented on the Figure 1.

Financial planning, while essential for organizational success, is fraught with numerous challenges that can impede its effectiveness. Understanding these challenges is crucial for developing strategies to overcome them and ensure robust financial management.



Figure 1 – The most significant financial planning challenges

One of the primary challenges in financial planning is dealing with uncertainty and economic volatility.

While financial planning is indispensable for organizational success, it is accompanied by various challenges. Addressing these challenges requires a combination of strategic foresight, technological integration, effective communication, and ethical practices. By understanding and mitigating these challenges, organizations can enhance their financial planning processes and achieve long-term sustainability.

**References:**

1. **Mason, E.** (2024). Financial Planning & Analysis Top 7 Trends Worth Watching in 2024. URL : <https://www.stratifytech.com/blog/top-trends-strategic-financial-planning-and-analysis> (Last accessed: 05.10.2024)
2. **Yeo, K. H. K., Lim, W. M., & Yii, K. J.** (2023). Financial planning behaviour: A systematic literature review and new theory development. *Journal of Financial Services Marketing*, 29, 979-1001.

**Бібліографія:** **Zhang Liwei, Koliesnichenko A. S.** Financial planning challenges in the entity management / **Liwei Zhang, A. S. Koliesnichenko** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 138-139.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В СТРАХОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сучасний страховий ринок функціонує в умовах високої турбулентності, макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та посилення регуляторних вимог. Фінансові ризики, що супроводжують страхову діяльність, мають системний характер і проявляються через коливання страхових резервів, неплатоспроможність контрагентів, зміни вартості капіталу, інфляційні процеси, кібератаки, недобросовісну поведінку страхувальників та зовнішні шоки. В таких умовах традиційні моделі управління ризиками, що базуються на статистичних підходах та постфактум-аналізі, стають недостатніми. Актуальність теми обумовлена необхідністю створення більш адаптивної, інтегрованої та проактивної системи організаційно-економічного забезпечення, яка забезпечить: оперативне ідентифікування та оцінювання фінансових ризиків; гнучкість страхових продуктів і тарифів; мінімізацію втрат і підвищення платоспроможності страховика; дотримання вимог Solvency II, МСФЗ 17 та регулятора; підвищення стійкості компанії у період криз та непередбачуваних подій; розвиток культури ризик-менеджменту на всіх рівнях управління [1-6].

Страхова компанія ПрАТ СК «ПЗУ Україна» протягом 2023–2024 років зіткнулася з різким зростанням страхових виплат за договорами майнового страхування внаслідок воєнних дій. Проте на рівні організаційно-економічного забезпечення управління ризиками були виявлені проблеми: відсутність регулярної переоцінки тарифів відповідно до фактичних ризиків; несвоєчасне оновлення параметрів моделі прогнозування збитковості; недостатній обсяг резервів при високому рівні ризику компенсацій; слабка взаємодія між андеррайтингом, актуарним підрозділом і фінансовим департаментом;

відсутність єдиної автоматизованої системи ризик-моніторингу. У результаті компанія зазнала суттєвого погіршення показників платоспроможності, а коефіцієнт збитковості перевищив 85%, що створило ризики регуляторних санкцій.

Коригувальні заходи як приклад удосконалення організаційно-економічного забезпечення ризиками:

1. Впровадження системи інтегрованого ризик-менеджменту (ERM): створення ризик-комітету, чітке розмежування ролей між департаментами, формування карти фінансових ризиків.

2. Актуалізація методики оцінки страхових тарифів: застосування актуарних моделей на основі прогнозної аналітики та Machine Learning; перехід від історичної до ризик-орієнтованої тарифікації.

3. Модернізація системи формування резервів: щоквартальний перегляд параметрів IBNR та RBNS; впровадження стрес-тестування.

4. Автоматизація процесів (InsurTech): створення єдиної платформи моніторингу фінансових ризиків; використання дашбордів у Power BI для відстеження збитковості, виплат, резервів.

5. Розвиток компетенцій персоналу: навчання фахівців методам ERM, Solvency II, IFRS 17; формування культури ризик-орієнтованого мислення (табл. 1).

Ключові методи управління фінансовими ризиками включають оцінку ризику – кількісні та якісні методи (VaR, Expected Shortfall, сценарний аналіз), уникнення ризику – відмова від операцій з високим рівнем ризику, зниження ризику – диверсифікація портфеля, лімітування, прийняття ризику – формування резервів, передачу ризику – перестраховування, хеджування.

Після впровадження оновленої системи організаційно-економічного забезпечення: Рівень збитковості знизився до 68%.

Як наслідок: резерви стали більш адекватними до реального рівня ризику; покращено показник платоспроможності; ризики шахрайства були виявлені до моменту виплат; підвищилась прозорість прийняття рішень.

Таблиця 1 – Ризики – заходи – ефект

Тип фінансового ризику	Заходи управління / мінімізації	Очікуваний ефект
Ризик неплатоспроможності	- оптимізація структури активів; - капіталізація резервів; - моделі прогнозування cash-flow	Підвищення платоспроможності та гарантія виконання зобов'язань
Інвестиційний ризик	- диверсифікація інвестицій; - обмеження щодо ризикових активів; - VaR та stress-testing	Зменшення волатильності прибутку, стабільне інвестування
Страховий ризик (збитковість)	- сегментація портфеля; - коригування тарифів; - ретельний андеррайтинг	Зниження частоти та тяжкості виплат, стабілізація портфеля
Кредитний ризик контрагентів	- перевірка платоспроможності перестраховиків і банків; - ліміти на контрагентів	Зменшення ймовірності втрат від дефолтів
Ризик шахрайства	- впровадження аналітичних антифрод-систем; - верифікація клієнтів; - внутрішні розслідування	Скорочення збитковості, захист активів
Операційний ризик	- регламентація процесів; - контрольні точки; - навчання персоналу	Підвищення ефективності, зменшення помилок
Ризик ліквідності	- прогноз грошових потоків; - контроль обов'язкових резервів	Забезпечення стабільних виплат і виконання нормативів

## Список літератури:

1. **Єршова Н. Ю.** Антикризове управління підприємством: проблематика та завдання на сучасному етапі. URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8f9470b9-373a-45ff-8e59-2aca03288c60/content> (дата звернення 21.10.2025).
2. **Iershova N.** Accounting and analytical support of budgeting with the purpose of achieving its flexibility and performing a control function in the process of financial forecasting. *Financial and credit systems: prospects for development*, 2024. 4(15), 43-52. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-04>.
3. **Пахомов М., Єршова Н.** Світові тенденції розвитку ринку страхових послуг та перспективи в Україні. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. (1), 17–21. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.17>
4. **Безносенко В., Єршова Н.** Моделювання внутрішнього фінансового контролю для забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. (5), 14–20. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/343171>
5. **Єршова Н.** Фінансове прогнозування у фокусі обліково-аналітичного забезпечення. *Acta Academiae Beregasiensis. Economics*. 2024. Вип. 5. С. 312–322 <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-312-322>
6. **Portna, O., Iershova, N. Grytsenko, A.** Social Responsibility of the Financial Sector in the Information and Network Economy: The Example of Systemically Important Banks in Ukraine and Comparison With Banks in Other Countries of the World. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2024. 13(2) 229-258. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2024-0020>
7. **Єршова Н. Ю.** Інновації стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 15.- С. 132-136. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_15\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_15_30)
8. **Єршова Н. Ю.** Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2019. № 38. С. 103–110.

**Бібліографія:** **Пахомов М. С.** Удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління фінансовими ризиками в страховій діяльності / **М. С. Пахомов** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 140-142.

**ZHENG YANG**, student, NTU «KhPI»

**KOLIESNICHENKO A. S.**, PhD, ass. prof., NTU «KhPI»

## **METHODS OF INVESTMENT POLICY FORMATION**

The formation of investment policies is a cornerstone of corporate finance, enabling organizations to systematically allocate resources, optimize returns, manage risks, and align financial activities with their long-term goals [1].

The methods used to develop an effective investment policy are influenced by various factors, including market conditions, corporate objectives, risk tolerance, and external economic forces. Several key methods in investment policy formation are widely recognized: strategic asset allocation (SAA), tactical asset allocation (TAA), dynamic asset allocation (DAA), liability-driven investment (LDI), and factor-based investing (Fig. 1).

Key methods in investment policy formation				
strategic asset allocation (SAA)	tactical asset allocation (TAA)	dynamic asset allocation (DAA)	liability- driven investment (LDI)	factor- based investing

Figure 1 – Key methods in investment policy formation

These methods are increasingly complemented by technological advancements in data analysis and risk management tools. This paper examines these methods, discussing their principles, applications, and contributions to the formation of robust investment strategies.

1. Strategic Asset Allocation (SAA) is one of the foundational methods in

investment policy formation. It is based on a long-term perspective, setting a predefined allocation of assets that aligns with the corporation's risk tolerance, financial goals, and investment horizon. This method relies on modern portfolio theory, which advocates diversification to balance risk and return (Markowitz, 1952) [1].

2. Tactical Asset Allocation (TAA) builds on the foundation of strategic asset allocation by allowing for short-term deviations from the long-term asset allocation in response to market conditions. While SAA is relatively static, TAA is more dynamic, adjusting asset allocations to exploit market inefficiencies or capitalize on short-term opportunities.

3. Dynamic Asset Allocation (DAA) takes the principles of TAA a step further by making continuous adjustments to the asset mix based on evolving market conditions. Unlike TAA, which involves tactical shifts for a limited time, DAA is more fluid, with adjustments occurring more frequently as the market changes.

4. Liability-Driven Investment (LDI) is a method that focuses on aligning the investment strategy with the organization's liabilities, particularly long-term financial obligations such as pension liabilities or debt servicing. LDI is most commonly used by pension funds, insurance companies, and other institutions with predictable, long-term liabilities.

5. Factor-Based Investing is a relatively newer method in investment policy formation. It involves selecting investments based on specific factors that have been shown to drive risk and return. Common factors include value, momentum, quality, size, and volatility. Factor-based investing offers a more targeted approach compared to traditional asset allocation methods, focusing on the characteristics that influence investment performance (Clarke et al., 2017) [2].

Together, these methods enable organizations to develop robust investment policies that align with their financial objectives, risk tolerance, and market outlook.

**Бібліографія:** *Zheng Yang, Koliesnichenko A. S.* Methods of investment policy formation / *Yang Zheng, A. S. Koliesnichenko* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 143-144.

*TKACHENKO M. O.*, PhD, ass. prof., NTU «KhPI»

*LI JINJIN*, student, NTU «KhPI»

## **MEASURES AND FINANCIAL INSTRUMENTS FOR IMPROVING NESTLÉ'S FINANCIAL STABILITY**

Financial stability is a key prerequisite for the sustainable development of large multinational companies, especially in conditions of economic volatility and global market uncertainty. Financial analysis of Nestlé's financial statements for 2022–2024 identifies major weaknesses related to short-term solvency, increasing debt burden, and fluctuations in profitability. Although the company demonstrates strong operating performance and market leadership, these issues may undermine long-term sustainability if not addressed in a timely manner. A system of targeted managerial measures and financial instruments, given below, might enhance Nestlé's financial stability.

Effective working capital management plays a decisive role in strengthening short-term liquidity. Improvements in accounts receivable management through stricter credit assessment and the introduction of early payment discounts accelerate cash inflows and reduce capital lock-up. Inventory optimization based on ABC classification and demand forecasting decreases excessive stock levels and improves turnover, while strategic accounts payable management allows the use of supplier credit as an additional liquidity source without damaging long-term relationships.

Short-term financial instruments complement internal liquidity measures. The issuance of commercial paper provides access to relatively low-cost financing due to the company's strong credit profile, while short-term bank loans and revolving credit facilities help cover temporary funding gaps. When used prudently, these instruments enhance liquidity flexibility without significantly increasing financial risk.

Capital structure optimization is essential for reducing refinancing pressure and improving long-term solvency. Debt restructuring through maturity extension allows better alignment between cash flows and debt servicing, easing short-term repayment pressure. Interest rate swaps enable the conversion of floating-rate debt into fixed-rate

obligations, stabilizing interest expenses and protecting the company from adverse interest rate movements. Equity-based instruments, such as new share issuance and convertible bonds, strengthen the equity base, reduce leverage, and provide long-term financing while maintaining financial flexibility [1].

Stabilizing profitability requires diversification and proactive risk management. Expansion into high-growth segments such as health-oriented foods and pet nutrition reduces dependence on traditional product categories and supports revenue sustainability. At the same time, commodity price and foreign exchange risks can be mitigated through futures, forward contracts, and options. The use of financial derivatives allows the company to limit downside risks while preserving potential gains from favorable market conditions.

Additional measures aimed at cost control and efficiency improvement further reinforce financial stability. Streamlining production processes, reducing administrative costs, and optimizing asset utilization enhance operational efficiency and profitability. Transparent financial reporting and active communication with investors and creditors strengthen trust, lower financing costs, and improve access to capital markets [2].

In summary, the proposed measures demonstrate that financial stability can be significantly enhanced through an integrated approach combining liquidity management, capital structure optimization, profitability stabilization, and risk hedging. The application of these measures increases financial resilience, supports sustainable growth, and enables the company to operate effectively in a complex and volatile global environment. The findings may also be relevant for other large multinational enterprises facing similar financial challenges.

#### References:

1. *Brealey R. A., Myers S. C., Allen F.* Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/principles-corporate-finance-brealey/M9781260565553.html>
2. *Ross S. A., Westerfield R., Jordan B. D.* Corporate Finance. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2022. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/corporate-finance-ross/M9781264415571.html>

**Бібліографія:** *Tkachenko M. O., Li Jinjin* Measures and financial instruments for improving Nestlé’s financial stability / *M. O. Tkachenko, Jinjin Li* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 145-146.

*СЛОБОДІН В. В.*, студент, НТУ «ХПІ»

*СТРОКОВ Є. М.*, канд. екон. наук, НТУ «ХПІ»

## **ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

Систематизація методологічного інструментарію оцінювання фінансової надійності страховика дозволяє здійснити типологізацію існуючих підходів, виокремивши три ключові групи:

- методики, що базуються на виведенні інтегрального індексу фінансової стійкості;
- підходи, що ґрунтуються на моніторингу одиничних індикаторів;
- фундаментальні розробки, спрямовані на формування теоретико-методологічного базису та архітектури оцінювання фінансової стійкості страхових інституцій [1, 2].

У науковому дискурсі для діагностики стану страховика часто пропонується використовувати набір таких метрик, як поточна надійність, ефективність перестраховальних операцій, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності. Втім, критичний аналіз цього підходу виявляє низку суттєвих методологічних обмежень:

- проблема сутнісного наповнення: жоден із перелічених параметрів ізольовано не здатен відобразити комплексну економічну природу фінансової стійкості.
- обмежена репрезентативність: зазначені індикатори не охоплюють багатовимірність фінансової стійкості, виступаючи лише фрагментарними елементами системи аналізу. Зокрема, показник поточної надійності фокусується виключно на втратах страхової суми, а надійність перестраховання – на обсягах цесії (передачі ризиків), ігноруючи інші аспекти діяльності.
- проблема бенчмаркінгу: відсутність уніфікованих нормативних значень для цих показників унеможлиблює проведення коректного

порівняльного аналізу та верифікацію результатів [3].

Синтез наукового доробку в галузі страхування та статистики підтверджує валідність наведеної класифікації методичних підходів до аналізу фінансової надійності. Вона консолідує методики навколо трьох векторів: розрахунок інтегральних показників, аналіз одиничних параметрів та розробка концептуальних засад оцінювання стійкості [4].

Фундаментом першого методологічного підходу є використання агрегованого критерію оцінювання – коефіцієнта фінансової стійкості страховика ( $K_c$ ). Економічна сутність цього індикатора полягає в синтезі ключових параметрів діяльності: ліквідності, рівня платоспроможності та рентабельності страхових операцій. Такий інструментарій дозволяє сформулювати комплексне уявлення про фінансову архітектуру компанії. Алгоритм розрахунку наведено у формулі 1.1:

$$K_c = \sqrt[3]{K_n \cdot K_l \cdot K_p} \quad (1)$$

де:  $K_p$  – коефіцієнт платоспроможності;

$K_l$  – коефіцієнт ліквідності;

$K_r$  – коефіцієнт рентабельності [5].

Позитивною рисою цієї методики є тривіальність розрахунків та орієнтація на відкриті дані, що робить її зручною для експрес-аналізу на основі оприлюднених звітів. Однак її застосування обмежується наступними дефіцитами:

- неповнота охоплення зобов'язань: модель фокусується виключно на співвідношенні власного капіталу та страхових резервів, ігноруючи інші види кредиторської заборгованості, що викривлює реальну картину платоспроможності;

- відсутність критеріїв оцінки: без встановлених нормативів інтерпретація отриманих результатів стає суб'єктивною, а порівняння різних суб'єктів ринку – некоректним.

Більш системний підхід демонструє Н. Опешко [6], яка трактує фінансову стійкість як інтегральну властивість, що формується внаслідок синергії трьох факторів: платоспроможності, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Методичний інструментарій для оцінки цієї тріади представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Показники фінансової стійкості страхової компанії

Показники фінансової стійкості	Індикатори фінансової стійкості
Платоспроможність страхової компанії	Співвідношення фактичного запасу платоспроможності до нормативної маржі платоспроможності
	Індекс страхового ризику
	Співвідношення чистих страхових резервів до власного капіталу
	Рівень страхових виплат
Ефективність діяльності страхової компанії	Прибутковість страхової діяльності
	Прибутковість інвестиційної діяльності
	Індекс ефективності управління (відношення доходів від реалізації страхових послуг до адміністративних витрат)
Конкурентоспроможність страхової компанії	Тривалість функціонування страхової компанії на ринку
	Кількість структурних підрозділів компанії
	Диверсифікація видів діяльності страховика
	Середньооблікова чисельність персоналу
	Темп приросту валових страхових премій
	Темп приросту чистих страхових премій
	Рівень диверсифікації страхового портфеля
	Показник страхового покриття
	Частка іноземного капіталу у структурі власності страховика
	Середній професійний стаж топ-менеджменту
	Частка компанії в обсязі ринку страхових премій
	Кількість скарг до страхової компанії протягом року

З метою стандартизації та уніфікації аналітичних процедур у страховому секторі було розроблено «Рекомендації щодо аналізу діяльності страховиків» [7]. Цей нормативно-методичний документ регламентує оцінювання фундаментальних параметрів діяльності: капіталізації, якості активів, ефективності перестраховування, адекватності сформованих резервів, а також показників прибутковості та ліквідності. Емпіричним підґрунтям для розрахунків виступають дані офіційної фінансової звітності (баланс, звіт про фінансові результати).

#### Список літератури:

1. **Кривенцова А. М., Павловська О. В.** Оцінювання фінансової стійкості страхових компаній - зарубіжний досвід для України. Європейські перспективи. 2016. № 2. С. 138-147.
2. **Тюленєва Ю. В., Антошко Т. Р.** Оцінювання платоспроможності страхових компаній в Україні: Solvency I чи Solvency II? Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2019. № 23. С. 41–48.
3. **Оцінка фінансової надійності страховика. Вісник Одеського національного університету. 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 139–143.**
4. **Кривенцова А. М., Павловська О. В.** Оцінювання фінансової стійкості страхових компаній - зарубіжний досвід для України. Європейські перспективи. 2016. № 2. С. 138-147.
5. **Косарева І. П., Лисенко Д. Д.** Особливості оцінки фінансової надійності та стійкості страхових компаній України. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 17. С. 156-162.
6. **Опешко Н. С.** Розробка методичного підходу до прогнозування достатності капіталу страхової компанії. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 9. С. 152–157.
7. Про затвердження Рекомендацій щодо аналізу діяльності страховиків: Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 17.03.2005 № 3755.

**Бібліографія: Слободін В. В., Строков Є. М.** Показники фінансової стійкості страхової компанії / **В. В. Слободін, Є. М. Строков** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 147-150.

*НИКОЛАЄВА Т. О.*, студент, ОНЕУ

*МАРИНОВ Д. М.*, PhD, ст. викл., ОНЕУ

## **ДЕФІЦИТ БЮДЖЕТУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Бюджетний дефіцит є одним із ключових фінансових індикаторів, що відображає стан державних фінансів. Його наявність свідчить про перевищення обсягу видатків над доходами. В умовах глобальних економічних потрясінь, а для України – ще й повномасштабної війни, проблема дефіциту бюджету набуває особливої ваги. Починаючи з 2022 року, дефіцит бюджету трансформувалася з економічної аномалії в механізм забезпечення життєздатності держави, проявляючи як переваги, так і численні ризики [1, с. 311].

Причини виникнення бюджетного дефіциту мають комплексний характер і поділяються на внутрішні та зовнішні. Для України до основних чинників належить зростання воєнних видатків, які в умовах війни займають критично важливу частину бюджету. Додатковим тягарем стає підвищення обсягу соціальних трансфертів, необхідних для підтримки населення. Зниження економічної активності та, відповідно, доходів бюджету лише посилює дисбаланс між доходами і видатками. Зовнішні фактори – інфляція, валютна нестабільність, енергетичні кризи – також поглиблюють фіскальну нестабільність [2, с. 86]. У таких умовах пріоритетність фінансування зміщується на оборонний сектор, тоді як соціально-економічні програми фінансуються залишковим принципом [3].

Незважаючи на часто негативне сприйняття, бюджетний дефіцит має як недоліки, так і певні переваги. Серед ключових ризиків – зростання державного боргу через необхідність запозичень для покриття дефіциту [4]. Це створює боргове навантаження на майбутні покоління та обмежує фіскальний простір у довгостроковій перспективі. Надмірне внутрішнє запозичення здатне витіснити

приватні інвестиції, спричиняючи зростання вартості кредитування та зниження ділової активності. Фінансування дефіциту за рахунок грошової емісії призводить до інфляційного тиску, що зменшує купівельну спроможність населення [1, с. 309]. Додатковий ризик становить зростання залежності від міжнародних кредитів і грантів, що посилює зовнішній вплив на економічну політику країни [3].

Водночас наявність дефіциту відкриває можливості для гнучкого реагування на кризові ситуації. Це насамперед – оперативне фінансування оборони, підтримки населення та відновлення інфраструктури [1, с. 314]. Крім того, дефіцитні бюджети можуть стимулювати економічну активність через приплив зовнішніх та внутрішніх ресурсів, що сприяє створенню робочих місць та активізації виробництва [4]. У кризових умовах дефіцит виступає інструментом для маневру в борговій політиці, що дозволяє залучати пільгові кредити, міжнародну допомогу та гранти, зменшуючи навантаження на внутрішній фінансовий ринок [3].

Ефективне управління дефіцитом передбачає диверсифікацію джерел фінансування – випуск внутрішніх облігацій, залучення міжнародної допомоги, розвиток партнерств із фінансовими організаціями. Не менш важливою є оптимізація бюджетних витрат – шляхом підвищення прозорості, контролю та результативності фінансування. Одним із ключових напрямів є розвиток внутрішнього фінансового ринку як умови для поступового зниження залежності від зовнішніх запозичень. Після завершення активної фази війни держава має реалізувати етапну фіскальну консолідацію задля відновлення фінансової стабільності [4].

Отже, бюджетний дефіцит в умовах воєнної економіки не слід розглядати виключно як негативне явище або ознаку неефективності державної фінансової політики. Навпаки, за умов системного підходу та стратегічного управління дефіцит може перетворитися на важливий інструмент подолання кризових ситуацій, підтримки соціально-економічної стабільності та зміцнення обороноздатності держави. У реаліях сучасної України, що перебуває у стані

широкомасштабної війни, дефіцит виконує роль фінансового буфера, який забезпечує гнучкість державного бюджету та дозволяє оперативно реагувати на виклики, пов'язані як з безпековими, так і з гуманітарними загрозами.

Позитивним аспектом є також здатність дефіцитного бюджету стимулювати економічну активність шляхом залучення ресурсів до національної економіки, що особливо важливо у періоди рецесії та зниження інвестиційної привабливості. У той же час, надмірна залежність від боргових запозичень і зовнішнього фінансування потребує уважної фіскальної дисципліни, чіткої координації між фінансовими інституціями та ефективної політики управління ризиками.

Для мінімізації довгострокових загроз, пов'язаних із накопиченням державного боргу, інфляційним тиском та зростанням зовнішньої залежності, необхідно впроваджувати інструменти фіскальної консолідації, підвищувати прозорість і результативність бюджетних витрат, а також активно розвивати внутрішній фінансовий ринок як стабілізуючий фактор. Тільки в умовах виваженої, далекоглядної бюджетної політики дефіцит може виконувати конструктивну роль – як антикризовий механізм сьогодення для відновлення сталого розвитку в майбутньому.

#### Список літератури:

1. **Сочка К., Перчі О.** Дефіцит бюджету: причини виникнення та джерела фінансування на національному та місцевому рівнях. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2025. Вип. 9. С. 306-308.
2. **Вергелюк Ю. Ю.** Використання ринкових джерел фінансування дефіциту державного бюджету в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2022. № 24(52). С. 84-89.
3. **Горин В. П., Квасниця О. В., Романків А. А.** Тенденції фінансування бюджетного дефіциту та пріоритети боргової політики в умовах війни. *Ефективна економіка.* 2023. № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2152> (дата звернення: 09.11.2025).
4. **Буряченко А. Є., Болдова А. А., Москаленко Н. В.** Фінансування дефіциту державного бюджету: маневреність у контексті управління державним боргом. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2646/2563> (дата звернення 10.11.2025).

**Бібліографія: Ніколаєва Т. О., Маринов Д. М.** Дефіцит бюджету як стратегічний інструмент державної політики в умовах війни / **Т. О. Ніколаєва, Д. М. Маринов** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 151-153.

## **СЕКЦІЯ 7 – УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В ТРАНЗИТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

***ШИЛОВ А. С.***, студент, НТУ «ХП»

### **ОПТИМІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА**

В умовах воєнного стану система оподаткування банківського сектору України зазнала кардинальних змін. З початку 2025 року ставка податку на прибуток банків знижена з 50% до 25%, що наближає українські банки до європейських стандартів оподаткування фінансових установ.

За даними НБУ, протягом 2023-2024 років при ставці 50% банки сплатили понад 83 млрд гривень податку на прибуток. Зниження ставки до 25% дозволить зменшити податкове навантаження вдвічі та створить сприятливі умови для відновлення кредитної активності.

Міжнародна практика показує, що ставка 25% відповідає середнім показникам розвинених країн (22-28%). Європейські банки додатково сплачують спеціальні збори: Німеччина - 0,02-0,06% від зобов'язань, Великобританія - 0,1-0,21% залежно від розміру банку.

Аналіз виявив значні резерви оптимізації: українські банки використовують лише 30% доступних податкових пільг та понад 60% застосовують застарілі методи податкового планування. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати розрахунки та ідентифікувати нові можливості для законної оптимізації податкових зобов'язань.

Ефективне використання чотирьох ключових напрямів модернізації може забезпечити додаткову економію 15-20% від загальних податкових зобов'язань

банків. Можливості оптимізації банківського оподаткування представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 — Можливості оптимізації банківського оподаткування в 2025 році

Напрямок	Потенціал оптимізації
Використання податкових пільг	Збільшення застосування з 30% до 80% банків
Цифровізація процесів	Оптимізація податкових зобов'язань на 10-15%
Реструктуризація доходів	Перерозподіл на користь менш оподатковуваних операцій
Інвестиції у розвиток	Реінвестування звільнених коштів у кредитування

Зниження податкового навантаження створює можливості для банків збільшити кредитування економіки на 200-300 млрд гривень щорічно. Звільнені ресурси можуть бути спрямовані на підтримку відновлення України через фінансування інфраструктурних проєктів та кредитування МСБ.

Впровадження сучасних технологій у податкове планування дозволяє використовувати предиктивну аналітику для оптимізації зобов'язань у межах чинного законодавства. Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією до європейського правового простору та впровадженням стандартів OECD.

#### Список літератури:

1. Закон Про внесення змін до Податкового кодексу України від 17.12.2024 р. № 4143-IX. Документ 4143-IX, чинний, поточна редакція — Прийняття від 17.12.2024. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4143-20?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4143-20?utm_source=chatgpt.com#Text) (дата звернення: 10.06.2025).
2. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. червень 2025. Звіт схвалено Комітетом з фінансової стабільності 12 червня 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 10.06.2025).
3. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. С. 27, 32, 44–46, 96. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_0bb82ef9/940cee85-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf) (дата звернення: 10.06.2025).
4. *Huizinga H., Voget J., Wagner W.* International taxation and cross-border banking. American Economic Journal: Economic Policy. 2014. Vol. 6, No. 2. P. 94–125.

**Бібліографія:** Шилов А. С. Оптимізація податкового навантаження банківських установ: досвід України та міжнародна практика / А. С. Шилов // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова С. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 154-155.

*ЯКОВЛЕВ В. І.*, аспірант, НТУ «ХПІ»

*НАЗАРОВА Т. Ю.*, канд. екон. наук, НТУ «ХПІ»

## **ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ**

Фінансова інклюзія в сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності на тлі зростання рівня невизначеності та глибоких структурних трансформацій, що охоплюють фінансовий сектор, ринки праці та моделі економічної поведінки. Поєднання макроекономічної нестабільності, інфляційних та валютних коливань, воєнних ризиків, цифровізації та зміни інституційного середовища істотно впливає на доступ населення і бізнесу до фінансових послуг, визначаючи нові виклики та можливості для розвитку інклюзивної фінансової системи. У таких умовах фінансова інклюзія перестає розглядатися виключно як інструмент соціальної політики й трансформується у важливий чинник економічної стійкості та адаптивності національної економіки.

Українські науковці визначають фінансову інклюзію як багатовимірне соціально-економічне явище, що охоплює не лише фізичний доступ до фінансових послуг, але й можливість їх ефективного, безпечного та регулярного використання різними групами населення [1]. В умовах високої невизначеності ці характеристики набувають особливої ваги, оскільки саме через фінансову систему відбувається перерозподіл ризиків, підтримка платоспроможності економічних агентів та забезпечення трансмісії державної економічної політики. Недостатній рівень фінансової інклюзії в кризових умовах посилює соціально-економічну диференціацію та знижує потенціал відновлення економіки.

Структурні трансформації економіки, зумовлені цифровізацією та розвитком фінансових інновацій, істотно змінюють механізми реалізації фінансової інклюзії. З одного боку, поширення цифрових банківських сервісів,

мобільних додатків і дистанційних фінансових продуктів сприяє зниженню транзакційних витрат і розширенню доступу до фінансових послуг. З іншого боку, як зазначають українські дослідники, цифрова трансформація супроводжується формуванням нових бар'єрів, пов'язаних із нерівним рівнем цифрової грамотності, технологічною вразливістю та зростанням інформаційної асиметрії [1]. Таким чином, структурні зміни одночасно створюють потенціал для розширення фінансової інклюзії та підвищують ризик виключення окремих соціальних груп.

В умовах підвищеної економічної нестабільності фінансова інклюзія тісно пов'язана з поведінковими аспектами споживання фінансових послуг. Невизначеність стимулює домогосподарства до обережної фінансової поведінки, зростання схильності до заощадження ліквідних активів та зниження довіри до фінансових інститутів. Українські вчені наголошують, що без урахування цих поведінкових чинників фінансова інклюзія може набувати формального характеру, не забезпечуючи реального залучення населення до фінансової системи [3]. У цьому контексті важливою складовою інклюзійної політики стає підвищення фінансової грамотності та формування довіри до фінансових посередників.

Важливим аспектом фінансової інклюзії в умовах структурних трансформацій є її взаємозв'язок із фінансовою глибиною та розвитком соціального фінансування. Дослідження українських авторів свідчать, що розширення фінансової інклюзії сприяє активнішому залученню внутрішніх фінансових ресурсів, підвищенню ефективності фінансового посередництва та зміцненню соціально-економічної стійкості [2]. У кризових умовах інклюзивні фінансові механізми виконують стабілізаційну функцію, забезпечуючи підтримку малого бізнесу та вразливих груп населення, що є особливо важливим для збереження економічної активності.

Отже, фінансова інклюзія в умовах високої невизначеності та структурних трансформацій економіки є складним і динамічним процесом, що поєднує економічні, інституційні та соціальні компоненти. Аналіз наукових підходів

українських учених свідчить, що ефективний розвиток фінансової інклюзії можливий лише за умови комплексного врахування факторів нестабільності, цифрових змін, поведінкових особливостей споживачів та регуляторних викликів. У сучасних умовах фінансова інклюзія виступає не лише показником розвитку фінансового сектору, але й важливим інструментом забезпечення економічної стійкості та соціальної згуртованості.

#### Список літератури:

1. **Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І.** Фінансова інклюзія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Grail of Science : міжнародний науковий журнал*. 2024. № 40. С. 136–144. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/2437>
2. **Shapoval Yuliia** Financial depth and financial inclusion as a catalyst for social finance in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2025. Vol. 20, Issue 4. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/23551/BBS\\_2025\\_04\\_Shapoval.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/23551/BBS_2025_04_Shapoval.pdf)
3. **Дудинець Л. А., Верней О. Є.** Фінансова інклюзивність та її детермінанти. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 2. С. 8–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_2_4)

**Бібліографія: Яковлев В. І., Назарова Т. Ю.** Фінансова інклюзія в умовах високої невизначеності та структурних трансформацій економіки / **В. І. Яковлев, Т. Ю. Назарова** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 156-158.

*МІЩЕНКО В. А.*, д-р. екон. наук, НТУ «ХПІ»

*АРТЕМЕНКО Д. В.*, студент, НТУ «ХПІ»

## **ОСОБЛИВОСТІ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В КРАЇНАХ СХІДНОЇ ЄВРОПИ**

На сьогоднішній момент, у світі існують різні моделі пенсійних систем, проте майже всі вони ґрунтуються на трьох основних стратегіях: 1) солідарній, 2) накопичувальній, 3) змішаній. Кожна з них має свою особливість, притаманну тій чи іншій країні. З точки зору формування основних джерел формування ці системи мають (значною мірою в розвинених країнах) структурно три класичних рівні. Заслужують окремої уваги національні моделі пенсійного забезпечення в країнах Східної Азії, де практично поєднується обов'язкове та добровільне пенсійне страхування. Його особливість заключається в застосуванні механізмів підтримки добровільного накопичення для осіб з невисоким рівнем доходів.

Східно-азійські національні пенсійні моделі мають свої три типи: 1) державні пенсійні системи (Тайвань і Китай), які спираються на державні пенсії для забезпечення осіб похилого віку з досить незначною роллю приватних пенсій; 2) дуалістичні пенсійні системи (Японія та Південна Корея), у структурі яких державні та приватні пенсійні схеми працюють майже паралельно для забезпечення пенсійного доходу; 3) індивідуалістичні пенсійні системи (Гонконг, Сінгапур), які повністю фінансуються індивідуальними рахунками з акцентом на власні обов'язки громадян щодо забезпечення безпеки похилого віку. В Японії приміняється „умовно накопичувальна” модель, оскільки вона є солідарною де-юре (базова пенсія), а накопичувальною де-факто (спільні пенсійні схеми, пенсійне страхування робітників), в якій держава виконує функції недержавного пенсійного фонду. Основна базова пенсія достатня для задоволення нагальних потреб і вона формується за рахунок внесків застрахованих громадян, підприємців і дотації держави. Джерелом фінансування

додаткових пенсій слугують внески роботодавців і працівників. У Південній Кореї до періоду фінансової кризи в Азії 1997 року накопичувальне пенсійне страхування стосувалося державних і військовослужбовців, учителів приватних шкіл і самозайнятих. У Південній Кореї законодавчо існують три корпоративні пенсійні схеми. Створена універсальна базова пенсія за віком, яку отримують близько 70 % людей похилого віку в країні. Статистична пенсійна модель Тайваню характеризується домінуванням державних пенсійних схем (пенсія за віком і допомога на соціальне забезпечення), а також національні пенсійні схеми для окремих верств населення країни. Сьогодні лише в Тайвані функціонують чотири пенсійні схеми для різних професійних груп і одна пенсійна схема для селян у віці понад 65 років, а недержавні пенсії не відіграють суттєвої ролі. У Китаї діє Програма пенсійного страхування міського/сільського населення, яка заснована на принципах соціального страхування і доповнюється гарантіями центрального уряду й додатковими виплатами місцевих органів влади. Другою основною схемою Китаю є пенсійне страхування міських працівників, яке складається із двох рівнів: соціальний пул та індивідуальний рахунок, розміри внесків до яких відповідно 20 % і 8 % від валової заробітної плати, які розподіляються між роботодавцями та працівниками [1].

Індивідуалістичні пенсійні системи Гонконгу й Сінгапуру відводять державі вільну регуляторну роль щодо встановлення законодавчих меж, за допомогою яких накопичується пенсійний дохід, а пенсійне забезпечення покладається на централізовані або комерційні керівні фонди – Фонд обов'язкового забезпечення в Гонконгу та Центральний страховий фонд у Сінгапурі.

В якості основного вектора вдосконалення моделей пенсійного забезпечення в країнах Східної Азії було введення перерозподільчого елемента між базовою і соціальною пенсією. Також діє стимулювання самозайнятих і осіб неформального сектора економіки до участі в системах накопичувального пенсійного страхування через використання методів державного субсидіювання.

Азіатській моделі соціального страхування притаманні: 1) низький рівень

державних витрат на пенсійне забезпечення, 2) високий рівень зайнятості осіб похилого віку, 3) особливості споживацької поведінки населення, орієнтованої виключно на заощадження. Узагальнюючи позитивний досвід реформ пенсійного забезпечення у країнах Східної Азії, можна констатувати, що загальними завданнями реформ у цій галузі виступають: 1) залучення до пенсійного страхування все більшого кола працездатних осіб; 2) підвищення прозорості в управлінні пенсійними системами; 3) ефективне інвестування накопичених пенсійних активів; 4) уніфікація умов участі у пенсійному страхуванні та об'єднання різних моделей пенсійного забезпечення; 5) ліквідація відмінностей у соціальній підтримці різних верств населення [2].

Як показує іноземний досвід, сьогодні практично не існує ідеальної пенсійної системи для застосування у всіх державах. Однак, окремі моделі пенсійного забезпечення мають певні спільні завдання, виконання яких дає змогу досягнути кращих результатів у розвитку системи соціального страхування в цілому. В літературних джерелах приводяться рекомендації щодо доцільності при реалізації реформ у цій галузі будувати моделі пенсійного забезпечення з урахуванням певних критеріїв: 1) цілісність визначення чітких вимог щодо фінансування схем із визначеними внесками та визначеними виплатами; б) регулярне інформування учасників щодо прогнозованого рівня витрат і доходів; в) наявність пруденційного регулятора на ринку пенсійного страхування); 2) стійкість (дотримання низки показників, що впливають на довгострокову стійкість систем пенсійного забезпечення: участь економічно активного населення у недержавному пенсійному страхуванні (не менше 70%), активи пенсійних фондів мають становити не менше 100% ВВП для фінансування майбутніх пенсійних зобов'язань); 3) адекватність (визначення загального пенсійного індексу країни шляхом порівняння розмірів пенсійних виплат до мінімальної пенсії, співвідношення державної та приватної пенсій у доходах пенсіонерів, досягнення рівня коефіцієнта заміщення не менше 65% від розміру заробітної плати та ін.)[2].

Національні моделі мають сприяти матеріальному забезпеченню

населення за рахунок різного поєднання складових пенсійних систем.

При формуванні національних моделей пенсійного забезпечення доцільно наряду з розподільчими публічними схемами створювати накопичувальні публічні програми, паралельно з якими будуть функціонувати приватні схеми. Перевагами розподільчих елементів, заснованих на принципі солідарності поколінь (на поточному фінансуванні), є незалежність розміру пенсії від функціонування фінансових ринків, що забезпечує більш надійний захист і вищу норму заміщення для осіб з невисокою заробітною платою. Накопичувальні елементи є більш справедливими до платників внесків, оскільки розмір їхніх майбутніх пенсійних виплат залежатиме від накопичених за працездатний період коштів та інвестиційного доходу. Крім того, однозначною перевагою цього елемента в структурі пенсійної системи є можливість інвестування пенсійних коштів в економіку.

#### References:

1. *Chung-Yang Yeh, Hyunwook Cheng, Shih-Jiunn Shi.* Combining public and private pensions in East Asia: institutional diversity and policy implications for old age security. *Ageing and society.* 2020. С. 604- 625.
2. Pension systems and old-age income support in East and Southeast Asia. Overview and reforms directions. Asian Development Bank, 2016. 112 p.

*Бібліографія: Міщенко В. А., Артеменко Д. В.* Особливості пенсійного забезпечення в країнах Східної Європи / *В. А. Міщенко, Д. В. Артеменко* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 159-162.

## **НЕОБАНКИ ЯК ДРАЙВЕР МОДЕРНІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ТРАНЗИТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

У сучасних транзитивних економіках цифровізація фінансового сектору стала головним детермінантом підвищення ефективності банківських установ та модернізації їх бізнес-моделей. Особливе місце в цих процесах належить необанкам – цифровим банкам без фізичних відділень, діяльність яких повністю ґрунтується на інноваційних технологічних платформах. Поширення необанкінгу є проявом глибших структурних трансформацій, що відбуваються у глобальній фінансовій системі під впливом зростаючого попиту на зручні, персоналізовані та маловитратні банківські послуги.

Світовий ринок необанків демонструє стійке зростання. У 2024 р. його обсяг досяг 176,05 млрд дол. США, а у 2025 р. очікується збільшення до 261,4 млрд дол. США (рис. 1). Прогноз до 2029 р. передбачає формування ринку понад 1,2 трлн дол. США із середньорічним темпом приросту близько 47% [1].

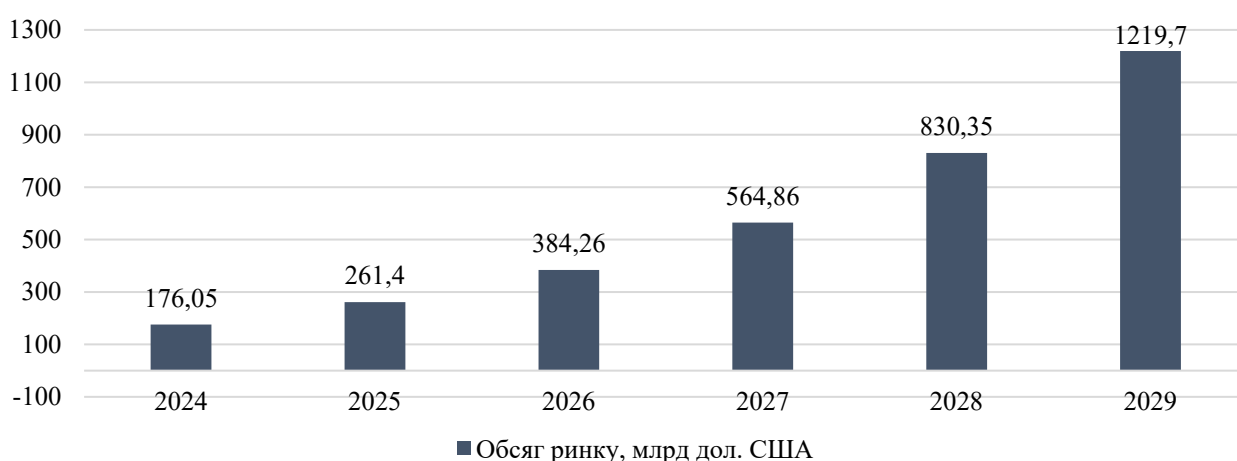


Рисунок 1 – Прогноз зростання обсягу світового ринку необанків до 2029 року

Особливістю необанків є їхня здатність забезпечувати значно нижчі

операційні витрати порівняно з традиційними банками. Відсутність філіальної мережі, використання хмарних технологій, автоматизація операцій (зокрема кредитного скорингу, ідентифікації клієнтів, управління ризиками) знижують витрати та формують конкурентну цінову пропозицію. Завдяки цьому необанки пропонують користувачам зручні мобільні застосунки, низькі комісії, швидкі міжнародні платежі, інноваційні моделі заощаджень і доступ до глобальних фінансових інструментів [2].

У транзитивних економіках роль необанків набуває особливого значення, оскільки вони створюють альтернативні канали фінансової інклюзії, стимулюють конкуренцію та підвищують стійкість фінансового сектору. В Україні такими інституціями стали Monobank, izibank та інші цифрові сервіси, що змогли адаптувати глобальну модель необанкінгу до умов підвищеної економічної турбулентності, обмеженої регуляторної інфраструктури та високого попиту на дистанційні фінансові послуги. Monobank, зокрема, став прикладом вдалого партнерства необанку з традиційною банківською установою (Універсал Банк), демонструючи модель симбіозу, яка забезпечує інноваційність та одночасно відповідає вимогам фінансової стабільності [3].

Водночас стрімкий розвиток необанків висвітлює низку системних викликів, до яких належать регуляторна невизначеність, залежність від партнерських банків щодо ліцензування, страхування депозитів та інфраструктурної підтримки, а також високі вимоги до кібербезпеки. Багато необанків залишаються збитковими, оскільки темпи зростання клієнтської бази випереджають формування стійкої моделі монетизації. У країнах із транзитивною економікою ці виклики посилюються обмеженістю капіталу, нестабільністю валютних ринків та технологічною нерівномірністю [4].

Разом з тим розвиток необанкінгу позитивно впливає на адаптацію традиційних банківських установ до нових ринкових умов. Значна частина банків впроваджує мобільні платформи та штучний інтелект. У результаті формується нова модель взаємодії між традиційними банками та необанками, що поєднує конкуренцію й співпрацю. Необанки стимулюють банки модернізувати

операційні процеси, знижувати витрати та підвищувати якість клієнтського сервісу, тоді як традиційні банки забезпечують інфраструктурну й регуляторну стійкість цифрових екосистем.

Удосконалення діяльності банківських установ у транзитивній економіці безпосередньо пов'язане з інтеграцією інноваційних рішень необанків. Основними напрямками модернізації є розвиток мобільних стратегій обслуговування, використання штучного інтелекту для управління ризиками та персоналізації послуг, а також формування екосистемного підходу, який розширює функціональність банківських платформ. Небанки не витісняють традиційні банки, а прискорюють їхню еволюцію, сприяючи формуванню більш ефективної, гнучкої та клієнтоорієнтованої фінансової системи.

#### Список літератури:

1. The Business Research Company. (2025). Neobanking global market report 2025. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/neobanking-global-market-report>
2. **Стрільчук Ю. І., Лавренюк В. В., Белінський А. О.** Небанки як драйвер трансформації фінансової екосистеми. Бізнес Інформ. 2025. №5. С. 428–433. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-428-433>
3. **Kovalenko, Yuliia & Belinska, Yanina & Gavrilko, Tetiana.** (2025). The evolution of neobanks credit activities and their impact on interest rate policy. Problems and prospects of economics and management. 279-289. 10.25140/2411-5215-2025-3(43)-279-289
4. **Король, М. М.** Небанки та їх вплив на функціонування традиційних банків / М. М. Король, Т. А. Пашенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. – Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", – 2025. – Вип. 56. – С. 50–59. – Бібліогр.: с. 56–59 (35 назв); рез. укр., англ. URL [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/56\\_2025ua/9.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/56_2025ua/9.pdf)

**Бібліографія: Пархоменко А. В.** Небанки як драйвер модернізації банківських установ у транзитивній економіці / **А. В. Пархоменко** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 163-165.

## **СЕКЦІЯ 8 – УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ТА СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ**

**СЬОМЧЕНКО В. В.**, канд. екон. наук, Запорізький національний університет

**ТОНКИХ Т. В.**, канд. екон. наук, Запорізький національний університет

### **СТАТИСТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛАСТИЧНОСТІ ПОПИТУ НА КЛЮЧОВІ ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, зумовленої геополітичними конфліктами, пандеміями, порушенням логістичних ланцюгів та стрімким зростанням інфляції, особливої ваги набуває аналіз споживчої поведінки та визначення еластичності попиту на ключові товари й послуги. Розуміння того, як змінюється чутливість попиту до вартості товарів та рівня доходів населення, є важливим чинником для формування державної економічної політики, оптимізації бізнес-стратегій та забезпечення соціальної стабільності.

Економічна нестабільність призводить до зміни традиційних моделей звернення з доходами домогосподарств. Зростання цін на товари першої необхідності, падіння реальних доходів і невизначеність у майбутньому змушують споживачів переглядати свої фінансові пріоритети, що впливає як на обсяги попиту, так і на його гнучкість. У таких умовах звичні закономірності реагування на зміну ціни порушуються, а класичні економічні припущення потребують емпіричної перевірки.

Вивчаючи еластичність попиту на основі статистичних даних за період 2020–2024 років, використовувалися відомості про обсяги продажів, динаміку

роздрібних цін та структуру реальних доходів населення. Застосування кореляційно-регресійних методів дало змогу оцінити ступінь чутливості попиту на різні групи товарів і послуг у періоди різкої макроекономічної турбулентності.

У результаті аналізу встановлено, що під час економічної нестабільності попит на ліки та основні продукти харчування стає майже нечутливим до зміни цін. Навіть за суттєвого подорожчання ці товари залишаються життєво необхідними, тому споживачі вимушено підтримують стабільний рівень споживання. Водночас чутливість попиту до доходів для цих груп зростає, що підтверджує їхню залежність від загального рівня добробуту населення.

Для менш дорогих замінників у кризові періоди спостерігається зниження зв'язку між рівнем доходів та обсягами споживання, а інколи навіть виникають тенденції, характерні для товарів нижчої якості: за зменшення доходів попит на них зростає. Це свідчить про концентрацію домогосподарств на більш дешевому сегменті ринку.

Вивчення попиту на пальне показало, що у короткостроковому періоді він залишається відносно стабільним, проте у довгостроковій перспективі чутливість до цін поступово зростає. Споживачі адаптують свою поведінку — частіше користуються громадським транспортом, оптимізують маршрути або переходять на економніші види транспорту. Подібні процеси частково простежуються і в сфері транспортних послуг: попит зменшується повільно, але все ж реагує на подорожчання, хоч і залишається порівняно стійким.

Отримані висновки свідчать про те, що в умовах економічної нестабільності попит на товари першої необхідності стає ще менш гнучким щодо зміни цін. Це підсилює інфляційні ризики та потребує цілеспрямованої державної підтримки найбільш вразливих верств населення через механізми адресних субсидій і соціальних програм.

Для бізнесу результати аналізу дають підстави переглядати підходи до управління цінами й асортиментом. У кризових умовах зменшується роль цінової конкуренції, натомість зростає значення якості, стабільної доступності товарів та здатності компаній адаптувати свій асортимент під зміни споживчої

поведінки. Особливо важливим стає розширення пропозиції товарів-замінників і економічних варіантів, оскільки саме вони формують основу вибору значної частини домогосподарств у періоди спадів доходів.

Таким чином, вивчення еластичності попиту в умовах економічної нестабільності дозволяє глибше зрозуміти ринкову динаміку та виступає важливим інструментом для прийняття ефективних рішень у державному управлінні, бізнесі та соціальній сфері.

#### Список літератури:

1. **Крестиняк, І. М.** Еластичність попиту та пропозиції: методологія аналізу і практичне застосування. Економіка та держава, 2021. URL: <https://economy.in.ua/?op=1&z=5314&s=1>.
2. **Мазаракі, А. А., Лагутін, В. Д.** Мікроекономіка : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. URL: <https://kneu.edu.ua>
3. **Varian, H. R.** Intermediate Microeconomics : A Modern Approach. 9th edition. New York : W.W. Norton & Company, 2014. 832 p.

**Бібліографія:** **Сьомченко В. В., Тонких Т. В.** Статистичне дослідження еластичності попиту на ключові товари та послуги в умовах економічної нестабільності / **В. В. Сьомченко, Т. В. Тонких** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 166-168.

*СУСЛИКОВ С. В.*, канд. екон. наук, НТУ «ХПІ»

*ПОЧЕП Б. В.*, студент, НТУ «ХПІ»

## **СЦЕНАРНО-ОПТИМІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВІДБОРУ ТА ПОРТФЕЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови господарювання характеризуються одночасним зростанням потреби в оновленні основних фондів і посиленням ресурсних обмежень, що робить інвестиційну діяльність підприємства ключовим інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності. Водночас перехід до циркулярної моделі означає, що інвестиційні рішення мають оцінюватися не лише через фінансовий результат, а й через здатність зменшувати ресурсні втрати та забезпечувати повторне залучення матеріалів у виробничий обіг. Це вимагає формування портфеля проєктів циркулярної трансформації на основі формалізованого поєднання економічної ефективності, ризику та «потокowego» ефекту замикання ресурсів. Методологічно таке завдання є спільним полем для дисциплін економіко-математичного моделювання, моделювання в управлінні соціально-економічними системами, інвестиційної діяльності підприємства та сучасних проблем математичного моделювання в управлінні економічними системами.

Для підвищення керованості циркулярних змін пропонується сценарно-оптимізаційна постановка відбору інвестиційних проєктів як задачі портфелізації за обмежених ресурсів і невизначених зовнішніх умов. Підприємство розглядається як система, де інвестиції впливають на продуктивність, енерго- та ресурсоемність, структуру витрат, а також на параметри замикання матеріальних потоків; у разі масштабування - і на взаємодію з учасниками виробничих угруповань (кластерів), у межах яких можуть формуватися стійкі контури обміну побічними потоками та вторинною

сировиною [1]. Умовою практичної реалізації такого підходу є якісне інформаційне забезпечення, що включає регулярне збирання та узгодження даних, прозору структуру показників і можливість відстеження змін у часі [2], [5].

Нехай множина кандидатних проєктів  $i=1, \dots, n$  описується витратами  $CapEx_i$ ,  $OpEx_i$ , очікуваними грошовими потоками  $CF_{i,t}(s)$  у періоді  $t$  за сценарію  $s \in S$ , а також циркулярними ефектами, зокрема приростами показників замикання потоків  $\Delta CRate_i$  або ефективності управлінського результату  $\Delta CEVA_i$  (у логіці авторських оцінок циркулярної результативності). Вибір проєкту відображається бінарною змінною  $x_i \in \{0, 1\}$ . Базова фінансово-економічна оцінка може бути подана через чисту теперішню вартість (ЧТВ) у сценарній формі:

$$NPV_i^{(s)} = \sum_{t=1}^T \frac{CF_{i,t}^{(s)}}{(1+r)^t} - CapEx_i, \quad (1)$$

де  $r$  - ставка дисконту, узгоджена з вартістю капіталу підприємства.

Оскільки управлінська ціль циркулярної трансформації має двовимірний характер (фінансовий результат і ефект замикання потоків), доцільно застосувати інтегральну цільову функцію, що поєднує очікуваний економічний ефект, ризик і «циркулярний» результат:

$$\max Z = \sum_{i=1}^n x_i (E(NPV_i) - \lambda \cdot Risk_i + \alpha \cdot \Delta CRate_i + \beta \cdot \Delta CEVA_i), \quad (2)$$

де  $Risk_i$  - міра ризику (наприклад, розкид результатів ЧТВ за сценаріями);

$\lambda$  - коефіцієнт ризиконесприйнятливості;

$\alpha, \beta$  - ваги, що відображають пріоритети циркулярної політики підприємства.

Система обмежень відображає інвестиційну та виробничу реальність. Типово враховуються бюджетні ліміти, календарні обмеження, ресурсні потужності, а також мінімальні цільові вимоги до результатів замикання потоків:

$$\sum_{i=1}^n \text{CapEx}_i x_i \leq B, \sum_{i=1}^n \Delta \text{CRate}_i x_i \leq C, \sum_{i=1}^n x_i \leq N, \quad (3)$$

Управлінська інтерпретація такої моделі полягає в тому, що портфель формується не «за інтуїцією» або за одним показником прибутковості, а як узгоджений набір проєктів, який одночасно забезпечує фінансову доцільність, прийнятний ризик і гарантований ефект у зниженні ресурсних втрат. Для обґрунтування вагових коефіцієнтів і ранжування альтернатив доцільно застосовувати багатокритеріальні методи як інструмент формалізованого узгодження пріоритетів та критеріїв вибору [3].

Запропонований підхід створює методичний міст між інвестиційною діяльністю підприємства та циркулярною трансформацією: інвестиції набувають «потокowego» виміру через формалізацію ефектів замикання матеріальних ресурсів, а управлінські рішення - кількісної доказовості через сценарно-оптимізаційну постановку. Практична реалізація моделі потребує розвиненого інформаційного забезпечення, стандартизації показників і процедур, а також організаційної здатності підприємства впроваджувати узгоджені рішення в проєктному контурі [2], [4], [5]. Додатково, для проєктів із суттєвою енергоємністю або ресурсною складовою ефект циркулярних інвестицій логічно поєднувати з задачами підвищення енергоефективності як чинника зростання потенціалу підприємства [6]. На рівні виробничих угруповань кластерна взаємодія підсилює можливості масштабування замикання потоків і підвищення інноваційної сприйнятливості учасників [1], що розширює поле застосування моделі від підприємства до ширшої соціально-економічної системи.

#### Список літератури:

1. The Cluster approach to the formation of innovative susceptibility priorities within the framework of the Euroconcept “Green U-turn” to renewable energy in Ukraine / V. H. Diuzhev [et al.] // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 255 (ISCMEE 2021).
2. Сусліков С. В. Система діджиталізації: поняття і структура / С. В. Сусліков, О. М. Кучинська // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2025. – № 1 (204). – С. 107–120. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87967>
3. Порівняльний аналіз методів АНР і МСДМ для інформаційно-аналітичної підтримки наукових досліджень з вибору проєктів у сфері міжнародної торгівлі / С. В. Сусліков, М. Ю. Глізнуца, Д. Ю. Крамської, О. Ю. Космін // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2025. – № 2 (205). – С. 109–122. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/88661>
4. Моделі розподілення ресурсів та інформаційно-аналітичних інструментів при виконанні

міжнародних інноваційних проєктів науково-технічними та міжнародними організаціями / Д. Ю. Крамської, М. Ю. Глізнуца, С. В. Сусліков // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). – 2024. – № 2. – С. 124–128. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80300>

5. Інформаційно-аналітичне забезпечення аутсорсингу багатонаціональних підприємств в умовах міжнародної інтеграції та глобалізації економіки / П. Г. Перерва, С. В. Сусліков, І. М. Посохов, О. М. Синіговець, В. В. Віннікова // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2024. – № 3 (193). – С. 77–91. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/83110>

6. Енергоефективність як ключовий фактор підвищення потенціалу підприємства та конкурентоспроможності на підприємствах будівельної галузі із застосуванням світових практик / С. В. Сусліков, С. А. Макаров, А. С. Саркісов // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2024. – № 6 (196). – С. 128–140. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/82596>

**Бібліографія:** *Сусліков С. В., Почеп Б. В.* Сценарно-оптимізаційна модель відбору та портфелізації інвестиційних проєктів циркулярної трансформації підприємства / *С. В. Сусліков, Б. В. Почеп* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 169-172.

## **ADVANCED TECHNIQUES IN FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS**

Financial statement analysis is a cornerstone of financial management, providing critical insights into a company's financial health and performance. Over the past decade, advanced techniques have become increasingly relevant due to their ability to enhance the accuracy, depth, and utility of financial analysis [34].

The integration of advanced technologies, such as artificial intelligence (AI) and machine learning, has revolutionized financial statement analysis. These technologies enable more accurate and efficient analysis by processing large volumes of financial data and identifying subtle patterns that might be missed by human analysts. AI-driven financial analysis tools can generate detailed reports and predictive insights, supporting better strategic decision-making [1-3].

Key methods and techniques in financial statement analysis are presented in the Figure 1.

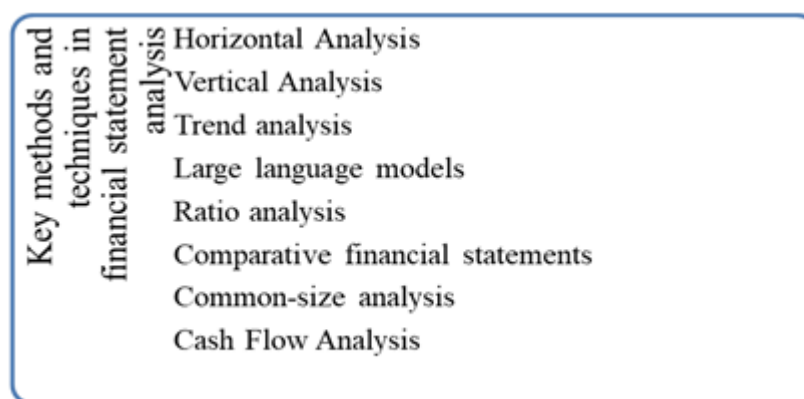


Figure 1 – Key methods and techniques in financial statement analysis

Horizontal analysis, also known as trend analysis, involves comparing financial data over multiple periods. This technique highlights trends, growth rates, and areas of significant change, allowing stakeholders to assess a company's financial trajectory.

Vertical analysis, or common-size analysis, expresses each line item in a

financial statement as a percentage of a base figure within the same statement. This method provides insights into the structure of a company's financial statements, highlighting the relative size of different components and facilitating easier comparison across periods or with other companies.

Trend analysis is another crucial aspect of financial statement analysis. By examining trends in financial metrics, companies can identify growth opportunities and potential risks<sup>1</sup>. This analysis helps in forecasting future financial performance and making proactive adjustments to strategies. For instance, understanding trends in revenue growth or expense management can guide decisions on resource allocation and investment priorities [2].

Trend analysis examines financial statements over several periods (months, quarters, or years) to identify trends such as growth, decline, or stability. This analysis can be applied to various financial statements, including the balance sheet, income statement, and cash flow statement [3].

Trend analysis helps in forecasting future performance and making strategic decisions. Identifying patterns recognizes trends that can indicate potential issues or opportunities. Assesses the consistency and growth of a company over time.

The integration of technology in financial analysis has revolutionized the field. Advanced software and AI tools can process large volumes of financial data quickly and accurately. These tools can perform complex analyses, generate detailed reports, and provide predictive insights that enhance strategic decision-making [1].

These methods enhance the accuracy, efficiency, and reliability of financial data, improve decision-making, and ensure compliance with regulatory standards.

#### References:

1. **Kim, A. G., Muhn, M., & Nikolaev, V. V.** (2024). Financial Statement Analysis with Large Language Models. Becker Friedman Institute for Economics.
2. **Panchenko, O., Balazyuk, O., Portovaras, T., Andrievieva, V., & Kotkovskyy, V.** (2023). Analysis of Financial Statements as a Business Management Tool. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research, 14(1), 39-50.
3. **Welc, J.** (2022). Financial Statement Analysis. In *Evaluating Corporate Financial Performance* (pp. 131-212). Springer.

**Бібліографія:** *Liu Haowei* Advanced techniques in financial statement analysis / *Haowei Liu* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строчкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 173-174.

## **TYPES OF FINANCIAL INSTRUMENTS AND APPLICATION METHODS**

Financial instruments are essential components of the global financial system, facilitating the transfer of capital and risk among various market participants. These instruments can be broadly categorized into cash instruments and derivative instruments, each serving distinct purposes and applications in financial markets [1].

Cash instruments are those whose values are directly influenced by market conditions and can be readily traded. Examples include stocks, bonds, and certificates of deposit. Stocks represent ownership in a company and entitle the holder to a portion of the company's profits, typically distributed as dividends. Bonds, on the other hand, are debt securities issued by corporations or governments to raise capital, with the issuer promising to repay the principal along with interest at specified intervals. Certificates of deposit are time deposits offered by banks, providing a fixed interest rate over a specified term.

Derivative instruments derive their value from underlying assets, such as stocks, bonds, commodities, or interest rates. Common derivatives include options, futures, and swaps. Options give the holder the right, but not the obligation, to buy or sell an asset at a predetermined price within a specified period. Futures contracts obligate the buyer to purchase, and the seller to sell, an asset at a predetermined future date and price. Swaps involve the exchange of cash flows between two parties, often used to manage interest rate or currency risk [2].

The application of financial instruments varies widely across different sectors and purposes. In investment management, financial instruments are used to construct diversified portfolios that balance risk and return.

In corporate finance, financial instruments play a crucial role in capital raising and risk management. Companies issue stocks and bonds to raise funds for expansion,

operations, or debt refinancing. Derivatives are used to hedge against various risks, such as fluctuations in interest rates, currency exchange rates, and commodity prices. Financial instruments also facilitate efficient market functioning by providing liquidity and enabling price discovery. Market participants, including individual investors, institutional investors, and market makers, trade financial instruments on various exchanges and over-the-counter markets. This trading activity helps establish market prices, reflecting the collective assessment of an asset's value based on available information.

The regulatory environment for financial instruments has evolved significantly over the past decade, particularly in response to the global financial crisis of 2008. Regulatory bodies, such as the Securities and Exchange Commission (SEC) in the United States and the European Securities and Markets Authority (ESMA) in the European Union, have implemented stringent rules to enhance transparency, reduce systemic risk, and protect investors. These regulations cover various aspects of financial instruments, including disclosure requirements, trading practices, and risk management standards.

Technological advancements have also influenced the development and application of financial instruments. The rise of fintech has introduced new instruments and platforms, such as digital currencies and blockchain-based assets, which offer innovative ways to transfer and manage financial value. These technologies have the potential to increase efficiency, reduce costs, and enhance security in financial transactions.

In summary, the theoretical approaches to competitiveness provide a framework for understanding the strategic importance of financial instruments. By categorizing these instruments and exploring their application methods, companies can effectively utilize them to enhance their competitiveness, manage risks, and achieve their strategic objectives.

#### References:

1. *Sneidere, R., & Kavale, L.* (2015). The impact of financial instruments on company competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 321-333.
2. International Financial Reporting Standards (IFRS). (2018). IFRS 13 Fair Value Measurement. URL : <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/> (Last accessed: 05.10.2024)

**Бібліографія:** *Kang Shengsheng* Types of financial instruments and application methods / *Shengsheng Kang*  
// Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–  
11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ»,  
2025. – С. 175-177.

*KAZIMLI KAZIM*, student, NTU «KhPI»

*KOLIESNICHENKO A. S.*, PhD, ass. prof., NTU «KhPI»

## **METHODIC OF ENTERPRISE FINANCIAL STABILITY BASED ON FINANCIAL RESULT**

The assessment of enterprise financial stability transcends a mere check of solvency or liquidity; it represents a comprehensive analysis of the firm's long-term resilience, its capacity to maintain operational effectiveness, and its ability to sustain growth under varying economic conditions (Altman & Hotchkiss, 2019) [1]. Critically, financial stability is not evaluated in isolation but is inextricably linked to, and primarily driven by, the quality and consistency of the enterprise's financial results. Profitability serves as the engine of stability, providing the internal capital and confidence required for sustained operations and strategic investment.

Scholars like Altman, E. I., & Hotchkiss, E. [1], Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F., Tahat, Y. A., Ahmed, A. H., & Power, D., Jensen, M. C., Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Ansari, S., Porter, M. E., & Kramer, M. R., Mock, M., González-Gallego, N., Razik, S., Napier, C. J., Astuti A. W., Umar M., and others have delved into theoretical, analytical, and applied facets of financial outcome oversight and reporting.

Financial stability is multidimensional, typically assessed through three interconnected pillars: solvency, liquidity, and profitability consistency. Profitability, derived directly from the financial results, forms the predictive element of this assessment. Consistent net income ensures the firm's retained earnings grow, thereby strengthening its equity base, which is the foundational buffer against potential losses (Brealey et al., 2023) [2]. Conversely, persistent losses rapidly erode equity, leading to structural instability and increased reliance on external debt, making the firm vulnerable to even minor market shocks.

The link between financial results and stability is quantitatively confirmed

through the examination of solvency ratios. Solvency, the firm's ability to meet its long-term debt obligations, relies fundamentally on the income generated.

Ratios such as the Debt-to-Equity ratio and the Times Interest Earned (TIE) ratio directly utilize financial result components. The TIE ratio, calculated as Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) divided by interest expense, measures the enterprise's ability to cover its mandatory interest payments from its operating profit. A TIE ratio that is consistently low or volatile signals high operational risk and jeopardizes the firm's reputation in the capital markets, potentially increasing its cost of borrowing. Furthermore, the quality of earnings is scrutinized; firms that generate predictable, high-margin operating profit (as opposed to volatile non-operating gains) are deemed structurally more stable and less likely to face long-term distress.

A crucial methodological component in stability assessment is the analysis of earnings quality. High-quality earnings are characterised by their consistency, predictive power, and the fact that they closely align with operating cash flows. If net income significantly exceeds cash flow from operations over multiple periods, it often suggests aggressive revenue recognition policies or inadequate provisioning, both of which artificially inflate the current financial result at the expense of future stability. Analysts employ the cash flow ratio (Cash Flow from Operations / Net Income) as a diagnostic tool.

A ratio consistently near or above one indicates high earnings quality, reinforcing the confidence that the reported profit can be translated into liquid funds necessary for reinvestment and debt servicing, thereby underpinning true financial resilience (Dilawer, 2025) [3].

Beyond static ratio analysis, financial stability assessment employs advanced predictive models, notably the Z-Score Model developed by Altman. This multivariate model combines several financial ratios, heavily weighted towards profitability and leverage metrics derived directly from the income statement and balance sheet, to predict the probability of corporate bankruptcy. A high Z-Score, driven by strong returns on assets (profitability) and retained earnings (equity strength), signifies robust financial stability. The use of such models moves the assessment from a descriptive

evaluation to a quantitative forecasting exercise, positioning the financial result as the central independent variable determining future solvency. The model's effectiveness hinges on the accurate input of reported profits and their structural integrity.

In essence, the financial result is the pivotal analytical bridge between operational performance and long-term financial health. The process of assessing stability involves a methodological synthesis of profitability ratios, cash flow analysis, and predictive models to evaluate the resilience of the equity base and the capacity of the firm to manage its debt structure. The ultimate measure of stability is not merely surviving but thriving – maintaining the capacity for sustained profitable growth without compromising long-term solvency, a goal achievable only when the underlying financial results are both robust and high in quality.

However, every enterprise operates under unique organizational, functional, and market constraints, meaning that the application and interpretation of financial data must be contextualized. A high profitability ratio, for example, may signal health in a capital-light technology firm but may be unsustainable in a heavy manufacturing environment. Therefore, the theoretical discussion must now transition into a deep, practical application to test these principles against real-world complexity.

*Бібліографія: Kazimli Kazim, Koliesnichenko A. S. Methodic of enterprise financial stability based on financial result / Kazim Kazimli, A. S. Koliesnichenko // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 178-180.*

*КОСТІН Б. О.*, студент, НТУ «ХП»

*КОЛЕСНІЧЕНКО А. С.*, канд. екон. наук, НТУ «ХП»

## **МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах нестабільної економіки, зростання ризиків неплатежів та необхідності дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності ефективне управління дебіторською заборгованістю стає одним із пріоритетних завдань менеджменту [1]. Високий рівень дебіторської заборгованості може призвести до дефіциту оборотних коштів, погіршення ліквідності та зниження платоспроможності, що негативно впливає на фінансовий результат і конкурентоспроможність підприємства. Саме тому розробка та застосування науково обґрунтованої методики аналізу є необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Проблематика управління дебіторською заборгованістю, дослідження її облікових та аналітичних аспектів традиційно перебувають у фокусі наукових пошуків провідних учених, серед яких Бардадим М.В., Lei Y., Han S., Liu J., Adusei C., Preethi R., Костюнік О.В., Гуцаленко Л. Є., Хомик М. А., Майборода О. Є., Шепель Т., Кірейцев Г. Г. та інші. При цьому, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, методичні підходи до обліку та аналізу операцій, пов'язаних із виникненням і коригуванням дебіторської заборгованості, потребують постійного удосконалення та адаптації до сучасних умов господарювання.

Прогнозування рівня дебіторської заборгованості є важливим елементом фінансового планування та управління ліквідністю підприємства. Дебіторська заборгованість безпосередньо впливає на оборотність капіталу, платоспроможність та фінансову стійкість, тому її динаміка повинна бути об'єктом системного аналізу та прогнозування. Основною метою прогнозування

є визначення очікуваного обсягу заборгованості на майбутні періоди для забезпечення своєчасного планування грошових потоків, оптимізації кредитної політики та мінімізації ризиків неплатежів.

Методологічною основою прогнозування виступають трендові моделі, які дозволяють виявити закономірності зміни показника у часі. Використання регресійного аналізу та розрахунок коефіцієнта детермінації ( $R^2$ ) дозволяють оцінити точність моделі та її придатність для прогнозування. Високе значення  $R^2$  свідчить про те, що побудована модель пояснює наприклад, понад 98% варіації фактичних даних, що робить її надійною для прийняття управлінських рішень. Окрім трендового аналізу, доцільно застосовувати методи екстраполяції, кореляційно-регресійні моделі та сценарний підхід, який враховує вплив зовнішніх факторів (економічні умови, зміни в кредитній політиці, поведінка контрагентів) [2].

Практичне значення прогнозування полягає у можливості своєчасного реагування на потенційне зростання дебіторської заборгованості, формуванні резервів сумнівних боргів та розробці заходів щодо прискорення її погашення. Це дозволяє зменшити ризики заморожування оборотних коштів, підвищити ліквідність та забезпечити стабільність фінансового стану підприємства. Таким чином, прогнозування рівня дебіторської заборгованості є не лише аналітичним інструментом, а й стратегічним механізмом управління фінансовими ресурсами.

Прогнозування рівня дебіторської заборгованості дозволяє оцінити її майбутній обсяг, проте для прийняття обґрунтованих управлінських рішень цього недостатньо.

Необхідним є розрахунок аналітичних показників, що характеризують швидкість обороту, структуру та ризикованість дебіторської заборгованості. Такі коефіцієнти дають змогу комплексно оцінити ефективність управління, визначити проблемні зони та сформулювати заходи щодо оптимізації фінансових потоків.

Методика аналізу базується на даних бухгалтерського обліку, регламентованих НП(С)БО, МСФЗ та іншими нормативно-правовими актами, та

передбачає комплексний підхід до оцінки її стану. На практиці це виражається у застосуванні системи показників, які дозволяють оцінити ефективність управління розрахунками з контрагентами, рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства [3].

Джерелами інформації виступають баланс підприємства, примітки до фінансової звітності та оборотно-сальдові відомості за рахунками 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками» і 37 «Розрахунки з різними дебіторами». На основі цих даних здійснюється структурний, динамічний аналіз та аналіз строків погашення (рис. 1).

Першим етапом є структурний аналіз, який дозволяє визначити частку поточної, довгострокової, сумнівної та безнадійної заборгованості у загальному обсязі.



Рисунок 1 – Порядок аналізу дебіторської заборгованості

Другий етап – динамічний аналіз, що передбачає оцінку змін обсягу дебіторської заборгованості за кілька періодів для виявлення тенденцій. Третім етапом є аналіз строків погашення, який здійснюється шляхом групування заборгованості за термінами: до 30 днів, 31–90 днів, понад 90 днів. Це дозволяє оцінити рівень платіжної дисципліни контрагентів.

Важливим є аналіз структури активів через частку дебіторської

заборгованості в активах. Висока питома вага свідчить про значну концентрацію ресурсів у розрахунках, що може знижувати ліквідність підприємства. Додатково оцінюється частка простроченої заборгованості, яка вказує на рівень проблемних боргів. Її зростання вимагає формування резервів сумнівних боргів та перегляду кредитної політики.

Ці показники дозволяють комплексно оцінити:

- швидкість обігу коштів (показники оборотності та періоду погашення);
- структуру та ризики (частка простроченої, сумнівної заборгованості);
- фінансову стійкість (коефіцієнт покриття, співвідношення з кредиторською заборгованістю);
- концентрацію ризиків (індекс концентрації дебіторів) (рис. 2).

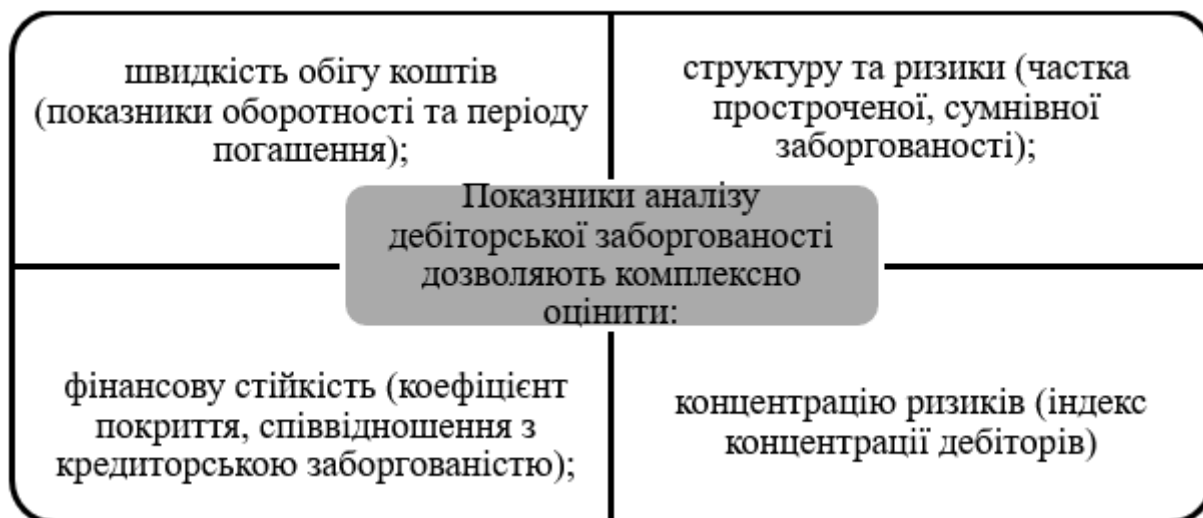


Рисунок 2 – Комплексний підхід до аналізу дебіторської заборгованості

Комплексне використання цих показників забезпечує всебічну оцінку стану дебіторської заборгованості, дозволяє виявити проблемні зони та сформулювати ефективну політику управління розрахунками. Результати аналізу використовуються для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації кредитної політики, формування резервів сумнівних боргів, планування

грошових потоків та оцінки фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, методика аналізу дебіторської заборгованості є важливим інструментом у системі управління підприємством, що забезпечує своєчасне реагування на ризики та підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

#### Список літератури:

1. **Каховська О., Спіридонова К., Кірнос, О.** Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. Економічний простір. 2023. №185. С. 54-58.
2. **Сабліна Н. В., Литовченко О. Ю.** Моделювання процесу управління заборгованістю в системі адміністрування фінансової діяльності підприємств. Комунальне господарство міст. 2022, том 2, випуск 169. С. 49–56. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27939> (дата звернення 18.10.2025).
3. **Булат Г. В., Гуменюк А. Ф.** Аналіз дебіторської заборгованості та напрями удосконалення управління нею. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №278. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/41.pdf> (дата звернення 18.10.2025).

**Бібліографія: Костін Б. О., Колесніченко А. С.** Методика аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством / **Б. О. Костін, А. С. Колесніченко** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 181-185.

## СЕКЦІЯ 9 – СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

*МИСЮРА Ю. В.*, студент, НТУ «ХП»

### ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДИНАМІКИ

У сучасних умовах господарювання, які обтяжені військовими діями на території України, прибуток є одним із основних критеріїв характеристики ефективності здійснення господарської діяльності підприємства. Наявність прибутку в таких кризових умовах, що склалися, свідчить про ефективність ухвалених управлінських рішень менеджментом підприємства.

Для виявлення основних тенденції прибутковості українських підприємств необхідно проаналізувати статистичні дані протягом останнього десятиліття з метою виявлення реакцій підприємств на кризові умови.

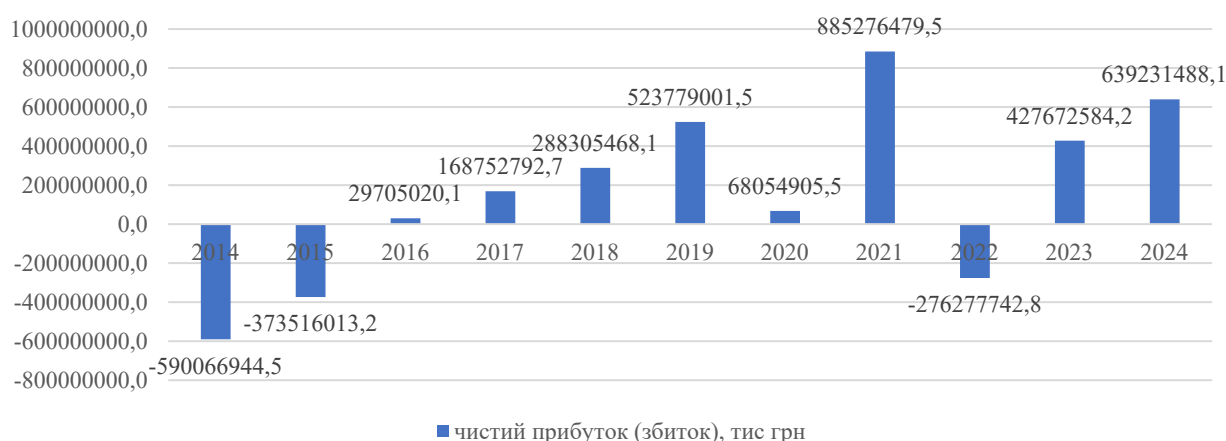


Рисунок 1 – Динаміка чистого прибутку (збитку) українських підприємств

Як видно з рисунку 1, кризові явища в економічних та політичних умовах зумовлюють тенденцію не тільки до зниження суми загального прибутку, а й до

збитковості. Так, якщо проаналізувати реакцію українських підприємств на економічну кризу 2014-2015 років, зумовлену політичною нестабільністю, то слід зазначити суттєву збитковість. Незважаючи на це, станом на 2016 рік за результатами звітного періоду загальний фінансовий результат був позитивним.

Якщо говорити про кризу 2020 року, яка була спричинена наслідками глобальної пандемії COVID-19, а саме введенням карантинних обмежень, то спостерігається значне скорочення суми загального чистого прибутку вітчизняних суб'єктів господарювання, практично на рівні 2016 року. Проте, станом на 2021 рік, сума чистого прибутку перевершила навіть показник «доковідного» 2019 року. Такий стрибок може бути зумовлений швидкою адаптацією українського бізнесу до нових викликів здійснення діяльності та послабленням карантинних обмежень

Станом на 2022 рік загальний фінансовий результат характеризувався як збиток. Український бізнес стикнувся з небаченими до того викликами ведення повномасштабної війни на території України. Руїнування майна підприємств, знищення виробничих потужностей, вимушена релокація виробництв далі від лінії фронту, необхідність залучення додаткових ресурсів для забезпечення виробництва в умовах постійних обстрілів, зменшення купівельної спроможності населення, відтік трудових ресурсів, зменшення числа населення, – ці та інші чинники болюче вдарили по можливості вітчизняних підприємств здійснювати свою діяльність.

Отже, характерною рисою для підприємств є тенденція до збитковості під впливом зовнішніх факторів та значне збільшення прибутків у фазі рецесії. Таким чином, можна говорити про те, що під впливом нестійкого зовнішнього середовища більшість українських підприємств є нестабільними та неадаптивними. Тобто системою менеджменту не були розроблені або несвоєчасно впроваджені інструменти, що могли б забезпечити прибутковість підприємств [2].

Проте, за період 2023-2024 рік, завдяки дотаціям зарубіжних країн у рамках підтримки української економіки та розробці управлінським персоналом

нової системи менеджменту прибутку, яка відповідає сучасним викликам, більшість українських підприємств отримали прибуток.

Якщо виходити з позиції того, що прибуток за умов кризи є індикатором стабільності та ефективності прийнятих управлінських рішень, то найбільш стійкими в Україні виявилися галузі сільського господарства, добувної промисловості, торгівлі та охорони здоров'я, які отримали прибуток за результатами 2022 року [2].

Отже, доцільно буде проаналізувати тенденції певної сфери сільського господарства для виявлення основних тенденцій реакції галузі на кризу. Для аналізу було обрано сферу вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.



Рисунок 2 – Динаміка прибуткових підприємств у галузі вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур

Щодо аналізу тенденцій прибутковості підприємств, які функціонують у галузі вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур, варто зауважити наступне. Протягом досліджуваного періоду понад 80% таких підприємств досягали позитивного фінансового результату, отримуючи чистий прибуток за підсумками звітного періоду. Навіть в умовах економічних криз дана галузь проявляє здатність до адаптації, зберігаючи фінансову стабільність і потенціал для генерації прибутку. Це виступає підтвердженням високої ефективності системи управління прибутковістю в даній сфері.

Аналітики з UNIDO пропонують наступні кроки, що сприятимуть

промислового розвитку в Україні [2]:

- затвердити план заходів з відновлення та реконструкції;
- розставлення галузевих пріоритетів, диверсифікація продукції із застосуванням територіального принципу;
- запровадження комплексної системи грантів та ініціатив із заохочення інвестування для відновлення та модернізації галузі з метою повторного залучення іноземних інвестицій, які знизилися після початку повномасштабного вторгнення;
- запровадження програм для молоді та жінок для сприяння розширення економічних можливостей і покращенню їхніх технічних навичок;
- звільнення або зниження податків, доступ до нових кредитів, грантової підтримки та пільгових позик прифронтових підприємств.

Проведений аналіз статистичних показників чистого прибутку вітчизняних підприємств формує необхідне інформаційне підґрунтя для подальшого дослідження актуальних проблем у сферах його обліку та управління.

#### Список літератури:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.10.2025).
2. **Котляр Д.** Напрями трансформації кризи в управлінні прибутковістю вітчизняних підприємств на можливості. Економіка та суспільство. 2024. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-92> (дата звернення: 05.10.2025).

**Бібліографія: Мисюра Ю. В.** Прибуток підприємств України: статистичний аналіз та оцінка динаміки / **Ю. В. Мисюра** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 186-189.

*ПАЛИГА А. В.*, студент, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

*БУРБЕЛА А. Л.*, викладач, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ЦИФРОВОГО БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

Умови функціонування підприємств характеризуються зростанням складності бізнес-процесів, підвищеною динамічністю ринкового середовища та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень. За таких обставин оптимізація організаційної структури набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає ефективність взаємодії між підрозділами, швидкість обміну інформацією та здатність підприємства адаптуватися до змін. Цифрове бізнес-адміністрування в цьому контексті виступає важливим інструментом трансформації управлінських підходів, забезпечуючи перехід від ієрархічних і громіздких структур до більш гнучких і результатюорієнтованих моделей управління.

Застосування цифрових технологій у системі бізнес-адміністрування сприяє переосмисленню організаційної структури підприємства через інтеграцію управлінських функцій та оптимізацію внутрішніх комунікацій. Моделювання бізнес-процесу є важливою інструментальною складовою управління підприємством, сприяючи оптимізації ресурсів, зниженню ризиків, покращенню якості продукції та послуг, а також збільшенню конкурентоспроможності підприємства у турбулентному бізнес-середовищі [1]. Впровадження автоматизованих систем управління, цифрових платформ і електронного документообігу дозволяє скоротити кількість управлінських рівнів, зменшити дублювання функцій і підвищити прозорість відповідальності. Завдяки цьому організаційна структура стає більш плоскою, що позитивно впливає на

швидкість ухвалення рішень і знижує управлінські витрати. Цифрові інструменти забезпечують безперервний доступ до актуальної інформації, що дає можливість керівництву оперативно координувати діяльність підрозділів і контролювати виконання стратегічних завдань.

Водночас цифрове бізнес-адміністрування змінює підходи до розподілу управлінських повноважень і організації праці. Використання систем управління проектами, корпоративних інформаційних мереж і аналітичних інструментів сприяє переходу від жорстко закріплених посадових функцій до процесного та проектного управління. Така трансформація дозволяє формувати міжфункціональні команди, підвищувати гнучкість організаційної структури та ефективніше використовувати людський капітал. У результаті підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни попиту, впроваджувати інновації та підвищувати загальну продуктивність діяльності.

Оптимізація організаційної структури засобами цифрового бізнес-адміністрування водночас потребує системного підходу та стратегічного бачення з боку менеджменту. Ефективність таких змін залежить не лише від впровадження технологічних рішень, а й від готовності персоналу до трансформацій, рівня цифрових компетентностей і здатності керівництва поєднувати структурні зміни з цілями розвитку підприємства. За відсутності комплексного підходу цифровізація може призвести до формальних змін без реального підвищення ефективності управління.

Отже, оптимізація організаційної структури підприємства на основі цифрового бізнес-адміністрування є важливим напрямом підвищення управлінської ефективності в сучасних умовах. Цифрові інструменти створюють передумови для спрощення управлінських зв'язків, підвищення прозорості процесів і гнучкості організаційних моделей. У перспективі такі підходи сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню їх стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

**Список літератури:**

1. *Головань О. О., Бікулов Д. Т., Олійник О. М., Маркова С. В., Сухарева К. В., Маказан Є. В.*

Моделі та методи бізнес-адміністрування : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. С. 101.

**Бібліографія:** *Палига А. В., Бурбела А. Л.* Оптимізація організаційної структури підприємства засобами цифрового бізнес-адміністрування / *А. В. Палига, А. Л. Бурбела* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 190-192.

**СОКОЛОВА Л. В.**, д-р. екон. наук, Харківський національний університет радіоелектроніки, **ORCID ID: 0000-0001-8106-1523**

**ПРИБИЛЬНОВА І. Б.**, ст. викладач, Харківський національний університет радіоелектроніки, **ORCID ID: 0000-0001-6851-5340**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах глобалізації та високої динаміки економічних процесів визначальним у реалізації Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. є її інноваційне спрямування, яке «ґрунтується на активному використанні знань і наукових досліджень» [1, с. 6]. Україна, перебуваючи у стані війни вже четвертий рік, гостро відчуває необхідність забезпечення збалансованого розвитку, який базується на впровадженні інновацій, технологічному оновленні виробництва та зростанні наукомісткості економіки. Визначальним у реалізації Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. є її інноваційне спрямування. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності підприємств промисловості наведені у п. 2 оновленого варіанту Закону України [2].

Сучасний стан економіки України надає нові можливості для розвитку насамперед сфер, пов'язаних із інноваційною діяльністю. У сучасних умовах жорсткого посилення конкурентної боротьби товаровиробників за ринки збуту, за споживацькі переваги саме інновації стають найважливішою складовою системи менеджменту на підприємстві. Прогресивні технології, нові ідеї, товари, послуги, організаційні рішення все більшою мірою визначають успіх підприємницької діяльності, забезпечують виживання та фінансову стабільність підприємства. Однак інноваційна спрямованість стратегії і тактики розвитку виробництва формує нові вимоги до змісту, організації та методик управлінської діяльності, що відповідно зумовлює необхідність формування та удосконалення специфічних форм інноваційної діяльності.

Останнім часом науковці концентрують свою увагу на дослідженні бізнес-моделей управління розвитком підприємств, які функціонують в умовах прояву кризових явищ в економіці та посилення впливу різноманітних ризиків на всіх етапах їх життєвого циклу. Співавтори О. Єршова та І. Гончаренко свою роботу присвятили аналізу складових бізнес-моделі підприємства [3, с. 75–85]. Вони зауважили, що «...дедалі популярнішими серед бізнес-структур стають інноваційні бізнес-моделі, що ґрунтуються на так званій «міграції цінностей» [3, с. 83]. Науковці О. Зибарева, І. Лопашук, І. Бивших у науковій праці [4, с. 69–84] навели результати проведеного аналізу структурних елементів бізнес-моделі. Питання формування та реалізації бізнес-моделі підприємства знайшли висвітлення у монографії вчених Г. Філюк, С. Піменов, О. Піменова [5].

Бізнес-модель інноваційного розвитку підприємства розглядається як формалізована схема функціонування бізнесу. Динамічний розвиток і тенденції інтелектуалізації бізнесу, всебічний вплив інформаційних потоків і поширення економіко-математичного моделювання та концепції ділового моделювання, розвиток електронного бізнесу та зростання ролі інноваційної складової у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, сьогодні обумовлюють доцільність та сенс розглядати поняття «бізнес-модель» підприємства як узагальнююче, котре охоплює всі аспекти управління. Тому бізнес-модель підприємства у теперішній час можна трактувати як сукупність елементів, які принципово характеризують відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою розробки інноваційного товару/послуги, що відповідає актуальним потребам споживачів.

Можна виділити 5 змістовних блоків, які об'єднують основні складові блоки бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства, що відображено на наведеному нижче рисунку.

Розглянемо стисло змістовне наповнення кожного блоку.

Блок «Зміст цінності»: визначаються ключові напрями інноваційно

орієнтованого бізнесу підприємства, його інноваційний бізнес-портфель, у тому числі у розрізі існуючих СОБ – стратегічних одиниць бізнесу підприємства.

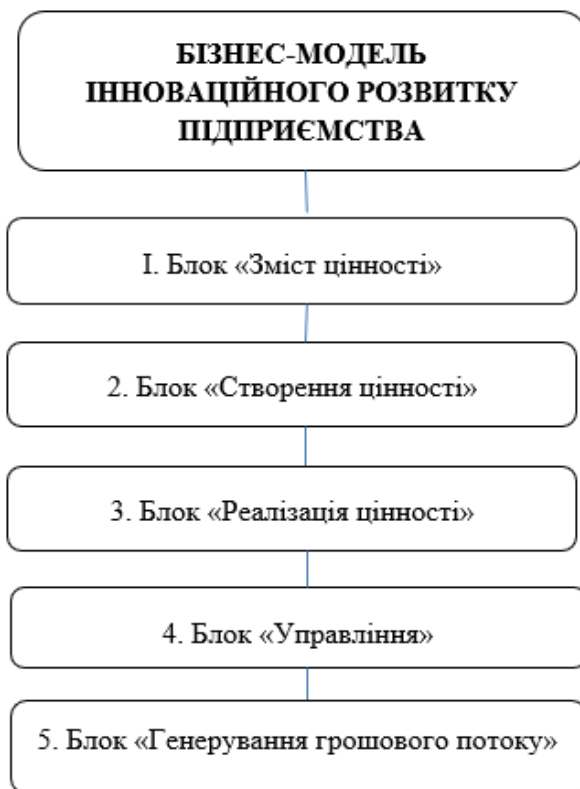


Рисунок 1 – Концептуальна бізнес-модель інноваційного розвитку підприємства

Блок «Створення цінності»: акумуляція матеріальних і нематеріальних активів, що беруть участь у створенні споживчої цінності; визначення партнерів, постачальників і моделі взаємовідносин з ними, застосовуваних технологій, а також структур і функцій, необхідних для створення обраної споживчої цінності, у тому числі для кожної СОБ підприємства.

Блок «Реалізація цінності»: характеристика цільових сегментів ринку, конкурентів, комплексу «маркетинг-мікс 4Р» у складі товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства та його СОБ.

Блок «Управління»: характеристика, опис управлінських відносини, що забезпечують взаємодію всіх елементів керованої системи бізнесу.

Блок «Генерування грошових потоків»: відображення способів і методів формування кінцевого результату господарської діяльності у фінансовій формі у

цілому підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу.

У теперішній час, коли інноваційна діяльність стає головним фактором виходу з існуючої кризи та подальшого соціально-економічного розвитку країни, стрімко зростає його роль і значення в прогресі суспільства. Однак треба мати на увазі, що процес інноваційного розвитку промислових підприємств включає в себе зміну не тільки технології виробництва й споживання продукції, але й зміну економічних відносин, механізмів і інститутів [5]. Тому питання формування й розвитку бізнес-моделі підприємства повинні розглядатися в контексті еволюції. Це лягло в основу двох основних положень концепції ділового бізнес-моделювання – інноваційна динаміка та інноваційний саморозвиток підприємства.

Кількісною характеристикою еволюції бізнес-моделі підприємства є інноваційна динаміка. В промисловості інноваційна динаміка характеризується як формалізований нелінійний опис мінливості бізнес-моделей, що проявляється у вигляді не рівноваги процесів поновлення капіталу, технологічних змін і зростання промислового виробництва відкритих економічних систем – підприємств.

Інноваційний саморозвиток економічної системи виступає якісною характеристикою еволюції бізнес-моделі промислового підприємства. Інноваційний саморозвиток такої систем – це стратегічно стійка її здатність в умовах розвитку НТП і інноваційних циклів забезпечувати синергетичний ріст капіталізації інноваційного потенціалу за рахунок самофінансування витрат на НДДКР і взаємопов'язаної поведінки учасників інноваційної діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності та росту соціально-економічного благополуччя.

Таким чином, в основі концепції формування бізнес-моделі сучасної економічної системи – промислового підприємства знаходяться чинники інноваційної динаміки та інноваційного саморозвитку. Практична значимість розробки концепції бізнес-моделі підприємства полягає в розробці необхідних і достатніх умов для інноваційного саморозвитку промислових підприємств,

формулюванню стратегій їх адаптації до нестабільних, невизначених, мінливих умов конкурентного середовища, розробці основних положень стратегії технологічного розвитку та варіантів прогнозу структурних технологічних зрушень для національної економіки.

Подальші дослідження з урахуванням сучасних трансформацій економіки України, воєнних викликів, євроінтеграційного курсу та цифровізації доцільно спрямувати за такими ключовими напрямками.

- Адаптація бізнес-моделей підприємств до умов воєнної та післявоєнної економіки. Перспективним є дослідження трансформації класичних і інноваційних бізнес-моделей з урахуванням ризиків, релокації виробництв, втрати ринків збуту, перебоїв у логістиці та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

- Інтеграція інноваційної складової у структуру бізнес-моделі підприємства. Подальших наукових розвідок потребують питання концептуалізації ролі інновацій (технологічних, організаційних, маркетингових, управлінських) як системоутворювального елемента сучасної бізнес-моделі.

- Цифрова трансформація бізнес-моделей інноваційного розвитку. Важливим напрямом є дослідження впливу цифрових технологій (Big Data, штучного інтелекту, платформних рішень, хмарних сервісів) на зміну логіки створення цінності, взаємодії зі споживачами та управління інноваційними процесами.

- Розвиток стійких та циркулярних бізнес-моделей підприємств. Доцільно поглиблювати наукові дослідження щодо формування бізнес-моделей, орієнтованих на принципи сталого розвитку, ESG, енергоефективності, екологічних інновацій та ресурсозбереження.

- Інституційне забезпечення формування інноваційних бізнес-моделей. Перспективним є аналіз впливу державної інноваційної політики, податкових стимулів, грантових програм, венчурного фінансування та інноваційної інфраструктури на еволюцію бізнес-моделей підприємств.

- Мережеві та екосистемні бізнес-моделі інноваційного розвитку.

Подальших досліджень потребують питання формування бізнес-екосистем, стратегічних альянсів, кластерів та відкритих інновацій як основи довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

- Галузева специфіка бізнес-моделей інноваційного розвитку підприємств. Актуальним є поглиблення досліджень щодо адаптації концептуальних бізнес-моделей до особливостей промислових, аграрних, ІТ, логістичних та креативних підприємств України.

- Оцінювання ефективності бізнес-моделей інноваційного розвитку. Доцільно розробляти методичні підходи та індикатори оцінювання результативності бізнес-моделей з позицій інноваційності, економічної стійкості, соціального ефекту та довгострокової вартості бізнесу.

- Людський капітал і організаційна культура в інноваційних бізнес-моделях. Перспективним напрямом є дослідження ролі компетенцій персоналу, креативності, лідерства та інноваційної культури у формуванні та реалізації бізнес-моделей інноваційного розвитку.

- Гармонізація бізнес-моделей українських підприємств із європейськими практиками. Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію європейських концепцій інноваційних бізнес-моделей до національних умов господарювання та вимог інтеграції України до ЄС.

#### Список літератури:

1. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. Сталий розвиток для України. URL: [https://sd4ua.org/wp-content/uploads/2016/11/Strategy\\_Sustainable\\_Development\\_UA.pdf](https://sd4ua.org/wp-content/uploads/2016/11/Strategy_Sustainable_Development_UA.pdf) (дата звернення: 20.12.2025).
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності: Закон України від 21.12.2023. № 3534-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-20> (дата звернення: 20.12.2025).
3. **Єршова О., Гончаренко І.** Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 2. С. 75–85. DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.8.
4. **Зибарева О., Лопашук І., Бивших І.** Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». Економіка та суспільство. 2025. № 74. С. 69–84. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-69.
5. **Филюк Г. М., Піменов С. А., Піменова О. В.** Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація : монографія. К. : ФОП Ямчинський О. В.. 2022. 220 с. ISBN 978-617-8184-22-3

**Бібліографія:** Соколова Л. В., Прибильнова І. Б. Концептуальні аспекти формування сучасної бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства / Л. В. Соколова, І. Б. Прибильнова // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 193-198.

## **СЕКЦІЯ 10 – ЗАПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ТУРИЗМУ**

***ЖУКОВ В. В.***, канд. екон. наук, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

### **МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

В умовах розвитку ринкових відносин важливого значення набуває проектне фінансування, без якого неможливе оновлення, розвиток та інноваційне нарощення виробничого потенціалу будь якого підприємства.

У сучасних умовах фінансово-економічної нестабільності фінансування та реалізації інвестиційних проектів зазнає впливу низки ризиків, що ускладнюють визначення ефективності, окупності та конкурентоспроможності проектів. З метою мінімізації впливу ризиків на реалізацію інвестиційних проектів слід визначити наявні види ризиків, виокремити основні чинники.

Реалізація інвестиційних проектів відбувається протягом певного періоду часу, а саме виділяють передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази життєвого циклу проекту. Усі стадії життєвого циклу інвестиційного проекту супроводжує ймовірність виникнення певних непередбачуваних подій, тобто виникає поняття ризикованості проекту. Але існують певні види ризиків які можливо ідентифікувати лише на окремій стадії. Виникнення на деяких стадіях життєвого циклу інвестиційного проекту певних непередбачуваних подій. Такими як політичні, економічні, правові, фінансові, технічні, екологічні тощо. Ці чинники зумовлюють виникнення різноманітних ймовірних проектних ризиків.

Саме тому, для ефективної реалізації інвестиційних проектів необхідно попередньо встановити види та визначити рівні проектних ризиків, розробити напрями та методи управління ними.

Механізм проведення захисту від ризиків, інвестори включають в договір та прораховують усі ризики. Механізм проведення постійного нагляду і контролю за процесом освоєння інвестицій називають моніторингом інвестиційних проектів.

Під час планування та реалізації інвестиційного проекту здійснюється розрахунок та врахування не лише усіх можливих витрат та доходів, тобто бюджетування, а й визначення можливих чинників впливу і ризиків. При цьому існує проблема визначення усіх можливих проектних/інвестиційних ризиків, що зумовлено недостатністю повної та релевантної інформації, людським чинником тощо, внаслідок чого відбувається недотримання інвестиційного генерального бюджету, фінансового плану й термінів виконання реалізації проекту.

Проектні ризики – це сукупність ризиків, що загрожують реалізації інвестиційного проекту або здатні знизити його ефективність (комерційну, економічну, бюджетну, соціальну, екологічну та ін.). Доцільність врахування усіх можливих видів ризиків на початкових стадіях життєвого циклу інвестиційного проекту є особливо важливим завданням, оскільки від своєчасного та правильного визначення залежить термін реалізації проекту, його майбутня ефективність.

Потрібно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання та не перевищувати допустимих меж. Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту. Невизначеність, пов'язану з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків, називають ризиком.

Ризик це економічна категорія, що може як бути, так і не бути, в основі якої

лежить невизначеність конкретної господарської ситуації і яка зумовлена браком повної інформації.

Інвестиційні розрахунки здійснюються в умовах невизначеності, тому є ймовірність виникнення несприятливих ситуацій, які призведуть до зниження ефективності проекту або додаткових збитків. Це означає, що всі проекти є ризикованими. Таким чином, можна вважати, що поняття «невизначеності», «ризикованості» та «непередбачуваності» притаманні певною мірою будь-якому інвестиційному проекту, тому їх вплив може набувати різноманітних форм та значення.

Визначаючи той чи інший вид ризику, потрібно оцінити його розмір і вплив на загальні результати. В Україні без ризикові інвестиційні проекти є доволі рідкісним явищем, оскільки на рівень ризику впливають різноманітні чинники. Зростання ступеня ризику в сучасних умовах пов'язано зі зростаючою невизначеністю і швидкою мінливістю економічної ситуації у країні загалом і на інвестиційному ринку зокрема; із пропозицією, що збільшується, для інвестування приватизованих об'єктів; із появою нових емітентів і фінансових інструментів для інвестування та низкою інших чинників.

Методи оцінки ризику залежно, на основі якої приймається інвестиційне рішення, умовно об'єднують у три групи [1, 3]: розрахунково-аналітичні методи (є повна інформація про ризик, джерелом є первинна документація і звіти підприємства); статистичні методи та методи з використанням теорії ймовірностей (інформація про ризик неповна, накопичується у разі появи ризикових подій); експертні методи (інформація про ризик відсутня, застосування стандартних математичних методів неможливе, необхідне залучення експертів для визначення ступеня ризику).

Для розширення можливостей об'єктивного вибору інвестиційного проекту додаємо ще одну групу, які базуються на теорії нечітких множин.

Тому у подальшому можливо розглядати чотири групи методів оцінки інвестиційних ризиків з урахуванням таких умов [2, 3]: наявності інформації про ризик; часткової наявності інформації; повної відсутності інформації про

ризикову ситуацію; часткової наявності інформації про ризикову ситуацію у вигляді нечітких значень.

З метою отримання позитивного результату інвестор прораховує усі види ризиків з якими може зіштовхнутися при виконанні проекту. Для цього він застосовує комбінації різних методів.

Актуальними на даний час є політичні ризики. Які зумовлені низкою різноманітних загроз. Причому роль держави в реалізації інвестиційного проекту остається визначальною. Тому необхідно, щоб політичні амбіції не стали на заваді вирішення проблем в вітчизняній економіці.

Інвестору під час реалізації проекту необхідно вибрати пріоритетні шляхи, щоб мінімізувати свої ризики: необхідно своєчасно визначити усі ризики з якими можна стикнутися у своєму проекті; до початку проекту необхідно розглянути та провести аналіз усіх ризиків; створити резервні фонди; створити застави та депозити, які дозволять почуватися більш небезпечно; прорахувати та провести розподіл ризиків між усіма учасниками проекту;

На основі результатів оцінки нинішньої економічної ситуації проектного фінансування можна зробити висновок, що на даному етапі широкомасштабна реалізація проектів шляхом проектного фінансування, наражається на значні ризики. Проте програма виходу країни з кризи повинна передбачати використання проектного фінансування. Саме проектне фінансування стане альтернативою традиційному кредитуванню. Врешті-решт, визначальними на шляху виходу з кризи є дії держави.

#### Список літератури:

1. **Пересада А., Майорова Т.** Інвестиційне кредитування: навчальний посібник / А. А. Пересада, Т. В. Майорова. – К.: КНЕУ. – 2002. – 271 с.
2. **Жуков В.** Проектне фінансування: навчальний посібник / В.В. Жуков. – Вид. 2-ге. – Харків : Вид-во "ІНЖЕК". – 2004. – 236 с.
3. **Жуков В.** Економічна сутність ризиків інвестиційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі Міжнародний університет бізнесу і права. Бізнес-Навігатор – №1(74) – 2024. С. 133-138.

**Бібліографія:** Жуков В. В. Мінімізація ризиків у системі реалізації проектного фінансування готельно-ресторанного бізнесу / В. В. Жуков // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 199-202.

## СЕКЦІЯ 11 – АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*ЯКОВЛЕВ В. І.*, аспірант, НТУ «ХП»

*НАЗАРОВА Т. Ю.*, канд. екон. наук, НТУ «ХП»

### ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ СЕРВІСИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА РОЗШИРЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ

Цифрові фінансові сервіси в сучасних умовах розвитку економіки відіграють ключову роль у трансформації фінансової системи та формуванні інституційних передумов розширення фінансової інклюзії. Прискорення цифровізації фінансового сектору, поява фінтех-компаній, розвиток онлайн-банкінгу та платформних рішень істотно змінюють механізми доступу до фінансових послуг, знижуючи просторові, часові та вартісні бар'єри для населення і бізнесу. У цьому контексті цифрові фінансові сервіси слід розглядати не лише як технологічне нововведення, а як елемент інституційної інфраструктури, що забезпечує включення широких соціально-економічних груп у фінансові відносини.

Українські науковці підкреслюють, що фінансова інклюзія в умовах цифрової трансформації набуває якісно нових характеристик, оскільки цифрові канали обслуговування змінюють саму логіку взаємодії між фінансовими установами та споживачами фінансових послуг [1]. Розвиток дистанційних сервісів сприяє розширенню охоплення фінансовою системою населення, яке раніше було обмежене у доступі до банківської інфраструктури через територіальні, соціальні або економічні чинники. Таким чином, цифрові фінансові сервіси виконують інклюзивну функцію, інтегруючи фінансово виключені групи у формальні фінансові відносини.

Інституційна роль цифрових фінансових сервісів проявляється також у зміні моделей фінансового посередництва. Цифрові платформи та фінтех-рішення трансформують традиційні банківські процеси, підвищуючи швидкість, прозорість і зручність фінансових операцій. Дослідження українських авторів свідчать, що цифрові фінансові сервіси стають важливим елементом інституційного середовища, яке формує нові правила доступу до фінансових ресурсів, зокрема для малого та середнього бізнесу [2]. Це сприяє підвищенню економічної активності та зменшенню структурних дисбалансів у доступі до фінансування.

Водночас цифровізація фінансових послуг не є автоматичною гарантією розширення фінансової інклюзії. Українські дослідники звертають увагу на те, що інституційна ефективність цифрових фінансових сервісів залежить від якості регуляторного середовища, рівня цифрової грамотності населення та довіри до фінансових інститутів [1]. За відсутності належних інституційних механізмів цифрові фінансові сервіси можуть посилювати нерівність, створюючи нові форми фінансового виключення, пов'язані з технологічною вразливістю або інформаційною асиметрією.

Особливого значення цифрові фінансові сервіси набувають у контексті досягнення цілей сталого розвитку та соціальної інклюзії. Українські вчені наголошують, що цифрова фінансова інклюзія сприяє розширенню доступу до фінансових інструментів для соціально вразливих груп населення, підвищенню фінансової автономії домогосподарств та зменшенню рівня бідності [3]. У цьому вимірі цифрові фінансові сервіси виконують не лише економічну, але й соціальну функцію, забезпечуючи інклюзивний характер економічного розвитку.

Інституційний потенціал цифрових фінансових сервісів тісно пов'язаний із розвитком фінтех-екосистеми та співпрацею між банківським сектором і небанківськими фінансовими установами. Дослідження показують, що саме інтеграція цифрових платформ у фінансове посередництво дозволяє створювати інклюзивні фінансові продукти, адаптовані до потреб різних груп споживачів [2].

Такий підхід сприяє формуванню гнучкої інституційної структури фінансового ринку, здатної реагувати на виклики цифрової економіки.

Регуляторний аспект розвитку цифрових фінансових сервісів є визначальним для їх інституційної ролі у розширенні фінансової інклюзії. Українські науковці підкреслюють необхідність формування збалансованої регуляторної політики, яка б одночасно стимулювала інновації та забезпечувала захист прав споживачів фінансових послуг [1]. У цьому контексті цифрові фінансові сервіси мають розглядатися як елемент інституційної архітектури фінансової системи, що потребує чітких правил функціонування та ефективного нагляду.

Отже, цифрові фінансові сервіси виступають важливою інституційною основою розширення фінансової інклюзії, забезпечуючи доступність, зручність і адаптивність фінансових послуг в умовах цифрової трансформації економіки. Аналіз українських наукових досліджень свідчить, що ефективна реалізація інклюзивного потенціалу цифрових фінансових сервісів можлива лише за умови комплексного поєднання технологічних інновацій, інституційного розвитку та належного регуляторного забезпечення. У сучасних умовах цифрові фінансові сервіси перетворюються на ключовий чинник формування інклюзивної та стійкої фінансової системи, здатної підтримувати соціально-економічний розвиток України.

#### Список літератури:

1. **Клименко Д. Б.** Фінансові інклюзії у банківській практиці. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 4. С. 43–52. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.4.2020.43-52>.
2. **Марич М. Г., Антонюк В. І.** Інституційне забезпечення фінтех-розвитку та роль цифрових платформ у банківському фінансовому посередництві МСП. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. С. 638–647. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-138>.
3. **Науменкова С., Міщенко С., Міщенко В.** Цифрова фінансова інклюзія для прискорення досягнення цілей сталого розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. Вип. 1(222). – С. 102–112. – DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/13>

**Бібліографія:** Яковлев В. І., Назарова Т. Ю. Цифрові фінансові сервіси як інституційна основа розширення фінансової інклюзії / В. І. Яковлев, Т. Ю. Назарова // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 203-205.

## **АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ НА ОСНОВІ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ**

Стрімкий процес цифровізації економіки відкриває нові перспективи для розвитку фінансових ринків, зокрема завдяки впровадженню блокчейн-технологій, які забезпечують безпечний обіг цифрових активів. Використання децентралізованих реєстрів сприяє зростанню прозорості інвестиційних операцій, зменшенню витрат на транзакції, підвищенню достовірності даних і створенню умов для запровадження інноваційних інструментів інвестування, що є особливо важливим в умовах фінансової нестабільності.

Одним із головних напрямків цифрової трансформації фінансової сфери стає розробка цифрових інвестиційних активів, таких як токенизовані цінні папери, смарт-контракти, токени з забезпеченням активами (*asset-backed tokens*), *utility-* і *security-*токени.

Завдяки блокчейну з'являється можливість створювати інвестиційні продукти нового покоління, які характеризуються швидкою оборотністю, автоматизацією виконання умов і підвищенням довіри між учасниками ринку. Втім, для практичного впровадження цих інструментів необхідно вдосконалювати методи їх оцінювання, розробляти механізми управління ризиками та встановлювати стандарти регулювання.

У науковій площині ключовим завданням є створення методології, яка дозволить системно оцінювати потенціал токенизованих активів з урахуванням таких характеристик, як їх технологічна природа, рівень ліквідності, волатильність і ступінь захищеності смарт-контрактів.

У процесі розбудови цифрової економіки інвестування на основі блокчейну вимагає моделювання ризиків децентралізованого середовища:

технічних, правових, ринкових, операційних та кіберризиків. Це наголошує на потребі перегляду та оновлення методів класифікації й оцінювання цифрових активів. Важливу роль у розвитку блокчейн-заснованих інструментів інвестування відіграє регуляторне середовище.

Світові тенденції демонструють поступове формування нормативної бази для токенизації активів, дотримання правил КУС/AML, впровадження стандартів безпеки смарт-контрактів і інтеграції блокчейн-технологій у традиційні фінансові інституції.

Для України пріоритетом є створення прозорої правової бази та інституційних механізмів підтримки цифрових фінансових сервісів, що стимулюватиме залучення капіталу та розвиток цифрового ринку. Таким чином, удосконалення методологічного підходу до формування інвестиційних інструментів на основі блокчейн-технологій є визначальною умовою для прогресу сучасної цифрової економіки.

Це сприятиме кращому управлінню потоками інвестицій, ефективній інтеграції цифрових активів у фінансові системи та формуванню інноваційних моделей інвестування, орієнтованих на прозорість, безпеку і стійкість.

#### Список літератури:

1. *Nakamoto S.* Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System / Nakamoto S. Bitcoin: elektronna hotivka z rozrakhunkamy «peer-to-peer». 2008.
2. *Tapscott D., Tapscott A.* Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World / Tapscott D., Tapscott A. Blockchain-revoliutsiia. New York: Penguin, 2016.
3. European Securities and Markets Authority. Report: Trends, Risks and Vulnerabilities in Crypto-Assets / ESMA. Zvit pro tendentsii ta ryzyky rynku kryptoaktyviv. Paris, 2023.
4. World Bank. Tokenization of Assets and the Role of Distributed Ledger Technologies / Svitovyi bank. Tokenizatsiia aktyviv ta rol rozpodilenykh reiestriv. Washington, 2022.

**Бібліографія:** *Колонтаєвський Р. Г.* Аналітичні підходи до формування інвестиційних інструментів у цифровій економіці на основі блокчейн-технологій / *Р. Г. Колонтаєвський* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 206-207.

## **СЕКЦІЯ 12 – ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ФІНАНСОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

*ОЛЕКСІЄНКО Є. В.*, аспірант, ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки та технологій

### **ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Умови невизначеності, за яких функціонує сучасний бізнес, вимагають формування дієвого механізму протистояння викликам і загрозам та захисту економічних інтересів компанії. Основні виклики, що стоять перед підприємствами, включають високий рівень економічної нестабільності, коливання на фінансових та товарних ринках, інфляційні процеси, валютні ризики та інші економічні фактори, які можуть впливати на стабільність бізнесу та конкурентоспроможність і привабливість суб'єктів господарювання.

Економічна безпека розглядається як комплексний стан, який захищає фінансово-економічні інтереси підприємства та створює сприятливі умови для його розвитку в теперішній час та в довгостроковій перспективі.

Концептуальною основою розвитку суб'єкта господарювання, яка визначає систему принципів, пріоритетів, правил та критеріїв ухвалення рішень, що задають вектор його розвитку на певний період часу – прийнято вважати стратегію. В теорії стратегічного менеджменту майбутнє підприємства в конкурентному середовищі пропонується описувати через ієрархію стратегій (головна, ділова, функціональна, операційна), кожна з яких реалізується на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак.

Обираючи напрями стратегічного управління та розвитку підприємства

виділяють етапи: аналізу ринкових можливостей, аналізу ризиків окремих напрямів діяльності, розробки проєктів інноваційного розвитку за конкретними напрямами, вибору джерел фінансування вектору розвитку. Системне використання дієвих стратегічних інструментів на мікрорівні сприяє довгостроковій стійкості, оптимізації ресурсів та технологічних операцій, посиленні репутації та привабливості компанії в очах стейкхолдерів. Фінансова стабільність, безперервність діяльності, вільне маневрування ресурсами є ключовими цільовими орієнтирами економічних суб'єктів в контексті безпеко-орієнтованого управління.

Властивостями економічної безпеки називають: надійність (використання запасу міцності), гнучкість (узгодження інтересів компанії), результативність (здатність досягати поставлених цілей) та керованість (вплив на результативність управління) [1, с. 710].

Інструментарій економічної безпеки підприємства є індивідуальним для кожної компанії і залежить від виду бізнесу, нюансів фінансово-господарської діяльності, сукупності внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків. Дієвість і результативність організаційного інструментарію залежить від показників функціонування підприємства, ефективності фінансової стратегії та її здатності захищати фінансові інтереси компанії. Диференційований інструментарій передбачає: аналіз керівної складової, діагностику фінансової складової, дослідження ресурсного потенціалу, аналіз техніко-технологічної складової, оцінювання інформаційної складової, дослідження збутової політики [2, с. 56-57].

Традиційно компонентами управління економічною безпекою є аналіз та діагностика вищезазначених складових з точки зору виявлення, попередження та мінімізації ризиків. Ціновій стратегії належить особливе місце в системі економічної безпеки. Адаптація до ринкових змін, збереження конкурентних позицій, стабільність фінансових потоків та прогнозованість прибутковості є формою впливу цінової стратегії як організаційного інструментарію на управління економічною безпекою підприємства. Фінансова стійкість формує

базу для забезпечення безпекового потенціалу підприємства, стабільного функціонування бізнесу, сталого розвитку та захисту фінансових ресурсів. Тактичні управлінські рішення суттєво впливають на цінову стратегію підприємства як учасника бізнес-середовища.

Зв'язок цінової стратегії з економічною безпекою підприємства є очевидним, оскільки будь-які дії у сфері ціноутворення мають відповідати ключовим цілям та орієнтирам підприємства, мають бути спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних конкурентних переваг з мінімальними витратами. Очевидно, що ціноутворення є важливим елементом програми розвитку підприємства-виробника в довгостроковій перспективі. Через ціну реалізуються основні результати діяльності підприємства, тому ціна визначає ефективність цієї діяльності. Розрахунок, обґрунтування, визначення ціни продукту в кожній конкретній ринковій ситуації є унікальним, але підпорядковується загальним принципам ціноутворення.

Цінову стратегію доречно вважати організаційним інструментарієм економічної безпеки через її спрямованість на: захист та ефективне використання фінансових ресурсів; підтримку та розвиток конкурентних переваг; створення умов для залучення інвестицій. Позитивна динаміка показників функціонування підприємства сприяє підвищенню рівня його економічної безпеки. Зміни у фінансовій стійкості, ліквідності, платоспроможності суб'єктів господарювання залежать від управлінських рішень у сфері конкурентного та цінового позиціонування. Важливість цінового позиціонування в контексті управління економічною безпекою прослідковується через механізм адаптації до ринкових змін, стабільність фінансових потоків та прогнозованість прибутковості [3, с. 217].

Отже, цінова стратегія забезпечує взаємозв'язок між фінансовими, функціональними та організаційними аспектами управління шляхом узгодження складових економічної безпеки на рівні суб'єкта господарювання відповідно до його цільових орієнтирів.

### Список літератури:

1. **Григорук П. М., Снівак В. В.** Економічна безпека підприємства як економічна проблема. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 6 (16). С. 705–719.
2. **Ткачук Г. Ю.** Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний простір. 2022. № 178. С. 55–59.
3. **Ковальчук А. М., Костюнік О. В.** Стратегічний підхід до управління економічною безпекою підприємства з урахуванням цінового позиціонування. Науковий вісник полісся. 2024. № 2(29). С. 215–226

**Бібліографія: Олексієнко Є. В.** Цінова стратегія як організаційний інструментарій економічної безпеки підприємства / **Є. В. Олексієнко** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 208-211.

*ЛЕВКОВЕЦЬ Н. П.*, канд. екон. наук, Національний транспортний університет

## **МЕНЕДЖМЕНТ І БЕЗПЕКА НА АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

Автомобільний транспорт є невід’ємною складовою інфраструктури будь-якої країни, забезпечуючи мобільність населення та ефективність економіки. Проте, зростання кількості транспортних засобів та інтенсивності руху призводить до підвищення ризиків дорожньо-транспортних пригод (ДТП).

За даними Всесвітньої організації охорони здоров’я, щорічно внаслідок ДТП гине понад 1,3 мільйона осіб, а ще близько 50 мільйонів отримують травми. В Україні ситуація також залишається складною: у 2024 році зареєстровано понад 153 тисячі ДТП, з яких 20 628 — з постраждалими, а 2 712 — зі смертельними наслідками. [2]

У цьому контексті особливої актуальності набуває ефективний менеджмент у сфері автомобільного транспорту, спрямований на забезпечення безпеки дорожнього руху.

Управлінські рішення повинні охоплювати не лише технічні аспекти, але й організаційні, правові та культурні складові, що в сукупності формують систему безпеки на транспорті.

Ефективне управління безпекою на автомобільному транспорті передбачає розробку та впровадження стратегічних рішень, які охоплюють всі рівні діяльності підприємства. Це включає визначення політики безпеки, встановлення цілей та завдань, розробку планів дій та моніторинг їх виконання. [3]

Крім того, стратегічне управління повинно враховувати аналіз ризиків, оцінку ефективності заходів безпеки та постійне вдосконалення системи

управління. Це дозволяє не лише зменшити кількість ДТП, але й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. [1]

Сучасні технології відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки на автомобільному транспорті. Використання систем GPS-моніторингу дозволяє відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, контролювати швидкісний режим та дотримання маршрутів.

Забезпечення безпеки на автомобільному транспорті неможливе без дотримання нормативно-правових вимог та стандартів. Це включає відповідність національному законодавству, міжнародним конвенціям та стандартам, таким як ISO 39001.

Підприємства повинні впроваджувати внутрішні політики та процедури, що відповідають цим вимогам, а також забезпечувати постійний моніторинг та аудит їх дотримання.

Підприємства повинні впроваджувати програми навчання та підвищення обізнаності з питань безпеки, заохочувати ініціативу працівників у цій сфері, а також забезпечувати належну комунікацію та обмін інформацією. Формування сильної корпоративної культури безпеки сприяє зниженню рівня аварійності та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Ефективний менеджмент є основою безпеки на автомобільному транспорті. Завдяки системному підходу, сучасним технологіям, кваліфікованому персоналу, технічній дисципліні та правовій грамотності можливо суттєво знизити ризики ДТП.

#### Список літератури:

1. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
2. *Lyashuk O., Mironov D., Martyniuk V., Aulin V., Tson O., Maruschak P.* Risk analysis of road traffic accidents in Ukraine. *Transport*, 39(4), 2024. p. 350–359. URL: <https://doi.org/10.3846/transport.2024.23190>
3. *Левковець Н. П.* Складові економічної безпеки автотранспортних підприємств. Управління проектами, системний аналіз і логістика: Науковий журнал. Вип. 9. - К.: НТУ, 2012, 337-341 ст.

**Бібліографія:** *Левковець Н. П.* Менеджмент і безпека на автомобільному транспорті: сучасні виклики та управлінські рішення / *Н. П. Левковець* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 212-213.

*ШАНДОВА Н. В.*, д-р. екон. наук, Херсонський національний технічний університет

*СИДОРУК П. В.*, аспірант, Херсонський національний технічний університет

## **АДАПТИВНА АНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В умовах глибоких структурних змін, спричинених триваючою війною, нестабільністю ринків та глобальними дисбалансами, питання ефективного управління економічною безпекою набуває критичного значення для виживання та розвитку українських підприємств. Система управління безпекою перетворюється з інструменту реактивного захисту на стратегічний ресурс, що визначає довгострокову життєздатність бізнесу. Однак її результативність безпосередньо залежить від якості аналітичного забезпечення – здатності виявляти загрози, оцінювати їхній вплив та приймати обґрунтовані рішення в умовах дефіциту часу та інформації.

Основна проблема полягає у фрагментарності існуючих підходів до оцінки. На практиці переважає використання вузьких фінансових або ризик-орієнтованих показників, тоді як управлінські, організаційні та поведінкові аспекти залишаються поза увагою. Це унеможливорює комплексну діагностику системи, обмежуючи можливості своєчасної адаптації до швидкозмінних умов. Особливості українського контексту – відсутність уніфікованих критеріїв, обмеженість статистичних баз даних, вплив війни на ринкову динаміку – роблять традиційні методики недостатньо ефективними, водночас створюючи запит на розроблення гнучких, адаптивних аналітичних рішень [1].

У світовій науковій думці останніх років спостерігається два основних напрями: поглиблення методичного інструментарію та пошук адаптивних

моделей, стійких до невизначеності. Дослідники пропонують комплексні індекси, що поєднують кількісні та якісні показники, а також інтегрують принципи стратегічного планування, ризик-менеджменту та цифрового моніторингу в єдиний контур управління безпекою. Акцент робиться на перехід від статичних аудитних процедур до систем, здатних динамічно оновлювати сценарії реагування.

Проте в контексті України застосування цих передових підходів обмежене. Динаміка українського бізнес-середовища має суперечливий характер. З одного боку, спостерігається знакове відновлення підприємницької активності, кількість ФОП свідчить про високу адаптивність. З іншого боку, значна частка державних та комунальних підприємств залишаються збитковими, що вказує на системні проблеми в управлінні фінансовою стійкістю та ризиками. Така дихотомія підкреслює, що позитивні макротренди не гарантують ефективності внутрішніх систем безпеки окремих суб'єктів господарювання [2]. Це створює потребу в аналітичних інструментах, здатних враховувати як кількісні фінансові показники, так і якісні параметри управлінських процесів.

Запропонована модель є цілісним динамічним комплексом, який інтегрує моніторинг, аналіз та управлінський цикл. Її ядро складає аналітичний контур, що поєднує індикатори різної природи:

- фінансові, зокрема, ліквідність, рентабельність;
- організаційні, такі як, узгодженість процесів, швидкість прийняття рішень;
- кадрові - індекс компетентності, стабільність ключового персоналу;
- технологічні, такі як, рівень цифровізації, захищеність інформаційних систем;
- зовнішні (ринкові та макроекономічні), що включають волатильність попиту, курсові коливання.

Новизна моделі полягає в механізмі динамічного зважування цих індикаторів. Вагові коефіцієнти не є фіксованими, а адаптуються за допомогою алгоритмів машинного навчання на основі історичних даних та виявлення

«тригерів» – значних змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Це дозволяє системі «вчитися» та зміщувати акценти в оцінці відповідно до поточних пріоритетів загроз.

Інтегральний індекс економічної безпеки розраховується за формулою суми добутків адаптивних ваг на нормалізовані значення показників. Для врахування неформалізованих факторів (наприклад, управлінської культури) модель інтегрує якісні методи – експертні оцінки та семантичний аналіз документів.

Ключовим етапом є побудова аналітичної матриці взаємодії внутрішніх та зовнішніх ризиків, що дозволяє оцінити ймовірність та потенційний вплив кожної загрози, виявляючи системні та локальні вразливі місця. Циклічність методики (збір даних → аналіз → оцінка → реакція → моніторинг) забезпечує її постійну актуалізацію та перетворення з інструменту контролю на механізм раннього попередження.

Запропонована адаптивна аналітична модель, завдяки поєднанню багаторівневих індикаторів, динамічного зважування та інтеграції кількісно-якісних методів, надає комплексний інструмент для оцінки саме якості управлінських процесів. Вона дозволяє не тільки діагностувати поточний стан, але й прогнозувати ризики, формуючи основу для проактивних рішень. Практична імплементація такої методики може стати чинником підвищення стійкості не лише окремих підприємств, а й сприяти формуванню більш захищеного економічного середовища в цілому.

#### Список літератури:

1. **Шандова Н. В., Сидорук П. В., Парфьонов В. С.** Метод адаптивного управління економічною безпекою підприємства. Економічні горизонти, 2025. 1(30), 44–54. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321111](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321111).
2. **Олійник Н. М., Смоляк О. С., Ільяшенко Д. М.** Стратегії забезпечення економічної безпеки в умовах нестабільності у контексті стимулювання розвитку підприємництва. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2025. № 2 (93). Том 2. С. 398-405. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.50>.

**Бібліографія:** Шандова Н. В., Сидорук П. В. Адаптивна аналітична модель оцінки системи управління економічною безпекою підприємств в умовах трансформацій / Н. В. Шандова, П. В. Сидорук // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 214-215.

## **СЕКЦІЯ 13 – АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ НА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РІВНЯХ**

**БОЖАНОВА В. Ю.**, д-р. екон. наук, ННІ ПДАБА УДУНТ

**БОРИСЛАВСЬКИЙ В. І.**, студент, ННІ ПДАБА УДУНТ

### **СТОРИТЕЛІНГ – ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

Сучасна теорія управління налічує інструменти, які при правильному та їх застосуванні дозволяють досягати підприємствам поставлених цілей. Але застосування будь-якого інструменту управління підприємством вимагає від топ-менеджменту, насамперед, дотримання чітких принципів та врахування багато факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Сучасний стан політики та економіки України внаслідок воєнних подій, кризові ситуації на підприємствах будь-якої форми власності призводять до пошуку нових підходів та застосування дієвих інструментів управління. При цьому, насамперед, важливо дотримання керівництвом принципів управління, особливе значення з яких набувають принципи своєчасності, релевантності, адаптивності, орієнтацію на людину.

Одночасний розвиток телекомунікаційних послуг та зростаючий попит на них внаслідок тривалого воєнно-політичного конфлікту змінюють умови ведення бізнесу підприємств та корпорацій будь-якої форми власності. До того ж, зростає попит на рівень якості телекомунікаційних послуг, що вимагає від таких підприємств та корпорацій застосування нових конкурентоспроможних технологій та сучасного обладнання, що дозволяють відповідати зростаючим вимогам споживачів та швидко відновлюватись внаслідок форс-мажорних обставин через воєнні події.

Так, дотримуючись глобальних цілей сталого розвитку до 2030 р., проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 р. № 70/1., «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell задіяли альтернативну «зелену» енергетику для живлення базових станцій. На відміну від генераторів та акумуляторів, сонячні електростанції (СЕС) можуть скоротити витрати на електроенергію й у перспективі стати окремим бізнесом. Втім оператори ринку телекомунікаційних послуг України поки не поспішають жити більшість своїх базових станцій від сонця. Хоча вже вкладають десятки мільйонів гривень у СЕС [5].

Сьогодні в Україні відомі наступні оператори зростаючого ринку телекомунікаційних послуг: «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell, що конкурують між собою в якості послуг, цінній політиці, технологіях тощо та стрімко нарощують прибутки [2]. Але ведення бізнесу цих операторів в країні, де відбуваються воєнні події, пов'язано з роботою в умовах невизначеності та форс-мажору: виникають несподівані руйнування обладнання та зникнення зв'язку, фінансові втрати, втрата постійних клієнтів тощо [3].

Необхідність організації оперативно-відновлювальних робіт призвела до того, що сьогодні інженери ремонтних бригад увійшли в топ найнебезпечніших фахів року [4]. Але корпоративна політика цих операторів телекомунікаційного ринку вироблена таким чином, що вона: залишає складнощі їх роботи невідомими для споживачів, які не замислюються, які проблеми долає оператор задля відновлення якісних послуг; дистанціює комунікації шляхом роботи голосових автовідповідачів, чат-ботів в соцмережах тощо. Така політика призводить до того, що зростає кількість незадоволених споживачів.

Наукові праці [1, 7], освітні платформи та цифрові спільноти [8-10] розглядають сторітелінг як інструмент маркетингу задля просування товару на ринок. Одним автором виконаний ретельний аналіз досвіду практики застосування сторітелінгу світовими компаніями [1]. Іншим автором особлива увага приділена адаптації інструменту сторітелінгу до вітчизняних умов ведення бізнесу під час воєнних подій, враховуючи адаптацію до мінливого зовнішнього

середовища та застосування його на цифрових платформах.

З огляду на це, пропонується застосування сторітелінгу, як інструмента управління підприємством ринку телекомунікаційних послуг, що дозволить: підвишити лояльність споживачів та впевненість в якості послуг, сформувати корпоративну культуру та цінності операторів, утримувати клієнтів та збільшити їх чисельність за рахунок емоційної прив'язки до бренду, підвищувати інвестиційну привабливість корпорації за рахунок стало-позитивного досвіду роботи, покращить командну роботу та мотивацію працівників.

На сьогоднішній день інформаційна складова телекомунікаційного бізнесу вирає вирішальну роль, перетворюючи сторітелінг в стратегічний бізнес-інструмент, що підвищує конкурентоспроможність підприємств та корпорацій, буде міцні зв'язки з партнерами, доводить свої ідеї до цільової аудиторії, підвищуючи впевненість споживачів.

#### Список літератури:

1. **Вовчанська О. М.** Сторітелінг в системі маркетингових комунікацій компанії / Вовчанська О. М., Іванова Л. О. // Приазовський економічний вісник. - 2022. - Вип. 2(31). - С. 48-55. URL: [http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2022/2\\_31\\_ukr/10.pdf](http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2022/2_31_ukr/10.pdf)
2. **Підгайна Є.** «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell у цифрах: хто з операторів лідирує за динамікою доходу, чистого прибутку/збитку та середнього чеку. Незалежна бізнес-платформа «Mind». 21.11.2023. URL.: [https://mind.ua/publications/20265843-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-lifecell-u-cifrah-hto-z-operatoriv-lidirue-za-dinamikoyu-dohodu-ch?utm\\_source=chatgpt.com](https://mind.ua/publications/20265843-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-lifecell-u-cifrah-hto-z-operatoriv-lidirue-za-dinamikoyu-dohodu-ch?utm_source=chatgpt.com)
3. **Підгайна Є.** Мільярди у відновлення зв'язку: як мобільні оператори долають наслідки війни. Незалежна бізнес-платформа «Mind». 28.07.2022. URL.: [https://mind.ua/publications/20244885-milyardi-u-vidnovlennya-zv-yazku-yak-mobilni-operatori-dolayut-naslidki-vijni?utm\\_source=chatgpt.com](https://mind.ua/publications/20244885-milyardi-u-vidnovlennya-zv-yazku-yak-mobilni-operatori-dolayut-naslidki-vijni?utm_source=chatgpt.com)
4. **Підгайна Є.** Рік незламності: кейси виживання мобільного зв'язку від топів «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell. Незалежна бізнес-платформа «Mind». 28.02.2023. URL.: [https://mind.ua/publications/20254065-rik-nezlamnosti-kejsi-vizhivannya-mobilnogo-zv-yazku-vid-topiv-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-life?utm\\_source=chatgpt.com](https://mind.ua/publications/20254065-rik-nezlamnosti-kejsi-vizhivannya-mobilnogo-zv-yazku-vid-topiv-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-life?utm_source=chatgpt.com)
5. **Підгайна Є.** Сонце для зв'язку: як «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell задіяли альтернативну енергетику для живлення базових станцій. Незалежна бізнес-платформа «Mind». 26.11.2025. URL.: <https://mind.ua/publications/20297806-sonce-dlya-zvyazku-yak-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-lifecell-zadiyali-alternativnu-energetiku-d>
6. **Стамат В. М., Крамарчук М. В.** Особливості просування товарів та послуг у мережі Інтернет. Сучасна наука: інновації та перспективи : матеріали міжнар. мультидисциплінарної наук.-практ. інтернет-конференції (Київ, 6-7 квітня 2023 р.). Київ : Київський інститут залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, 2023. С. 405-408. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16703>.
7. **Стамат В. М., Мерзлікіна М. О.** Storytelling як інноваційний маркетинговий інструмент. Економічний простір: Збірник наукових праць. - № 200. - Дніпро: ПДАБтаА, 2025. - С. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.112-118>
8. Сторітелінг: правила, техніки, корисні матеріали та поради. Освітній Хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/news/storiteling-pravila-tehniki-korisni-materiali-ta-poradi>
9. Сторітелінг. Ukrainian digital community (UDC). 04.07.2024. URL.: <https://ukrainiandigital.com/storitelinh/>
10. **Толмач М.** Практики цифрового сторітелінгу для фахівців інформаційної справи. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері, 2022. Т. 5. № 1. С. 187. URL.: <http://infotech->

**Бібліографія:** *Божанова В. Ю., Бориславський В. І.* Сторітелінг – інструмент управління підприємством ринку телекомунікаційних послуг / *В. Ю. Божанова, В. І. Бориславський* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова С. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 217-220.

*ДУРНЕВ В. М.*, студент, ХНУ ім. В.Н. Каразіна

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний етап розвитку України супроводжується глибокими соціально-економічними та інституційними трансформаціями, зумовленими децентралізацією, інтеграцією до європейського простору та впливом воєнних дій. Регіональний розвиток виступає ключовою умовою формування конкурентоспроможної, стійкої та інклюзивної економіки.

У проведеному дослідженні визначено критичні тенденції: посилення просторових диспропорцій, погіршення економічної активності у східних регіонах, зниження інноваційності та нерівномірний доступ до інвестицій. Особливо важливою є проблема відновлення зруйнованої інфраструктури.

Серед ключових проблем управління: недостатня інституційна спроможність громад, низький рівень цифрової трансформації, дефіцит кадрів та обмеженість фінансових ресурсів. Пріоритетними напрямками оптимізації визначено: модернізацію стратегічного планування, формування кластерів, цифровізацію, розвиток людського капіталу та впровадження екологічних стандартів.

Проведений аналіз свідчить, що удосконалення системи державного управління регіональним розвитком є ключовою передумовою сталого економічного зростання та інтеграції України до європейського економічного простору.

### **Список літератури:**

1. *Дурнев В. М.* Державне управління розвитком регіонів України : кваліфікаційна робота магістра. ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2025. 78 с.

**Бібліографія:** *Дурнев В. М.* Державне управління розвитком регіонів України в умовах трансформації економіки / *В. М. Дурнев* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 221.

## **PRINCIPLES OF BUSINESS ENTITY EFFICIENCY PERFORMANCE MANAGEMENT**

During the period of construction of a market economy under the management of the efficiency of the enterprise, the implementation of a number of management functions (planning, measurement, analysis, control) in relation to individual performance indicators was envisaged production and financial results, for example, labor productivity or profit, in order to ensure their growth [1].

However, given the peculiarities of that period, these studies were aimed at survival enterprises in the conditions of a transformational crisis caused by the destruction of the centralized planning system, the breakdown of economic ties, the uncertainty of development prospects, and therefore their results were mainly of a specific anti-crisis and short-term nature. In addition, they relied entirely on the methodology of measuring and analyzing the effectiveness of a socialist enterprise, which loses its effectiveness due to certain factors in market conditions.

Kutsenko A. considers the management of the efficiency of the enterprise's activity as "the purposeful operational regulation of activity in the directions of efficiency management to ensure the compliance of the actual state of the enterprise with the given parameters".

According to A. Honcharuk [2], this interpretation is rather limited, since it: drives the process of efficiency management into narrow time frames (operationalism); functionally limits it only to regulation, leaving out of consideration other important functions of management - planning, evaluation, analysis, control, etc.; does not take into account internal and external operating conditions of the enterprise, for example, resource provision, the degree of specificity of the market.

M. Armstrong defines efficiency management as a systematic and continuous process of improving organizational activity by developing performance indicators of

individual employees and teams. Considering performance management as a system consisting of interrelated elements designed to achieve goals, increase individual, team and organizational effectiveness, he divides them into separate processes:

- planning to improve efficiency and personal development;
- goal setting;
- efficiency control;
- provision of feedback;
- analysis and evaluation of activity efficiency;
- reviewing efficiency tasks.

According to S. Hatfield, performance management is the process of creating a working environment or setting in which people have the opportunity to demonstrate their best abilities. "Performance management is a holistic work system that begins when work is identified as necessary ... and ends when an employee leaves your business entity." Thus, it considers this concept in the broad context of the work system, proceeding from the widespread perception of performance management as a substitute for the traditional performance evaluation system.

At the same time, according to most authors, it boils down to the fact that efficiency management is a cyclical process, the goal of which is to increase efficiency.

Successful formation of competitive advantages should be based on qualitative, quantitative and cost approaches due to the development of qualitative and quantitative characteristics of the process or products.

#### References:

1. **Salita K. S.** (2009). Efficiency of economic activity of the enterprise: monograph: K. S. Saliga. Zaporizhia: ZCNTI. 180 p.
2. **Honcharuk A. G.** (2010). Formation of the enterprise efficiency management mechanism: autoref. thesis for obtaining sciences. doctor's degree economy Sciences: specialist 08.00.04 "Economics and enterprise management" : A. G. Honcharuk. Odesa. 37 p.

**Бібліографія:** *Changxin Yang* Principles of business entity efficiency performance management / *Yang Changxin* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 222-223.

**BING ZHANG**, student, NTU «KhPI»

## **THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS FORMATION**

Today, the activity of any enterprise is inextricably linked with competition, because in today's conditions there is an urgent need to conquer new markets and strengthen one's own positions in a competitive environment.

The problem of increasing the competitiveness of enterprises is determined not only by the needs of the country's internal development and livelihood, but also by those deep changes that are taking place in the modern system of international economic relations and are aimed at the formation of a new international division of labor and a new mechanism for the distribution of world income. Never before in the history of international relations has the phenomenon of competitiveness acquired such an urgent importance as now [1].

The concepts of "competitiveness" and "competitive advantage" are closely related, since the level of competitiveness of an enterprise is determined by the result of the creation, effective use and maintenance of competitive advantages of the enterprise.

The subject of competition is economic goods in the form of goods and services with their key characteristics, with the help of which rivals seek to win over the consumer. In a broader sense, satisfaction of consumer needs is meant.

The main concept expressing the essence of market relations is the concept of competition. The essence of competition is related to the most important modern characteristic of any enterprise - competitiveness, which is a criterion for the enterprise's adaptation to adverse market conditions and the ability to stand up to competitors both in the domestic and foreign markets [2].

Competition is the driving force behind the evolution of the relationships between entities operating in a given environment. The most successful participants of

such competitions are those who are able to withstand the competitive struggle in domestic and foreign markets. The term "competition" comes from the Latin word "soncurro", which means "to collide". In modern economic science, competition is interpreted in different ways, which is connected with significant interest in this problem on the part of scientists and economists.

Competitive advantages are the most significant and main determinants of competitiveness. Therefore, revealing the essence, detailed study of features, systematization of known and search for new mechanisms of formation and implementation of competitive advantages is of fundamental importance in ensuring the competitiveness of both economic entities and business entities.

When giving preference to certain goods, buyers are guided by such criteria as:

- product price;
- degree of novelty of products;
- composition of consumer properties;
- directions of intended use of the product;
- the possibility of combining it with other goods in the process of consumption;
- product quality;
- ease of use;
- sales and after-sales service;
- degree of availability of goods;
- availability of guarantees from manufacturers, etc.

Successful formation of competitive advantages should be based on qualitative, quantitative and cost approaches due to the development of qualitative and quantitative characteristics of the process or products.

#### References:

1. *Kirchata I. M., Poyasnyk G. V.* (2009). Management of enterprise competitiveness in a global environment. Kharkiv: Khnadu Publishing House. 160 p.
2. *Adamkiewicz-Drwillo H. G.* (2002). Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw. PWN, Warszawa.

*Бібліографія: Bing Zhang* Theoretical foundations of the company's competitiveness formation / *Zhang Bing*

// Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 224-226.

## **METHODS OF COMPANY'S HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

The stages of the personnel management process are implemented by applying appropriate management methods. Personnel management methods are diverse and used in a complex manner, complementing each other, forming a single system of management methods specific to a specific organization.

A significant contribution to the development of the theory of human capital, the formation of conceptual provisions of its management at various levels was carried out by well-known foreign scientists, in particular, Pokynchereda V. [1], Azar, Marinescu, Steinbaum [2], Benmelech, Bergman, Kim [3], Abel, Tenreyro, Thwaites [4], Marinescu, Hovenkamp, Naidu, Posner, Weyl and others. Despite the significant achievements in theoretical, empirical and practical studies of the problems of formation and use of human capital, the strategic aspects of its management remain insufficiently covered.

The predominance of some methods over others, their development depends on the influence of the external environment of the enterprise, management principles, the state of the production system (level of equipment and technology, development of social, legal, psychological relations), organizational and legal form of management. With the help of management methods, the management subject sends the management object to achieve the goals of the production system.

Many managers underestimate the importance of personnel management methods, which are characteristic of modern management and are used abroad with great initiative, this makes management effective and increases labor productivity. Currently, it should be argued that the reduction of these methods is the primary obstacle and the weakest element of management.

Each sphere of human activity in one way or another has its own specific methods. And in the field of personnel management, personnel management methods

are an integral part.

The method of personnel management is a method of influencing personnel and an individual employee, the purpose of which is to coordinate his activities in the process of managing the enterprise. That is, with the help of personnel management methods, the main tasks of the entire field of personnel management are implemented - the search for the most effective tools of influence on the personnel of the enterprise to reveal the potential of employees and, accordingly, to achieve the goals of the enterprise.

Traditionally, in science and practice, a classification of personnel management methods is distinguished based on their content and orientation [5, p.114]:

- administrative (organizational and managerial);
- economic;
- socio-psychological methods.

There is also a classification of personnel management methods by belonging to management functions, for example, methods of providing personnel organization; staff evaluations; organization of labor remuneration; career management; professional training; management of disciplinary relations; ensuring safe working conditions, however, this subsection of the thesis, and in the future the entire work, will be devoted to the first classification of methods, since it is the first classification that is the most universal and acceptable within various organizations.

Administrative methods are based on power, discipline and penalties and are known in history as "whip methods". Administrative methods have a direct impact on the managed object, that is, any act or order is subject to mandatory execution, and in case of non-execution, administrative penalty measures are applied. Thus, organizational and administrative methods affect such human motives as a sense of responsibility, a sense of duty, the perceived need for work discipline, the need to work in one particular organization. The main task of this group of methods is to maintain labor discipline and ensure organizational clarity, necessary for the effective work of personnel and the organization as a whole.

Thus, the management system will be effective only if it covers several different

forms and methods of management, taking into account the peculiarities of the enterprise, the organization of production and work, working conditions, the structure and characteristics of the workforce, the needs of employees, corporate culture, the situation on the labor market and the economic situation in the country.

**References:**

1. **Pokynchereda V. V.** (2018). Labor resources, workforce, human capital: accounting and economic essence of categories. *Economy and the state*. No. 8. P. 35-41.
2. **Azar, J., Marinescu, I., & Steinbaum, M.** (2022). Labor Market Concentration. *Journal of Human Resources*, vol. 57(S), pp. 167-199.
3. **Benmelech, E., Bergman, N.K., & Kim, H.** (2022). Strong Employers and Weak Employees. *Journal of Human Resources*, vol 57(S), pp. 200-250.
4. **Abel, W., Tenreyro, S., & Thwaites, G.** (2018). Monopsony in the UK. CEPR Discussion Paper No. DP13265.
5. **Balabanova L. V. Sardak O. V.** (2011). *Personnel management*. K.: Center of Education l-ry. 468 p.

**Бібліографія:** *Zhao Aimei* Methods of company's human capital management / *Aimei Zhao* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 227-229.

## **IMPROVING CONFLICT MANAGEMENT AS A WAY TO ENHANCE THE COMPANY'S BUSINESS REPUTATION**

In today's highly competitive environment, with dynamic markets and increasing demands on corporate culture, effective conflict management within a company is becoming a critical factor in its success. Conflicts can arise between employees, as well as between the company and external partners or customers. Conflicts that are resolved incorrectly or untimely can negatively affect the company's business reputation, reduce productivity, weaken teamwork, and undermine the trust of partners [1-4]. The experience of foreign and domestic companies shows that systematic conflict management contributes to: strengthening corporate culture and staff loyalty; increasing customer satisfaction; forming a positive image of the company in the market; reducing financial and reputational risks associated with conflict situations; effective decision-making and optimization of business processes. The relevance of this topic is growing in the context of information transparency and the influence of social networks, where conflicts that become public can instantly undermine trust in a company. Therefore, improving conflict management methods is not only a means of increasing internal efficiency, but also a strategic tool for protecting and developing business reputation [5-8].

In a medium-sized IT consulting company, a conflict arose between the sales department and the technical support department. The sales department promised customers deadlines and functionality that the technical team could not deliver within the agreed time frame. This resulted in numerous customer complaints and internal tension between departments.

We have developed and offer a checklist of measures for managing conflicts in the company in the form of a table “violation – measure – effect.” (Table 1).

Table 1 - Checklist of measures for managing conflicts in the company in the form of a table “violation – measure – effect”

Violation / Type of conflict	Resolution measures	Expected effect / reputation improvement
Discrepancy between promises made to customers by the sales department and the technical team	Establishment of procedures for coordinating proposals before confirming them to the client; weekly coordination meetings	Reduction in customer complaints; increased trust in the company
Internal tension between employees due to the redistribution of tasks	Conducting team training on conflict management; facilitation of discussions	Improved teamwork and corporate culture
Insufficient communication regarding project deadlines	Implementation of an internal monitoring system and daily task tracking	Minimization of errors, increased work efficiency
Conflicts due to different department priorities	Developing clear priority rules and KPIs for departments	Transparency in work, reduction in disputes and tension
Customer dissatisfaction due to delays	Transparent communication with clients, offering compensation or additional services	Increased customer satisfaction, strengthening of the company's reputation
Discrepancies in the evaluation of work results	Implementing regular assessments, feedback, and a mentoring system	Reduction in conflicts due to misunderstandings; increased staff loyalty

A visual block diagram with arrows and color coding is shown in Figure 1.



Figure 1 - Visual flowchart for conflict management to improve company reputation with arrows and color coding

Resolution measures. Establishment of clear communication procedures between departments: weekly coordination meetings, coordination of project tasks. Development of regulations for coordinating promises to customers: each sales department proposal is reviewed by the technical department before confirmation. Implementation of an internal project monitoring system: real-time monitoring of key performance indicators. Training staff in conflict management and effective communication: improving corporate culture. Transparent work with customers: in case of delays, prompt notification and offer of compensation or additional services.

Effect on the company's reputation. Significant reduction in internal conflicts and stress among employees. Increased customer satisfaction through transparency and predictability of services. Improved corporate image: the company demonstrates its ability to effectively solve problems and maintain high quality services. In the long term – increased customer loyalty and reduced risk of losing business due to negative reviews.

#### References:

1. **Portna O., Iershova N. Grytsenko A.** Social Responsibility of the Financial Sector in the Information and Network Economy: The Example of Systemically Important Banks in Ukraine and Comparison With Banks in Other Countries of the World. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2024. 13(2). 229-258. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2024-0020>
2. **Єршова, Н., Букаченко Н.** Соціальна відповідальність: практичні аспекти та роль в антикризовому управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. (1), 33–39. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.33>
3. **Єршова Н. Ю.** Аналітичне забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти : Всеукр. наук.-практ. конф., 30-31 березня 2021 р. / орг. ком.: К. Ф. Ковальчук [та ін.], Дніпро : НМетАУ, 2021, С.193-197.
4. **Єршова Н. Ю.** Обліково-аналітичне забезпечення діагностики ділової активності для прогнозування розвитку бізнес-структур. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova\\_Oblikanalit\\_zabezp\\_2018.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37184/1/Yershova_Oblikanalit_zabezp_2018.pdf)
5. **Iershova N., Tkachenko M.** Theoretical and methodological framework of accounting and analytical support for sustainable development strategy. Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine : monograph / Ed. T. Ponomarenko. Prague : OKTAN PRINT s.r.o., 2019. P. 282-302. – URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019\\_Iershova\\_Theoretical\\_and\\_methodological.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41780/4/2019_Iershova_Theoretical_and_methodological.pdf).
6. **Єршова Н. Ю.** Інновації стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 15. С. 132-136. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_15\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_15_30)
7. **Єршова Н. Ю.** Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. 2019. № 38. С. 103–110.
8. **Єршова Н. Ю.** Аналіз фінансового стану підприємств ресторанного бізнесу. URI: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41823/1/Yershova\\_Analiz\\_fin\\_stanu\\_2019.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41823/1/Yershova_Analiz_fin_stanu_2019.pdf)

**Бібліографія:** *Ren W.* Improving conflict management as a way to enhance the company's business reputation // *W. Ren* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 230-232.

## **МАТЕРІАЛЬНО-ПОТОКОВИЙ АНАЛІЗ (MFA) ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМИ ВТРАТАМИ ТА ЗАМИКАННЯ ПОТОКІВ У ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМАХ**

Аналіз матеріальних потоків доцільно розглядати як прикладний інструмент управління ресурсними втратами у виробничій системі, що забезпечує кількісно перевірюване відтворення руху матеріалів від надходження сировини до отримання продукції, побічних продуктів і відходів. Його принципова перевага полягає у можливості не лише зафіксувати факт втрат, а й встановити їх «локалізацію» у технологічному ланцюгу та причини виникнення, що переводить проблематику ресурсної неефективності у площину конкретних управлінських рішень.

Методичним ядром підходу є побудова матеріального балансу, у межах якого надходження матеріалів у систему співвідноситься з виходом продукції та побічних потоків, зміною запасів і величиною втрат. У практичній роботі важливо трактувати втрати розширено: це не тільки офіційно обліковані відходи, а й технологічні відсіви, розсіювання, втрати якості, надлишкові залишки, логістичні втрати та «невидимі» втрати, зумовлені прогалинами обліку. Саме така деталізація створює основу для коректного вибору заходів зменшення втрат і формування контурів повторного залучення ресурсів.

Результативність MFA істотно підвищується за умови поєднання з сучасною системою цифрового супроводу управління, оскільки якість балансування безпосередньо залежить від повноти й узгодженості даних. У цьому контексті важливим є концептуальне визначення «системи діджиталізації» як упорядкованої сукупності процесів збирання, узгодження та використання даних для управління, що забезпечує відтворюваність розрахунків і можливість контролю динаміки втрат у часі [1]. Внаслідок цього MFA перестає

бути разовою аналітичною процедурою й набуває характеру регулярної управлінської практики.

Окремим завданням є обґрунтований вибір заходів замикання потоків та зменшення втрат за умов обмежених ресурсів і множинності альтернатив. На цьому етапі доречним є застосування інструментів порівняння та відбору управлінських рішень, які дозволяють узгодити ресурсний ефект (скорочення втрат і зростання частки повторного залучення) з економічною доцільністю та організаційною здійсненністю проєктів [2]. Такий підхід підсилює логіку «від балансу — до рішення», зменшуючи ризик суб'єктивного вибору пріоритетів.

У виробничих системах із розгалуженими ланцюгами постачання та інноваційною складовою важливим продовженням MFA виступає задача розподілення ресурсів і інформаційно-аналітичних інструментів забезпечення реалізації проєктів. У цьому сенсі корисними є моделі, що дозволяють формалізувати забезпечення проєктів ресурсами, визначити «вузькі місця» та узгодити підтримку прийняття рішень на різних рівнях управління [3, 4]. Це підсилює практичну реалізацію заходів, обґрунтованих за результатами аналізу потоків.

Значна частина рішень щодо замикання потоків виходить за межі одного підприємства, оскільки потребує взаємодії з партнерами, підрядниками та учасниками ланцюгів створення вартості. У цьому випадку зростає роль інформаційно-аналітичного забезпечення взаємодії, зокрема в частині погодження параметрів потоків, вимог до якості та умов передачі матеріалів у зовнішні контури використання чи перероблення. Відповідно, MFA доцільно розглядати як базу для узгодження міжорганізаційних рішень у межах виробничої кооперації.

Економічний сенс аналізу матеріальних потоків проявляється через зниження ресурсомісткості, стабілізацію витрат і зростання конкурентоспроможності підприємства, що логічно пов'язується з ширшим завданням підвищення енерго- та ресурсоефективності як чинника розвитку потенціалу підприємств. На рівні виробничих угруповань і кластерів

застосування MFA створює передумови для системного пошуку взаємовигідних конфігурацій обміну матеріальними потоками та формування інноваційної сприйнятливості, що узгоджується з кластерною логікою сталих перетворень.

#### Список літератури:

1. **Сусліков С. В.** Система діджиталізації: поняття і структура / С. В. Сусліков, О. М. Кучинська // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит = Energy saving. Power engineering. Energy audit. – 2025. – № 1 (204). – С. 107–120. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87967>
2. Порівняльний аналіз методів АНР і MCDM для інформаційно-аналітичної підтримки наукових досліджень з вибору проєктів у сфері міжнародної торгівлі / С. В. Сусліков, М. Ю. Глізнуца, Д. Ю. Крамської, О. Ю. Космін // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит = Energy saving. Power engineering. Energy audit. – 2025. – № 2 (205). – С. 109–122. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/88661>
3. Моделі розподілення ресурсів та інформаційно-аналітичних інструментів при виконанні міжнародних інноваційних проєктів науково-технічними та міжнародними організаціями / Д. Ю. Крамської, М. Ю. Глізнуца, С. В. Сусліков // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University «KhPI» (economic sciences). – 2024. – № 2. – С. 124–128. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80300>
4. Енергоефективність як ключовий фактор підвищення потенціалу підприємства та конкурентоспроможності на підприємствах будівельної галузі із застосуванням світових практик / Сусліков Станіслав Вячеславович, Макаров Сергій Анатолійович, Саркісов Арсен Сергійович // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит = Energy saving. Power engineering. Energy audit. – 2024. – № 6 (196). – С. 128–140. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/82596>

**Бібліографія:** **Сусліков С. В.** Матеріально-потоковий аналіз (MFA) як основа управління ресурсними втратами та замикання потоків у виробничих системах / **С. В. Сусліков** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 233-235.

*ГЕРАСИМЕНКО О. В.*, канд. екон. наук, Львівський національний університет імені Івана Франка

## **УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах повномасштабного військового конфлікту на території України, питання управління адаптивною трансформацією системи менеджменту набуває статусу критичної функції для забезпечення національної економічної стійкості. Організації, особливо ті, що забезпечують життєдіяльність держави (енергетичний сектор, оборонно-промисловий комплекс, логістика, охорона здоров'я), зіткнулися з необхідністю радикальної перебудови управлінських процесів. Це зумовлено функціонуванням у надзвичайно динамічному та турбулентному середовищі, що характеризується екстремальною невизначеністю, асиметричними загрозами та гострими ресурсними обмеженнями.

Для досягнення результативності впровадження змін у кризових умовах, ключовим є перехід від реактивного менеджменту до проактивного адаптивного управління. Це вимагає глибокого усвідомлення незворотності організаційних трансформацій, чіткої концептуалізації їх сутності та розробки гнучкого алгоритму імплементації, що враховує унікальну специфіку конкретної організаційної архітектури. Теоретичною базою для такого підходу має слугувати синтез класичних концепцій змін та сучасних методологій кризового менеджменту та стратегічної адаптації. Наукова думка ідентифікує різноманіття підходів до розуміння логіки трансформацій, включаючи процесійний, системний, ситуаційний, поведінковий, компетентнісний та адаптивний вектори [1, с. 67], а також міждисциплінарний, синергетичний і стратегічний [3, с. 73]. Їх комплексна інтеграція дозволяє сформувати не просто гнучку, а резильєнтну стратегію трансформації, яка є адекватною умовам критичної невизначеності,

дефіциту ресурсів та необхідності блискавичного реагування на оперативні виклики.

Тригерами для трансформаційних змін у системі менеджменту виступають як потужні зовнішні шоки (руйнування критичної інфраструктури, вимушена міграція та мобілізація кадрів), так і нагальні внутрішні імперативи організації, такі як кардинальна трансформація бізнес-моделі, прискорена цифровізація та операційна модернізація управлінського контуру. Управління змінами в таких умовах розглядається як інтегрований процес, який передбачає:

1. Ініціювання змін, що базується на стратегічному аналізі зовнішнього середовища і внутрішньої організаційної діагностики. У контексті воєнного стану особливо актуальним є аналіз ризиків та сценарне планування.

2. Формування бачення та цілей змін, де ключову роль відіграє стратегічне лідерство. Лідер змін має не лише визначити бажану цільову модель організації, а й сформував чіткий вектор трансформації, який би мобілізував співробітників навіть у стресових умовах.

3. Розробку плану змін, що включає ресурси, терміни, відповідальних осіб, індикатори ефективності та механізми моніторингу. У сучасній практиці активно застосовуються такі інструменти, як діаграми Ганта, логіко-структурні матриці (Logical Framework Matrix), мапи процесів тощо.

4. Комунікацію змін - один з найважливіших аспектів, що вимагає особливої уваги. У кризовий період зростає значення прозорості, доступності та швидкості інформації. Використання цифрових платформ стає необхідністю для підтримання єдиного інформаційного простору.

5. Реалізацію змін із дотриманням гнучкого управлінського підходу (agile management), що дозволяє адаптувати дії відповідно до обставин. Це може включати тимчасове делегування повноважень, зміну функціональної структури, створення кризових штабів.

6. Оцінку ефективності змін, яка ґрунтується на КРІ, показниках організаційної адаптивності та індексах довіри до управління.

Однією з найбільш переконливих ілюстрацій ефективною адаптивною

трансформації є досвід вітчизняних підприємств, які у відповідь на воєнні виклики здійснили релокацію операційної діяльності в безпечніші регіони, інтегрували дистанційний чи гібридний режим роботи, провели стратегічну переорієнтацію на нові ринки збуту або оперативно розпочали виробництво продукції подвійного/критичного призначення. Такі екстремальні трансформації відбувалися в умовах жорсткого цейтноту та критичної обмеженості ресурсів, що вимагало не просто високого рівня мобільності, а й безпрецедентної командної згуртованості та нового типу ситуаційного лідерства. Особливе місце в цьому контексті займає парадигмальний зсув в управлінні людським капіталом. Акцент змістився від класичних адміністративно-кадрових функцій до формування інституцій довіри, забезпечення психологічної стійкості співробітників та інтенсивного розвитку м'яких навичок. Керівництво сфокусувалося на превентивній роботі з емоційним вигоранням та психологічним виснаженням персоналу. Це призвело до активного впровадження Програм підтримки ментального здоров'я, інтенсивного навчання лінійних керівників антикризовим навичкам та розробки гнучких політик, адаптованих до реалій воєнного часу.

Військовий стан, запроваджений в Україні у зв'язку з повномасштабною агресією, суттєво ускладнив динаміку організаційних змін. Серед ключових дестабілізуючих чинників виокремлюють системне погіршення загального бізнес-середовища, експоненційне зростання рівня невизначеності, гостру обмеженість доступу до критичних ресурсів, а також значні матеріальні та нематеріальні втрати, що включають масове психологічне виснаження ключового персоналу. Дані дослідження, проведеного Deloitte у квітні-травні 2022 року, наочно демонструють масштаб впливу війни на операційну стійкість: лише 25% респондентів продовжували повноцінну діяльність, тоді як 65% працювали в обмеженому режимі. У сфері управління персоналом було ідентифіковано три головні виклики: забезпечення фізичної безпеки працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%), гарантування безперервності критичних бізнес-процесів (49%). Ці виклики визначили нові стратегічні

пріоритети для HR-функції: управління робочим навантаженням (57%); надання оперативної підтримки працівникам у режимі реального часу (57%); оптимізація чисельності персоналу та організаційної структури (49%) [2].

Ці напрями слугують головними векторами трансформацій у системі менеджменту персоналу та визначають поточний етап стратегічного планування адаптації. Паралельно відбувається інтенсифікація ролі цифрових технологій як ключового інструменту управління змінами та забезпечення безперервності. Сюди відносять активне використання інтегрованих платформ, Human Resources Management (HRM)-рішень, а також цифрових інструментів для дистанційного онбордингу та навчання.

Таким чином, управління адаптивною трансформацією в умовах воєнного стану є складним, міждисциплінарним процесом, що вимагає стратегічної інтеграції управління людським капіталом, цифрової трансформації, організаційної культури та нового формату лідерства. Успіх цієї трансформації залежить від критичної здатності керівництва швидко створювати спільне бачення, ефективно комунікувати ризики, мобілізувати ресурси та оперативно вибудовувати нові, гнучкі моделі взаємодії в умовах екстремальної невизначеності.

#### Список літератури:

1. **Кужда Т.** Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С. 66–72.
2. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом: Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-НС_UKR.pdf)
3. **Приймак Н. С.** Сучасні підходи до управління змінами. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 72–76.

**Бібліографія:** Герасименко О. В. Управління адаптивною трансформацією системи менеджменту в умовах воєнного стану / О. В. Герасименко // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 236-239.

*СРІБРАНЕЦЬ Ю. С.*, студент, Сумський державний університет

*СМОЛЕННИКОВ Д. О.*, канд. екон. наук, Сумський державний університет

## **ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Публічні закупівлі є важливою складовою системи управління публічними фінансами, оскільки забезпечують раціональне використання бюджетних ресурсів та формування конкурентного середовища серед постачальників. Вони виконують ключову роль у реалізації державної політики та сприяють підвищенню якості публічних послуг (Сорока, 2025). В умовах цифрової трансформації та дії воєнного стану зростає потреба модернізації механізмів управління закупівлями, впровадження цифрових рішень та посилення нормативного регулювання.

Публічні закупівлі в Україні регламентуються Законом України «Про публічні закупівлі» №922-VIII, який закріплює принципи добросовісної конкуренції, відкритості, прозорості та недискримінації учасників (Про публічні закупівлі, 2015). Дотримання цих принципів є основою ефективності закупівельної системи та вимагає постійного вдосконалення відповідно до сучасних технологічних можливостей та міжнародних стандартів.

Однією з ключових тенденцій розвитку системи публічних закупівель є цифровізація, яка охоплює створення електронної системи Prozorro, впровадження авторизованих електронних майданчиків, інтеграцію з державними реєстрами та розширення аналітичних можливостей через інструменти ВІ Prozorro. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити прозорість, автоматизувати контроль, розширити доступ бізнесу до закупівель та знизити ризики корупційних зловживань (Кравченко & Гольцова,

2024).

Цифрова трансформація публічних закупівель проходить у кілька етапів: інформаційний, транзакційний, інтеграційно-аналітичний та інноваційний. Україна нині перебуває на межі переходу до інноваційного етапу, що передбачає застосування штучного інтелекту, прогнозних моделей та автоматизованих систем моніторингу (Кравченко & Гольцова, 2024). Разом із тим у сфері залишаються значні виклики: нерівномірність цифрової спроможності замовників, залежність від ручного введення даних та потреба у підвищенні цифрових компетентностей уповноважених осіб (Сорока, 2025).

Нормативно-правове забезпечення цифрової екосистеми закупівель формують Закони України «Про публічні закупівлі», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про доступ до публічної інформації», а також низка постанов Кабінету Міністрів. У період воєнного стану особливе значення має Постанова КМУ №1178, що регламентує особливості здійснення закупівель для забезпечення критичних потреб держави.

Узагальнення теоретичних положень дозволяє дійти висновку, що подальше удосконалення системи управління публічними закупівлями має здійснюватися у таких напрямках:

- розвиток цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних технологій;
- підвищення кваліфікації та цифрових компетентностей уповноважених осіб;
- забезпечення стабільності та узгодженості нормативно-правових актів;
- створення єдиного інтегрованого аналітичного середовища;
- стимулювання конкуренції та активної участі малого й середнього бізнесу.

Цифровізація формує нову якість управління закупівлями, забезпечує прозорість та підзвітність держави, а також сприяє інтеграції України до європейського економічного та правового простору.

#### Список літератури:

1. Верховна Рада України (2015). Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 25 грудня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.
2. **Кравченко, М. О., & Гольцова, І. Б.** (2024). Перспективи подальшого розвитку цифровізації публічних закупівель в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», (27), 67–71. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297222>.
3. **Сорока, Р.** (2025). Організація закупівельної діяльності бюджетних установ. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 8, 463–476. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-463-476>

**Бібліографія:** *Срібранець Ю. С., Смоленніков Д. О.* Підходи до вдосконалення системи управління публічними закупівлями в умовах цифрової трансформації / *Ю. С. Срібранець, Д. О. Смоленніков* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптimum-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 240-242.

**БОЖАНОВА В. Ю.**, д-р. екон. наук, ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури Український державний університет науки і технологій

**МАНВЕЛЯН Д. Е.**, студент, ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури Український державний університет науки і технологій

## **БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ – ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Підвищення стійкості українських підприємств у сучасних умовах воєнних, економічних та соціальних викликів стає ключовою передумовою їх довгострокового розвитку. Динамічне, нестабільне середовище, у якому працюють компанії, вимагає перегляду управлінських підходів, посилення стратегічного планування та впровадження рішень, здатних забезпечити адаптивність і гнучкість. Зміни на ринку, руйнування логістичних ланцюгів, обмежений доступ до ресурсів та трансформація споживчого попиту формують потребу у таких стратегічних напрямках, які дозволять підприємствам утримувати позиції та створювати основу для подальшого зростання. Питання формування ефективних бізнес-стратегій набуває особливого значення, в умовах трансформації української економіки, спричинених глобальними кризами і наслідками повномасштабної війни. Сучасні підприємства опинилися у середовищі постійної невизначеності, де традиційний підхід до управління та планування розвитку втрачають свою результативність. Зростання конкуренції, руйнування виробничих ланцюгів, нестабільність валютного ринку, енергетичні виклики та вимушене переміщення підприємств – усе це формує потребу у стратегічному переосмисленні моделей ведення бізнесу. У таких умовах особливої актуальності набуває застосування комплексних бізнес-стратегій, що

поєднують диверсифікацію, інноваційність та цифрову трансформацію. Диверсифікація дає можливість мінімізувати ризики, розширити спектр діяльності та збалансувати фінансові потоки. Вона дозволяє підприємствам зменшити залежність від одного сегмента ринку та створити додаткові джерела доходу, що є критично важливим у період нестабільності. Інноваційні підходи стають джерелом конкурентних переваг завдяки розвитку нових продуктів, технологій і методів організації виробництва. Впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, посиленню ринкових позицій і формуванню нових можливостей розвитку. Інноваційність стає не лише інструментом економічного зростання, а й передумовою для входження у глобальні ланцюги доданої вартості та підвищення технологічного рівня країни. Цифрова трансформація займає особливе місце серед сучасних стратегічних рішень: вона забезпечує прискорення процесів управління, автоматизацію операцій, доступ до аналітики даних та можливість функціонування підприємства навіть за умов нестачі фізичних ресурсів. Використання цифрових платформ, CRM- та ERP-систем, хмарних технологій, інтелектуальних логістичних рішень та алгоритмів обробки даних сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів і взаємодії зі споживачами [4]. Для українських компаній цифровізація стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності та дієвим способом адаптації до криз. Стійкість та ефективність бізнесу значною мірою залежать від здатності підприємств адаптуватися, модернізувати управлінські підходи й обирати стратегічні орієнтири розвитку. Тому особливої актуальності набуває застосування комплексних бізнес-стратегій, що інтегрують три пов'язані напрями — диверсифікацію, інноваційність та цифрову трансформацію. Порівняння різних стратегічних підходів свідчить, що найбільшої ефективності можна досягти лише за умови їх комплексного використання. Диверсифікація знижує ризики, а інноваційність формує основу для розвитку. Цифровізація, у свою чергу, забезпечує прозорість, швидкість і результативність бізнес-процесів. Поєднання цих стратегічних елементів створює синергетичний ефект, завдяки якому

підприємства можуть одночасно зміцнювати конкурентні позиції, скорочувати витрати, оптимізувати роботу й розширювати ринки збуту. Приклади успішної реалізації комплексних стратегій демонструють компанії «Метінвест», «Кернел», «Нова Пошта» та «Rozetka» та ін.: бізнес-моделі базуються на поєднанні інноваційних технологій, широкої диверсифікації, використання цифрових рішень, пошуку нових сегментів ринку та впровадженні сучасних форм управління [1, 2]. Стратегічна інтеграція цих підприємств показує, що дозволяє мінімізувати вплив кризових явищ і забезпечувати стабільний розвиток у складних умовах.

В країнах ЄС розвиток промисловості ґрунтується на концепції Industry 4.0 [3, 5]. Її ключові напрямки - цифровізація, кіберфізичні системи, автоматизація та роботизація - дозволяють забезпечити високу продуктивність, технологічну гнучкість та енергоефективність виробництва. Адаптація цих підходів в українських реаліях може сприяти формуванню нових конкурентних переваг, розвитку технологічних кластерів та активізації співпраці між державою, бізнесом і науковими установами. Комплексне впровадження сучасних бізнес-стратегій формує основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх стійкості до кризових факторів і здатності до інноваційного розвитку. Такий підхід дозволяє створювати гнучкі бізнес-моделі, ефективно управляти ризиками, формувати нову корпоративну культуру та забезпечувати позитивний вплив на соціально-економічний розвиток країни. Поєднання диверсифікації, інновацій та цифрової трансформації стає стратегічним фундаментом, який забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до сучасних викликів та формувати власну траєкторію сталого розвитку.

#### Список літератури:

1. Використання новітніх технологій в роботі Нової Пошти. Компанія LP-Sklad. Заголовок з екрану. URL: <https://lp-sklad.biz/blog/vykorystannya-novitnih-tehnologij-v-roboti-novoyi-poshty/>
2. *Лівиць В. Я.* Аналіз стратегії диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках (на матеріалі компанії Метінвест). Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11 (281). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24.\\_topic\\_Valentyn-Livshyts-14-22.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Valentyn-Livshyts-14-22.pdf)
3. Платформа Industrie 4.0 URL: <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/EN/ThePlatform/Background/background.html>
4. Kernel одним із перших на ринку впровадив систему eTTH. Блог Компанії Kernel. 06.08.2024. URL: <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/kernel-odnym-iz-pershyh-na-rynku-vprovadyv-systemu-ettn/>

5. *Kraft F.* Industry 4.0 - Everything you need to know! 16.01.2025. URL: <https://www.wayra.de/blog/industry-4-0>

**Бібліографія:** *Божанова В. Ю., Манвелян Д. Е.* Бізнес-стратегії підприємств – інструменти його стійкого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища / *В. Ю. Божанова, Д. Е. Манвелян* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 243-246.

*ГОЛУБНИК О. Р.*, канд. екон. наук, Львівський національний університет імені Івана Франка

*ПРИЙМАК В. І.*, д-р. екон. наук, Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ДОБРОБУТУ УКРАЇНИ**

Російська війна проти України суттєво вплинула не тільки на економіку країни, а й на добробут її населення. Втрата домівки багатьма людьми, їх територіальні переміщення, релокація підприємств та інші негаразди привели до зниження рівня доходів українських громадян, загального збідніння майже всього населення України.

Після завершення війни Україні доведеться не лише відновлювати національну економіку, відбудувувати зруйновані житлові та виробничі об'єкти і повертати громадян до стабільного мирного життя, а й піднімати рівень їхнього добробуту та якості життя. У ситуації післявоєнного дефіциту ресурсів це стане непростим завданням. Тому вже зараз науковцям важливо досліджувати ці питання та створювати дієві механізми, що дадуть змогу поліпшити економічне й соціальне становище населення в таких складних умовах.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, які стосуються добробуту населення, серед науковців немає єдиної думки щодо цього поняття. Також у науковців відсутня єдина думка щодо методології оцінювання величини добробуту населення як складної економічної категорії. Ускладнює вирішення цього питання те, що для оцінювання цієї величини потрібно врахувати значення не одного, а кількох первинних показників, які характеризують цей добробут [1]. Додаткової складності тут додає і те, що серед тих первинних показників крім кількісних доцільно враховувати і якісні, тобто величини отримані експертним

шляхом. Притому це оцінювання можна виконати тільки за допомогою шкали порядку. Тому для оцінювання величини добробуту населення варто використовувати методи інтелектуального аналізу даних.

Враховуючи вказані проблеми і неоднозначність набору первинних показників, які пропонують різні науковці для вирішення розглянутого питання, нами була розроблена нечітка модель для оцінювання макроекономічного добробуту України за 2006-2024 рр. на основі п'яти вхідних первинних макроекономічних показників:  $X_1$  – валовий внутрішній продукт, млрд грн (стимулятор);  $X_2$  – кількість зайнятих – осіб віком 15 років і старше (до 2019 року – 15–70 років), тис (стимулятор);  $X_3$  – рівень безробіття населення (за методологією МОП), % (дестимулятор);  $X_4$  – індекс споживчих цін, відсотків до попереднього року (дестимулятор);  $X_5$  – рівень участі населення в робочій силі (до 2019 року – рівень економічної активності населення), % (стимулятор). Вихідна змінна моделі –  $Y$  – інтегральна оцінка макроекономічного добробуту в шкалі від 0 до 1, де 0 – дуже низький рівень, 1 – дуже високий.

У процесі побудови вказаної моделі було виконано класифікацію всіх значень вхідних змінних за п'ятьма лінгвістичними термами [2]: Н (низький), НС (нижче середнього), С (середній), ВС (вище середнього) та В (високий). У моделі були застосовані дзвоноподібні функції належності з відповідними термами, які забезпечують плавний, неперервний перехід між якісними станами показників.

Апроксимація нелінійних залежностей здійснюється за допомогою експертної нечіткої бази знань, яка відображає якісний стан кожного первинного показника та забезпечує можливість лінгвістичної оцінки макроекономічного набору даних. Надалі ця база була використана для формування правил нечіткого виводу в моделі Mamdani. У побудованій за допомогою експертів системі правил «якщо–то», які пов'язують значення вхідних змінних  $X_1$ - $X_5$  з одним із можливих значень результатної змінної  $Y$ , ураховано відмінності стимуляторів і дестимуляторів.

Модель реалізована в середовищі MATLAB з використанням Fuzzy Logic Toolbox. Розрахунок величини вихідної змінної  $Y$  тут виконується шляхом

узагальнення висновків усіх працюючих правил із подальшою їх дефазифікацією. Слід зауважити, що остаточне значення результуючого показника визначається як зважене середнє значень, отриманих внаслідок застосування кожного правила, тобто, для його розрахунку в MATLAB застосовується принцип центру ваги. Отримані результати розрахунку інтегрального показника макроекономічного добробуту подано на рис. 1.

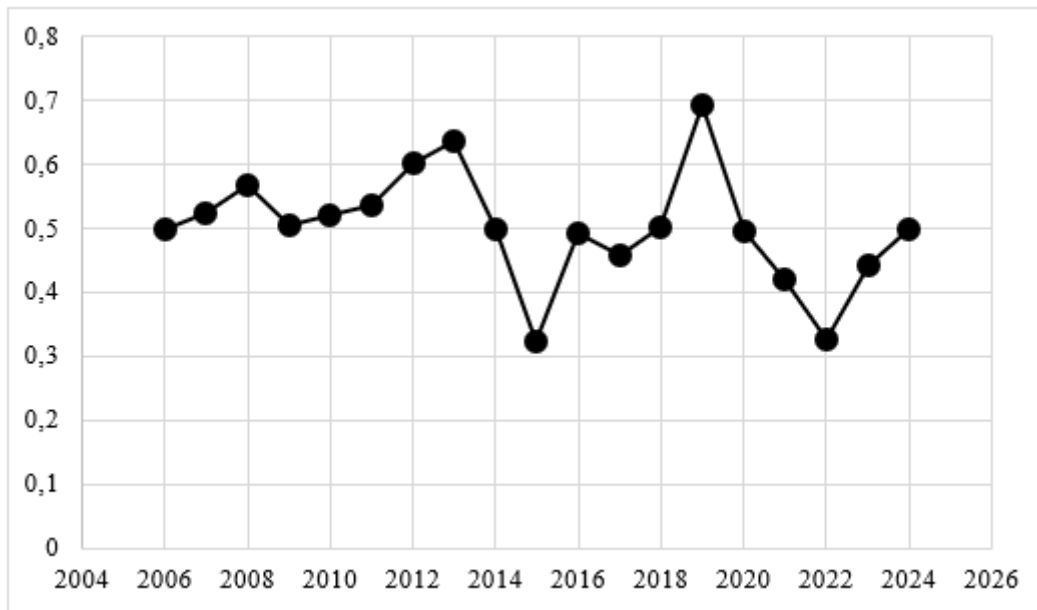


Рисунок 1 – Динаміка інтегрального показника макроекономічного добробуту України у 2006-2024 рр.

Динаміка інтегрального показника макроекономічного добробуту свідчить про наявність хвилеподібних коливань, зумовлених дією внутрішніх структурних трансформацій економіки України та зовнішніх потрясінь. Упродовж 2006-2008 рр. простежувалося поступове покращення добробуту, однак у 2009 році відбулося його суттєве зниження під впливом глобальної фінансово-економічної кризи. У 2010-2013 рр. показник характеризувався відносною стабільністю та позитивною динамікою, що свідчило про часткове відновлення економічної активності. Події 2014-2015 рр. пов'язані з економічною рецесією та погіршенням безпекової ситуації, а саме російською агресією, спричинили різке падіння інтегрального показника. У наступні роки

(2016-2018 рр.) спостерігався помірний процес відновлення, однак структурні диспропорції залишалися відчутними. Підвищення показника у 2019 році вказує на зміцнення макроекономічної стабільності, проте вже у 2020 році через пандемічні обмеження зафіксовано повторне зниження. Подальше погіршення у 2021-2022 рр. зумовлене посиленням економічних та геополітичних ризиків і повномасштабним вторгненням росіян. У 2023-2024 рр. інтегральний показник демонструє ознаки поступового відновлення добробуту, що відображає адаптаційні процеси економіки та підвищення її стійкості до зовнішніх викликів.

Результати розрахунків свідчать про те, що розглянутий нечіткий підхід є ефективним інструментом для узагальненого оцінювання макроекономічного добробуту населення країни в умовах невизначеності та неструктурованості вхідних даних. Розроблену нами модель інтелектуального аналізу даних можна взяти за основу побудови більш ширшої ієрархічної системи розрахунку величини добробуту населення, яка би включала додаткові первинні показники і об'єднуючі їх компоненти, такі як освіченість населення, отримувані доходи, стан охорони здоров'я та навколишнього середовища тощо.

Одержані в роботі результати виконаного аналізу макроекономічного добробуту населення України доцільно використати в період післявоєнної відбудови економіки країни для удосконалення управління розвитком цього добробуту та поліпшення якості життя українських громадян.

#### Список літератури:

1. **Приймак В., Скорупка Д., Голубник О.** Модель порівняльного аналізу країн за рівнем економічного добробуту домашніх господарств. Галицький економічний вісник. 2012. №4(37). С. 24-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2012\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2012_4_6).
2. **Сяваско М. Рибицька О.** Математичне моделювання за умов невизначеності. Львів: Українські технології, 2000. 320 с.

**Бібліографія:** **Голубник О. Р., Приймак В. І.** Використання інтелектуального аналізу даних для удосконалення управління розвитком макроекономічного добробуту України / **О. Р. Голубник, В. І. Приймак** // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 247-250.

*ТИЩЕНКО С. І.*, канд. пед. наук, Миколаївський національний аграрний університет

*ПРОГОНЮК К. С.*, студент, Миколаївський національний аграрний університет

## **УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУСПІЛЬСТВА**

У сучасних умовах, коли людство стикається з численними надзвичайними ситуаціями, особливої ваги набуває ефективна кризова комунікація як ключовий елемент оперативного реагування та управління. Вміння працювати з інформацією - своєчасно її моніторити, аналізувати, адаптувати й транслювати суспільству - стає визначальним чинником успішної взаємодії між владою, організаціями та громадськістю. Протягом останніх п'яти років Україна перебуває у стані постійних викликів: спершу пандемія COVID-19, яка вимагала термінового запровадження обмежень і проведення вакцинації, а з 24 лютого 2022 року - повномасштабна війна, що призвела не лише до людських втрат, а й до руйнування усталених комунікаційних механізмів. У цих умовах виникла нагальна потреба у формуванні нових підходів до побудови ефективної комунікативної взаємодії з населенням у кризових ситуаціях.

Питання кризових комунікацій є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень, що привертає увагу представників різних галузей — від соціології та політології до державного управління та журналістики. Науковці розглядають кризову комунікацію як невід'ємну складову ефективного управління та стабілізації суспільних процесів. Значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад кризових комунікацій зробив Д. М. Коник, який у посібнику «Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців» системно висвітлив особливості комунікаційних процесів у сфері державного управління [1]. У політичному вимірі проблеми кризової та ризик-комунікації

аналізував С. Ставченко, досліджуючи їхні спільні риси та відмінності в контексті функціонування політичних інститутів і процесів [2]. Отже, питання кризових комунікацій досліджували такі науковці, як Д. М. Коник, С. Ставченко, Н. Костенко, В. Різун, О. Зернецька, які розкривають різні аспекти комунікативної взаємодії в умовах кризових ситуацій - від державного управління до масової комунікації.

Кризова ситуація - це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, під час якого вона зазнає впливу внутрішніх або зовнішніх чинників і потребує якісно нового підходу до реагування та управління. Такі ситуації створюють потенційну загрозу стабільності, ефективності діяльності організацій і навіть безпеці громадян [3]. Залежно від наслідків, кризи можна поділити на ті, що супроводжуються фізичними руйнуваннями, і ті, що не мають матеріального характеру. До першої групи належать природні катастрофи, пожежі, шторми, авіакатастрофи, терористичні акти. До другої — політичні, економічні, соціальні, демографічні чи культурні кризи, які не спричиняють фізичних пошкоджень, але істотно впливають на суспільне життя. За походженням кризи можуть бути умисними або випадковими. Умисні, пов'язані з фізичними руйнуваннями, – це терористичні акти, насильницькі дії, підробка товарів, що призводить до людських жертв чи матеріальних втрат. До умисних криз без фізичних руйнувань належать загрози вибухів, поширення неправдивих чуток, дезінформація та інші протиправні дії, які мають на меті дестабілізацію ситуації в суспільстві.

Кожна криза має власні причини, які умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників належать глобальні економічні тенденції, політична ситуація в країні, міжнародна конкуренція, а також стратегічні напрями розвитку світової економіки. Внутрішні причини можуть бути пов'язані з недосконалістю управлінських рішень, внутрішніми конфліктами, помилками в організації виробництва, ризикованими маркетинговими стратегіями, а також неефективною інноваційною чи інвестиційною політикою [4].

Одним із найменш помітних, але надзвичайно важливих наслідків будь-

якої кризи є порушення комунікаційних зв'язків і спотворення інформаційних потоків. У кризових обставинах люди інакше сприймають, оцінюють і поширюють інформацію, тому звичні моделі спілкування з громадськістю часто втрачають ефективність. Нові форми комунікації мають забезпечувати актуальність, достовірність, швидкість і достатній обсяг інформації, необхідної для ухвалення рішень. Особливу роль у таких умовах відіграють органи державної влади, на які покладається завдання мінімізувати вплив кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, скоротити час реагування і відновити контроль над ситуацією та комунікацією. Ефективна реакція влади передбачає спроможність до відкритої та зрозумілої комунікації - пояснення причин виникнення кризи, послідовності дій держави та їх мети, надання населенню достовірної інформації, яка допоможе знизити рівень тривоги й забезпечить безпеку громадян.

У процесі подолання кризових явищ важливим є вибір правильної комунікаційної стратегії, яка визначає характер дій, послідовність етапів реагування та способи взаємодії з громадськістю. Залежно від мети та етапу розвитку кризи виокремлюють три основні типи комунікаційних стратегій: превентивну, реактивну та відновлювальну.

Превентивна стратегія спрямована на запобігання кризі або мінімізацію її можливих наслідків. Вона передбачає розробку плану антикризових дій, створення системи моніторингу інформаційного простору, підготовку спікерів і налагодження внутрішніх комунікацій.

Реактивна стратегія застосовується безпосередньо під час розвитку кризи. Її метою є оперативне інформування громадськості, пояснення причин подій, демонстрація контролю над ситуацією та зменшення паніки.

Відновлювальна стратегія реалізується після завершення активної фази кризи та спрямована на відновлення довіри, репутації й стабільності організації або державної інституції.

Отже, управління кризовими комунікаціями в умовах трансформацій суспільства є багатовимірним процесом, що поєднує аналітичну, управлінську та

комунікативну складові. Ефективна реалізація превентивної, реактивної та відновлювальної стратегій дає змогу забезпечити стійкість соціально-економічних систем, відновити довіру населення та мінімізувати інформаційні й репутаційні ризики.

#### Список літератури:

1. **Коник Д. М.** Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців. К. : Міжнародний банк реконструкції та розвитку/ Світовий банк, 2016. 256 с
2. **Ставченко С.** Кризова комунікація і ризик-комунікація у політичному процесі: спільне та особливе. *Evropský politický a právní diskurz*. 2017. Sv. 4, Vyd. 4. С. 129–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol\\_2017\\_4\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2017_4_4_20)
3. **Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б.** Управління комунікаціями в умовах кризи. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2022. № 2. С. 13-21. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>
4. **Даниліна О.** Стратегії і тактики комунікації в кризових ситуаціях. Інтегровані комунікації. 2025. № 1 (19). С. 35-41. <https://doi.org/10.28925/2524-2652.2025.14>

**Бібліографія:** *Тищенко С. І., Прогонюк К. С.* Управління кризовими комунікаціями в умовах трансформацій суспільства / *С. І. Тищенко, К. С. Прогонюк* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 251-254.

## **РОЛЬ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ЕКОСИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ТА ІНТЕГРОВАНОСТІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

Роль цифрових фінансових екосистем у забезпеченні стійкості та інтегрованості фінансового ринку виступає однією з центральних тем сучасних досліджень у сфері фінансів, банківської справи та фондового ринку. Цифрові фінансові екосистеми визначаються як комплексні, взаємопов'язані мережі учасників і технологій, що забезпечують надання фінансових послуг у цифровому середовищі, сприяючи потужній діджиталізації фінансових процесів та інтеграції різних сегментів ринку [1; 3]. У науковій літературі стійкість таких екосистем розглядається не лише як технологічна здатність адаптуватися до змін, але й як системна властивість, що забезпечує безперервність функціонування фінансових послуг, підвищує їхню доступність та ефективність взаємодії між інститутами фінансового ринку.

Поняття цифрової фінансової екосистеми тісно пов'язане з еволюцією фінансових технологій (FinTech), які стають каталізатором глибоких трансформацій у способах надання фінансових послуг та формуванні ринкових структур [3]. FinTech-інновації не лише оптимізують операційні процеси, але й сприяють створенню нових бізнес-моделей, що розмивають традиційні межі між класичними фінансовими посередниками, учасниками капіталу та споживачами фінансових послуг. У цьому контексті цифрові фінансові екосистеми виступають не лише як сукупність технологій, але й як динамічні механізми взаємодії, що забезпечують інтегрованість фінансового ринку за рахунок технологічної інтероперабельності, обміну даними та стандартизованих протоколів взаємодії між платформами та користувачами [2].

Важливим аспектом дослідження цифрових фінансових екосистем є їхній

вплив на стійкість фінансової системи в умовах зовнішніх шоків і внутрішніх транзакційних ризиків. Цифрові мережі, завдяки своїй технологічній гнучкості, здатні адаптуватися до несподіваних змін у поведінці ринку, зокрема завдяки розподіленим технологіям (blockchain, розподілені реєстри), що забезпечують підвищений рівень прозорості транзакцій та зменшують ризики, пов'язані з непрозорими процесами обробки фінансових даних. Такі характеристики сприяють зниженню волатильності окремих сегментів і підвищують загальну стійкість фінансового ринку, зокрема шляхом скорочення часового лага в обробці транзакцій та зменшення інформаційних асиметрій між учасниками ринку [1; 3].

Інтегрованість фінансового ринку через цифрові фінансові екосистеми також пов'язана зі здатністю таких систем розширювати доступ до фінансових послуг, зменшувати бар'єри для входу та сприяти включенню раніше маргіналізованих груп населення у формальні фінансові процеси. Це досягається завдяки широкому застосуванню мобільних фінансових сервісів, платформ цифрового кредитування, електронних гаманців та відкритого банківського обслуговування, що забезпечують безперервний доступ до основних фінансових послуг незалежно від географічного розташування користувача. Така інклюзія сприяє інтеграції фінансового ринку на мікро- та макрорівнях, поступово розмиваючи межі між формальними та неформальними сегментами фінансової системи.

Окрім того, цифрові фінансові екосистеми створюють нові можливості для регуляторних органів у сфері моніторингу та управління ризиками, оскільки цифрові платформи надають можливість в режимі реального часу відстежувати транзакції, оцінювати ризики та оперативно реагувати на відхилення від нормальної динаміки ринку. Це особливо важливо в умовах високої мінливості фінансових ринків, де традиційні форми регулювання інколи не встигають адаптуватися до швидких технологічних змін. У свою чергу, ефективна регуляторна взаємодія сприяє зміцненню довіри серед учасників ринку та зниженню системних ризиків.

Наукові дослідження також підкреслюють, що цифрові фінансові екосистеми не позбавлені викликів. Серед них необхідність забезпечення високого рівня цифрової фінансової грамотності користувачів, управління ризиками інформаційної безпеки та захисту даних, а також потреба в адаптивних регуляторних підходах, що здатні балансувати між інноваціями та стабільністю фінансової системи [1; 3]. Недостатній рівень цифрової грамотності може привести до підвищених індивідуальних ризиків, таких як фінансове шахрайство або втрати унаслідок недостатнього розуміння складних цифрових фінансових продуктів, що, у свою чергу, може позначитися на загальній стійкості ринку.

Таким чином, цифрові фінансові екосистеми виступають ключовим фактором забезпечення стійкості та інтегрованості сучасного фінансового ринку, сприяючи не лише технологічній модернізації фінансових послуг, але й розширенню доступу до них, зміцненню інституційних механізмів взаємодії та підвищенню адаптивності до зовнішніх викликів. Подальші дослідження в цій сфері повинні приділяти увагу деталізації механізмів інтеграції, оцінці впливу цифрової грамотності та ролі регуляторних інструментів у підвищенні загальної ефективності та стабільності цифрових фінансових екосистем.

#### Список літератури:

1. *Afjal M.* Bridging the financial divide: a bibliometric analysis on the role of digital financial services within FinTech in enhancing financial inclusion and economic development. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. Art. 647. DOI: 10.1057/s41599-023-02086-y.
2. *Gomber P., Koch J.-A., Siering M.* Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Research Directions. *Journal of Business Economics*. 2017. Vol. 87, No. 5. P. 537–580. DOI: 10.1007/s11573-017-0852-x.
3. *Mustafa J. A.* Integrating financial literacy, regulatory technology, and decentralized finance: A new paradigm in FinTech evolution. *Investment Management and Financial Innovations*. 2024. Vol. 21, No. 2. P. 213–226. DOI: 10.21511/imfi.21(2).2024.17.

**Бібліографія:** *Кузнецова С. О.* Роль цифрових фінансових екосистем у забезпеченні стійкості та інтегрованості фінансового ринку / *С. О. Кузнецова* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. – С. 255-257.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВИТРАТ НА ЗБУТ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання торговельні підприємства функціонують у ситуації підвищеної ринкової турбулентності, зростання логістичних витрат, коливань попиту та підвищення вимог до ефективності управління фінансовими ресурсами. Витрати на збут належать до найбільш динамічних та чутливих категорій витрат, оскільки прямо залежать від кон'юнктури ринку, цінової політики, логістичного забезпечення, маркетингової активності та поведінки споживачів. За таких умов особливої актуальності набуває удосконалення методів прогнозування витрат на збут і розроблення якісної системи бюджетування, яка забезпечує проактивне управління ресурсами та підвищує фінансову стійкість підприємства.

Бюджетування витрат на збут – це не лише процес визначення необхідного обсягу коштів для забезпечення збутових операцій, а й система планування, що передбачає формування оптимального розподілу витрат у розрізі логістичних, маркетингових, сервісних та адміністративних напрямів. Ефективне бюджетування повинно спиратися на економіко-математичні методи прогнозування, що враховують тренди збутової активності, сезонні коливання продажів, обсяги операцій, зміни логістичних тарифів і вплив маркетингових кампаній. Традиційні методи, основані на інерційних підходах або простому екстраполюванні попередніх періодів, виявляються недостатніми, що підтверджено як академічними дослідженнями, так і практикою діяльності торговельних підприємств.

Удосконалена модель бюджетування, запропонована в роботі, передбачає три ключові етапи:

– формування розширеної бази історичних даних, у якій витрати на збут структуруються відповідно до запропонованої класифікації (логістичні, маркетингові, каналні, інформаційні тощо);

– побудову економіко-математичної моделі прогнозування витрат, яка дозволяє оцінити залежність витрат від ключових факторів діяльності;

– формування бюджету витрат на збут на основі прогнозних показників, коригованих на маркетингову та збутову стратегію підприємства.

Центральним елементом удосконаленої моделі прогнозування є визначення факторів, що формують витрати на збут. Для торговельних підприємств такими факторами є: обсяг продажів, кількість замовлень, середня відстань доставки, кількість маркетингових кампаній, зміна цін на логістичні послуги, інтенсивність онлайн-продажів, кількість оброблених клієнтських звернень. Враховуючи це, побудова прогнозної моделі здійснюється на основі багатofакторної регресії (1):

$$Z_t = \beta_0 + \beta_1 Q_t + \beta_2 D_t + \beta_3 M_t + \beta_4 L_t + \varepsilon_t \quad (1)$$

де:

$Z_t$  – прогнозовані витрати на збут у період  $t$ ;

$Q_t$  – обсяг реалізації;

$D_t$  – кількість доставок;

$M_t$  – кількість маркетингових активностей;

$L_t$  – індекс зміни логістичних тарифів;

$\beta_i$  – коефіцієнти моделі;

$\varepsilon_t$  – випадкова похибка.

Таке моделювання дозволяє виявити, які саме фактори найбільше впливають на зміну витрат. Згідно з дослідженнями, логістичні показники (кількість доставок і логістичні тарифи) мають найбільшу кореляцію зі змінами витрат на збут у торговельних підприємствах.

Окрім регресійної моделі, для прогнозування витрат можуть застосовуватися трендові моделі, які враховують динаміку зміни витрат у часі

(2):

$$Z_t = \alpha + \beta t + \gamma t^2 \quad (2)$$

де  $t$  – номер періоду.

Це дозволяє враховувати нелінійне зростання витрат, характерне для підприємств зі збільшенням обсягів операцій.

На основі прогнозних даних формується бюджет витрат на збут (Таблиця 1). Важливо, що бюджет розробляється не на основі простого прогнозування загальної суми, а з урахуванням структурних компонентів витрат, що забезпечує контрольованість та прозорість окремих напрямів діяльності.

Таблиця 1 – Прогнозні фактори та їхній очікуваний вплив на витрати на збут

Фактор	Очікуваний вплив	Рівень впливу
Обсяг продажів	Прямо пропорційний	Високий
Кількість доставок	Прямо пропорційний	Дуже високий
Логістичні тарифи	Прямо пропорційний	Дуже високий
Маркетингові кампанії	Зростання витрат	Середній

Наступним кроком є формування бюджету витрат на збут на плановий період. Нижче подано приклад бюджету, розроблений відповідно до прогнозної моделі та структурованої класифікації витрат (Таблиця 2).

Сформований бюджет дозволяє керівництву оцінити структуру витрат, встановити необхідні обмеження, розподілити ресурси між підрозділами та оптимізувати операційні процеси.

Таблиця 2 – Бюджет витрат на збут на плановий рік

Стаття витрат	Планова сума, тис. грн	Частка, %
Логістичні витрати	3200	48
Маркетингові витрати	1200	18
Інформаційні витрати (CRM/ERP)	600	9
Зарплата персоналу збуту	980	15
Післяпродажний сервіс	420	6
Канальні витрати	250	4
Разом	6650	100

Порівняння фактичних даних із бюджетними показниками забезпечує підґрунтя для контролю відхилень і підвищення ефективності збутової діяльності.

Запропонована модель прогнозування та бюджетування забезпечує торговельному підприємству кілька ключових переваг:

- підвищення точності планування витрат завдяки урахуванню факторів діяльності;
- покращення контролю витрат на збут через їх деталізацію за структурними компонентами;
- зниження ризиків перевитрат, що особливо актуально для логістики та маркетингу;
- формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень в реальному часі;
- інтеграцію бюджетування з системами ERP та BI, що забезпечує безперервне оновлення прогнозів і даних.

Підсумовуючи, запропонований підхід до бюджетування витрат на збут формує цілісну, науково обґрунтовану модель управління ресурсами, яка поєднує прогнозування, аналітику та контроль. Це дозволяє підприємствам не лише раціонально використовувати кошти, але й підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати структуру витрат і будувати ефективну збутову стратегію.

*Бібліографія: Санжаровська Д. О.* Удосконалення процесу бюджетування та прогнозування витрат на збут торговельного підприємства / *Д. О. Санжаровська* // Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025», 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. – С. 258-261.

## ЗМІСТ

### **СЕКЦІЯ 1 - ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<b>БАНДОРІНА Л. М., ПАДАЛЮК О. І.</b> Предиктивна аналітика в ERP-системах як інструмент оптимізації управління запасами логістичного підприємства	3
<b>ПЕТУХОВА О. М., МАТВЄЄВ В. В.</b> Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств	6
<b>ШАЛЕВА О. І., КОНДРАТЕНКО А. М.</b> Сталий розвиток мережевої роздрібно торгівлі в Україні	9
<b>ШАНДОВ Р. А.</b> Концепція адаптивного механізму формування промислових альянсів	13

### **СЕКЦІЯ 2 - МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУР**

<b>ІВАКНЕНКО А. V.</b> Features of building competitive advantages in international business in the context of digitalization and artificial intelligence implementation	16
<b>ВІЛОВОЛ А. V., ТАРАСЕНКО S. V.</b> Trends in the implementation internet of things and digital twins in Ukraine' and Worldwide' logistics	19
<b>ОЖЕЛЕВСЬКА Т. С.</b> Структурні зміни на світовому аграрному ринку	22
<b>ПАЛИГА А. В., ПУХАЛЬСЬКИЙ В. В.</b> Фінансові механізми підтримки міжнародного бізнесу в умовах турбулентності світових ринків	26
<b>АХНОВСЬКА І. О., ВАСИЛЕВСЬКА Б. П.</b> Розвиток стартапів у Китаї: стан та перспективи	28
<b>БЛЕНКО Ю. І., ВЕТОШКО В. Б.</b> Вплив світової валютно-фінансової кризи на обсяги та волатильність кредитування в країнах ЦСЄ	31

### **СЕКЦІЯ 3 - СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА РЕКЛАМНОГО БІЗНЕСУ**

<b>БАЛАБАНИЦЬ А. В., СОЛОДКОВСЬКИЙ А. М.</b> Методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур	35
<b>КОКАЙЛО Б. С., МАЛТИЗ В. В.</b> Роль івент-маркетингу у формуванні репутації бренду в умовах кризових комунікацій	39
<b>ТІМЧЕНКО М. С.</b> Гібридний маркетинг у трансформації взаємодії з роздрібними споживачами	42
<b>УС В. В.</b> Нова концепція маркетингу: від Data science до квантових технологій	45
<b>ЧАУС В. О., ПЕТУХОВА О. М.</b> Чинники впливу на поведінку споживачів продукції підприємства	49
<b>ФАЛОВИЧ В. А., ФАЛОВИЧ Н. М., ЯКИМИШИН Л. Я.</b> Безбар'єрність	

як об'єкт маркетингових досліджень у створенні комфортного та доступного споживчого середовища 52

#### **СЕКЦІЯ 4 - СВІТОВА ПРАКТИКА ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ, АУДИТУ І ОПОДАТКУВАННЯ**

<b>JIN SHUYUN, IERSHOVA N. YU.</b> Improving internal financial control methods and procedures at DONGTAI BOCHEN MACHINERY PARTS MANUFACTURING CO., LTD.	56
<b>СКЛЯРУК І. П.</b> Бюджетування як інструмент підтримки сталого розвитку підприємства	60
<b>ШЕВЧЕНКО Л. Я., ШЕНДРИГОРЕНКО М. Т.</b> Інтеграція бухгалтерського обліку: реальність та світова практика	63
<b>ЮР'ЄВА І. А.</b> Основні проблеми обліку та оподаткування токенизації активів	68
<b>ПРИХОДЬКО Б. О.</b> Особливості методик обліку та аудиту оплати праці в контексті міжнародних стандартів та української практики	70
<b>БЕЗНОСЕНКО В. В.</b> Значення внутрішнього контролю: докази стійкості корпорації під час кризи	74
<b>КУЗЬМІНА Д. Є., АЛЬОШИН С. Ю.</b> Аудит фінансової звітності банківських установ	79
<b>ЄРШОВА Н. Ю.</b> Розвиток інструментів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства: обліково-аналітичний контекст	82
<b>QI LIYONG</b> Methodological techniques for accounting and managing enterprise profits	86
<b>КОЛЄСНІЧЕНКО А. С.</b> Новації в управлінні інвестиційним капіталом в контексті облікових процесів	89
<b>НЕ ЛІЕРУІ</b> Audit process planning	92
<b>КОДОЧИГОВ Д. О., СТРОКОВ Є. М.</b> Економічна сутність фінансових результатів підприємства	94
<b>АБУЗАРОВА Н.</b> Фінансова стабільність: визначення та фактори впливу	97
<b>ЮЗОВА А. С., ЄРШОВА Н. Ю.</b> Аналіз фінансової звітності: методи та підходи з урахуванням світового досвіду та передових тенденцій	101
<b>ФАЛЬЧЕНКО О. О., ДМИТРІЄНКО О. С.</b> Основні аспекти прибутковості підприємства	105
<b>КРАВЧЕНКО С. А., КОЛЄСНІЧЕНКО А. С.</b> Актуальні зміни в системі оподаткування в Україні	107
<b>КОВАЛЬОВА Д. А., ЄРШОВА Н. Ю.</b> Удосконалення діючої практики бухгалтерського обліку розрахунків з покупцями на ТОВ «Автозеніт»	110
<b>ХУДАЯРОВА Х.</b> Нормативно-правова база обліку та аналізу фінансових результатів діяльності підприємства	114

#### **СЕКЦІЯ 5 - АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

<b>ПУЧКОВА С. І.</b> Стан трудових ресурсів на ринку праці України	117
--	-----

<b>САВКІВ У. С., САВЧИН В. В.</b> профілактика помилок у менеджменті через оцінку схильності до ризику	122
<b>МІЛЮТІН С. О.</b> Проблемні аспекти формування корпоративної культури в медичному закладі	125
<b>КАРАВАН Н. А., КУЧЕР О. О.</b> Актуальні питання кадрового забезпечення підприємств промисловості	128

### **СЕКЦІЯ 6 - УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

<b>ZHANG KANGKANG, KOLIESNICHENKO A. S.</b> The relevance of profit management at the enterprise	131
<b>WANG ZHENQING</b> The relevance of profit management at the enterprise	134
<b>HUANG XIANGMING, KOLIESNICHENKO A. S.</b> Financial sustainability defining approaches in economic literature	136
<b>ZHANG LIWEI, KOLIESNICHENKO A. S.</b> Financial planning challenges in the entity management	138
<b>ПАХОМОВ М. С.</b> Удосконалення організаційно-економічного забезпечення управління фінансовими ризиками в страховій діяльності	140
<b>ZHENG YANG, KOLIESNICHENKO A. S.</b> Methods of investment policy formation	143
<b>ТКАЧЕНКО М. О., LI JINJIN</b> Measures and financial instruments for improving Nestlé's financial stability	145
<b>СЛОБОДІН В. В., СТРОКОВ Є. М.</b> Показники фінансової стійкості страхової компанії	147
<b>НІКОЛАЄВА Т. О., МАРИНОВ Д. М.</b> Дефіцит бюджету як стратегічний інструмент державної політики в умовах війни	151

### **СЕКЦІЯ 7 - УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В ТРАНЗИТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

<b>ШИЛОВ А. С.</b> Оптимізація податкового навантаження банківських установ: досвід України та міжнародна практика	154
<b>ЯКОВЛЕВ В. І., НАЗАРОВА Т. Ю.</b> Фінансова інклюзія в умовах високої невизначеності та структурних трансформацій економіки	156
<b>МІЩЕНКО В. А., АРТЕМЕНКО Д. В.</b> Особливості пенсійного забезпечення в країнах Східної Європи	159
<b>ПАРХОМЕНКО А. В.</b> Необанки як драйвер модернізації банківських установ у транзитивній економіці	163

### **СЕКЦІЯ 8 - УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ТА СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ**

<b>СЬОМЧЕНКО В. В., ТОНКИХ Т. В.</b> Статистичне дослідження еластичності попиту на ключові товари та послуги в умовах економічної нестабільності	166
<b>СУСЛІКОВ С. В., ПОЧЕП Б. В.</b> Сценарно-оптимізаційна модель відбору та портфелізації інвестиційних проєктів циркулярної трансформації	

підприємства	169
<b>LIU HAOWEI</b> Advanced techniques in financial statement analysis	173
<b>KAZIMLI KAZIM, KOLIESNICHENKO A. S.</b> Methodic of enterprise financial stability based on financial result	178
<b>КОСТІН Б. О., КОЛЄСНІЧЕНКО А. С.</b> Методика аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством	181

### **СЕКЦІЯ 9 - СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b>МИСЮРА Ю. В.</b> Прибуток підприємств України: статистичний аналіз та оцінка динаміки	186
<b>ПАЛИГА А. В., БУРБЕЛА А. Л.</b> Оптимізація організаційної структури підприємства засобами цифрового бізнес-адміністрування	190
<b>СОКОЛОВА Л. В., ПРІБИЛЬНОВА І. Б.</b> Концептуальні аспекти формування сучасної бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства	193

### **СЕКЦІЯ 10 - ЗАПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТА ТУРИЗМУ**

<b>ЖУКОВ В. В.</b> Мінімізація ризиків у системі реалізації проектного фінансування готельно-ресторанного бізнесу	199
---	-----

### **СЕКЦІЯ 11 - АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ТА ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

<b>ЯКОВЛЕВ В. І., НАЗАРОВА Т. Ю.</b> Цифрові фінансові сервіси як інституційна основа розширення фінансової інклюзії	203
<b>КОЛОНТАЄВСЬКИЙ Р. Г.</b> Аналітичні підходи до формування інвестиційних інструментів у цифровій економіці на основі блокчейн-технологій	206

### **СЕКЦІЯ 12 - ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ФІНАНСОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

<b>ОЛЕКСІЄНКО Є. В.</b> Цінова стратегія як організаційний інструментарій економічної безпеки підприємства	208
<b>ЛЕВКОВЕЦЬ Н. П.</b> Менеджмент і безпека на автомобільному транспорті: сучасні виклики та управлінські рішення	212
<b>ШАНДОВА Н. В., СИДОРУК П. В.</b> Адаптивна аналітична модель оцінки системи управління економічною безпекою підприємств в умовах трансформацій	214

### **СЕКЦІЯ 13 - АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ НА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РІВНЯХ**

<b>БОЖАНОВА В. Ю., БОРИСЛАВСЬКИЙ В. І.</b> Сторітелінг – інструмент управління підприємством ринку телекомунікаційних послуг	217
<b>ДУРНЕВ В. М.</b> Державне управління розвитком регіонів України в умовах	

трансформації економіки	221
<b>CHANGXIN YANG</b> Principles of business entity efficiency performance management	222
<b>BING ZHANG</b> Theoretical foundations of the company's competitiveness formation	224
<b>ZHAO AIMEI</b> Methods of company's human capital management	227
<b>REN W.</b> Improving conflict management as a way to enhance the company's business reputation	230
<b>СУСЛІКОВ С. В.</b> Матеріально-потоківий аналіз (MFA) як основа управління ресурсними втратами та замикання потоків у виробничих системах	233
<b>ГЕРАСИМЕНКО О. В.</b> Управління адаптивною трансформацією системи менеджменту в умовах воєнного стану	236
<b>СРІБРАНЕЦЬ Ю. С., СМОЛЕННИКОВ Д. О.</b> Підходи до вдосконалення системи управління публічними закупівлями в умовах цифрової трансформації	240
<b>БОЖАНОВА В. Ю., МАНВЕЛЯН Д. Е.</b> Бізнес-стратегії підприємств – інструменти його стійкого розвитку та адаптації до зовнішнього середовища	243
<b>ГОЛУБНИК О. Р., ПРИЙМАК В. І.</b> Використання інтелектуального аналізу даних для удосконалення управління розвитком макроекономічного добробуту України	247
<b>ТИЩЕНКО С. І., ПРОГОНЮК К. С.</b> Управління кризовими комунікаціями в умовах трансформацій суспільства	251
<b>КУЗНЕЦОВА С. О.</b> Роль цифрових фінансових екосистем у забезпеченні стійкості та інтегрованості фінансового ринку	255
<b>САНЖАРОВСЬКА Д. О.</b> Удосконалення процесу бюджетування та прогнозування витрат на збут торговельного підприємства	258

Наукове видання

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025»  
9–11 грудня 2025 р.

**Редактор Строков Є. М.**

**Укладач Строков Є. М.**

Підписано до друку: 30.12.2025 р. Формат 60x84/16  
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 15,46

---

Видавничий центр НТУ «ХПІ».  
вул. Кирпичова, 2, м. Харків, 61002  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5478 від 21.08.2017 р.

---

Електронне видання