

Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації
Дніпропетровська торгово-промислова палата (м. Дніпро, Україна)
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)
Поліський національний університет (м. Житомир, Україна)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)
Британський університет (м. Дубаї, ОАЕ)
Університет Лусофони (м. Лісабон, Португалія)
Університет Саламанки (м. Саламанка, Іспанія)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 23–24 квітня 2026 р.)

У дев'яти томах

Том 3. Е-комерція у глобальному цифровому просторі та фінансове
забезпечення економіки України в умовах війни та післявоєнної відбудови

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2026

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 9 від 14.04.2026 р.)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Оковитий С. І. – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Кравченко М. В. – д-р екон. наук, професор, заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

Жмуренко В. Г. – директор Дніпропетровської торгово-промислової палати;

Богодістов Євген – д-р філософії, професор з управління проектами і процесами Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

Велеско Серджо – д-р екон. наук, професор міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

Мохаммад Джаммал – д-р філософії, голова приймальної комісії Британського університету (ОАЕ);

Маргаса Клара – д-р філософії, наукова співробітниця університету Саламанки (Іспанія);

Марія Насіменто Кунья – д-р філософії, професор факультету економічних, соціальних та бізнес наук університету Лусофони (Португалія);

Валінкевич Н. В. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

Дячков Д. В. – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

Небаба Н. О. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Мешко Н. П. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Жиленко К. М. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Зінченко О. А. – д-р екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри маркетингу та логістики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Левкович О. В. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Краснікова Н. О. – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки та світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Павлов Р. А. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Яровенко Т. С. – д-р екон. наук, професор, т.в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2026: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2026 р. : у 9 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2026.

ISBN 978-617-645-544-8

Т. 3 : Е-комерція у глобальному цифровому просторі та фінансове забезпечення економіки України в умовах війни та післявоєнної відбудови. – 2026. – 140 с.

ISBN 978-617-645-547-9

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 23–24 квітня 2026 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара. Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-544-8

ISBN 978-617-645-547-9 (Т. 3)

© Авторський колектив, 2026

Е-КОМЕРЦІЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МЕЙНСТРИМ РОЗВИТКУ

Бавикін Е. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація перетворилась на один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Для суб'єктів малого підприємництва, які функціонують в умовах обмежених ресурсів та жорсткої конкуренції, впровадження цифрових інструментів є не лише можливістю, а й необхідною умовою сталого розвитку. Особливої актуальності це питання набуває в контексті відновлення та трансформації української економіки в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів, коли малий бізнес виступає одним із фундаментів економічної стійкості держави.

Малий бізнес відіграє надзвичайно важливу роль в економіці держави: забезпечує зайнятість населення, наповнює місцеві бюджети та сприяє розвитку конкурентного середовища. За даними Державної служби статистики України, частка малих підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання перевищує 95%, а їх внесок у ВВП країни становить близько 55%. Водночас суб'єкти малого підприємництва стикаються з численними викликами: недостатнє фінансування, обмежені можливості для масштабування, складнощі з доступом до ринків збуту та висококваліфікованих кадрів. Цифровізація здатна суттєво пом'якшити ці проблеми та відкрити нові можливості для зростання.

Під цифровізацією малого бізнесу слід розуміти комплексне впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства – від операційних процесів до маркетингу, збуту та управління фінансами. Ключовими напрямками

цифрової трансформації для малих підприємств є: автоматизація бізнес-процесів, використання хмарних технологій (SaaS-рішень), розвиток електронної комерції, впровадження CRM-систем, застосування аналітики великих даних та активна присутність у цифровому маркетинговому просторі. Кожен із зазначених напрямів безпосередньо впливає на окремі складові ефективності підприємства – від операційних витрат до обсягів реалізації продукції чи послуг [1].

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить, що малі підприємства, які успішно впроваджують цифрові технології, демонструють суттєво вищі темпи зростання обсягів продажів, зниження операційних витрат та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Зокрема, автоматизація рутинних процесів дозволяє скоротити витрати на виконання повторюваних завдань до 20-35%, а використання платформ електронної комерції розширює географію збуту без пропорційного зростання витрат. Хмарні технології значно знижують потребу в капітальних інвестиціях в IT-інфраструктуру, що є критично важливим для підприємств із обмеженим бюджетом.

Окремої уваги заслуговує роль цифрового маркетингу. Для суб'єктів малого бізнесу соціальні мережі, контекстна реклама, email-маркетинг та SEO-оптимізація стають ефективними та відносно доступними інструментами просування, що дозволяють конкурувати з великими гравцями ринку при значно менших бюджетах. Використання CRM-систем забезпечує персоналізований підхід до клієнтів і підвищує рівень їх лояльності, що є критично важливим для малих підприємств, де відносини з постійними клієнтами часто є основою стабільного доходу. Практика свідчить, що запровадження навіть базових CRM-інструментів підвищує конверсію звернень у продажі на 15-25% [2].

Важливим аспектом цифровізації є також управління фінансами. Сучасні онлайн-бухгалтерії та фінансові платформи дозволяють малим підприємствам у режимі реального часу відстежувати грошові потоки, формувати звітність та планувати бюджет. Це суттєво знижує ризики фінансових помилок та вивільняє ресурси підприємця для стратегічних завдань. Однак процес цифровізації малого бізнесу супроводжується низкою бар'єрів. По-перше, це фінансові обмеження – значна частина малих підприємств не має достатніх коштів для первісних інвестицій у цифрову інфраструктуру. По-друге, кадровий дефіцит – нестача фахівців з цифрових технологій та низький рівень цифрової грамотності власників

і персоналу. По-третє, опір змінам та консерватизм управлінських рішень. По-четверте, питання кібербезпеки та захисту персональних даних, які набувають дедалі більшої ваги в умовах активізації кіберзагроз. Подолання цих перешкод потребує як державної підтримки (субсидії, освітні програми, пільгові кредити), так і формування відповідної підприємницької культури [3].

Таким чином, цифровізація є потужним драйвером підвищення ефективності суб'єктів малого бізнесу. Системне впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати витрати, розширити ринки збуту, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Вареник В. М. Цифровізація бізнесу: практичні аспекти впровадження. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 3. С. 45-52.
2. Кириченко О. С. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності малого підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 112-118.
3. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на 2021-2027 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii>.

Д-р наук з держ. упр. Бондарчук Н. В., Єременко П. А.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет (Україна)

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

Цифрова трансформація публічного управління є однією з ключових глобальних тенденцій розвитку державних і регіональних інституцій. У сучасних умовах цифрові технології стають базовим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості влади, якості публічних послуг та залучення громадян до процесів управління. Особливої актуальності набуває інтеграція цифрових рішень саме у регіональне управління, оскільки регіони виступають основним рівнем реалізації соціально-економічної політики та взаємодії з громадянами [1].

Міжнародний досвід свідчить, що цифровізація регіонального управління має поетапний та концептуально структурований характер і реалізується через

три взаємопов'язані управлінські моделі: електронне врядування (e-government), цифрове врядування (digital governance) та розумні регіони (smart regions). Кожна з цих моделей відображає різний рівень цифрової зрілості публічного сектору та глибину інтеграції технологій у процеси управління територіальним розвитком [2].

Концепція електронного врядування (e-government) є базовим етапом цифрової трансформації публічного сектору та передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади з метою оцифрування адміністративних процедур і надання публічних послуг в електронній формі. На регіональному рівні це проявляється у створенні електронних порталів послуг, систем електронного документообігу, онлайн-реєстрів і цифрових сервісів для громадян і бізнесу [3].

Основною метою e-government є підвищення доступності послуг, зменшення адміністративних бар'єрів, скорочення часу обробки звернень і зниження транзакційних витрат. У більшості країн ОЕСР електронне врядування стало стандартом регіонального адміністрування, де ключовими показниками ефективності виступають рівень цифрового охоплення послуг, частка онлайн-звернень і ступінь автоматизації процедур [2].

Наступним етапом є перехід до моделі цифрового врядування (digital governance), яка передбачає не лише електронну форму послуг, а перебудову самої логіки управління на основі інтегрованих цифрових систем, міжвідомчої взаємодії та управління на основі даних. У цій моделі цифрові технології стають інфраструктурною основою управлінських процесів [4].

На регіональному рівні digital governance реалізується через створення єдиних цифрових платформ управління територіями, інтеграцію баз даних різних відомств, використання аналітичних панелей, ситуаційних центрів і систем підтримки прийняття рішень. Важливою ознакою є перехід до платформної архітектури управління та стандартизації даних [5].

Міжнародна практика показує, що регіони, які впровадили платформні цифрові рішення, досягають кращих результатів у бюджетному плануванні, інфраструктурному менеджменті та моніторингу регіональних показників розвитку [4]. Найбільш розвиненим етапом цифрової трансформації є концепція розумних регіонів (smart regions), яка поєднує цифрові технології, аналітику даних у реальному часі, IoT-інфраструктуру та екосистемний підхід до територіального

**Том 3. Е-КОМЕРЦІЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ
ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

розвитку. Smart-підхід охоплює управління транспортом, енергетикою, екологією, просторовим плануванням та безпекою [6].

Розумні регіони використовують геоінформаційні системи, цифрові двійники територій, сенсорні мережі, великі дані та моделі штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації управлінських рішень. Дослідження міжнародних організацій підтверджують, що такі моделі підвищують ефективність використання ресурсів і якість публічних послуг [5].

Еволюція від e-government до smart-region відображає перехід від оцифрування послуг до цифрової трансформації управління та далі – до інтелектуального управління розвитком територій, що базується на даних, прогнозній аналітиці та платформних екосистемах [2; 4].

Цифрова трансформація регіонального управління у різних країнах реалізується через національні цифрові стратегії, регіональні GovTech-платформи, системи управління даними та інструменти smart-розвитку територій. Практика показує, що найбільш результативні моделі формуються за умови поєднання платформної архітектури, міжвідомчої інтеграції даних та регіональної цифрової автономії (табл. 1).

Таблиця 1

Використання моделей цифровізації регіонального управління

Модель	Країни	Ключова риса
Платформна	Естонія	інтеграція реєстрів
Data-driven	Данія	управління на основі даних
Федеративна	Німеччина	регіональна автономія
Smart-model	Нідерланди	цифрові двійники
GovTech	США	публічно-приватні рішення
Інтегрована	Корея	централізована платформа

Джерело: складено на основі [7-12]

Естонія є одним із світових лідерів цифрового врядування, де цифрові технології інтегровані на всіх рівнях управління, включаючи муніципальний і регіональний. Основою системи є міжреєстрова платформа X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними та регіональними інформаційними системами. Місцеві органи влади мають доступ до інтегрованих реєстрів населення, бізнесу, землекористування та соціальних сервісів. Регіональні адміністрації

використовують цифрові ідентифікаційні системи, електронний документообіг та онлайн-послуги як базову інфраструктуру управління. Це дозволило досягти високого рівня автоматизації адміністративних процедур і мінімізувати паперовий документообіг [7].

Данія реалізує модель управління на основі даних, де регіональні органи влади використовують інтегровані аналітичні платформи для планування соціальних, медичних і інфраструктурних послуг. Регіони мають доступ до спільних державних баз даних і аналітичних панелей, що дозволяє здійснювати прогнозування навантаження на бюджетні та соціальні системи. Особливістю є обов'язковість цифрової взаємодії громадян і влади, а також повна інтеграція регіональних сервісів у національну цифрову екосистему. Це забезпечує високу узгодженість управлінських рішень та прозорість регіонального адміністрування [8].

У Німеччині цифровізація регіонального управління здійснюється на рівні федеральних земель. Розвиваються регіональні data-платформи, цифрові кадастрові системи, GIS-управління територіями та цифрові портали муніципальних послуг. Значна увага приділяється стандартизації даних та сумісності регіональних інформаційних систем. У межах програм Smart Region створюються регіональні центри цифрової аналітики, що забезпечують моніторинг розвитку територій, транспортних потоків та екологічних показників [9].

Нідерланди є прикладом впровадження smart-регіонального управління на основі геоінформаційних систем та цифрових двійників територій. Регіональні органи влади використовують цифрові моделі просторового розвитку, інтегровані екологічні та інфраструктурні дані, сенсорні мережі та відкриті дані. Цифрові інструменти застосовуються у водному менеджменті, транспортному плануванні та кліматичній адаптації регіонів. Важливою рисою є активне використання відкритих даних і публічних цифрових платформ [10].

У США цифровізація регіонального управління має децентралізований характер. Штати та міські агломерації впроваджують GovTech-платформи, цифрові центри аналітики та відкриті портали даних. Розвинені регіональні ситуаційні центри управління, що використовують аналітику великих даних у транспорті, безпеці та надзвичайному реагуванні. Важливою особливістю є партнерство з приватним технологічним сектором та стартап-екосистемами, що прискорює впровадження інноваційних цифрових рішень [11].

Південна Корея реалізує централізовано інтегровану цифрову модель, у якій регіональні системи управління підключені до єдиної національної цифрової інфраструктури. Використовуються smart-city і smart-region платформи, IoT-мережі, транспортні аналітичні системи та цифрові центри управління територіями. Регіональні адміністрації активно застосовують AI-аналітику для міського планування, управління інфраструктурою та безпекою [12].

Разом з тим міжнародна практика показує, що цифровізація регіонального управління супроводжується рядом викликів. До них належать цифрова нерівність між регіонами, нестача цифрових компетенцій у службовців, кібербезпекові ризики та проблеми сумісності інформаційних систем. Успішні моделі цифрової трансформації регіонального управління базуються на поєднанні технологічних рішень з інституційними реформами, навчанням персоналу та стандартизацією даних [13].

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що інтеграція цифрових технологій у регіональне управління підвищує ефективність публічного сектору, якість послуг та обґрунтованість управлінських рішень. Ключовими факторами успіху є наявність цифрової стратегії, міжвідомча інтеграція даних, розвиток відкритих платформ та цифрових компетенцій. Адаптація цих підходів створює значні можливості для модернізації регіонального управління та підвищення його результативності.

Список використаних джерел:

1. 2023 OECD Digital Government Index. OECD. 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf.
2. Digital Government Review of Sweden: Towards a Data-driven Public Sector. OECD. 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-sweden_4daf932b-en.html.
3. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. United Nations. 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022>.
4. Global Program on GovTech & Public Sector Innovation. World Bank. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/govtech>.
5. Digital Economy and Society Index Report. European Commission. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
6. Smart Specialisation and Territorial Development. European Commission. 2025. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en.
7. Estonia 2025 Digital Decade Country Report. European Commission. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/estonia-2025-digital-decade-country-report>.

8. Denmark 2025 Digital Decade Country Report. European Commission. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/denmark-2025-digital-decade-country-report>.
9. Digital Decade 2025: Country reports. Germany. European Commission. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-country-reports>.
10. Digital Decade 2025: Country reports. Netherlands. European Commission. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-country-reports>.
11. GovTech Maturity Index 2022. World Bank. 2022. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_GTMI.
12. Digital Government Review of Korea. Harnessing Digital and Data to Transform Government. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-korea_9defc197-en/full-report/korea-s-journey-to-becoming-a-global-leader-in-digital-government_f078cb67.html.
13. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD. 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html.

Гордєєва-Герасимова Л. Ю., Нікіфорова Р. Т.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**БЕЗПЕКА ТА КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ
У ГЛОБАЛЬНИХ Е-COMMERCE ЕКОСИСТЕМАХ**

Розвиток цифрових технологій, поширення високошвидкісного Інтернету та активне впровадження інформаційно-комунікаційних систем суттєво змінили традиційні підходи до ведення підприємницької діяльності [1; 2]. Цифровізація бізнес-процесів сьогодні виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й чинником формування нових ринкових можливостей. Вона дозволяє підприємствам створювати інноваційні моделі взаємодії між усіма учасниками економічних відносин, оптимізувати управлінські та операційні процеси та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В умовах зростаючої конкуренції та динамічності ринку цифрові рішення стають не просто опцією, а стратегічною необхідністю для забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Особливе значення у цьому контексті має електронна комерція, яка перетворилася на один із найбільш активних і динамічних сегментів цифрової економіки. Вона забезпечує нові способи організації продажів, комунікації з клієнтами та управління бізнес-процесами. На відміну від традиційної торгівлі, електронна комерція дозволяє підприємствам оперативного масштабувати діяльність, розширювати географію продажів та залучати нові сегменти споживачів без значного збільшення витрат [1].

Високий рівень автоматизації операцій, інтеграція сучасних цифрових платформ та можливість швидкого адаптування до змін у ринкових умовах роблять онлайн-бізнес більш гнучким і конкурентоспроможним.

Сутність електронної комерції полягає у здійсненні комерційних операцій за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій і мережі Інтернет. Вона інтегрує різні функціональні напрямки діяльності підприємства, створюючи єдине цифрове середовище. До основних функцій електронної комерції належать онлайн-продажі товарів і послуг, організація маркетингових комунікацій, управління взаємовідносинами з клієнтами, координація логістики, обробка платежів, аналітика споживчої поведінки та забезпечення інформаційної безпеки. Ця комплексність дозволяє не лише підвищувати ефективність операцій, а й формувати довгострокові взаємовідносини з клієнтами, створюючи умови для персоналізованого обслуговування та підвищення лояльності [1].

Важливим чинником розвитку електронної комерції є її тісний взаємозв'язок із сучасними цифровими платформами, які фактично формують інфраструктурну основу функціонування онлайн-торгівлі. Саме завдяки таким платформам створюється технологічне середовище, у межах якого відбувається взаємодія між продавцями, покупцями та іншими учасниками електронного ринку. Вони забезпечують не лише можливість здійснення купівлі-продажу товарів і послуг у цифровому середовищі, але й виконують низку важливих функцій, зокрема організацію комунікації між сторонами, обробку платежів, управління замовленнями, логістику, маркетингове просування та аналіз поведінки споживачів.

До основних різновидів цифрових платформ, що використовуються в електронній комерції, належать інтернет-магазини, маркетплейси, мобільні додатки, соціальні мережі та спеціалізовані торговельні онлайн-майданчики. Інтернет-магазини створюються окремими компаніями для продажу власної продукції або послуг і забезпечують прямий контакт між бізнесом і споживачем. Маркетплейси, своєю чергою, об'єднують на одному цифровому просторі велику кількість продавців і покупців, виступаючи посередником у здійсненні торговельних операцій та створюючи конкурентне середовище [1].

Водночас важливу роль у розвитку електронної комерції відіграють мобільні додатки та соціальні мережі, які значно розширюють можливості комунікації

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :
 ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

з клієнтами та сприяють формуванню нових моделей електронної торгівлі. Завдяки використанню соціальних мереж компанії можуть просувати товари, формувати лояльність споживачів та безпосередньо здійснювати продажі через інтегровані інструменти онлайн-замовлень. Спеціалізовані торговельні платформи, у свою чергу, орієнтовані на окремі ринки або види продукції, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби конкретних сегментів споживачів.

Використання цих платформ забезпечує не лише організацію продажів, але й можливість ефективної взаємодії з клієнтами, аналізу їхніх вподобань та формування персоналізованих пропозицій.

Особлива увага приділяється питанням безпеки та конфіденційності в електронній комерції. Проведення фінансових операцій у цифровому середовищі передбачає значні ризики, включаючи кібератаки, шахрайство з платіжними даними, витік персональної інформації та несанкціонований доступ до баз даних [1; 2]. Ефективна система безпеки повинна охоплювати технічні, організаційні та правові аспекти, поєднувати сучасні технології захисту, постійний моніторинг і дотримання міжнародних стандартів, таких як PCI DSS та GDPR.

Таблиця 1

Технологічні інструменти захисту

Інструмент	Функція	Приклади застосування
SSL-сертифікати	Шифрування даних між сервером і браузером	Amazon для всіх транзакцій
Двофакторна автентифікація (2FA)	Додатковий рівень підтвердження особи	PayPal, Google Authenticator
Антивірусні та антишкідливі системи	Захист від вірусів, троянів та шпигунських програм	eBay, корпоративні антивірусні рішення
Системи моніторингу та аналізу кіберзагроз	Виявлення атак на ранніх стадіях, аудит доступу	Shopify, моніторинг серверів
Web Application Firewall (WAF)	Захист веб-додатків від SQL-ін'єкцій, XSS, CSRF	Etsy, захист веб-сервісу
IDS/IPS	Виявлення та запобігання вторгнень у мережу	Shopify, блокування несанкціонованого доступу
Криптографічний захист транзакцій	Шифрування, цифрові підписи, токенизація платіжних даних	Stripe, PayPal
Системи резервного копіювання та відновлення даних	Захист від втрати даних через атаки або збої	Magento Commerce, хмарні резервні копії

Джерело: побудовано за [2-4]

Лише використання комплексного підходу дозволяє забезпечити надійний захист даних, стабільність роботи онлайн-платформ і підтримку довіри споживачів, що є досить критичним фактором для розвитку електронної комерції.

В табл. 1 наведено систематизований перелік інструментів захисту в електронній комерції, їхні основні функції, а також наочні приклади застосування.

Таким чином, електронна комерція є не лише інструментом збільшення продажів, але й механізмом трансформації бізнесу, що інтегрує технології, маркетинг і управління в єдину систему. Вона відкриває нові можливості для масштабування, адаптації до динамічного ринку та створення довгострокової цінності для всіх учасників економічних процесів, забезпечуючи стабільний та ефективний розвиток підприємств у глобальному цифровому просторі.

Список використаних джерел:

1. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Крючок І. С. Електронна комерція в епоху диджиталізації. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 53. С. 55-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_53_10.
2. Електронна комерція та безпека. SSL.ORG.UA. URL: https://ssl.org.ua/org_e_commerce.html#gsc.tab=0.
3. Яремик М., Черненко А. Забезпечення економічної безпеки підприємств електронної торгівлі в умовах впливу сучасних загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-9>.
4. Pavlov R., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Hordieieva-Herasymova L. From Bitcoin to Ethereum: Ethics and antifragility of decentralization. *International Journal of Ethics and Systems*. 2026. Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2025-0144>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Кириченко А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Цифровізація в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища і прискорення технологічних змін виступає не просто технологічним трендом й конкурентною перевагою, а перетворюється на стратегічну передумову виживання та розвитку малого бізнесу. Інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємств, «тягне за собою у подальшому зміни у бізнес процесах; перехід

від традиційних форм сприйняття об'єктів та процесів до інформаційних» [1]. Таким чином, йдеться не лише про впровадження окремих цифрових інструментів, а про глибинну трансформацію способів організації та управління господарською діяльністю.

Успішність цифровізації залежить не лише від впровадження окремих інструментів, а від низки глибших організаційних та людських факторів, таких як «цифрове лідерство, організаційна культура інновацій, цифрові компетенції персоналу, технологічна інфраструктура, екосистемне мислення» [2]. Отже, цифровізація передбачає трансформацію управлінської культури та формування нової організаційної логіки функціонування підприємства.

Саме тому ефективність та успішність цифровізації бізнес-процесів суб'єкта малого бізнесу безпосередньо пов'язана з рівнем його цифрової зрілості. В даному контексті цифрову зрілість доцільно розглядати не як формальну наявність окремих ІТ-рішень або використання цифрових сервісів, а як системну здатність підприємства інтегрувати цифрові технології у всі ключові бізнес-процеси з метою підвищення результативності, продуктивності та економічної ефективності діяльності.

Для малого бізнесу питання цифрової зрілості має принципове значення, оскільки обмеженість фінансових, кадрових та організаційних ресурсів робить будь-які помилки у цифровізації особливо чутливими. Недостатній рівень цифрової зрілості призводить до фрагментарного впровадження рішень, неузгодженості процесів, зростання витрат без належного економічного ефекту та, як наслідок, зниження загальної ефективності діяльності.

Впровадження стратегії цифрової трансформації повинно передбачати попередню оцінку цифрової зрілості суб'єкта малого бізнесу, яка дозволяє визначити реальний стан його готовності до цифрових змін. Основними критеріями оцінки цифрової зрілості малого бізнесу є наступні:

1. Наявність та чіткість єдиної, узгодженої стратегії цифрової трансформації, інтегрованої у загальну стратегію розвитку підприємства. Для малого бізнесу це означає визначення конкретних цілей цифровізації (зниження витрат, підвищення оборотності, скорочення часу обробки замовлень, покращення фінансового контролю тощо).

2. Аналіз та оцінка ефективності цифрових продуктів, сервісів і платформ через їх вплив на продуктивність праці, зменшення операційних витрат, швидкість

обробки інформації та якість управлінських рішень. Для малого бізнесу критично важливо, щоб програмні продукти забезпечували економію ресурсів і не створювали надмірного фінансового навантаження.

3. Рівень цифрового маркетингу та комунікацій, так як «різноманіття інноваційних технологій має численний вплив на елементи рекламної кампанії, їх трансформацію та визначення їх нових форм» [3, с. 141].

4. Використання Agile IT-підходів до управління проектами та цифровими змінами, що забезпечує швидке тестування цифрових рішень, адаптацію до змін та мінімізацію ризиків неефективних інвестицій.

5. Оцінка та аудит цифрових бізнес-процесів, аналіз рівня автоматизації процесів обліку, планування, управління запасами, фінансами, а також персоналом.

6. Рівень організаційної культури, цифрових компетенцій персоналу та його готовності до змін.

8. Рівень інноваційного потенціалу підприємства: його здатність впроваджувати нові цифрові рішення, тестувати нові бізнес-моделі, використовувати аналітику даних для прийняття управлінських рішень.

9. Стан технічного забезпечення та IT-інфраструктури, відповідність обладнання та систем сучасним вимогам, надійність та безпека.

10. Аналіз зовнішнього середовища, врахування умов функціонування підприємства (галузевих стандартів, цифрових практик партнерів, вимог клієнтів) дозволяє визначити адекватність обраного рівня цифровізації.

За результатами комплексної оцінки цифрової зрілості суб'єкт малого бізнесу отримує можливість:

- обґрунтовано планувати інвестиції у цифрові рішення;
- визначати пріоритетні напрями цифровізації;
- оптимізувати співвідношення «витрати – економічний ефект»;
- мінімізувати ризики неефективного впровадження технологій;
- забезпечити зростання ефективності діяльності.

Таким чином, цифрова зрілість виступає інтегральною характеристикою готовності малого бізнесу до системного використання цифрових технологій та необхідною передумовою підвищення ефективності його діяльності. Без досягнення відповідного рівня цифрової зрілості цифровізація може перетворитися

з інструменту розвитку та фактору підвищення ефективності діяльності на джерело додаткових витрат і організаційних дисфункцій.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
2. Касьян С., Гринько Т. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління стратегічними змінами в умовах цифровізації економічного простору. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-120>.
3. Гринько Т. В. Розуміння впливу цифрової трансформації на рекламну кампанію. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. №320(4). С. 136-142. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-20>.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Щитовська Б. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасна економіка перебуває на етапі глибокої трансформації, зумовленої цифровізацією усіх сфер діяльності. Цифрові технології стають ключовим чинником конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стратегічного управління бізнесом. В умовах цифрової ери ключем до успіху є гнучкість та швидкість управлінських рішень, що вимагає постійної адаптації стратегічного управління до динамічних умов [1]. Трансформація бізнес-моделей має ґрунтуватися на даних, автоматизації, цифрових платформах та інноваційних технологіях [4]. Оскільки цифрова економіка докорінно змінює як інструменти, так і моделі ведення бізнесу, від керівників вимагається стратегічна перебудова мислення.

Під моделями стратегічного розвитку бізнес-структур розуміють системи рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації в умовах динамічного цифрового середовища. Такі моделі базуються на поєднанні традиційних принципів стратегічного управління з інноваційними цифровими підходами, що забезпечують швидкість, гнучкість і адаптивність бізнесу. «Чисті» цифрові моделі трапляються рідко – зазвичай вони є гібридними [3].

Цифровізація змінює не лише технології, а й саму логіку ведення бізнесу. Якщо раніше компанії покладалися переважно на лінійні процеси та стабільні ринки, то сьогодні успіх визначається швидкістю реакції, здатністю до інновацій та умінням працювати з даними. У цих умовах формується нове покоління стратегічних моделей, у яких традиційні принципи менеджменту поєднуються з цифровими рішеннями, орієнтованими на динаміку змін.

Однією з найпоширеніших є цифрово-орієнтована модель (Digital-Driven Model). Її сутність полягає в інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси – від виробництва до управління клієнтським досвідом. Компанії на кшталт Amazon чи Rozetka демонструють, що цифрова інфраструктура може стати не просто інструментом, а основою самої бізнес-моделі. Тут кожен процес – від обробки замовлення до аналізу споживчої поведінки – підкріплений даними, автоматизацією та аналітикою.

Інша важлива тенденція – інноваційно-мережева модель (Innovation & Network Model). У світі відкритих даних і глобальної співпраці жодна компанія не розвивається ізольовано. Бізнес переходить до партнерських екосистем, де обмін знаннями, технологіями та ресурсами стає джерелом спільного зростання. Такі мережі формуються на основі цифрових платформ, що дають змогу поєднувати інтереси різних учасників ринку, створюючи синергію.

Не менш значущою є клієнтоцентрична модель (Customer-Centric Model), яка в умовах цифрової конкуренції виходить на перший план. Сучасний споживач очікує не просто якісного продукту, а персоналізованого досвіду – швидкої комунікації, індивідуальних пропозицій і прозорості взаємодії. Завдяки технологіям штучного інтелекту, CRM-системам і чат-ботам компанії мають змогу глибше розуміти потреби клієнтів і будувати з ними довготривалі відносини, засновані на довірі.

Окреме місце займає агілерна модель (Agile Business Model) – підхід, який перетворює гнучкість на стратегічну перевагу. Agile дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни, експериментувати, впроваджувати інновації без тривалих бюрократичних процедур. Методології Scrum і Lean допомагають командам працювати ефективніше, фокусуючись на реальних потребах клієнтів і результатах,

а не на формальних процесах. Застосування Agile дозволяє бізнесу реагувати на зміни ринку, коригувати стратегію і підходи ітеративно [2].

Завершує цей перелік платформна модель (Platform-Based Model), яка стала основою бізнесу таких гігантів, як Google, Uber чи Airbnb. Ці компанії не просто створюють продукт – вони будують цифрові екосистеми, що об'єднують користувачів, виробників і партнерів у єдиному середовищі. Мережевий ефект таких платформ забезпечує масштабування бізнесу, створюючи нові цінності для всіх учасників ринку.

Цифровізація сприяє появі нових форматів бізнесу – e-commerce, fintech, edtech, smart logistics тощо. Для традиційних компаній стратегічна цифрова трансформація означає не просто автоматизацію процесів, а й зміну корпоративної культури, структури управління, формування цифрових компетентностей персоналу.

Успішна реалізація моделей цифрового розвитку передбачає:

- аналіз цифрової зрілості підприємства;
- впровадження цифрової стратегії відповідно до ринкових умов;
- побудову системи управління даними;
- використання штучного інтелекту та аналітики для прийняття стратегічних рішень;
- розвиток гнучких організаційних структур.

Отже, моделі стратегічного розвитку бізнес-структур в умовах цифровізації ґрунтуються на принципах інноваційності, клієнтоорієнтованості, гнучкості та інтеграції цифрових технологій. Цифрова трансформація відкриває для підприємств нові можливості підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на глобальному ринку. Вибір оптимальної моделі розвитку залежить від рівня цифрової зрілості компанії, специфіки галузі та стратегічних цілей бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
2. Звягінцева О. Agile: як гнучкі методи змінюють бізнес. *Kyivstar Business Hub*. 12.03.2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes>.

3. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 87-91.
4. Литовченко О. Ю., Дячек В. В., Мітін М. О. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>.

Грицик О. Ю., д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Інтернет-магазин є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє розширити канали збуту та забезпечити доступ до ширшої аудиторії споживачів. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу компанії, які використовують електронну комерцію, отримують переваги у вигляді збільшення обсягів продажів, оптимізації витрат та підвищення рівня клієнтського сервісу. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається його здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні рішення, зокрема цифрові інструменти торгівлі [2].

Інтернет-магазин дозволяє підприємству працювати 24/7, що створює додаткові можливості для залучення клієнтів, адже покупці можуть здійснювати замовлення у будь-який зручний час. Це особливо важливо в умовах зростаючих очікувань споживачів щодо швидкості та доступності сервісу. Окрім того, електронна комерція сприяє географічному розширенню ринку, оскільки підприємство може продавати товари не лише у межах локального регіону, а й на національному чи навіть міжнародному рівні. Таким чином, інтернет-магазин стає інструментом масштабування бізнесу без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру [1].

Важливо також враховувати, що інтернет-магазин підвищує ефективність маркетингових комунікацій підприємства. Цифрові платформи дозволяють збирати дані про поведінку споживачів, аналізувати їхні вподобання та формувати персоналізовані пропозиції. Це сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів і збільшенню конверсії продажів. Використання інструментів аналітики дає

можливість підприємству краще розуміти ринкові тенденції та оперативно реагувати на зміни попиту. Наприклад, аналіз популярності певних товарів дозволяє оптимізувати асортимент і зосередитися на продукції, яка користується найбільшим попитом. Як підкреслюють Г. Маршал та М. Джонсон, сучасний маркетинг базується на орієнтації на потреби споживача, а цифрові інструменти забезпечують можливість глибшого розуміння цих потреб [4, с. 412]. Отже, інтернет-магазин не лише виконує функцію каналу збуту, а й стає джерелом цінної інформації для прийняття управлінських рішень.

Крім того, електронна комерція дозволяє знизити операційні витрати підприємства. У традиційній роздрібній торгівлі значні ресурси спрямовуються на оренду торговельних площ, оплату персоналу та утримання інфраструктури. Інтернет-магазин частково або повністю усуває ці витрати, що підвищує рентабельність бізнесу. Автоматизація процесів обробки замовлень, інтеграція платіжних систем та використання CRM-рішень сприяють оптимізації бізнес-процесів і зменшенню ймовірності помилок. Підприємство може спрямувати зекономлені ресурси на розвиток продукту, маркетинг та інновації. У конкурентному середовищі це забезпечує додаткові переваги, оскільки компанія здатна пропонувати більш вигідні умови для споживачів, зберігаючи при цьому високий рівень прибутковості.

Проте впровадження інтернет-магазину супроводжується певними викликами. Одним із ключових є питання кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів. У сучасних умовах споживачі очікують, що їхня інформація буде надійно захищена, а будь-які транзакції – безпечними. Недостатня увага до цих аспектів може негативно вплинути на репутацію підприємства та знизити рівень довіри з боку клієнтів. Окрім того, конкуренція у сфері електронної комерції є надзвичайно високою, оскільки на ринку представлені як великі маркетплейси, так і численні спеціалізовані інтернет-магазини. Для досягнення успіху підприємству необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію, забезпечити зручність користування платформою та високий рівень сервісу [3, с. 307]. Доставка товарів також є важливим елементом конкурентоспроможності, адже споживачі очікують швидкого та надійного виконання замовлень. Оптимізація логістичних процесів і співпраця з надійними партнерами дозволяють підвищити рівень задоволеності клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Отже, інтернет-магазин є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє розширенню ринків збуту, оптимізації витрат та покращенню взаємодії з клієнтами. Використання цифрових технологій дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток. Конкурентні переваги формуються не лише за рахунок традиційних факторів, але й завдяки інноваціям та цифровізації бізнесу. Тому підприємствам, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, доцільно інвестувати у розвиток електронної комерції та інтеграцію сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси. Це забезпечить їм можливість ефективно конкурувати на ринку та відповідати вимогам сучасних споживачів.

Список використаних джерел:

1. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
2. Мохненко А., Кінка І. Механізм підвищення конкурентоспроможності електронного підприємства в контексті євроінтеграції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 22. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-04-02>.
3. Шостак Л., Ліпич Л., Павлова С. Вплив електронної е-комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 302-309.
4. Marshall G. W., Johnston M. W. *Marketing Management: 2025 Release*. [Place of publication if known]: McGraw-Hill Education, 2025. 912 p.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Дежкіна С. А., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ЙОГО ВПЛИВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Стрімкий розвиток цифрових технологій у ХХІ столітті суттєво змінює характер функціонування світової економіки. Одним із ключових факторів цих змін виступає штучний інтелект (ШІ), який дедалі активніше інтегрується у різні сфери господарської діяльності. Його використання відкриває нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації управління

та формування нових моделей міжнародної економічної взаємодії. Саме тому дослідження впливу штучного інтелекту на трансформацію міжнародної торгівлі набуває особливої актуальності в умовах глобальної цифрової економіки.

Міжнародна торгівля традиційно відіграє важливу роль у розвитку світового господарства, забезпечуючи обмін товарами, послугами та технологіями між країнами. Проте в останні десятиліття її структура та механізми функціонування зазнають істотних змін під впливом інноваційних технологій, автоматизації та розвитку інформаційного суспільства. Штучний інтелект стає одним із ключових інструментів, який дозволяє компаніям ефективніше аналізувати ринки, прогнозувати попит, оптимізувати логістичні процеси та зменшувати транзакційні витрати у міжнародних торговельних операціях.

Проблематика цифровізації міжнародної торгівлі та роль штучного інтелекту в економічних процесах висвітлюється у звітах Світової організації торгівлі, UNCTAD та працях провідних економістів [1; 3]. Дослідники, такі як Е. Бріньолфссон, А. Голдфарб та Д. Трефлер [2], акцентують увагу на здатності ШІ знижувати транзакційні витрати та долати мовні бар'єри. Водночас аналітики ОЕСД піднімають питання «цифрового розриву» та етичних аспектів використання алгоритмів у транскордонній комерції.

Одним із ключових напрямів трансформації міжнародної торгівлі під впливом штучного інтелекту є оптимізація логістичних процесів та управління глобальними ланцюгами постачання. Сучасні алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви даних, прогнозувати можливі затримки у постачанні товарів, оптимізувати маршрути транспортування та ефективніше управляти запасами. Завдяки цьому компанії можуть значно зменшувати витрати, підвищувати швидкість доставки та покращувати якість обслуговування клієнтів.

Не менш важливим напрямом використання штучного інтелекту є вдосконалення процесів аналізу міжнародних ринків. Системи штучного інтелекту здатні обробляти значні обсяги інформації про споживчі вподобання, економічні тенденції та поведінку покупців у різних країнах. Це дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит, адаптувати маркетингові стратегії та швидше реагувати на зміни кон'юнктури світових ринків.

Важливу роль штучний інтелект відіграє також у розвитку міжнародної електронної комерції. Завдяки автоматизованим системам аналізу даних

онлайн-платформи можуть персоналізувати пропозиції для споживачів, формувати рекомендації щодо товарів та оптимізувати процеси продажу. Це сприяє розширенню доступу до міжнародних ринків для малих і середніх підприємств, які отримують можливість просувати свою продукцію на глобальному рівні без значних фінансових витрат.

Крім того, технології штучного інтелекту активно використовуються у сфері митного контролю та управління торговельними потоками. Автоматизовані системи аналізу даних допомагають швидше обробляти митні декларації, виявляти ризикові операції та підвищувати прозорість міжнародних торговельних процесів. У результаті значно скорочується час проходження митних процедур та підвищується ефективність державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Разом з тим, поширення технологій штучного інтелекту у сфері міжнародної торгівлі супроводжується низкою викликів. Одним із них є нерівномірний доступ різних країн до сучасних технологій та цифрової інфраструктури. Розвинені держави мають значно більше можливостей для впровадження інновацій, що може посилювати економічну нерівність між країнами. Крім того, використання штучного інтелекту пов'язане з питаннями захисту даних, кібербезпеки та необхідності формування ефективної системи міжнародного регулювання нових технологій.

Таким чином, штучний інтелект стає важливим фактором трансформації сучасної міжнародної торгівлі. Його застосування сприяє підвищенню ефективності торговельних операцій, оптимізації логістичних процесів, розширенню можливостей електронної комерції та вдосконаленню систем державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Водночас подальший розвиток міжнародної торгівлі в умовах цифрової економіки потребує врахування нових ризиків та формування ефективних механізмів міжнародного співробітництва у сфері використання технологій штучного інтелекту.

Список використаних джерел:

1. World Trade Report 2024 : Trade and Inclusiveness: How to Make Trade Work for All / World Trade Organization. Geneva: WTO, 2024. 210 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr24_e.htm.

2. Goldfarb A., Trefler D. Artificial Intelligence and International Trade. Cambridge : National Bureau of Economic Research, 2019. 45 p. (Working Paper ; no. 24254). URL: <https://www.nber.org/papers/w24254>.
3. Digital Economy Report 2024 : Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future / UNCTAD. New York : United Nations Publications, 2024. 180 p. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>.

Дубина А. С., д-р екон. наук Зінченко О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

E-COMMERCE ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ РИНКУ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛУ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація українського ринку набирає обертів в рамках світового тренду, так за друге півріччя 2025 року дохід через онлайн канали у категорії продукти та алкоголь зріс на 39% у гривні, що обумовлено високими темпами зростання трафіку на 53% [2].

Компанії дедалі частіше визначають електронну комерцію не як один з чергових каналів збуту, а як ключовий елемент в структурі конкурентної політики.

Поштовхом до цього була пандемія КОВІД-19, яка не залишила альтернатив для реалізації товарів, окрім їх збуту через мобільні застосунки або веб-сайти. Тоді електронна комерція зайняла свою важливу частину повсякдення, у 2021 році 20% всіх продажів було здійснено онлайн, за прогнозами вже в 2025 році – їх частка на світовому ринку зросте до 25% [4].

Так, на ринку продуктового ритейлу України не можна не помітити значного гравця у вигляді компанії VARUS, яка змінює підхід до процесу придбання товарів та впроваджує інноваційні підходи. З травня 2025 року було запущено функцію Підписки на замовлення, так клієнти можуть налаштувати регулярну доставку товарів, обравши зручні інтервали часу доставки/отримання [1].

Підписка ефективно “прив’язує” клієнтів до конкретного продуктового ритейлера на довгострокову перспективу. Це безпосередньо впливає й на конкурентну позицію компанії, оскільки споживачі з підпискою – рідше порівнюють ціни з конкурентами та менш схильні до імпульсивної зміни одного

магазину на інший. Цей підхід дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати логістичні маршрути та знижувати операційні витрати.

Компанія з 2024 року співпрацює з трьома службами доставки, а саме: Glovo On-Demand, iPost, Uklon – при цьому маючи власних кур'єрів. Широкий перелік партнерств дозволив диверсифікувати ризики, система “Остання миля” автоматично визначає ту службу, яка зможе виконати доставку за конкуренту вартість. А час доставки, з початком партнерства з On-Demand, скоротився до 35 хвилин [5].

Ця багатоканальна логістична модель є прикладом того, як технологічна гнучкість може бути інструментом конкурентоспроможності цін та послуг – зрештою, споживачі отримують не лише продукт, але й найкращі можливі умови доставки.

Наразі VARUS тестує пілот функції III-кошику, що сприятиме збільшенню конверсії, оскільки кошик не стає бар'єром, а підбір товарів значно спрощується, достатньо задати запит і Neomi аналізує рецепти, швидко збирає необхідні продукти, які потім клієнт може оформити на самовивіз або доставку. Сценаріїв використання такого підходу безліч, проте варто виділити швидкість – це значна перевага: зібрати кошик вже не 30 хвилин, а 30 секунд [3]. Даний функціонал також має можливість редагування кошика за запитом, може аналізувати посилання, обирати товари під подію. Це відкриває можливості у контролі попиту на товари різних категорій, зменшенні «забутих» кошиків та поліпшенні клієнтського досвіду. Таким чином, в українській галузі роздрібної торгівлі продуктами харчування – електронна комерція давно вийшла за межі простого каналу збуту, перетворившись на потужний конкурентний рушій. Досвід VARUS демонструє, що конкурентна перевага сьогодні полягає не лише в ціні чи асортименті продукції, а й у низці технологічних рішень. Компанії, які надають пріоритет цифровій трансформації як стратегічному фокусу здатні систематично впливати на поведінку споживачів на кожному етапі процесу покупки. Зіткнувшись зі зростаючою конкуренцією та цифровою трансформацією споживчих звичок, технологічна зрілість ритейлера визначатиме його довгострокову позицію на ринку.

Список використаних джерел:

1. Дудка О. Varus.ua запустив функцію підписки на товари. Асоціація ритейлерів України (RAU). 2025. 29 трав. URL: <https://rau.ua/news/varus-zapustiv-funkciju-pidpiski-na-tovari/>.

2. Український eCommerce у цифрах: дослідження та підсумки за друге півріччя 2025 року. Promodo. 2025. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-2>.
3. Ярова М. VARUS.UA запусив III-сервіс Neomi. Він підбирає продукти у кошик за рецептами. Scroll.media. 2025. 5 черв. URL: <https://scroll.media/2025/06/05/varus-ua-zapustyv-shi-servis-neomi/>.
4. McKinsey & Company. What is e-commerce? 2025. Jan 24. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-e-commerce>.
5. Varus.ua зміцнює позиції на ринку завдяки інтеграції з Glovo On-Demand. Асоціація ритейлерів України (RAU). 2024. 16 серп. URL: <https://rau.ua/news/varus-ua-glovo-on-demand/>.

Єрмаков М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТОКЕНІЗОВАНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СМАРТ-КОНТРАКТИ
У ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

Малі та середні підприємства (МСП) відчують непропорційно високе навантаження ризиків у порівнянні з великими корпораціями: обмежені ресурси, недостатня диверсифікація і слабка ринкова влада роблять їх особливо вразливими перед економічними потрясіннями. За оцінками міжнародних організацій, глобальний розрив у фінансуванні МСП досягає 5,2 трлн доларів США [2], що істотно обмежує можливості впровадження ефективних систем управління ризиками. Традиційні підходи до ризик-менеджменту, сформовані для великого бізнесу, виявляються малопридатними для МСП через високу вартість і ресурсомісткість. Одночасно цифровізація породжує додаткові категорії ризиків: кіберзагрози, складність технічної інтеграції, стрімке застарівання цифрових рішень. МСП витрачають більше коштів на управління ризиками в порівнянні з великими підприємствами для досягнення порівнянного рівня захисту, що формує замкнуте коло: суб'єкти, які найбільше потребують розвинених систем ризик-менеджменту, мають найменші можливості для їх розгортання. У цьому контексті блокчейн-технології та похідні від них токенізовані бізнес-моделі виступають потенційним інструментом подолання зазначеного розриву, пропонуючи децентралізовані, прозорі та програмовані механізми управління ризиками.

Токенізація є фундаментальним переходом від традиційної моделі володіння активами до програмованих, дробових цифрових репрезентацій на основі розподіленого реєстру. Як показано в роботі [3], токенізація активів істотно підвищує транзакційну ефективність і створює нові ціннісні пропозиції, проте одночасно привносить складності в області управління і розподілу ризиків, здатні поставити під сумнів ринкову стабільність.

Стосовно МСП можна виділити п'ять типологічних моделей токенізації. Утилітарні токени забезпечують доступ до продуктів і послуг, формуючи внутрішню валюту екосистеми та генеруючи мережеві ефекти. Токени активів є цифровими двійниками фізичних об'єктів, що підвищують ліквідність і забезпечують дробове володіння. Токени доходів конвертують майбутні грошові потоки в інструменти, що обертаються, надаючи негайний доступ до капіталу. Токени управління демократизують прийняття рішень через децентралізовані структури, а гібридні моделі комбінують утилітарну та інвестиційну складові.

Систематичний огляд літератури з блокчейн-фінансування МСП [2] демонструє, що токенізація заставних активів дозволяє малим підприємствам конвертувати фізичні та фінансові активи в токени, які використовуються як забезпечення. Це розширює доступ до фінансування за допомогою краудфандингу, пірингового кредитування та участі в первинних пропозиціях токенів (ICO) або пропозиціях сек'юріті-токенів (STO), що сприяє подоланню кредитного розриву. Смарт-контракти як самовиконуючі протоколи транзакцій на блокчейні забезпечують автоматизоване управління діловими відносинами, усуваючи потребу в посередниках і суттєво знижуючи адміністративні витрати. Емпіричне дослідження [4], проведене в США, переконливо демонструє, що прийняття смарт-контрактів призводить до статистично значущого підвищення операційної ефективності фірм щодо виробництва, продажів, управління запасами і трудових витрат. При цьому автори встановили, що підприємства з високою горизонтальною складністю ланцюгів поставок отримують більшу вигоду від впровадження смарт-контрактів.

Разом з тим робота [5] виявляє критичні обмеження смарт-контрактів для МСП: правова невизначеність статусу смарт-контрактів у різних юрисдикціях, вразливість безпеки, помилки програмування, посилені незмінність коду, а також

координаційні складнощі при адаптації бізнес-моделей. Автори підкреслюють необхідність «централізованого контролю в децентралізованих рішеннях», тобто належних структур управління, і вказують на перспективність інтеграції смарт-контрактів з генеративним штучним інтелектом для зниження технічного бар'єру входу.

Масштабне дослідження [1], яке охопило 130 компаній-адоптерів блокчейн-технологій у Північній Америці, методом довгострокового подієвого аналізу та OLS-регресії на основі теорії транзакційних витрат встановило, що фірми, які впровадили блокчейн для підтримки бізнес-процесів у ланцюгах поставок, демонструють статистично значуще аномальне поліпшення показників продуктивності праці, операційного циклу та рентабельності. Особливо виражений ефект спостерігався в регульованих галузях і у підприємств, розташованих ближче до кінцевого споживача.

Незважаючи на очевидний потенціал, практична інтеграція блокчейн-рішень у системи ризик-менеджменту МСП стикається з істотними бар'єрами. Серед основних перешкод дослідники виділяють високі початкові витрати впровадження, безпекові ризики, несумісність технологій, а також складнощі інтеграції з існуючими інформаційними системами [1]. Крім того, як демонструють автори роботи [3], токенизація привносить додаткові складнощі в розподіл ризиків і управління, що вимагає спеціально адаптованих регуляторних рамок. Проведений аналіз свідчить, що токенизовані бізнес-моделі та смарт-контракти мають значний потенціал трансформації систем управління ризиками МСП. Токенизація демократизує доступ до фінансових інструментів, раніше недоступних для малого та середнього бізнесу, а смарт-контракти забезпечують автоматизацію бізнес-логіки з емпірично підтвердженим позитивним ефектом на операційну ефективність [4]. Разом з тим успішна трансформація вимагає системного підходу, що враховує технологічні, організаційні та регуляторні аспекти, а також специфічні обмеження, виявлені щодо безпеки смарт-контрактів [5] і управлінських складнощів токенизації [3]. Факторами успіху виступають поетапність впровадження, сильне організаційне лідерство та чітка відповідність блокчейн-рішень конкретним бізнес-потреbam підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою рамок впровадження, оцінкою довгострокових наслідків токенизації для корпоративного управління МСП, а також вивченням потенціалу інтеграції

смарт-контрактів з технологіями генеративного штучного інтелекту для зниження технічного бар'єру входу.

Список використаних джерел:

1. Culot, G., Podrecca, M., & Nassimbeni, G. (2024). Blockchain adoption and operational performance: A secondary data analysis on effects and contingencies. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(13), 69-99. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2023-0346>.
2. Kumar, D., Phani, B. V., Chilamkurti, N., Saurabh, S., & Ratten, V. (2023). Filling the SME credit gap: A systematic review of blockchain-based SME finance literature. *Journal of Trade Science*, 11(2-3), 45-72. <https://doi.org/10.1108/JTS-06-2023-0003>.
3. Tanveer, U., Ishaq, S., & Hoang, T. G. (2025). Tokenized assets in a decentralized economy: Balancing efficiency, value, and risks. *International Journal of Production Economics*, 282, Article 109554. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109554>.
4. Xiong, Y., Ding, L., Guo, S., Choi, T.-M., & Lam, H. K. S. (2025). The impact of blockchain-enabled smart contracts on firms' operational efficiency. *Journal of Operations Management*, 71(7), 939-963. <https://doi.org/10.1002/joom.70006>.
5. Zirar, A., Jabbar, A., & Mahdiraji, H. A. (2026). Smart contracts and SME resilience: Business model adaptation and international considerations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/cjas.70046>.
6. Pavlov R., Zarutskya O., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Sokol P. Solana as a high-frequency governance model: Temporal antifragility and microtransaction business models. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5, No. 64. P. 287-301. <https://doi.org/10.55643/fcapt.5.64.2025.4848>.

Лантух І. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Електронна комерція сьогодні виступає одним із ключових і найбільш динамічних напрямів розвитку глобального бізнесу. Протягом останніх років сфера онлайн-торгівлі демонструє стійку позитивну динаміку, що пояснюється активним розвитком цифрових технологій, поглибленням процесів глобалізації та суттєвими змінами у поведінці споживачів. За сучасними аналітичними оцінками, обсяг світового ринку електронної комерції вже перевищив кілька трильйонів доларів США і продовжує швидко зростати, відкриваючи нові можливості для бізнесу різних масштабів.

У сучасному суспільстві онлайн-покупки стали звичною складовою повсякденного життя. Споживачі дедалі частіше обирають електронну комерцію завдяки її доступності, зручності та швидкості здійснення операцій. Важливою перевагою є можливість отримання доступу до широкого асортименту товарів незалежно від географічного розташування. Крім того, інтернет надає змогу порівнювати ціни, ознайомлюватися з відгуками інших користувачів, аналізувати характеристики продукції та приймати обґрунтовані рішення без необхідності відвідування фізичних торгових точок. Це значно економить час і ресурси споживачів.

Одним із визначальних факторів розвитку електронної комерції є процес цифровізації бізнесу. Сучасні компанії активно впроваджують інноваційні технології з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення якості обслуговування клієнтів. Особливу роль відіграє штучний інтелект, який дозволяє здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, прогнозувати попит, сегментувати аудиторію та формувати персоналізовані комерційні пропозиції. Це, у свою чергу, сприяє зростанню рівня продажів та підвищенню лояльності клієнтів.

Крім аналітичних можливостей, технології штучного інтелекту активно використовуються для автоматизації процесів обслуговування. Зокрема, чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують оперативну комунікацію з клієнтами, надають консультації, допомагають у виборі товарів та супроводжують процес оформлення замовлення. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищити швидкість обслуговування, зменшити навантаження на персонал і водночас скоротити операційні витрати.

Важливим напрямом розвитку електронної комерції є інтеграція новітніх технологій, таких як доповнена реальність (AR) та 3D-візуалізація. Використання цих інструментів дає змогу споживачам більш детально ознайомитися з продукцією перед її придбанням, «приміряти» товари або оцінити їх у реальному середовищі. Це суттєво знижує ймовірність помилкового вибору та кількість повернень, а також підвищує загальний рівень задоволеності покупців. Дослідження свідчать, що впровадження таких технологій позитивно впливає на конверсію продажів і покращує користувацький досвід.

Окрему увагу слід приділити розвитку мобільної комерції, яка стрімко набирає популярності. Значна частина користувачів здійснює покупки саме за допомогою смартфонів, що зумовлює необхідність адаптації вебсайтів і онлайн-сервісів під мобільні пристрої. Ключовими факторами успіху стають зручний інтерфейс, швидке завантаження сторінок, інтуїтивно зрозуміла навігація та безперебійна робота платіжних систем.

Вагомий вплив на розвиток електронної комерції мають соціальні мережі, які трансформувалися з інструментів комунікації у потужні канали продажів. Платформи на кшталт Instagram, TikTok та інших активно використовуються компаніями для просування продукції, взаємодії з аудиторією та формування позитивного іміджу бренду. Соціальна комерція (social commerce) стає важливим елементом маркетингових стратегій сучасних підприємств.

Разом із тим електронна комерція стикається з низкою суттєвих викликів. Одним із головних є високий рівень конкуренції, оскільки кількість онлайн-магазинів постійно зростає. Це ускладнює вихід на ринок нових гравців та вимагає від компаній постійного вдосконалення продуктів, сервісу та маркетингових підходів. Для досягнення конкурентних переваг необхідно впроваджувати інновації, аналізувати поведінку споживачів та швидко реагувати на зміни ринку.

Не менш важливою проблемою є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних користувачів. У процесі здійснення онлайн-покупок клієнти передають конфіденційну інформацію, тому підприємства повинні впроваджувати надійні системи захисту. Порушення безпеки або витік даних може призвести до втрати довіри з боку споживачів, фінансових збитків і погіршення репутації компанії.

Ще одним викликом є необхідність постійного технологічного оновлення. Ринок електронної комерції характеризується високою швидкістю змін, тому підприємства змушені регулярно адаптуватися до нових умов, впроваджувати сучасні рішення та інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури. Для малого та середнього бізнесу це може бути складним завданням через обмежені фінансові та кадрові ресурси.

Незважаючи на зазначені труднощі, електронна комерція має значний потенціал подальшого розвитку. Очікується, що в майбутньому роль штучного

інтелекту ще більше посилиться, а процеси купівлі-продажу стануть максимально автоматизованими та персоналізованими. Також продовжить розвиватися мобільна комерція, а інтеграція торговельних функцій у соціальні мережі стане ще більш глибокою. Крім того, спостерігається стабільне зростання кількості користувачів, які надають перевагу онлайн-покупкам. Це свідчить про подальше зміцнення позицій електронної комерції у світовій економіці та її трансформацію в один із провідних каналів реалізації товарів і послуг у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. WEZOM: IT-компанія повного циклу розробки програмних продуктів: вебсайт. URL: <https://wezom.com.ua>.
2. Mas Agency: комунікаційне діджитал-агентство: вебсайт. URL: <https://mas-agency.com.ua>.
3. UAATEAM: агенція діджитал-маркетингу в Україні: вебсайт. URL: <https://uaateam.agency>.
4. Блог про CRM, продажі та автоматизацію бізнесу: вебсайт компанії KeyCRM. URL: <https://blog.keycrm.app>.
5. Школа бізнесу Нова пошта: платформа онлайн-навчання: вебсайт. URL: <https://online.novaposhta.education>.
6. EDGELAB: діджитал-студія комплексного інтернет-просування: вебсайт. URL: <https://edgelab.com.ua>.

Малашук І. І., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ СВІТОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ДОМІНУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

Трансформація світового господарства позначена остаточним переходом електронної торгівлі (e-commerce) зі статусу допоміжного каналу збуту до ролі фундаментального драйвера глобальних економічних процесів. Динамічне зростання транскордонних цифрових операцій, інтеграція штучного інтелекту в системи управління клієнтським досвідом (CRM) та розвиток децентралізованих фінансових технологій радикально змінили архітектуру міжнародного обміну.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що електронна торгівля сьогодні виступає не лише як сукупність технологічних рішень, а як системний чинник структурних змін у світовому господарстві. Вона впливає на глобальні ланцюги

доданої вартості, змінює конфігурацію ринків праці та ставить нові виклики перед національними регуляторами у сферах оподаткування та захисту персональних даних. В умовах геополітичної турбулентності саме цифрові торговельні платформи забезпечують необхідну гнучкість та стійкість економічних зв'язків.

Концептуальні засади розвитку електронної торгівлі закладені в роботах зарубіжних дослідників, таких як М. Кастельс (мережеве суспільство), К. Андерсон (теорія «довгого хвоста») та Е. Брін'юлфссон (економіка цифрових платформ). Проблематика впливу цифровізації на структуру світового господарства активно вивчається експертами міжнародних організацій: ЮНКТАД (щорічні звіти про цифрову економіку), СОТ та Світового банку.

Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у дослідження цієї тематики зробили О. Білорус, Д. Лук'яненко, А. Філіпенко та Т. Орехова. Зокрема, увага приділяється питанням цифрового розриву, трансформації міжнародного маркетингу та формуванню нових конкурентних переваг у віртуальному просторі. Проте, стрімке впровадження генеративного ШІ та метавесвітів у торговельні практики протягом 2025-2026 рр. потребує оновленого наукового аналізу.

У 2026 р. структура електронної торгівлі зазнала якісних змін. Спостерігається конвергенція моделей B2B та B2C, що призвело до розквіту сегмента D2C (Direct-to-Consumer). Виробники все частіше відмовляються від посередників, використовуючи власні цифрові екосистеми для прямої комунікації зі споживачем. Понад 60% глобальних онлайн-транзакцій здійснюються через мультибрендові платформи (Amazon, Alibaba, Temu), які трансформувалися в повноцінні інфраструктурні вузли, що надають не лише торговий майданчик, а й логістичні, фінансові та маркетингові послуги. Інтеграція торговельних функцій у соціальні мережі перетворила їх на ключові точки входу для споживачів покоління Z та Альфа, де процес покупки безшовно вплетений у споживання контенту.

Ключовим фактором конкурентоспроможності стала гіперперсоналізація. Генеративний ШІ використовується для створення динамічного контенту, прогнозу аналітики попиту та автоматизації клієнтської підтримки через LLM-агентів. Blockchain та Smart Contracts забезпечують прозорість транскор-

донних поставок та мінімізують ризики в міжнародних B2B-контрактах, особливо в умовах санкційного тиску та торговельних обмежень.

Світове господарство перейшло до концепції «phygital» (physical + digital), де межа між офлайн-ритейлом та онлайн-торгівлею остаточно розмита завдяки технологіям доповненої реальності (AR) та IoT.

Світовий ринок електронної торгівлі залишається асиметричним. Китай та США зберігають лідерство за обсягами операцій, проте ринки Південно-Східної Азії та Африки демонструють найвищі темпи зростання завдяки моделі Mobile-only. У Європейському Союзі акцент змістився на посилення регулювання через «Акт про цифрові ринки» (DMA) та «Акт про цифрові послуги» (DSA), що змушує глобальні платформи адаптувати свої алгоритми до вимог прозорості та чесної конкуренції. Україна, інтегруючись до Єдиного цифрового ринку ЄС, синхронізує власне законодавство, що відкриває нові можливості для вітчизняних експортерів послуг та товарів.

Електронна торгівля висуває нові вимоги до глобальної логістики, а саме розвиток мереж «останньої милі», автоматизація складських комплексів та використання дронів стали стандартом галузі. Водночас зростає тиск ESG-стандартів: споживачі та інвестори вимагають екологічної упаковки та вуглецевої нейтральності логістичних ланцюгів, що змушує компанії інвестувати в «зелені» технології. Розвиток електронної торгівлі у структурі світового господарства дозволяє зробити наступні висновки. E-commerce став амортизатором глобальних шоків, дозволяючи підтримувати торговельну активність навіть за умов фізичного розриву логістичних шляхів. Цифрові платформи знизили поріг входу на світові ринки для малого та середнього бізнесу (МСБ), надаючи доступ до глобальної аудиторії без великих капіталовкладень у закордонну інфраструктуру. У структурі вартості електронної торгівлі частка технологічної (інтелектуальної) складової постійно зростає, що вимагає від держав інвестицій у цифрову грамотність населення та R&D. Подальший розвиток потребує глобального консенсусу щодо цифрового оподаткування, кібербезпеки та етики використання штучного інтелекту, щоб уникнути поглиблення цифрового розриву між країнами.

Таким чином, електронна торгівля є не просто галуззю, а новим середовищем існування світового господарства, де конкурентні переваги визначаються швидкістю обробки даних та якістю цифрового сервісу.

Список використаних джерел:

1. Бріньолфссон Е., Макафі Е. Друга ера машин: робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій : пер. з англ. Київ: КМ-БУКС, 2022. 336 с.
2. E-commerce in the post-pandemic era: Global trends and regional perspectives. World Trade Report 2025. WTO. Geneva, 2025. 182 p.
3. Global E-commerce Market Outlook 2026. Statista Digital Market Insights. 2026. URL: <https://www.statista.com>.

Мищенко О. О., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЦИФРОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА:
РОЛЬ E-COMMERCE У ПОДОЛАННІ ЛОГІСТИЧНИХ РОЗРИВІВ**

Сучасна архітектура світового господарства функціонує в умовах «перманентної турбулентності». Геополітичні конфлікти, енергетичні кризи та кліматичні виклики призвели до систематичних розривів традиційних логістичних ланцюгів. У цьому контексті поняття цифрової резильєнтності стає ключовим критерієм життєздатності економічних систем. Електронна торгівля (e-commerce) еволюціонувала з простого інструменту дистрибуції у складну екосистему, яка здатна нівелювати фізичні бар'єри. Дослідження ролі e-commerce у подоланні логістичних розривів є критичним для формування стратегій національної економічної безпеки, особливо для країн, що перебувають у зонах підвищеного ризику або проходять етап масштабної структурної перебудови.

Концепція резильєнтності в економіці активно розробляється в працях С. Голла (стійкість ланцюгів поставок) та Н. Талеба (теорія антикрихкості). Питання цифрової трансформації як чинника глобальної стійкості висвітлені у звітах UNCTAD, Світового економічного форуму та в дослідженнях вітчизняних вчених: В. Гейця, А. Філіпенка, О. Шниркова. Попри значну кількість праць, присвячених e-commerce, механізми «цифрового демпфірування» логістичних шоків через інструменти електронної торгівлі у посткризовий період залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребує уточнення роль прогнозової аналітики та децентралізованих складських мереж у забезпеченні безперервності міжнародних торговельних операцій.

Цифрова резильєнтність світового господарства – це здатність глобальних ринків не лише витримувати зовнішні шоки, а й «відскакувати вперед» через адаптацію цифрових інфраструктур. У секторі e-commerce це проявляється через: гнучкість каналів постачання (можливість миттєвого перемикання між постачальниками за допомогою інтелектуальних платформ); інформаційну прозорість (використання Big Data для моніторингу логістичних затворів у реальному часі) [1]. E-commerce трансформує класичну логістику («штовхаючу» модель) на «тягнучу», що базується на реальному попиті. Ключовими інструментами подолання розривів є:

1) платформізація та агрегація: глобальні маркетплейси діють як «логістичні оператори останньої надії», консолідуючи дрібних перевізників та створюючи альтернативні маршрути там, де великі контейнерні лінії стають неефективними;

2) мікро-фулфілмент: розподіл товарних запасів по малих автоматизованих складах у безпосередній близькості до споживача знижує залежність від магістральних транспортних колапсів;

3) цифрові двійники ланцюгів поставок: моделювання сценаріїв «що, якщо» дозволяє підприємствам e-commerce виявляти критичні точки вразливості до того, як розрив відбудеться фізично [2].

На сучасному етапі основний внесок у резильєнтність робить прогнозна логістика на базі ШІ. Алгоритми здатні передбачати затримки в портах або на кордонах за 72 години до їх виникнення, автоматично перенаправляючи вантажі.

Окреме місце посідає Blockchain, який забезпечує юридичну та фінансову стійкість: смарт-контракти автоматично активують виплати або змінюють умови поставки при настанні форс-мажорних обставин, що мінімізує касові розриви у суб'єктів ЗЕД [3].

Досвід України 2024-2026 рр. є унікальним для світового господарства. Попри фізичне руйнування інфраструктури, сектор e-commerce продемонстрував надвисоку резильєнтність. Синхронізація з європейськими поштовими операторами, цифровізація митних процедур та розвиток мереж поштомотів дозволили зберегти внутрішній ринок і забезпечити інтеграцію в Єдиний цифровий простір ЄС навіть за умов логістичної блокади морських портів [4].

Можна зробити висновок, що резильєнтність є новим стандартом, тобто у 2026 р. конкурентоспроможність у світовому господарстві визначається не

мінімізацією витрат, а здатністю до швидкого відновлення. Також E-commerce можна розглядати, як стабілізатор, тобто електронна торгівля виконує функцію «цифрового мосту», що дозволяє бізнесу зберігати зв'язок зі споживачем незалежно від фізичного стану традиційних торговельних шляхів. Перехід до децентралізованих, інтелектуальних мереж фулфілменту є єдиним способом подолання глобальних логістичних розривів у довгостроковій перспективі. Подолання логістичних розривів у світовому господарстві неможливе лише фізичними методами. Формування транскордонних цифрових екосистем, що об'єднують e-commerce, фінтех та автоматизовану логістику («остання миля»), дозволяє автоматично демпфувати шоки, перерозподіляючи товарні потоки в режимі реального часу [3].

Цифрова резильєнтність – це не просто здатність системи до відновлення, а її спроможність використовувати кризу як імпульс для переходу на вищий технологічний рівень. Електронна торгівля у цьому процесі виступає не лише каналом збуту, а інтелектуальним каркасом нової моделі глобальної економіки. Державна політика країн повинна бути спрямована на підтримку транскордонної цифрової торгівлі та захист критичної цифрової інфраструктури, оскільки саме вони є фундаментом економічної стійкості в умовах глобальної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Таліб Н. Н. Антикрихкість: як отримати вигоду з хаосу: пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2021. 416 с.
2. Digital Economy Report 2025: Leveraging E-commerce for Global Resilience. UNCTAD. 2025. URL: <https://unctad.org>.
3. Supply Chain Resilience in the Age of AI: Trends and Implications. *International Journal of Logistics Management*. 2025. Vol. 36, No. 2. P. 88-105.
4. Ukraine Facility: план відновлення та цифрової модернізації 2024-2027. URL: <https://me.gov.ua>.

Д-р екон. наук Небаба Н. О., Солом'яна Н. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
РОЗВИТКУ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Електронна комерція відіграє важливу роль у трансформації торговельних процесів, формуванні нових бізнес-моделей та розширенні каналів збуту продукції. В Україні розвиток електронної торгівлі характеризується поступовим зростанням обсягів онлайн-продажів, розширенням інтернет-аудиторії та впровадженням цифрових фінансових технологій.

За даними аналітичних досліджень, обсяг онлайн-роздрібною торгівлі в Україні у 2024 році становив приблизно 239 млрд. грн., що на близько 33% більше порівняно з попереднім роком. Кількість онлайн-покупців перевищила 11 млн. осіб, що свідчить про активне поширення електронної комерції серед населення країни [2]. Динаміка розвитку електронної комерції в Україні демонструє стійке зростання протягом останніх років [1]. Розвиток електронної комерції зумовлюється комплексом економічних та соціально-технологічних факторів, серед яких ключову роль відіграють макроекономічна динаміка, рівень доходів населення, поширеність інтернет-технологій та розвиток платіжної інфраструктури. У наукових дослідженнях останніх років наголошується, що цифровізація економіки та розвиток онлайн-торгівлі виступають важливими чинниками економічного зростання [3].

Інформаційною базою стали статистичні дані щодо розвитку електронної торгівлі та макроекономічних показників України [2]. У дослідженні використано методи кореляційного та багатофакторного регресійного аналізу, що дозволяють оцінити взаємозв'язок між результативними та факторними змінними.

У межах дослідження результативною змінною виступає обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання у сфері роздрібною торгівлі через мережу Інтернет (Y), млн. грн.

Факторними змінними обрано такі показники:

X_1 – валовий внутрішній продукт України, млн. грн.;

X_2 – кількість користувачів Інтернету;

X_3 – середня заробітна плата населення;

X_4 – рівень безробіття, %;

X_5 – обсяг безготівкових платіжних операцій, млн. грн.

Для визначення наявності взаємозв'язків між досліджуваними показниками було проведено кореляційний аналіз. З метою перевірки факторних змінних на мультиколінеарність використано алгоритм Фаррара–Глобера, що дозволило сформулювати статистично коректну модель.

За результатами проведених розрахунків отримано оцінки параметрів регресійної моделі:

$$y = 25596,5 + 0,0137x_1 - 4479,4x_4 - 0,0093x_5 \quad (1)$$

де y – обсяг електронної торгівлі, млн. грн.

Отримані результати свідчать про наявність значущого впливу макроекономічних факторів на розвиток електронної комерції. Зокрема, зростання валового внутрішнього продукту на 1 млн. грн. за інших незмінних умов сприяє збільшенню обсягу електронної торгівлі приблизно на 0,0137 млн. грн. Водночас підвищення рівня безробіття на 1 відсотковий пункт призводить до зменшення обсягу онлайн-торгівлі приблизно на 4479,4 млн. грн., що пояснюється зниженням купівельної спроможності населення.

Отриману модель було використано для прогнозування розвитку ринку електронної комерції України. Прогнозування здійснювалося на основі двох сценаріїв розвитку економіки: оптимістичного та песимістичного. Результати прогнозування наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Прогнозні значення обсягу електронної торгівлі в Україні на 2026 р.

Рік	Оптимістичний сценарій (млн. грн.)	Песимістичний сценарій (млн. грн.)
2026	62900,5	45910,4

Джерело: сформовано на основі розрахунків авторів

У разі реалізації оптимістичного сценарію обсяг електронної торгівлі може перевищити 62 млрд. грн. у 2026 році.

Отже, загалом результати дослідження підтверджують, що розвиток електронної комерції значною мірою залежить від макроекономічних факторів, рівня цифровізації економіки, доступності інтернет-інфраструктури та фінансових технологій.

Подальший розвиток цього сектору потребує вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку цифрової інфраструктури тощо. Надалі є доцільність у поглибленому аналізі впливу цифрових платформ, фінансових технологій та міжнародної електронної торгівлі на розвиток українського ринку електронної комерції.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Дослідження українського eCommerce. Digital агентство Promodo: Онлайн-маркетинг повного циклу. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024>
3. Ломоносов Д. Компаративізм українських моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-141>.
4. Як змінилася електронна комерція у 2022 році – дослідження Admitad. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-admitad/>.

Самойленков А. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Розвиток роздрібною торгівлі в сучасних умовах визначається активною цифровізацією бізнес процесів та зростанням ролі технологічних інструментів у взаємодії зі споживачами. Під впливом цифрових технологій традиційні моделі ведення роздрібною торгівлі трансформуються, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на зміни ринкового середовища, підвищенням рівня конкуренції та еволюцією споживчих очікувань. У таких умовах цифрові рішення формують основу для прийняття управлінських рішень, оптимізації операційної діяльності та підвищення ефективності функціонування торговельних підприємств.

Однією з ключових тенденцій є активне впровадження омніканальних стратегій. Торговельні мережі поєднують фізичні та цифрові канали комунікації, забезпечуючи споживачам безперервний досвід взаємодії. Цифрові сервіси, такі як мобільні застосунки, чат боти, системи персоналізованих пропозицій, дозволяють підприємствам збільшувати рівень лояльності клієнтів та гнучко адаптувати асортимент під індивідуальні потреби. Водночас застосування аналітичних платформ сприяє формуванню точніших прогнозів щодо попиту, оптимізації запасів та скороченню витрат.

Важливою тенденцією є поширення технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Такі системи дозволяють автоматизувати процеси обробки великих обсягів даних, формувати поведінкові профілі споживачів та прогнозувати їх реакцію на маркетингові стимули. На основі цих даних підприємства розробляють персоналізовані маркетингові стратегії, оптимізують ціноутворення та підвищують рівень конкурентоспроможності. Також активного розвитку набувають технології комп'ютерного зору та автономних систем обліку товарів, що сприяє прискоренню процесів обслуговування та зниженню операційних витрат. Цифровізація також впливає на зміну форматів роздрібної торгівлі. Зростає популярність концепцій «розумних магазинів», де процеси обслуговування автоматизовані, а відвідувачі можуть здійснювати покупки без кас та черг. Поширення електронної комерції доповнюється розвитком сервісів швидкої доставки, технологій останньої милі та партнерських логістичних платформ. Такі зміни дозволяють підприємствам підвищувати гнучкість та скорочувати часові витрати для споживачів.

Водночас цифровізація потребує значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, кібербезпеку та підготовку персоналу. Без належного захисту даних та цифрової грамотності працівників впровадження цифрових інновацій може бути ускладненим. Однак досвід провідних торговельних мереж свідчить, що вкладення в цифрові технології забезпечують довгострокове підвищення ефективності, зниження витрат та зростання рівня клієнтського досвіду.

Отже, цифровізація виступає ключовим чинником трансформації роздрібної торгівлі. Використання новітніх технологій формує підґрунтя для розвитку більш

гнучких, клієнтоорієнтованих та ефективних бізнес моделей, що сприяє зміцненню позицій підприємств на ринку та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко І. Цифрова трансформація роздрібно́ї торгівлі: тенденції та перспективи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 2. С. 45-53.
2. Соколовська Н. С. Технологічні зміни в роздрібно́ї торгівлі в умовах цифровізації. *Економіка і регіон*. 2022. № 4. С. 112-119.
3. Пархоменко О. Омніканальні стратегії в торгівлі: сучасні підходи. *Стратегія економічного розвитку*. 2023. № 1. С. 88-95.
4. Гриненко Л. Використання штучного інтелекту в комерційній діяльності. *Бізнес-інформ*. 2023. № 6. С. 101-107.
5. Мельник Т. Розвиток електронної комерції в Україні: проблеми та можливості. *Економічний простір*. 2022. № 9. С. 59-66.
6. Pavlov R., Zarutskya O., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Hordieieva-Herasymova L. Blockchain as a management technology: Institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, No. 59. P. 151-166. <https://doi.org/10.55643/fcapter.6.59.2024.4529>.
7. Pavlov R., Zarutskya O., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Sokol P. Solana as a high-frequency governance model: Temporal antifragility and microtransaction business models. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5, No. 64. P. 287-301. <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.64.2025.4848>.
8. Pavlov R., Pavlova T., Grynko T., Levkovich O., Hordieieva-Herasymova L. From Bitcoin to Ethereum: Ethics and antifragility of decentralization. *International Journal of Ethics and Systems*. 2026. Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2025-0144>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Максимович А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СОЦІАЛЬНА КОМЕРЦІЯ ЯК НОВИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах діджиталізації економіки соціальна комерція набуває актуальності як новий етап розвитку електронної комерції. В Україні це питання є надзвичайно важливим у зв'язку з цифровізацією бізнесу, необхідністю адаптації підприємств до нових умов функціонування, зокрема в умовах воєнного стану [3].

Зростання ролі соціальних мереж, таких як Instagram і TikTok, сприяє зміні поведінки споживачів, які дедалі частіше приймають рішення про покупку під впливом соціального оточення. Отже, соціальна комерція стає ефективним

інструментом для малого та середнього бізнесу, який не має достатньо ресурсів для створення повноцінних інтернет-магазинів.

Розвиток соціальної комерції в Україні пов'язаний із загальними тенденціями цифрової економіки, що характеризуються інтеграцією інформаційних технологій у всі сфери господарської діяльності [3]. У цьому контексті соціальні платформи виступають як повноцінний канал збуту продукції.

Проблематика соціальної комерції досліджується зарубіжними і українськими науковцями. Вагомий внесок у становлення теоретичних основ соціальної комерції зробили Wang C. та Zhang P., які розглядають її як інтеграцію соціальних медіа та електронної торгівлі [1]. У роботі Liang T. P. та співавторів доведено, як саме соціальна підтримка та якість взаємодії впливають на успішність соціальної комерції, також розглядає соціальну комерцію як складову сучасних цифрових бізнес-моделей [2]. Серед українських дослідників слід виділити Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М., які аналізують розвиток цифрової економіки та електронної комерції в Україні [3], а також Носань Н., яка досліджує маркетингові аспекти інноваційного розвитку підприємств у цифровому середовищі [4]. Метою даного дослідження є визначення актуальних напрямів розвитку соціальної комерції в Україні з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки та необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємств. Соціальна комерція є сучасною формою електронної торгівлі, яка базується на використанні соціальних мереж, інтерактивних платформ. Її особливістю є поєднання комерційної діяльності із соціальною взаємодією, що відкриває нові можливості для формування попиту та просування товарів.

В умовах розвитку української економіки доцільно виділити кілька ключових напрямів розвитку соціальної комерції, які відповідають поточним викликам бізнес-середовища.

Першим напрямом є розвиток довіри через користувацький контент. Оскільки рівень довіри до реклами невисокий, саме відгуки інших споживачів стають фактором впливу на прийняття рішень. Основною метою цього напрямку є підвищення прозорості та достовірності інформації про товари. Реалізація можлива через активну взаємодію з аудиторією. Перевагами є підвищення довіри

та лояльності. Недоліками виступає можливість маніпуляцій та поширення неправдивої інформації.

Другим напрямом є інтеграція соціальних платформ із функціями електронної комерції. Завдання полягає у тому, щоб зробити купівлю простішою, мінімізуючи кроки від знайомства з товаром до фактичного придбання. Це може бути реалізовано через використання вбудованих інструментів продажу у соціальних мережах. Перевагами є зручність та швидкість, однак існує ризик залежності від платформ.

Третім напрямом є розвиток інфлюенс-маркетингу. Його метою є використання авторитету лідерів думок для просування продукції. За даними дослідження [2], споживачі більш схильні довіряти рекомендаціям реальних людей, ніж традиційній рекламі. Це забезпечує високу ефективність просування, але існують ризики втрати довіри у разі неякісної реклами.

Четвертим напрямом є персоналізація пропозицій. Використання цифрових технологій дозволяє аналізувати поведінку користувачів і формувати індивідуальні пропозиції. Метою є підвищення ефективності продажів та задоволеності клієнтів. Водночас, постають виклики, пов'язані з захистом персональних даних. У результаті дослідження встановлено, що соціальна комерція є важливим напрямом розвитку електронної комерції в умовах цифровізації української економіки. У роботі систематизовано підходи до розуміння сутності соціальної комерції та узагальнено ключові чинники її розвитку. Розглянуто актуальні напрями розвитку соціальної комерції в Україні, які враховують сучасні виклики.

Список використаних джерел:

1. Wang, C. and Zhang, P. (2012). The Evolution of Social Commerce: The People, Management, Technology, and Information Dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31, 105-127.
2. Liang, T. P., Ho, Y. T., Li, Y. W., & Turban, E. (2011). What Drives Social Commerce: The Role of Social Support and Relationship Quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16, 69-90. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415160204>.
3. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>.
4. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.

Солоденко Я. А., канд. екон. наук Белозерцев В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ В БІЗНЕСІ

У сучасному цифровому суспільстві чат-боти стали невід'ємною складовою комунікаційної інфраструктури, виступаючи інструментом взаємодії між людиною та інформаційними системами. Чат-бот – це програмний агент, який здатний вести діалог із користувачем природною мовою у текстовому або голосовому форматі. Його основною функцією є імітація людського спілкування з метою надання інформації, виконання завдань або підтримки користувача. Значення чат-ботів виходить за межі технічного інструменту – вони формують нову культуру цифрового діалогу, де важливими є не лише точність та швидкість відповідей, але й якість взаємодії.

Історичний розвиток чат-ботів демонструє поступову трансформацію від простих алгоритмічних моделей до складних інтелектуальних систем. Одним із перших прикладів є програма ELIZA (1960-ті роки), яка використовувала шаблонні відповіді та імітувала психотерапевтичну бесіду [1]. У подальшому з'явилися більш складні системи, такі як ALICE, що застосовували мову розмітки AIML [4]. Однак ці рішення залишалися обмеженими, оскільки не могли розуміти контекст або навчатися на основі досвіду. Справжній прорив відбувся з розвитком машинного навчання та нейронних мереж, що дозволило створювати адаптивні моделі, здатні аналізувати великі обсяги даних і формувати змістовні відповіді.

Ключовою технологічною основою сучасних чат-ботів є обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP), яка забезпечує розпізнавання, інтерпретацію та генерацію людської мови. Вона включає такі компоненти, як токенізація, синтаксичний аналіз, семантичне розуміння та визначення намірів користувача. Додатково застосовуються алгоритми машинного навчання, зокрема глибинного навчання (deep learning), що дозволяють моделям вдосконалюватися на основі великих масивів текстових даних. Важливу роль відіграють також технології обробки голосу (speech recognition і text-to-speech), що забезпечують голосову взаємодію [3].

Процес створення чат-бота є комплексним і багатоступеневим. На початковому етапі визначаються цілі та сценарії використання: чи буде бот виконувати

функції підтримки клієнтів, допомоги в навчанні або автоматизації бізнес-процесів. Далі здійснюється проєктування діалогової моделі, що включає побудову логіки розмови, визначення намірів користувача (intent recognition) і формування можливих відповідей [2]. Особливу увагу приділяють UX-дизайну діалогу – важливо, щоб взаємодія була інтуїтивною, природною та ефективною. Наступним етапом є технічна реалізація, інтеграція з базами даних і зовнішніми сервісами, а також тестування та навчання моделі. Після запуску чат-бот потребує постійного вдосконалення на основі аналізу поведінки користувачів.

Використання чат-ботів охоплює широкий спектр галузей. У сфері бізнесу вони активно застосовуються для обслуговування клієнтів, обробки замовлень, маркетингових комунікацій і збору зворотного зв'язку [2]. У банківській сфері чат-боти допомагають здійснювати фінансові операції та консулювати клієнтів. В освіті вони виступають як віртуальні асистенти, що допомагають у навчанні, надають пояснення та перевіряють знання. У державному секторі вони сприяють цифровізації послуг, забезпечуючи доступ до інформації та спрощуючи взаємодію громадян з органами влади. Переваги чат-ботів є очевидними: вони забезпечують цілодобову доступність, швидкість обробки запитів, масштабованість і зниження витрат. Крім того, вони здатні персоналізувати взаємодію, аналізуючи попередні запити користувача. Водночас існують і суттєві обмеження. Чат-боти можуть неправильно інтерпретувати складні або неоднозначні запити, демонструвати обмежене розуміння контексту або генерувати некоректні відповіді. Також важливими є питання етики: конфіденційність даних, прозорість алгоритмів і уникнення дискримінації в результатах.

Перспективи розвитку чат-ботів пов'язані з удосконаленням штучного інтелекту, зокрема розвитком генеративних моделей, що здатні створювати більш природні та змістовні відповіді [4]. Очікується зростання ролі мультимодальних систем, які поєднують текст, голос і зображення, а також інтеграція чат-ботів у розумні середовища (smart environments). У майбутньому чат-боти можуть стати повноцінними цифровими асистентами, що супроводжують людину в різних сферах життя. Таким чином, чат-боти є не просто інструментом автоматизації, а важливим елементом цифрової трансформації суспільства. Їх створення та використання вимагає не лише технічних знань, але й розуміння принципів

ефективної комунікації. Саме це поєднання технології та гуманітарного підходу формує сутність мистецтва цифрового діалогу.

Список використаних джерел:

1. Gissona N. Chatbot. Britannica. 26.03.2026. URL: <https://www.britannica.com/topic/>.
2. Gillis A. What is a chatbot?. Techtarget. 01.05.2024. URL: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/chatbot>.
3. How chatbots work. Ibm. Think. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/chatbots>.
4. Md A.-A., Mohammad Shazed A., Salam A. History of generative AI chatbots. Arxiv. 04.02.2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2402.05122>.

Тарасенко В. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю й високим рівнем невизначеності – технологічні зрушення, зміна споживчої поведінки та загострення конкуренції в онлайн-просторі суттєво ускладнюють прийняття стратегічних рішень. Вибір напряму розвитку компанії вже не може ґрунтуватися виключно на досвіді або інтуїції менеджера – він потребує систематичного аналізу та обґрунтованого цифрового інструментарію.

Поняття «цифрова стратегія» у цьому контексті означає не просто впровадження нових технологій, а комплексне переосмислення бізнес-моделі, спрямоване на інтеграцію цифрових рішень у всі рівні управління – від операційного до стратегічного. Вербівська Л. В. та Дзюба Т. В. наголошують, що вибір оптимальної цифрової стратегії повинен базуватися на комплексній оцінці рівня цифрової зрілості, технічних можливостей та ресурсного потенціалу підприємства [1], а Трофименко О. О., Бояринова К. В. та Мельничук В. В. підкреслюють, що ефективна цифрова стратегія забезпечує системну перебудову моделі функціонування підприємства з урахуванням вимог нової економічної реальності [3]. Таким чином, цифровізація – це не технічне покращення наявної бізнес-моделі,

а самостійний стратегічний вибір, який вимагає чіткого аналітичного обґрунтування.

Відправною точкою у виборі стратегії є комплексний аналіз ситуації, у якій перебуває компанія. Для цього одним із базових інструментів залишається SWOT-аналіз, однак у цифровому середовищі його застосування потребує суттєвого розширення. Окрім традиційних категорій (кадрів, фінансів і продукту), до переліку сильних і слабких сторін необхідно включати якість програмного забезпечення, наявність структурованих баз даних, рівень автоматизації процесів та ступінь цифрової компетентності персоналу. Підприємство, що не враховує ці чинники, отримує неповну картину власних можливостей і ризиків, що неминуче позначається на якості стратегічних рішень [2].

Не менш важливим є аналіз конкурентного середовища, який сьогодні значною мірою переноситься в онлайн. Інструменти веб-аналітики дозволяють у режимі реального часу відстежувати цінову політику конкурентів, трафік їхніх сайтів та соціальних медіа, ефективність рекламних кампаній та якість клієнтського сервісу. Окремим і часто недооціненим кроком є оцінка власної готовності компанії до впровадження нових технологій – так звана діагностика цифрової зрілості, яка охоплює технологічний, організаційний, компетентнісний та культурний виміри. Лише на основі проведення комплексної діагностики зовнішнього середовища можна обґрунтовано обирати напрям розвитку, а не впроваджувати технологічні рішення хаотично, без прив'язки до реальних потреб і можливостей бізнесу. Проте навіть правильно обраній інструментарій аналізу не гарантує успішної стратегії, необхідні чіткі критерії, за якими оцінюється її доцільність. Першим і найбільш прагматичним є економічна вигода, коли впровадження нового програмного рішення, сайту або мобільного застосунку має бути обґрунтоване передусім розрахунком повернення інвестицій. Другим критерієм є вплив на лояльність клієнтів. Стратегія вважається обґрунтованою, якщо вона реально спрощує клієнтську взаємодію з підприємством, скорочує час обробки запитів і підвищує рівень задоволеності, тобто має вимірювані клієнтоорієнтовані ефекти. Третій критерій – масштабованість. Обрана модель повинна підтримувати зростання бізнесу без пропорційного збільшення витрат на управління та інфраструктуру. Для малого та середнього бізнесу, зокрема у транспортній та сервісній сферах,

саме масштабованість визначає довгострокову цінність будь-якого цифрового рішення, оскільки платформа, якої достатньо для сьогоденного обсягу операцій, але яка не витримує зростання, потребуватиме повної заміни, а не лише оновлення.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що вибір цифрової стратегії є циклічним процесом. Діагностика зовнішнього середовища та стану підприємства формує підґрунтя для постановки пріоритетів, пріоритети визначають вибір технологічного рішення, а результати впровадження стають вхідними даними для наступного аналітичного циклу. Саме ця циклічність і здатність до адаптації відрізняють стратегічний підхід від часткової цифровізації. Підприємства, що вибудовують управління за такою логікою, отримують не лише конкурентні переваги в поточному моменті, а й стійку здатність реагувати на зміни ринку в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2024. № 1. С. 10-18.
2. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 148-153.
3. Трофименко О. О., Бояринова К. В., Мельничук В. В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 385-392.

Канд. екон. наук Скрипник Н. Є., Тригуб О. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЦИФРОВІ КАНАЛИ ПРОДАЖІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ДОХІДНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки цифрові канали продажів перестали бути лише додатковим способом реалізації продукції та перетворилися на стратегічний драйвер зростання дохідності підприємства. Розвиток електронної комерції, маркетплейсів, соціальних мереж, мобільних застосунків і CRM-систем формує нову модель взаємодії з клієнтами, у якій визначальними чинниками успіху стають швидкість обслуговування, персоналізація

пропозицій, зручність користування та аналітична підтримка управлінських рішень.

Цифрові канали продажів – це сукупність онлайн-інструментів і платформ, за допомогою яких підприємство здійснює просування, комунікацію та реалізацію товарів або послуг. Вони охоплюють як власні цифрові ресурси компанії, так і зовнішні торговельні платформи [1].

До ключових каналів належать:

- власні вебсайти, інтернет-магазини та мобільні застосунки;
- маркетплейси;
- соціальні мережі та соціальна комерція;
- email-маркетинг і месенджери;
- CRM-системи та автоматизовані платформи управління продажами.

Світова практика демонструє ефективність цифрових платформ у масштабуванні бізнесу. Зокрема, такі глобальні маркетплейси, як Amazon, eBay та Alibaba Group, забезпечують компаніям вихід на міжнародні ринки та доступ до мільйонів споживачів. В українському контексті значну роль у розвитку електронної торгівлі відіграє Rozetka, яка стала каталізатором цифровізації роздрібної торгівлі [2].

Цифрові канали продажів забезпечують комплексне зростання дохідності підприємства, трансформуючи класичну бізнес-модель у гнучку та високоефективну систему. Масштабування та доступність. Впровадження онлайн-інструментів дозволяє бізнесу вийти за межі географічних обмежень і фізичних годин роботи. Забезпечуючи доступність товарів у режимі 24/7 без суттєвих інвестицій у нову нерухомість чи розширення штату, компанія досягає екстенсивного зростання охоплення за мінімальних питомих витрат.

Оптимізація витрат і маржинальність. Наступним рівнем ефективності стає автоматизація ключових процесів – від обробки замовлення до проведення платежу. Це нівелює вплив людського фактора, мінімізує трансакційні витрати та оптимізує операційну структуру підприємства, що безпосередньо конвертується у вищу маржинальність кожної проданої одиниці.

Data-driven підхід до продажів. Використання аналітики великих масивів даних дозволяє перейти від масового маркетингу до персоналізованої взаємодії. Завдяки алгоритмам рекомендацій та точному таргетуванню реклами бізнес суттєво підвищує конверсію та середній чек, одночасно стимулюючи лояльність

і частоту повторних покупок. Підсумковим ефектом стає загальна динаміка капіталу: цифровізація максимально скорочує цикл «замовлення – оплата – поставка». Швидка оборотність коштів не лише покращує ліквідність і грошові потоки, а й дозволяє підприємству швидше реінвестувати прибуток у подальший розвиток [3].

Комплексна трансформація бізнес-моделі через цифровізацію створює синергетичний ефект, де кожен технологічний етап безпосередньо корелює з конкретним фінансовим показником. Поєднання операційної досконалості (мінімізація витрат), маркетингової точності (персоналізація) та фінансової оперативності (швидка оборотність коштів) формує замкнений цикл створення доданої вартості.

Впровадження цифрових інструментів дозволяє підприємству не просто автоматизувати рутинні операції, а вибудувати гнучку архітектуру продажів, яка адаптується до потреб клієнта в реальному часі. Це забезпечує стабільне зростання обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій. Візуалізацію цього механізму трансформації цифрових зусиль у конкретні економічні вигоди представлено нижче на рис. 1. Інтеграція цифрових каналів забезпечує масштабованість, зростання маржинальності та лояльність клієнтів, що зміцнює загальну конкурентоспроможність бізнесу. Проте досягнення цих результатів вимагає комплексного підходу: від забезпечення омніканальності та якісної логістики до постійних інвестицій у UX-дизайн і клієнтський сервіс.



Рис. 1. Схема впливу цифрових каналів на фінансовий результат

Водночас цифровізація супроводжується численними викликами у вигляді високої конкуренції, залежності від алгоритмів платформ та кіберзагроз. Успішна

реалізація наведеної схеми можлива лише за умови постійного розвитку цифрових компетенцій персоналу та надійного захисту персональних даних.

Отже, цифрові канали продажів є потужним інструментом підвищення дохідності сучасного бізнесу. Вони забезпечують масштабування діяльності, оптимізацію витрат, глибоку аналітику споживчої поведінки та формування гнучких бізнес-моделей. У стратегічній перспективі інтеграція цифрових каналів у загальну систему управління підприємством виступає необхідною умовою довгострокової фінансової стійкості та формування конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Жалдак Г. П., Гудзовська С. О. Перспективи міжнародних маркетплейсів для українського бізнесу. 2025: VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ. 06.05.2025. С. 167-168.
2. Житар М. О. Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід'ємної складової сучасної фінансової архітектури. *Економіка та суспільство*. № 74. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-84>.
3. Печка С. С., Гарбажій К. С., Кайтанський І. С. Маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. № 66. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-32>.

Школова В. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ЗАРОБІТКУ В Е-КОМЕРЦІЇ: ВІД КЛАСИЧНОГО ПЕРЕПРОДАЖУ ДО НІШЕВИХ СЕРВІСНИХ ПЛАТФОРМ

Трансформація моделей монетизації в секторі електронної комерції відображає фундаментальні зміни в поведінці споживачів та технологічних можливостях, де класична схема купівлі-продажу товарів поступово поступається місцем складним екосистемам та сервісно-орієнтованим архітектурам. На початкових етапах e-commerce домінувала модель класичного ритейлу. Яскравим прикладом є ранній Amazon або Rozetka, які заробляли на торговельній націнці від перепродажу товарів ще до свого перетворення на маркетплейси. Однак низька маржа, високі витрати на логістику та зберігання, а також жорстка

цінова конкуренція змусили гравців ринку шукати нові способи створення доданої вартості.

Сучасний етап характеризується переходом до платформних рішень, де дохід генерується не лише від транзакцій, а й від надання інфраструктурних, аналітичних та логістичних послуг стороннім продавцям. Модель маркетплейсу дозволяє масштабувати без пропорційного збільшення вартості придбання товарів, як ми бачимо на прикладі Etsy [1], де дохід складається з комісій за лістинг, комісій за обробку платежів та рекламних послуг всередині платформи. Особливої уваги заслуговує розвиток «компонітної комерції» (Composable Commerce), яка дозволяє бізнесу вибирати найкращі в своєму класі сервіси для вирішення конкретних бізнес-завдань замість використання монолітних платформ. Це відкриває шлях до гіперлокальної персоналізації, де сервісна складова переважає над продуктовою [2].

Важливим вектором трансформації став розвиток моделей передплати, які забезпечують передбачуваний грошовий потік та підвищують лояльність клієнтів. Такі компанії, як Adobe чи Microsoft, повністю перейшли від продажу ліцензій до моделі SaaS, а сервіси на кшталт Dollar Shave Club чи HelloFresh успішно працюють у продуктовому сегменті, де клієнт платить за регулярність та зручність, а не за разову покупку [2; 3].

Наступним рівнем еволюції були нішеві сервісні платформи, що орієнтовані на глибоку вертикальну інтеграцію в конкретні галузі. Наприклад, платформа StockX [4] трансформувала ринок кросівок, запропонувавши біржову модель з обов'язковими послугами автентифікації продукту, де головна цінність полягає в довірі та перевірці якості, а не в факті наявності продукту. В Україні подібна трансформація спостерігалася при переході від простих дощок оголошень до екосистем з інтегрованими фінансовими інструментами та безпечними транзакціями, як у випадку з OLX Доставка або сервісом Shafa.

Цифровізація також призвела до появи моделей соціальної комерції, де межа між розвагами та покупками розмивається, а дохід генерується за рахунок алгоритмічного вибору товарів у стрічках соціальних мереж, як це реалізовано в TikTok Shop або Pinduoduo. Еволюція платіжних систем, зокрема впровадження моделі «Купи зараз, плати пізніше» (BNPL) такими гігантами, як Klarna,

перетворила фінансові послуги на ключовий фактор просування продажів в рамках платформи.

В моделі обслуговування «X-as-a-Service», де комерція стає невидимою частиною споживання відбувається перетворення класичних продажів на довгострокові сервісні відносини з клієнтами, де лояльність базується на безперебійних процесах [5]. Наприклад, виробники побутової техніки впроваджують моделі передплати на витратні матеріали, коли пральна машина самостійно замовляє порошок через API інтернет-магазину.

Таким чином, сучасна електронна комерція трансформується в бік персоналізації та сервісних моделей, де класичний перепродаж стає лише технічною основою для надання інтелектуальних послуг, логістичної підтримки та проектування унікального клієнтського досвіду. Майбутнє галузі зосереджено на використанні штучного інтелекту для прогнозного аналізу, що дозволить платформам монетизувати оптимізацію ланцюга поставок ще до того, як споживач усвідомить потребу. Перехід до нішевих сервісних платформ дозволяє бізнесу уникнути цінового демпінгу на масових ринках та сформуванню ціннісної пропозиції, засновану на вузькій експертизі та високій доданій вартості послуги, що стає критичним фактором для виживання в цифровій економіці.

Інтеграція соціальних функцій та гейміфікації перетворює процес покупки на елемент способу життя, де платформа виступає не посередником, а куратором уподобань. Синергія фінтех-інструментів та трастових сервісів дозволяє нішевим гравцям створювати замкнуті екосистеми з високим рівнем утримання аудиторії. Зрештою, перемога в конкурентній гонці дістанеться тим, кому вдасться замінити концепцію одноразового продажу стратегічним управлінням життєвим циклом клієнта за допомогою комплексних цифрових рішень.

Список використаних джерел:

1. Statista. E-commerce worldwide – statistics & facts. 2025. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>.
2. Rogers A. Three Questions Businesses Must Answer In The Era Of 'Life As A Service'. Forbes. 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/12/11/three-questions-businesses-must-answer-in-the-era-of-life-as-a-service/>.
3. How StockX Works. 2026 URL: <https://sneakyradar.com/blog/how-stockx-works>.
4. Everything-as-a-Service (XaaS): SYSTEMIQ. URL: <https://www.systemiq.earth/xaas/>.
5. Digital Commerce Transformation : Report / Deloitte; based on Contentree materials. URL: https://contentree.azurewebsites.net/reports/digital-commerce-transformation_422530.

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Канд. екон. наук Адонін С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

INSURTECH&RISK: ЯК УПРАВЛЯТИ МАЙБУТНІМ У СВІТІ ЗМІН

Сучасний світ характеризується високою динамічністю змін, що створює нові виклики для традиційних фінансових інститутів, зокрема страхових компаній. Поява InsurTech – поєднання страхування та технологій стала відповіддю на потребу в більш гнучких, адаптивних і клієнтоорієнтованих рішеннях. InsurTech не лише трансформує операційні процеси, але й радикально змінює підходи до управління ризиками, що є ключовим елементом страхового бізнесу. InsurTech охоплює використання інноваційних технологій для оптимізації страхових продуктів і послуг і до таких ключових технологій належать: штучний інтелект (AI) для аналізу ризиків і прогнозування подій, великі дані (Big Data) для персоналізації страхових продуктів, інтернет речей (IoT) для моніторингу поведінки клієнтів у реальному часі, а також блокчейн для підвищення прозорості та довіри. Ці технології дозволяють перейти від реактивного до проактивного управління ризиками.

Традиційні моделі страхування базувалися на історичних даних і статистичних методах, однак у сучасних умовах цього недостатньо через швидкість змін які відбуваються в світі, зростання кіберризиків, кліматичні загрози, глобалізацію економіки тощо. Саме InsurTech дозволяє впровадити нові підходи застосовуючи прогнозу аналітику через використання машинного навчання для передбачення ризиків ще до їхнього виникнення, також використовувати динамічне ціноутворення, тому що ціни на страхові продукти змінюються

в реальному часі залежно від поведінки клієнта і головне, здійснювати персоналізацію ризиків, коли оцінка ризику базується не на групових показниках, а на індивідуальних даних.

Цифрова трансформація призводить до суттєвих змін в будь-якій галузі економіки і страхова галузь не є виключенням, тому що вплив цифровізації призводить до скорочення витрат, підвищення швидкості обслуговування, зростання клієнтського досвіду тощо. Водночас виникають нові ризики, такі як кіберзагрози, витоки даних, залежність від технологій тощо. Все це вимагає інтегрованого підходу до управління ризиками, який враховує як технологічні, так і людські фактори.

Звісно, попри значні переваги, InsurTech стикається з рядом проблем, про які не варто забувати і враховувати, а саме: регуляторні бар'єри, тому що законодавство часто не встигає за технологіями; питання конфіденційності, тому що використання персональних даних викликає етичні питання; кібербезпека, так як спостерігається зростання атак на цифрові системи; опір змінам, тому що традиційні компанії не завжди готові до трансформації.

У майбутньому InsurTech стане невід'ємною частиною глобальної фінансової екосистеми, що призведе до суттєвих нових тенденцій в розвитку автономного страхування, інтеграцію з екосистемами "розумних міст", використання квантових обчислень для аналізу ризиків, повну автоматизацію страхових процесів тощо. У найближчі роки очікується перехід до end-to-end цифрових моделей страхування, де всі етапи – від укладання договору до виплати – здійснюватимуться без участі людини, а саме автоматичний андеррайтинг, цифрові поліси, миттєві страхові виплати тощо. AI стане основою для глибокої оцінки ризиків, виявлення шахрайства, прогнозування страхових подій, тобто очікується перехід від статистичних моделей до поведінкових моделей ризику.

Завдяки застосуванню Big Data страхові компанії зможуть формувати індивідуальні тарифи, враховувати стиль життя клієнта, адаптувати продукти в режимі реального часу, що відкриває нові можливості, а саме проводити страхування на основі реальних даних (телематика, smart devices), знижувати ризики через превентивний моніторинг та інтеграцію зі smart home, smart city. Все це змінює роль страхових компаній від компенсації до запобігання ризикам.

Використання бокчейн дозволяє забезпечити прозорість операцій, автоматизувати виплати через smart contracts та зменшити шахрайство.

Звісно страхування інтегрується безпосередньо в продукти та сервіси, а саме страхування при купівлі товарів онлайн, автоматичне страхування подорожей, вбудовані страхові рішення у fintech і e-commerce, що робить страхування більш доступним і непомітним для користувача. У зв'язку зі зростанням цифрових ризиків підвищується попит на кіберстрахування, розвиваються нові моделі оцінки кіберризиків та формуються спеціалізовані InsurTech-рішення для бізнесу.

Не слід забувати, що InsurTech відіграватиме важливу роль у оцінці кліматичних ризиків, страхуванні «зелених» технологій та підтримці сталого розвитку (ESG). Автоматизація комплаєнсу дозволить швидше адаптуватися до змін законодавства, зменшити операційні ризики, підвищити прозорість діяльності, впровадження нових моделей страхування таких як peer-to-peer страхування, on-demand страхування та мікрострахування для нових ринків.

Розвиток InsurTech є одним із ключових напрямів трансформації фінансового сектору, що визначатиме майбутнє страхування в умовах цифрової економіки. Основні перспективи можна розглянути через технологічні, економічні та соціальні виміри.

InsurTech відкриває нові горизонти для управління ризиками, дозволяючи перейти до більш точних, швидких і ефективних моделей. У світі постійних змін саме здатність адаптуватися та використовувати інновації стає ключовим фактором успіху страхових компаній. Однак для повної реалізації потенціалу необхідно вирішити питання регулювання, безпеки та довіри. Лише комплексний підхід дозволить ефективно управляти майбутнім у світі ризиків.

Список використаних джерел:

1. Руденко В. В., Мирончку В. М. InsurTech як драйвер розвитку страхування. *Економіка і суспільство*. 2024. № 70 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5293/5236/>.

Канд. екон. наук Бобирь О. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та безпрецедентних геополітичних викликів управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання (СГ) набуває стратегічного значення. Для українського бізнесу це питання є особливо критичним: воєнні ризики трансформують усі сфери діяльності – від логістики та виробництва до фінансування та забезпечення безпеки персоналу. За таких умов ефективна система ризик-менеджменту перестає бути лише захисним інструментом і перетворюється на джерело конкурентних переваг, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та використовувати можливості, які виникають навіть у кризовий період [1].

Таким чином, мета дослідження – систематизувати підходи до управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання, визначити актуальні категорії ризиків та охарактеризувати сучасний інструментарій ризик-менеджменту в умовах воєнної та цифрової трансформації. Управління ризиками (Risk Management) – це систематичний процес ідентифікації, оцінки та контролю потенційних загроз для досягнення цілей організації. Сучасний ризик-менеджмент реалізується через чотири ключові етапи: ідентифікація ризиків (що може статися), їх оцінка (ймовірність і вплив), вибір реакції (уникнення, зменшення, передача або прийняття) та безперервний моніторинг.

Ключовим сучасним підходом є концепція інтегрованого управління ризиками – Enterprise Risk Management (ERM), яка передбачає комплексний розгляд ризиків на всіх рівнях і в усіх підрозділах компанії, а не ізольовано. Методологічною основою ERM є фреймворк COSO, що структурує управління ризиками за компонентами (від визначення цілей до моніторингу) та рівнями організації (підрозділ, бізнес-одиниця, корпоративний рівень). Це дозволяє формувати загальний профіль ризику організації та приймати стратегічно обґрунтовані рішення [1].

Принципами ефективного ризик-менеджменту є: прозорість процесів, інтегрованість у бізнес-стратегію, динамічність реагування та відповідність зовнішньому і внутрішньому контексту суб'єкта господарювання.

В умовах воєнного часу та діджиталізації структура і пріоритетність ризиків суттєво змінилися. Виокремлюємо чотири ключові категорії.

1. Геополітичні та військові ризики охоплюють прямі збитки активам, порушення ланцюгів постачання, масштабну міграцію робочої сили та високу невизначеність регуляторної політики. Управління ними вимагає розроблення детальних антикризових планів, дублювання виробничих потужностей і, у критичних випадках, релокації бізнесу [2].

2. Операційні ризики зазнали суттєвого зростання внаслідок системних перебоїв з енергопостачанням, логістичних проблем та збоїв в ІТ-інфраструктурі підприємств. Ці ризики безпосередньо впливають на безперервність виробничих і збутових процесів.

3. Кіберризики стали критичними в умовах масового переходу на хмарні технології та дистанційну роботу. Кібератаки здатні призвести до значних фінансових втрат, витоку конфіденційних даних і серйозної репутаційної шкоди. Нейтралізація цих ризиків потребує постійних інвестицій у кібербезпеку та регулярного навчання персоналу [2].

4. Фінансові ризики обумовлені високою інфляцією, значними коливаннями валютного курсу та обмеженим доступом підприємств до кредитних ресурсів, що суттєво посилює загрози ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання.

Ефективна протидія сучасним ризикам вимагає застосування технологічних та методологічних інновацій. По-перше, активне використання Big Data та штучного інтелекту (AI) відкриває принципово нові можливості для прогнозування ризикових подій – зокрема, ризику дефолту контрагента або порушення логістичного ланцюга – з високою точністю. AI-системи забезпечують автоматизований моніторинг середовища та раннє попередження про потенційні загрози. По-друге, стратегічного значення набуває формування корпоративної культури ризику. Успішне управління ризиками неможливе без того, щоб кожен

співробітник усвідомлював свою роль у процесі ідентифікації та мінімізації загроз. Це перетворює ризик-менеджмент із функції окремого підрозділу на загальноорганізаційний процес. По-третє, важливим інструментом залишаються страхування та хеджування. В українських реаліях особливої актуальності набуло страхування військових і політичних ризиків, тоді як для нейтралізації фінансових ризиків активно застосовуються інструменти валютного та процентного хеджування.

Управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання в сучасній економіці є безперервним, інтегрованим і стратегічно важливим процесом. Проведений аналіз дозволяє сформулювати три пріоритетні напрями для українського бізнесу. По-перше, комплексне впровадження моделі ERM на основі фреймворку COSO, що дозволить сформувати цілісну систему управління ризиками замість фрагментарних захисних заходів. По-друге, системне посилення кібербезпеки як відповідь на зростаючі цифрові загрози. По-третє, розроблення специфічних механізмів адаптації до військових і геополітичних ризиків, що є унікальним завданням для вітчизняних підприємств. Вміння ефективно управляти ризиками в сучасних умовах не лише забезпечить виживання підприємств в умовах кризи, але й створить надійну основу для їхнього економічного відновлення та довгострокового зростання в повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Кравчук О. В. Інтегрована система управління ризиками (ERM) у діяльності великих підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 4. С. 112-120.
2. Дудченко С. І. Кіберризики та стратегії їх мінімізації в умовах цифровізації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 1. С. 90-97.

Грек Є. Л., канд. екон. наук Адонін С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІННОВАЦІЇ INSURTECH ТА ТЕЛЕМАТИКА ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН У СТРАХОВІЙ ГАЛУЗІ

Страхова галузь перебуває на етапі глибокої трансформації, спричиненої стрімким розвитком цифрових технологій. Інновації у сфері InsurTech, а також впровадження телематичних рішень, змінюють традиційні бізнес-моделі страхових компаній, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості.

Телематика, як інструмент збору даних у режимі реального часу, стає ключовим фактором формування нових підходів до управління ризиками та персоналізації страхових продуктів. InsurTech охоплює впровадження цифрових інновацій у страхову діяльність, включаючи штучний інтелект, великі дані, блокчейн, хмарні обчислення тощо. Телематика, у свою чергу, базується на використанні датчиків, GPS та мобільних технологій для збору поведінкових даних користувачів. Найбільш поширене дістало застосування у сфері автострахування.

Необхідно підкреслити роль телематики у трансформації страхування через поведінкове страхування, тому що телематика дозволяє аналізувати стиль водіння інформацією, швидкість та різкість гальмування, час використання транспортного засобу, що в свою чергу сприяє переходу до таких моделей як pay-as-you-drive та pay-how-you-drive. Таким чином, виникає можливість оцінювати ризик не лише статистично, а й індивідуально.

Превентивне управління ризиками завдяки телематиці дозволяють страховим компаніям попереджати клієнтів про потенційні небезпеки, зменшувати ймовірність страхових випадків, формувати безпечну поведінку, швидше підтверджувати страхові випадки, зменшувати шахрайство, автоматизувати процес claims management тощо. Необхідно пам'ятати, що інновації InsurTech виступають драйвером змін через автоматизацію процесів використовуючи AI та RPA, що дозволяє скоротити витрати, підвищити точність рішень, мінімізувати людський фактор. Нові моделі ціноутворення InsurTech сприяють розвитку динамічного ціноутворення, мікрострахування та on-demand страхування.

Цифрові платформи забезпечують клієнтоорієнтованість, тому що допомагають організувати швидкий доступ до послуг, обробляти персоналізовані пропозиції та покращити користувацький досвід.

Особливу увагу слід приділити увагу синергії InsurTech та телематики, тому що поєднання InsurTech і телематики створює нову екосистему страхування, в якій дані збираються безперервно, аналіз здійснюється в реальному часі та рішення приймаються автоматично. Все це дозволяє перейти від моделі «відшкодування збитків» до моделі «запобігання ризикам».

Попри значні переваги, частина з яких була зазначена, існують і обмеження на які слід звернути особливу увагу, це питання конфіденційності, тому що збір персональних даних викликає занепокоєння, тому необхідно забезпечити прозорість використання даних, контроль клієнтів над власною інформацією та відповідність міжнародним стандартам (GDPR-подібні практики).

Крім того кібербезпека, тому що спостерігається зростання ризику атак на цифрові системи. З огляду на зростання обсягів даних, необхідно впроваджувати сучасні системи захисту інформації, використовувати багаторівневу автентифікацію, застосовувати AI для виявлення кіберзагроз.

Також до обмежень можна віднести і регуляторні обмеження, що вимагає необхідність адаптації законодавства, тому важливим є гармонізація законодавства з цифровими інноваціями, розвиток RegTech-рішень та створення «регуляторних пісочниць» для тестування інновацій. Технічні складності пов'язані з інтеграцією нових технологій у старі системи, тому що багато страхових компаній мають legacy-системи, тому важливо модернізувати IT-інфраструктуру, впроваджувати API та хмарні рішення і забезпечити сумісність нових технологій.

При цьому у майбутньому очікується розширення телематики на інші види страхування (медицина, нерухомість), розвиток автономних транспортних засобів і відповідних страхових продуктів, інтеграція з екосистемами smart city та повна автоматизація страхових процесів.

Інновації InsurTech та телематика виступають ключовими драйверами змін у страховій індустрії, формуючи нові підходи до управління ризиками, ціноутворення та взаємодії з клієнтами. Їхнє поєднання забезпечує перехід до більш ефективної, прозорої та адаптивної моделі страхування, орієнтованої на потреби сучасного суспільства. Однак для повної реалізації потенціалу необхідно

враховувати виклики, пов'язані з безпекою, регулюванням та довірою користувачів. Покращення InsurTech і телематики має базуватися на балансі між інноваціями, безпекою та довірою. Водночас перспективні напрями розвитку свідчать про формування нової моделі страхування – цифрової, адаптивної та глибоко персоналізованої.

Список використаних джерел:

1. Лапішко З. Я. Вплив Insurtech на розвиток страхового ринку. *Фінансовий простір*. 2023. № 1(49). С. 17-30.

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Кірілов В. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ У ФОРМУВАННІ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Розвиток сонячної енергетики сьогодні розглядається як один із найважливіших напрямів трансформації світового енергетичного сектору. Зростання інтересу до фотоелектричних технологій зумовлене їхньою здатністю забезпечувати стабільне виробництво електроенергії без утворення шкідливих викидів, що дає змогу суттєво зменшити негативний вплив енергетики на довкілля. Використання сонячних панелей прискорює перехід до моделі сталого розвитку, оскільки вони дозволяють поєднувати економічну вигоду з екологічною безпечністю. Поширення сонячних електростанцій знижує залежність країн від традиційних викопних ресурсів та підвищує їхню енергетичну стійкість, що є особливо важливим у періоди глобальних ринкових коливань. Зменшення вуглецевого сліду енергетичного сектору створює передумови для виконання міжнародних кліматичних зобов'язань та досягнення цілей з декарбонізації.

Важливим наслідком розвитку галузі є активізація економічної діяльності та створення нових можливостей для промисловості. Зростання попиту на сонячні технології стимулює відкриття виробничих ліній із випуску фотоелектричних модулів, інверторного обладнання та систем зберігання енергії. Паралельно розширюється ринок монтажних і сервісних послуг, що забезпечує додаткові

робочі місця та зміцнює локальні економіки. Інвестиції у відновлювану енергетику активізують розвиток інновацій, сприяють модернізації енергетичної інфраструктури та підвищують її надійність. Поява нових технологічних рішень у сфері ефективної генерації, управління енергоспоживанням та інтеграції розподілених систем робить національну енергетику більш гнучкою та конкурентоспроможною. Значну роль відіграє також електрифікація віддалених територій: використання автономних сонячних систем забезпечує енергією ті населені пункти, де традиційне підключення до електромережі є технічно складним або надто витратним.

Екологічні переваги сонячної енергетики поєднуються з позитивними інфраструктурними ефектами. Зменшення викидів CO₂ сприяє уповільненню темпів глобального потепління, а модернізація мереж під впливом зростання розподіленої генерації підвищує їхню стійкість і ефективність. Завдяки зменшенню навантаження на централізовані системи транспортування електроенергії скорочуються втрати при її передачі, а рівень надійності електропостачання зростає. Паралельно розвиток суміжних промислових секторів – електротехнічного, будівельного, логістичного – створює нові економічні стимули та значно розширює можливості для підприємництва. Формування сучасних енергетичних рішень сприяє оновленню виробничої бази країни та підвищує її інноваційний потенціал.

Соціальний вплив впровадження сонячних панелей є не менш важливим. Забезпечення домогосподарств екологічно чистою енергією підвищує якість життя населення та сприяє формуванню енергетичної незалежності громад. Зменшення забруднення повітря позитивно впливає на здоров'я людей, що є важливим чинником сталого розвитку. Поширення практики створення місцевих енергетичних кооперативів сприяє згуртуванню спільнот та зміцненню їхньої економічної самостійності. Розвиток малого та середнього бізнесу у сфері встановлення та обслуговування сонячних систем формує нові можливості для зайнятості та підприємницької діяльності. Підвищення енергетичної автономії домогосподарств дозволяє зменшити витрати на електроенергію та забезпечити прогнозованість сімейних бюджетів. Водночас поширення екологічної освіти та просвітницьких ініціатив сприяє формуванню відповідального ставлення до природних ресурсів і підтримує суспільний інтерес до ідей сталої енергетики.

**Том 3. Е-КОМЕРЦІЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ
ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Розширення участі громадян у прийнятті рішень щодо розвитку місцевої енергетики сприяє демократизації цієї сфери та формуванню прозорих механізмів управління. Комплекс соціально-економічних ефектів від впровадження сонячних панелей може бути систематизований у табл. 1, де узагальнено основні напрями їх впливу на розвиток суспільства та економіки.

Таблиця 1

Соціально-економічні ефекти встановлення сонячних панелей [1]

Тип ефекту	Короткострокові результати	Довгострокові результати
Створення робочих місць	3-4 робочих місця на 1 МВт встановленої потужності	Формування нових професій та розвиток необхідних навичок
Енергетична безпека	Зниження залежності від імпорту енергоносіїв	Досягнення енергетичної автономії регіонів
Економічний розвиток	Притік інвестицій у сектор відновлюваної енергетики	Формування нових секторів економіки
Здоров'я населення	Зменшення захворюваності органів дихання	Підвищення загального рівня якості життя
Розвиток громад	Створення місцевих енергетичних кооперативів	Зміцнення соціальної згуртованості

Отже, поширення сонячної енергетики формує комплексний позитивний ефект для економіки, екології та соціальної сфери. Використання фотоелектричних технологій не лише знижує залежність від викопних ресурсів і скорочує викиди парникових газів, а й стимулює технологічні інновації, розвиток нових ринків та створення робочих місць. Інтеграція сонячних систем у енергетичну інфраструктуру підвищує її надійність, ефективність і гнучкість, а доступність чистої енергії сприяє зростанню добробуту населення й зміцненню енергетичної автономії громад. Сукупність цих чинників підтверджує стратегічну важливість сонячних панелей як інструменту досягнення цілей сталого розвитку та формування сучасної, екологічно відповідальної енергетичної моделі.

Список використаних джерел:

1. Дзядикевич Ю. В., Буряк М. В., Любезна І. В. Розвиток сонячної енергетики в Україні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/240>.
2. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Антикризове управління і лідерство: інтеграція сучасних управлінських концепцій. *Ефективна економіка*. № 8, 2025 <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7307/7430>.

Жмайло Л. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Перед Україною постало безпрецедентне в сучасній історії подвійне завдання: фінансування повномасштабної оборонної війни проти агресора з неспівмірними ресурсами та підготовка до наймасштабнішої відбудови в Європі з часів Другої світової війни. Економіка зазнала катастрофічного удару близько 20% території окуповано, інфраструктура критично пошкоджена. За оцінками Світового банку, прямі збитки інфраструктури перевищують \$150 млрд, а загальні потреби у відновленні сягають понад \$411 млрд. Після падіння ВВП на понад 29% у 2022 році, економіка продемонструвала часткове відновлення (+5.3% у 2023 році), проте вона залишається глибоко дефіцитною. Головна теза доповіді полягає в тому, що успішна відбудова потребуватиме системного переходу від грантової підтримки до самодостатнього залучення приватного капіталу.

Поточна фінансова модель є вразливою та базується на чіткому розділенні потоків внутрішні ресурси (Держбюджет та ОВДП) уряд мобілізував податкові надходження, спрямовуючи понад 50% усіх видатків бюджету виключно на сектор безпеки та оборони. Важливу роль відіграє ринок внутрішніх державних позик (військові облігації). Жорстка монетарна політика НБУ дозволила стабілізувати валютний ринок та знизити інфляцію з 26% у 2022 році до однозначних показників. Зовнішня макрофінансова допомога, кошти від ЄС, США та МВФ є критичним компонентом для покриття невійськового дефіциту (соціальні виплати, медицина, освіта). Ключові ризики кредитний характер значної частини допомоги стрімко збільшує державний борг, а неритмічність надходжень створює загрозу касових розривів.

Масштаб потреб (\$411+ млрд) виключає можливість фінансування виключно за рахунок бюджетів країн-партнерів. Необхідна комплексна архітектура з чотирьох ключових джерел. Репарації та конфісковані активи (близько \$300 млрд заморожених суверенних активів Центробанку країни-агресора) мають стати базовим ресурсом. Наразі реалізуються механізми передачі Україні доходів від цих активів як перший крок до повної конфіскації. Міжнародні програми (Ukraine Facility) інструмент ЄС обсягом €50 млрд на 2024-2027 роки гарантує

фінансування в обмін на виконання «Плану України» (впровадження євроінтеграційних реформ). Прямі іноземні інвестиції є головним драйвером економічного зростання. Критичною передумовою для їх залучення є масштабування інструментів страхування воєнних ризиків (MIGA, DFC, експортно-кредитні агентства). Державно-приватне партнерство впроваджуються прозорих концесійних моделей у транспорті та енергетиці.

Відбудова не повинна консервувати сировинну економіку зразка 2021 року. Інвестиції мають бути спрямовані у сектори з високою доданою вартістю. Енергетична безпека формує децентралізованої генерації (ВЕС, СЕС), розвиток «зеленого» переходу та повна інтеграція в ENTSO-E. Глибока переробка переорієнтація агропромислового комплексу від експорту зерна до готової продукції, розвиток «зеленої» металургії. Логістика переорієнтація транспортних коридорів та розбудова західних логістичних шляхів.

Інституційні передумови прозорість та верховенство права. Жодні фінансові механізми не спрацюють без довіри інвесторів та донорів. Цифровізація екосистеми управління відбудовою дозволяє відстежувати кожен проект від ідеї до здачі в експлуатацію, мінімізуючи корупційні ризики. Антикорупційна інфраструктура це продовження судової реформи та забезпечення незалежності НАБУ і САП є базовими умовами для захисту прав інвесторів.

Відбудова України – це шлях від макроекономічної стабілізації до довгострокової модернізації. Ця модель фінансування дозволить не лише виграти війну, але й побудувати стійку, технологічну економіку, яка стане органічною частиною Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України. URL: niss.gov.ua.
2. Інститут регіональних досліджень НАН України. Фінансова політика забезпечення економічного зростання територіальних громад в умовах нестабільності. URL: ird.gov.ua.
3. Київська школа економіки (KSE Institute). Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки та потреби у відбудові. URL: kse.ua.
4. Bankwatch Network (за участі українських експертів). Застосування кращих практик фондів ЄС у відновленні України. URL: bankwatch.org.
5. Міністерство фінансів України. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2026-2028 роки. URL: mof.gov.ua.

Завалій Б. Ю., д-р екон. наук Гринько Т. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ МСБ В УКРАЇНІ:
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ СЕРВІСІВ ТА ДЕРЖАВНОЇ
ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Повномасштабна війна змінила не лише просторову структуру бізнесу, а і механізми його фінансування. За даними Національного банку України, у 2022 році частка непрацюючих кредитів у корпоративному секторі перевищила 38%, що суттєво підвищило обережність банків у кредитуванні малого і середнього бізнесу [1]. Для підприємств, які втратили активи або були релоковані, класична модель забезпеченого кредитування стала практично недосяжною. Водночас саме в цей період активізувалися дистанційна ідентифікація клієнтів, алгоритмічний скоринг, онлайн-гранти через державні платформи та інтеграція банків із публічними реєстрами. Фінансовий доступ дедалі частіше визначається не фізичною присутністю підприємця, а якістю його цифрового профілю та даних [2]. У результаті формується інша конфігурація інклюзії, де регулятор, держава і фінтех-посередники взаємодіють у спільному цифровому контурі. Отже, актуальність дослідження обумовлена потребою розуміти як поєднання цифрових фінансових сервісів і державної політики впливає на відновлення МСБ в умовах воєнної економіки.

Поняття цифрових фінансових сервісів у контексті фінансової інклюзії МСБ охоплює сукупність технологічних рішень, які забезпечують дистанційний доступ до платіжних, кредитних, інвестиційних і страхових продуктів без фізичної присутності клієнта у відділенні [2]. Відповідно до визначень Національного банку України, цифровізація фінансового сектору включає використання електронної ідентифікації, мобільного банкінгу, онлайн-еквайрингу, віддаленого кредитного скорингу й інтеграцію з державними реєстрами для автоматизованої перевірки клієнтів [3]. Йдеться не лише про технічну зміну каналу обслуговування, а про трансформацію логіки взаємодії між підприємцем і фінансовою установою.

Практична роль таких сервісів для МСБ проявляється у трьох вимірах. По-перше, зниження транзакційних витрат: відкриття рахунку, подання кредитної

заявки чи підключення еквайрингу здійснюється онлайн, що особливо важливо для релокованого бізнесу. По-друге, розширення доступу до фінансування через альтернативні моделі оцінки ризику – алгоритмічний скоринг із використанням податкових і платіжних даних. По-третє, інтеграція з державними цифровими платформами, зокрема порталом Дія, дозволяє підприємцям отримувати гранти, компенсації чи брати участь у програмах підтримки без паперового документообігу.

Таким чином, цифрові фінансові сервіси виконують не лише функцію зручності, а і стають інструментом структурної адаптації бізнесу до кризових умов. Вони формують новий формат фінансової взаємодії, де швидкість прийняття рішень, прозорість даних і регуляторна інтеграція визначають реальний рівень інклюзії МСБ у фінансову систему країни.

Далі в рамках теми дослідження слід висвітлити роль державної політики у розширенні фінансової інклюзії МСБ через цифрові інструменти у післявоєнний період. В цьому контексті слід наголосити, що після 2022 року акцент змістився від класичних програм компенсації процентних ставок до інтегрованих цифрових механізмів підтримки, де подання заявки, перевірка даних і моніторинг виконання умов здійснюються через електронні системи [4]. Зокрема, програма «5-7-9%», адміністрована через банки за координації Міністерство фінансів України і Фонд розвитку підприємництва, у 2023-2024 роках була повністю інтегрована з електронними реєстрами, що дозволило автоматизувати перевірку податкової історії і статусу підприємця. Паралельно через портал Дія реалізовано подання заявок на грантові програми «єРобота», де відбір здійснюється на основі цифрових бізнес-планів і скорингових моделей.

Узагальнення ключових цифрових механізмів державної підтримки систематизовано автором в табл. 1.

Представлена систематизація демонструє зміну самої логіки державної підтримки: акцент переноситься з точкового фінансування на створення цифрового середовища, у межах якого доступ до ресурсів стає процедурно спрощеним і швидшим. Ключовим є не лише обсяг виділених коштів, а архітектура їх розподілу, тобто автоматизація перевірки даних, інтеграція з реєстрами, дистанційний контроль виконання зобов'язань. Це зменшує інформаційну асиметрію між державою,

« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 : ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »

банком і підприємцем і скорочує час ухвалення рішень, що критично в умовах післявоєнної економічної нестабільності.

Таблиця 1

Цифрові інструменти державної підтримки МСБ у післявоєнний період

Інструмент	Цифровий механізм реалізації	Фінансовий ефект для МСБ
Програма «Доступні кредити 5-7-9%»	Онлайн-подача заявки через банк, автоматизована перевірка через держреєстри	Компенсація частини процентної ставки, зниження вартості капіталу
Гранти «eРобота»	Подання бізнес-плану через портал Дія, цифровий відбір	Безповоротне фінансування на старт або розвиток
Портфельні гарантії держави	Електронний моніторинг кредитних договорів	Зменшення вимог до застави
Е-ліміти і дистанційне валютне регулювання	Онлайн-ліцензування через банки	Спрощення ЗЕД для малого бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [5-7]

Водночас цифровізація підтримки формує новий тип фінансової поведінки МСБ: підприємства змушені вести прозору звітність, формувати цифрову історію операцій та підтримувати відповідність регуляторним вимогам.

Список використаних джерел:

- 1 Національний банк України. Частка непрацюючих кредитів у банках у 2022 році зросла до 38% унаслідок війни. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-u-2022-rotsi-zrosla-do-38-unaslidok-viyni>.
- 2 Жердецька Л. В. Цифрова фінансова інклюзія як чинник соціально-економічного розвитку. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11-12(312-313). С. 108-113. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-108-113>.
- 3 Bank of Ukraine. National Bank of Ukraine FinTech Strategy 2025. <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>.
- 4 Глущенко О. В., Верютін О. М. Цифрові фінансові послуги в Україні: сучасні тенденції, ризики та регуляторні виклики. *Young Scientist*. 2025. № 6(137). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-22>.
- 5 Ukrainian State Fund for Entrepreneurship Support. Доступні кредити 5-7-9%. <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/>.
- 6 Diia eRobota. Портал електронних послуг з працевлаштування: eRobota. 2026. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/>.
- 7 Diia Expo. Експо-майданчик Diia Expo. URL: <https://expo.diia.gov.ua/>.

Завгородня С. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ:
СІНГАПУРСЬКА МОДЕЛЬ «SMART TAX»
ЯК АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ЗАПОБІЖНИК**

Сучасний етап розвитку фінансової системи України в умовах глобальної цифровізації та післявоєнного відновлення потребує впровадження принципово нових, інноваційних інструментів детінізації економіки та суттєвого підвищення ефективності податкового адміністрування. Традиційні фіскальні методи, що базуються на паперовому документообігу, ручній обробці даних та вибіркових перевірках, часто супроводжуються високим рівнем бюрократизації та наявністю суттєвих корупційних ризиків через надмірний вплив людського фактора на прийняття рішень. Сінгапурський досвід побудови глобальної екосистеми «Smart Tax» наочно демонструє, як передові цифрові технології можуть трансформувати податкову службу з карального контролюючого органу на прозору сервісну платформу, яка інтегрується в бізнес-процеси платника податків. Питання цифрової трансформації податкових систем на глобальному рівні активно досліджуються провідними експертами ОЕСД у межах концепції «Tax Administration 3.0» [1]. Особлива увага в академічних колах приділяється практичному досвіду IRAS (Податкової служби Сінгапуру), яка першою у світі успішно реалізувала модель так званого «безшовного оподаткування» (Seamless Tax Compliance) [2]. У наукових працях останніх років, зокрема у звітах Світового банку, акцент зміщується з простого електронного звітування на повну автоматичну інтеграцію фіскальних алгоритмів безпосередньо у повсякденні бізнес-процеси платників податків, що мінімізує помилки та можливості для будь-яких корупційних зловживань [3].

Для глибокої модернізації української системи оподаткування та наближення її до стандартів ЄС пропонується імплементація чотирьох ключових архітектурних елементів сінгапурської моделі:

1. Data-Informed Compliance (Аналітичний ризик-орієнтований моніторинг). Ця технологія передбачає використання складних алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу колосальних масивів даних (Big Data)

у режимі реального часу. Система самостійно вивчає поведінку платників податків. Замість суб'єктивних та виснажливих перевірок бізнесу, алгоритм автоматично ідентифікує аномальні транзакції та потенційні схеми ухилення, порівнюючи показники конкретної компанії з середньоринковими даними в аналогічній галузі [2].

2. API-інтеграція та концепція «Seamless Tax». Модель базується на створенні прямих програмних шлюзів між бухгалтерськими системами підприємств (ERP) та державними податковими реєстрами через захищені інтерфейси (API). Це дозволяє повністю автоматизувати процес розрахунку та миттєвої сплати податків безпосередньо у момент здійснення комерційної операції. Таким чином, податки стають «непомітними» для бізнесу, що усуває необхідність заповнення складних декларацій вручну та контакт з податковим інспектором [1].

3. Технологія блокчейн у податковому моніторингу. Застосування розподілених реєстрів дозволяє забезпечити абсолютну незмінність та прозорість руху бюджетних коштів. Кожна фіскальна транзакція назавжди фіксується в ланцюгу даних, що робить технічно неможливим приховане ручне втручання в систему, видалення записів або створення штучних податкових пільг для обраних компаній [3].

4. Платформа «Smart Nation» та цифровізація послуг. У Сінгапурі кожен підприємець має цифровий кабінет, який об'єднує всі державні послуги. Для України це означає перехід від порталу «Дія» до повноцінної інтегрованої фінансової системи, де податкова звітність формується автоматично на основі банківських виписок та електронних інвойсів.

Адаптація сінгапурського досвіду до українських реалій дозволить докорінно змінити філософію взаємодії держави та бізнесу. Ключовим антикорупційним чинником стає «алгоритмічний комплаєнс». У такій системі рішення про призначення перевірки або нарахування штрафних санкцій приймається не чиновником, а неупередженою цифровою системою на основі об'єктивного аналізу великих даних [2]. Це автоматично ліквідує підґрунтя для вимагання хабарів та робить податкове середовище прогнозованим. Використання блокчейн-технологій при адмініструванні податку на додану вартість (ПДВ) дозволить унеможливити створення «скруток» та інших тіньових схем, що є критично важливим для прозорого відновлення національної економіки та залучення міжнародних інвестицій від донорів [3].

Впровадження елементів моделі «Smart Nation» у сфері державних фінансів дозволить Україні досягти значного економічного ефекту. По-перше, це призведе до радикального скорочення адміністративних витрат як держави на утримання апарату, так і приватного сектору на ведення обліку. По-друге, цифровізація контрольних функцій забезпечить повну ліквідацію системної корупції в органах ДПС. По-третє, відбудеться природне збільшення податкових надходжень завдяки автоматичному виходу економіки з «тіні» без необхідності підвищення податкових ставок для сумлінних платників.

Сінгапурський шлях переконливо підтверджує, що всеохоплююча цифрова трансформація є найбільш ефективним та дешевим антикорупційним запобіжником у сучасному світі. Для майбутніх фахівців зі спеціальності «Облік і оподаткування» глибоке вивчення цих технологій є професійною необхідністю, адже майбутнє галузі лежить у площині стратегічного аналізу даних та управління складними інтелектуальними фіскальними екосистемами. Побудова такої системи в Україні стане фундаментом для створення прозорої, цифрової та глобально конкурентоспроможної держави, де сплата податків є простою та почесною дією.

Список використаних джерел:

1. OECD. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration>.
2. Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS). Annual Report: Smart Tax Initiatives 2024. Singapore: IRAS, 2024. URL: <https://www.iras.gov.sg>.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифровізації економіки України : офіційний звіт. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2025. URL: <https://www.diia.gov.ua>.

Д-р екон. наук Заруцька О. П.

Університет митної справи та фінансів (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕРОЗПОДІЛУ

РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

В умовах воєнного стану банківська система України залишається стабільною, продовжує підтримувати потреби економіки та розвивати сучасні сервіси та продукти. Під впливом потужних зовнішніх чинників відбувається перерозподіл ринку банківських послуг, аналіз якого можна провести на основі показників

щомісячної звітності банків, оприлюдненої на сайті Національного банку України [1].

Національний банк України розподіляє банки на три великі групи:

– банки з державною часткою, до якої входить чотири найбільші банки: АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «Укргазбанк», сукупні чисті активи групи станом на 01.01.26 складають 52% в системі;

– банки іноземних банківських груп, які станом на 01.01.26 включають 14 банків, чисті активи яких займають 25% в системі;

– банки з приватним капіталом, найменші за розміром в системі, до групи яких входить 39 банків, активи яких складають 23% в системі.

За період з початку 2020 до 2026 року активи системи за цей період зросли на 2507 млрд. грн. або у 2,7 разів. Половина цього зростання приходить на державні банки, а інша майже рівномірно розподіляється на групи іноземних та приватних банків. Враховуючи, що на початку 2020 року група іноземних банків за розміром активів була вдвічі більше приватних, спостерігаємо прискорене зростання останніх. Темпи приросту банків з приватним капіталом є найбільшими в системі. Близько половини ресурсної бази банків складають кошти суб'єктів господарювання, приріст яких за шість років мав аналогічні характеристики – у абсолютному вимірі переважали державні банки, за темпами приросту – приватні, хоча всі групи мали досить рівномірну динаміку зростання. Кошти фізичних осіб займають 40% у зобов'язаннях банків. Спостерігаємо прискорене зростання коштів фізичних осіб у державних банках на тлі повільного зростання цих зобов'язань у банках іноземних груп. Знову за темпами зростання лідерами є приватні банки, а за обсягами – державні, які забезпечили майже дві третини приросту коштів.

У структурі активів банків України найбільшу частку займає інвестиційний портфель, який складається переважно з державних цінних паперів. Відбувається очевидна концентрація цих коштів у всіх групах банків, їх частка в активах зросла за шість років з 25,4 до 45%. Розвиток кредитних операцій відстає від інвестиційних, як за обсягом, так і за темпами приросту. Кредитний портфель займає близько третини чистих активів банківської системи. Найвищі темпи кредитування демонструють приватні банки, лідерами знову виступають державні. Іноземні

банки скоротили обсяги портфельів після повномасштабного вторгнення, хоча за останні 2 роки спостерігається зростання корпоративних кредитів.

Якість активів оцінюється як задовільна, з огляду на скорочення частки непрацюючих активів NPL. Зростання ресурсної бази при помірному розвитку кредитування дозволяє оцінювати ризик ліквідності банків як контрольований, хоча велика частка коштів до запитання робить систему залежною від зовнішніх викликів [2; 3].

Слід зазначити, що традиційні підходи до характеристики структурних перетворень у банківській системі не дозволяють оцінити тенденції зміни їх бізнес-моделей. Для цих завдань ми використовуємо метод структурно-функціональних груп банків (СФГБ) на основі самоорганізаційних карт Кохонена. Виокремлення однорідних груп банків із близькими значеннями показників основних агрегатів активів, пасивів, доходів, витрат та інших якісних показників банків дозволяє отримати додаткову важливу інформацію щодо якісних характеристик структури банківської системи на певному етапі її розвитку [4].

За станом на 01.01.22 найбільша кількість банків поєднувалася у групі з «арбітражною» бізнес-моделлю, коли в структурі зобов'язань підвищену частку мали залучені кредити рефінансування НБУ, а в активах – цінні папери держави. Різниця між процентними ставками забезпечувала стабільний безризиковий прибуток. Слід зазначити, що після різкого підвищення облікової ставки з 10 до 25%, яке відбулося 03.06.2022, відбулося одночасне скорочення операції банків із залучення рефінансування, вартість кредитів рефінансування стала вищою, ніж доходність ОВДП та депозитних сертифікатів, тому банки припинили проведення цих операцій. За станом на 01.01.2026 у групі залишився єдиний малий за розмірами банк АТ «БАНК $\frac{3}{4}$ ».

Друга за розмірами центральна група у 2022 році поєднувала банки, активи яких були достатньо диверсифіковані, а у структурі зобов'язань переважали кошти фізичних осіб. Обидві групи склалися переважно із банків з приватним капіталом, малих та середніх за розміром.

Більшість іноземних банків знаходилася у групах з підвищеною часткою коштів в іноземних валютах, активи яких достатньо диверсифіковані, а у зобов'язаннях переважали кошти корпоративних клієнтів.

Окрему групу формували і продовжують формувати найбільші державні банки із диверсифікованими активами, підвищеними зобов'язаннями фізичних осіб та деякими відмінностями в інших якісних показниках. Слід підкреслити, що метод СФГБ враховує увесь спектр значень показників при формуванні однорідних груп. За станом на 01.01.22 до групи входили АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», на сьогодні залишилися два перших банки. Активи банків цієї групи займають 35% в системі.

Невелику групу формували роздрібні банки, що зосереджені на обслуговуванні фізичних осіб. Група проблемних банків складалася з двох банків країни-агресора, ліквідованих у перший день повномасштабного вторгнення. Інші групи займали місце на карті залежно від характеристик бізнес-моделей. Між сусідніми групами завжди більше спільних рис, ніж між віддаленими.

За станом на 01.01.26 більшість банків знаходиться у 3 групах центральній та західній частині карти та використовує стратегію концентрації активів у цінних паперах, а зобов'язань – у коштах юридичних осіб. У найбільшій центральній частині знаходиться 23 із загальної кількості 60 банків в системі. Група складається із середніх та малих за розміром банків з групи приватного капіталу і є досить збалансованою. На півдні карти знаходиться група із 5 банків зі схожою бізнес-моделлю, але надлишковими високоліквідними активами. Група складається із малих банків з приватним капіталом. На північ розташована група з аналогічною бізнес-моделлю, але підвищеною часткою коштів в іноземних валютах з 4 іноземних банків. Більшість банків системи формує прибуток за рахунок державних цінних паперів.

Також група з двох іноземних банків, в активах яких переважають міжбанківські кредити, знаходиться поруч, на північному заході карти. Найбільші іноземні банки, разом з українськими, формують групу збалансованих банків з диверсифікованими активами і зобов'язаннями, у складі яких переважають кошти фізичних осіб. До групи входить сім високотехнологічних банків. Інші банки мають традиційні бізнес-моделі.

Поточний розподіл банків на групи демонструє небезпеку концентрації активів у цінних паперах, актуальність диверсифікованого розвитку ресурсної бази, переваги впровадження сучасних технологічних банківських продуктів для підвищення стійкості банківської системи.

Список використаних джерел:

1. Основні показники діяльності банків URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
2. Заруцька О. П., Добровольська О. В., Новікова Л. Ф. Особливості перерозподілу ресурсів банків України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № (92). С. 105-111. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-92-16>.
3. Національний банку України. Огляд банківського сектору. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16.
4. Заруцька О., Павлов Р., Павлова Т., Гринько Т., Левкович О., Гвініашвілі Т. Трансформації стратегії управління ресурсами українських банків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 2(55). С. 20-34. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4343>.

Іванченко А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ
АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується підвищеною нестабільністю, частими кризовими явищами та зростанням невизначеності у зовнішньому середовищі функціонування підприємств. У таких умовах особливого значення набуває антикризове фінансове управління, яке виступає важливим інструментом забезпечення стабільності, платоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Його економічна сутність полягає у формуванні та реалізації системи управлінських рішень, спрямованих на попередження, виявлення та подолання фінансових криз, а також мінімізацію їх негативних наслідків.

Антикризове фінансове управління слід розглядати як складову загальної системи фінансового менеджменту підприємства, яка активізується в умовах виникнення або загрози кризових ситуацій. Воно поєднує елементи стратегічного та оперативного управління, забезпечуючи своєчасну реакцію на зміни у фінансовому стані підприємства. На відміну від традиційного фінансового менеджменту, що орієнтований на максимізацію прибутку та вартості бізнесу, антикризове управління акцентує увагу на збереженні фінансової стійкості, відновленні ліквідності та запобіганні банкрутству.

Суттєвою характеристикою антикризового фінансового управління є його превентивний характер. Ефективна система управління повинна передбачати не лише реагування на вже існуючі проблеми, але й їх своєчасне прогнозування та попередження. Це досягається шляхом використання сучасних методів фінансового аналізу, оцінки ризиків та моніторингу ключових показників діяльності підприємства. Раннє виявлення негативних тенденцій дозволяє мінімізувати масштаби кризових явищ і забезпечити більш ефективно їх подолання.

Важливим аспектом економічної сутності антикризового фінансового управління є його комплексність. Воно охоплює всі напрями фінансової діяльності підприємства, включаючи управління доходами і витратами, формування та використання фінансових ресурсів, управління грошовими потоками, інвестиційною діяльністю та структурою капіталу. Такий комплексний підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень і дозволяє досягти синергічного ефекту у процесі подолання кризових явищ.

Особливе значення в антикризовому фінансовому управлінні має управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. У кризових умовах саме дефіцит грошових коштів стає однією з головних причин фінансових труднощів. Тому ключовим завданням є забезпечення достатнього рівня ліквідних активів, оптимізація структури зобов'язань та ефективно управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Важливу роль відіграє також формування резервів та використання інструментів фінансової реструктуризації.

Економічна сутність антикризового фінансового управління проявляється також у його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Підприємства повинні швидко реагувати на зміну ринкових умов, коливання попиту, зміну вартості ресурсів та інші фактори, що впливають на їх фінансовий стан. Це потребує гнучких управлінських механізмів, здатності оперативно коригувати фінансову стратегію та тактику відповідно до нових умов.

Значну роль у системі антикризового фінансового управління відіграє фінансове планування. У кризових умовах планування набуває особливого значення, оскільки дозволяє визначити можливі сценарії розвитку подій, оцінити фінансові ризики та сформулювати заходи щодо їх мінімізації. Сценарний підхід до планування забезпечує підготовленість підприємства до різних варіантів

розвитку ситуації та підвищує його стійкість до зовнішніх шоків. Необхідною складовою антикризового фінансового управління є використання інструментів фінансової діагностики. Аналіз фінансового стану підприємства, оцінка його ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості дозволяють виявити проблемні зони та визначити напрями антикризових заходів. Важливим інструментом є також прогнозування банкрутства, що дає можливість оцінити ймовірність настання кризових ситуацій і своєчасно вжити необхідних заходів.

Таким чином, економічна сутність антикризового фінансового управління полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства шляхом своєчасного виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Воно є складною багаторівневою системою, що поєднує різноманітні інструменти, методи та підходи, спрямовані на підтримання фінансової стійкості та забезпечення ефективного розвитку підприємства. У сучасних умовах його роль постійно зростає, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення теоретичних і практичних аспектів антикризового фінансового управління.

Список використаних джерел:

1. Коваль К. О., Яковенко В. С., Кучеренко С. К. Організація логістичних процесів у проєктній діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 320-327. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-320-327>.
2. Ткаліч Д. К., Яковенко В. С. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 93-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-93-98>.
3. Яковенко В. С. Новітні можливості та форми організації бізнесу в циркулярній економіці. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023. С. 88-120.

Казанкіна К. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та ризику. Економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, порушення логістичних зв'язків та воєнні дії в Україні суттєво впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання. У таких умовах особливої актуальності набуває застосування ефективних інструментів антикризового управління, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості підприємства [1].

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність, забезпечувати стабільність грошових потоків та зберігати ефективність діяльності в умовах негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Втрата фінансової рівноваги може призвести до зниження ліквідності, збільшення заборгованості та, у крайньому випадку, до банкрутства [1].

Антикризове управління являє собою систему заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, своєчасне виявлення фінансових проблем та мінімізацію їх негативних наслідків. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від своєчасності прийняття управлінських рішень та використання відповідних інструментів [1]. Одним із ключових інструментів антикризового управління є фінансовий аналіз. Регулярна оцінка показників ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та рентабельності дозволяє виявити негативні тенденції на ранніх етапах і своєчасно вжити необхідних заходів. Важливу роль також відіграє бюджетування та фінансове планування, що сприяють ефективному розподілу ресурсів і контролю за витратами [2]. Суттєвим напрямом підвищення фінансової стійкості є оптимізація структури витрат підприємства. У кризових умовах доцільним є скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів, а також перегляд інвестиційних програм. Одночасно необхідно забезпечувати диверсифікацію джерел доходів і пошук нових ринків

збуту [3]. Важливим інструментом антикризового управління є управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Скорочення строків погашення дебіторської заборгованості, використання авансових форм розрахунків та контроль за фінансовим станом контрагентів сприяють покращенню ліквідності підприємства [3].

У сучасних умовах значної уваги потребує управління ризиками. Ідентифікація фінансових загроз, оцінка їх ймовірності та розробка заходів реагування дозволяють зменшити вплив кризових факторів на діяльність підприємства. Використання сценарного планування дає можливість прогнозувати можливі варіанти розвитку подій та підготувати альтернативні управлінські рішення [3].

Цифровізація фінансового управління також виступає важливим фактором підвищення стійкості. Використання сучасних інформаційних систем забезпечує оперативний аналіз фінансових показників, підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє прийняттю обґрунтованих рішень [2; 3].

Для українських підприємств питання антикризового управління є особливо актуальним в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Впровадження комплексної системи антикризових заходів дозволяє зберегти фінансову рівновагу, підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгостроковий розвиток [1].

Інструменти антикризового управління відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності. Своєчасний фінансовий аналіз, бюджетування, оптимізація витрат, управління заборгованістю, диверсифікація доходів та використання сучасних цифрових технологій сприяють підвищенню платоспроможності та зниженню ризику фінансової кризи. Комплексне застосування зазначених інструментів дозволяє підприємствам ефективно функціонувати та зберігати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах [3].

Список використаних джерел:

1. Заїчко І. Є. Стратегічний корпоративний ризик менеджмент як основа антикризового фінансового управління підприємством. *Економічні горизонти*. 2025. № 3(32). С 144-154. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/>.
2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 52025. № 5, 2023. <https://economyandsociety.in.ua/>.

3. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. 2024. № 2. С. 31-35. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/>.

Калінічева В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах повномасштабної війни бізнес-середовище України зазнає значних змін у структурі економічних відносин. Військова нестабільність породжує нові види ризиків, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління ними для забезпечення стійкості бізнесу.

Система управління ризиками підприємства – це комплекс взаємопов'язаних організаційних, методичних і технологічних заходів, спрямованих на пошук, оцінювання, планування, контролювання та мінімізацію ризиків.

Управління ризиками передбачає такі основні етапи [1, с. 280]:

- ідентифікацію ризиків, визначення потенційних джерел загроз;
- оцінювання ризиків, аналіз і класифікацію їх ймовірності та наслідків;
- розробку заходів реагування, визначення стратегій мінімізації або уникнення ризиків;
- постійний аналіз динаміки ризиків та ефективності обраних заходів.

Особливістю системи управління ризиками в умовах воєнної нестабільності є значна мінливість зовнішніх загроз. У таких умовах підприємства стикаються із різноманітними ризиками: операційними, фінансовими, логістичними та репутаційними, які прямо впливають на їхню життєздатність [2, с. 18]. У сучасній практиці управління діяльністю підприємств застосовується широкий спектр кількісних методів оцінки ризиків, які дозволяють обґрунтовано визначати рівень невизначеності та приймати ефективні управлінські рішення [3, с. 3]:

- аналіз доцільності витрат передбачає співставлення очікуваних вигод і можливих витрат, пов'язаних із реалізацією певного рішення. Метод дозволяє визначити економічну ефективність операцій з урахуванням ризикових факторів;

- аналітичний метод ґрунтується на використанні формалізованих розрахунків і моделей;
- метод аналогій передбачає використання досвіду попередніх періодів або діяльності інших підприємств для прогнозування можливих ризиків у подібних ситуаціях;
- метод експертних оцінок, який базується на залученні фахівців для визначення ймовірності виникнення ризиків та їх впливу в умовах обмеженості статистичної інформації;
- імітаційне моделювання є більш складним інструментом, який дозволяє відтворювати різні варіанти розвитку подій та оцінювати їх результати за допомогою комп'ютерних моделей;
- комбінований підхід поєднує декілька методів для отримання більш точних і обґрунтованих результатів;
- нормативний метод передбачає порівняння фактичних показників із встановленими стандартами, він дозволяє виявляти відхилення та оцінювати рівень ризику;
- статистичний метод базується на аналізі даних та використанні ймовірнісних розрахунків для оцінки ризиків. Його застосування є ефективним за наявності достатньої інформаційної бази.

Таким чином, застосування кількісних методів для оцінки ризиків підприємства значно покращує якість управлінських рішень, зменшує невизначеність та допомагає бізнесу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ефективна система управління ризиками є ключовою для стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє вчасно виявляти загрози, мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечувати безперебійну роботу. Продумане управління ризиками оптимізує внутрішні процеси, підвищує інвестиційну привабливість, формує позитивну репутацію та зміцнює довіру партнерів.

В умовах війни підприємства стикаються з новими ризиками, такими як знищення майна, збої в поставках, неплатоспроможність партнерів та падіння попиту. Тому система управління ризиками має бути не просто інструментом

внутрішнього контролю, а й важливою складовою стратегічного планування та адаптації до непередбачуваних обставин.

Список використаних джерел:

1. Собакар М. В. Особливості системи управління ризиками в період воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 278-283. URL: <https://ujae.org.ua/osoblyvosti-systemy-upravlinnya-ryzykamy-v-period-voennogo-stanu/>.
2. Dyuhovanets O., Erfan V., Parfeniuk Y. Organization of risk management at an enterprise during the war. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2023. № 3. P. 16-21. URL: <https://journals.uran.ua/journal-vjhr/article/view/286519/280387>.
3. Грицай О., Дефір І., Козак О. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньо-економічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4992/4939>.
4. Семенча І. С., Гринько Т. В. Ризики в діяльності сучасного бізнесу в Україні: підходи до прийняття рішень та побудови стратегій управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 7. С. 97-101. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.19>.

Кловак В. С., канд. екон. наук Левкович О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КАПІТАЛ ЯК ГОЛОВНЕ ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Капітал підприємства є фундаментальною основою його діяльності, адже саме він забезпечує можливість здійснення виробництва, інвестування та розвитку. Ефективне управління капіталом дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність, а й формувати передумови для зростання прибутковості та конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває аналіз капіталу, який дає змогу оцінити його структуру, ефективність використання та визначити напрями оптимізації.

Капітал підприємства – це сукупність фінансових ресурсів, що використовуються для здійснення господарської діяльності. Він формується за рахунок власних і позикових джерел. До власного капіталу належать: зареєстрований капітал, нерозподілений прибуток, резервний капітал, додатковий капітал. Позиковий капітал включає: банківські кредити, облігаційні позики, кредиторську заборгованість та інші зобов'язання. Оптимальне співвідношення між цими складовими визначає фінансову стійкість і рівень ризику підприємства.

Для оцінки капіталу застосовується комплекс аналітичних підходів, які дозволяють виявити ефективність його формування та використання, а саме [1]:

1. Аналіз структури капіталу, що передбачає визначення частки власного і позикового капіталу в загальному обсязі ресурсів. Висока частка власного капіталу свідчить про фінансову незалежність, але може обмежувати темпи розвитку підприємства.

2. Розрахунок коефіцієнту фінансової автономії, який показує, наскільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування.

3. Розрахунок коефіцієнту фінансового левериджу, який відображає ефективність використання позикових коштів для збільшення прибутковості власного капіталу підприємства.

4. Розрахунок коефіцієнту рентабельності капіталу, який характеризує ефективність використання ресурсів і визначає рівень отриманого прибутку на вкладений капітал.

5. Аналіз оборотності капіталу, який оцінює швидкість обігу коштів і ефективність їх використання у господарській діяльності.

На практиці підприємства часто стикаються з низкою проблем при формуванні та використанні капіталу, серед яких: недостатній обсяг власного капіталу, надмірна кредитна залежність, нераціональна структура джерел фінансування, низька ефективність використання ресурсів, уповільнення оборотності активів підприємства тощо. Ці фактори можуть негативно впливати на фінансовий стан підприємства та обмежувати його розвиток.

Підвищення ефективності формування та використання капіталу можливе за рахунок впровадження таких заходів [2]:

1. Оптимізація структури капіталу – доцільно досягати балансу між власними та позиковими коштами, враховуючи рівень фінансового ризику та вартість ресурсів.

2. Збільшення власного капіталу – це можливо шляхом реінвестування прибутку, залучення інвесторів або додаткових внесків власників.

3. Раціональне використання позикових коштів – необхідно залучати кредити лише за умов їх ефективного використання та здатності генерувати додатковий дохід.

4. Підвищення рентабельності діяльності – оптимізація витрат, модернізація виробництва та впровадження інновацій сприяють зростанню прибутковості.

5. Прискорення оборотності капіталу – скорочення виробничого циклу, ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю дозволяють швидше повертати вкладені кошти.

6. Диверсифікація джерел фінансування – використання різних фінансових інструментів зменшує ризики та підвищує фінансову гнучкість.

7. Вдосконалення фінансового менеджменту – впровадження сучасних методів планування, аналізу та контролю сприяє більш ефективному управлінню капіталом.

Тобто необхідно сформувати оптимальну структуру капіталу підприємства. Оптимізація структури капіталу – це визначення такого співвідношення власного та позикового капіталу, яке мінімізує його загальну вартість та максимізує ринкову вартість підприємства при прийнятному рівні фінансового ризику. Метою є баланс між фінансовою рентабельністю та фінансовою стійкістю.

Таким чином, аналіз капіталу підприємства є важливим інструментом оцінки його фінансового стану та ефективності діяльності. Раціональне формування структури капіталу, підвищення ефективності його використання та впровадження сучасних управлінських підходів є ключовими умовами забезпечення стабільного розвитку підприємства. Оптимальна структура капіталу підприємства не є універсальною та потребує індивідуального розрахунку, враховуючи, що на неї впливають суб'єктивні та об'єктивні фактори. Комплексне застосування зазначених заходів дозволяє не лише покращити фінансові показники, а й створити основу для довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Левкович О. В., Максименко П. К. Оцінка ефективності управління капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/912>.
2. Іщенко Н. Управління капіталом підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-108>.

Кузнецов Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економічній системі забезпечення фінансової стійкості підприємства стає одним із ключових завдань управління, адже саме від її рівня залежить можливість стабільного функціонування та реалізації довгострокових цілей. Постійні коливання ринкових умов, посилення конкуренції та зростання ризиків вимагають застосування комплексних аналітичних методів, що дозволяють своєчасно оцінювати фінансові показники, визначати фактори впливу та формувати ефективні стратегічні рішення. Тому дослідження аналітичних підходів до формування стратегії фінансової стійкості є актуальним і необхідним для підвищення результативності фінансового управління на підприємствах.

Фінансова стійкість підприємства виступає базовим індикатором його економічної надійності, здатності підтримувати стабільний розвиток та протидіяти дестабілізуючим факторам внутрішнього і зовнішнього середовища. У сучасних умовах ринкової невизначеності та глобальних викликів, формування ефективної стратегії фінансової стійкості потребує застосування системи аналітичних підходів, що поєднують кількісні та якісні методи фінансового аналізу [2].

Вітчизняні та зарубіжні науковці наголошують, що фінансова стійкість є результатом узгодженої взаємодії прибутковості, ліквідності, платоспроможності й ділової активності підприємства. Її рівень формується під впливом зовнішніх макроекономічних факторів, структури капіталу, політики управління активами і зобов'язаннями, а також ефективності використання фінансових ресурсів [1]. Для оцінювання фінансової стійкості традиційно застосовують коефіцієнтний підхід, який передбачає аналіз співвідношення власного і позикового капіталу, рентабельності, платоспроможності та оборотності активів. Такий підхід забезпечує кількісну оцінку фінансового стану, однак не завжди враховує динаміку змін і якісні чинники впливу.

Більш комплексну характеристику надає інтегральний підхід, заснований на побудові узагальненого показника фінансової стійкості шляхом нормалізації

та вагового оцінювання ключових фінансових коефіцієнтів [5]. Цей метод дозволяє сформувати узагальнену оцінку рівня фінансової стабільності, здійснити між-підприємницьке порівняння або простежити динаміку фінансового розвитку у часі. Разом з тим, факторний аналіз дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між окремими показниками, визначити вагомість впливу прибутку, структури капіталу, обсягів реалізації та оборотності активів на фінансову рівновагу підприємства [3].

Особливе значення у процесі формування стратегії фінансової стійкості має стратегічно-аналітичний підхід, який базується на застосуванні методів SWOT, PEST і GAP-аналізу. Він дає змогу врахувати не лише внутрішні резерви підприємства, а й вплив зовнішнього середовища – рівень конкуренції, зміни податкового законодавства, валютні коливання, макроекономічні тенденції [4]. Такий підхід забезпечує узгодженість коротко- та довгострокових цілей фінансового управління, дозволяє сформувати стратегічні напрями підвищення автономії, рентабельності та платоспроможності.

У сучасних умовах цифрової економіки все більшого значення набуває інноваційно-аналітичний підхід, який передбачає використання технологій Business Intelligence, ERP-систем, аналітики великих даних і прогнозного моделювання. Завдяки цим інструментам підвищується точність фінансового аналізу, знижується ризик суб'єктивних управлінських рішень та забезпечується оперативне реагування на зміни ринкових умов [2]. Таким чином, формування стратегії фінансової стійкості має ґрунтуватися на поєднанні класичних і сучасних аналітичних методів, що дозволяє не лише визначити поточний стан, а й спрогнозувати майбутні тенденції розвитку підприємства.

Застосування комплексного підходу до аналізу фінансової стійкості створює основу для розроблення ефективної стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентоспроможності, зростання капіталізації та підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Аналітичні інструменти, що інтегрують кількісні показники та стратегічні оцінки, забезпечують системність у прийнятті управлінських рішень, оптимізацію фінансових потоків і мінімізацію ризиків [1]. В умовах трансформації економічного середовища фінансова стійкість постає не лише як результат ефективного менеджменту, а й як стратегічна мета, досягнення якої визначає здатність підприємства до довготривалого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2021. 488 с.
2. Васильєва Т. А., Сосновська О. О. Аналітичні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка і держава*. 2023. № 5. С. 45-49.
3. Діденко Л. М., Чуб Н. О. Стратегічне управління фінансовою стійкістю підприємств: аналітичні підходи та інструменти. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 33-39.
4. Крамаренко Г. О. Інтегральна оцінка фінансової стійкості підприємства як елемент стратегічного аналізу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 58-63.
5. Мартиненко В. І. Методологічні основи аналізу фінансової стійкості суб'єктів господарювання. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 72-81.
6. Гринько Т. В, Гвініашвілі Т. З., Конєв І. Є. Оцінка фінансового потенціалу підприємства в стратегічному управлінні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 40-48.

Лантух А. Т.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ:
ФІНАНСОВИЙ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТИ**

Повномасштабна військова агресія та пов'язана з нею економічна нестабільність поставили вітчизняні підприємства перед необхідністю одночасно вирішувати два взаємопов'язані завдання – зберегти фінансову платоспроможність та досягти прискореної адаптації до нових умов ведення бізнесу. Зруйновані логістичні ланцюги, нестабільність валютних курсів, критичне скорочення оборотного капіталу та масові кібернетичні загрози з боку агресора формують принципово нове середовище, в якому класичні фінансові моделі виявляються неповними. Водночас цифровізація бізнес-процесів відкриває можливості для операційної гнучкості та зниження витрат, тому дослідження фінансових та технологічних механізмів забезпечення стійкості підприємства є актуальним напрямом для теорії і практики управління.

Дана проблематика знаходить відображення у сучасних наукових дослідженнях. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. [2] аналізують фінансову стійкість підприємств в умовах воєнного стану та пропонують адаптовані нормативи фінансових показників. Мельник Т. [3] досліджує стан підтримки бізнесу та акцентує на важливості цифрової трансформації як елементу кризової

стабілізації. Рихліцький В. [5] систематизує галузеві дані про втрати та відновлення підприємств. Яковенко В. С. та Гаркуша В. В. [6] досліджують тенденції розвитку ринку генерації сонячної енергетики як приклад цифрово-орієнтованої диверсифікації, що набуває актуальності в умовах енергетичної кризи. Зайцева Н. В. та Яковенко В. С. [1] розкривають методи консолідації даних як інструменту підтримки управлінських рішень. Попри значну кількість праць, комплексний аналіз фінансово-технологічного виміру стійкості підприємства в умовах тривалої кризи потребує подальшого дослідження.

Мета роботи полягає у дослідженні фінансових інструментів збереження платоспроможності та цифрових технологій як важелів операційної стійкості підприємства в умовах системної нестабільності.

Оскільки дана тема охоплює одночасно стратегічний, фінансовий та технологічний виміри забезпечення стійкості підприємства, дане дослідження зосереджується на фінансовому та технологічному аспектах. Це зумовлено тим, що саме від наявності ліквідності та інструментів діджиталізації господарських операцій залежить безпосередня операційна здатність підприємства до функціонування в умовах кризи. Стратегічні рішення реалізуються через фінансові потоки та технологічні платформи, тому аналіз цих складових дозволяє виявити конкретні механізми, що уможливають практичне втілення адаптивних стратегій в реальній господарській діяльності.

Фінансова стійкість підприємства в умовах воєнного стану набуває нового змістового наповнення. Якщо в стабільних умовах вона трактується як оптимальне співвідношення активів і зобов'язань, то в кризових умовах першочергового значення набуває здатність підтримувати позитивний грошовий потік навіть при суттєвому зниженні доходів. Костенко Ю. та співавтори [2] обґрунтовують необхідність перегляду нормативних значень ключових фінансових коефіцієнтів для умов воєнного стану: зокрема, мінімально допустимий коефіцієнт поточної ліквідності рекомендується підвищити з класичного значення 1,5 до 2,0-2,5, що відображає потребу у формуванні запасу ліквідності в умовах непередбачуваних операційних ризиків. Паралельно зростає роль управління дебіторською заборгованістю та оптимізації запасів як механізмів вивільнення оборотного капіталу.

Державна фінансова підтримка є важливим зовнішнім фактором фінансової стійкості. За даними КМУ [4], підприємства, які своєчасно скористалися

інструментами підтримки – пільговим оподаткуванням, програмами кредитування «5–7–9», грантовим фінансуванням від міжнародних організацій, – продемонстрували вищий рівень операційного відновлення. Це свідчить про те, що фінансова стійкість у кризових умовах формується не лише за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, але й через активну взаємодію з інституційним середовищем. Здатність менеджменту орієнтуватися у цьому середовищі та оперативно залучати доступні інструменти підтримки стає самостійною управлінською компетенцією.

Цифрова трансформація є другою важливою складовою технологічної стійкості. Дослідження Мельник Т. [3] показують, що підприємства, які ще до початку повномасштабного вторгнення впровадили хмарні рішення, ERP-системи або елементи автоматизації, значно швидше відновлювали операційну діяльність після переміщення або перебоїв у роботі. Хмарна інфраструктура забезпечує географічну незалежність бізнес-процесів, що виявилось критичним фактором для підприємств, вимушених до релокації. Одночасно впровадження систем аналітики даних дозволяє в режимі реального часу відстежувати ключові фінансові та операційні показники, що особливо важливо при скороченні горизонту планування. Зайцева Н. В. та Яковенко В. С. [5, с. 1125] обґрунтовують консолідацію даних як метод підвищення якості управлінських рішень. Інтеграція різномірних інформаційних потоків – фінансових, виробничих, логістичних – у єдину аналітичну платформу дозволяє усунути інформаційну асиметрію всередині підприємства та прискорити реакцію на зміни. В умовах воєнного стану, де кожна затримка управлінського рішення може мати незворотні наслідки, інформаційно-технологічна зрілість підприємства стає стратегічним ресурсом стійкості.

Енергетична незалежність як елемент технологічного забезпечення стійкості також набула надзвичайно важливого значення, так, за даними Яковенка В. С. та Гаркуші В. В. [6, с. 117], розвиток розподіленої генерації, у тому числі сонячної, дозволяє підприємствам частково компенсувати нестабільність централізованого енергопостачання, що є одним із ключових операційних ризиків в умовах воєнного стану.

Наведемо узагальнюючу табл. 1, де відобразимо інструменти забезпечення фінансово-технологічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

**Інструментарій забезпечення фінансово-технологічної стійкості підприємства
 в умовах воєнного стану**

Сфера забезпечення	Ключовий інструмент	Реалізація
Фінансова	Управління ліквідністю	Формування надлишкового «буфера» готівкових коштів; переведення активів у високоліквідні форми; валютна диверсифікація
	Залучення зовнішнього фінансування	Використання державних програм («Доступні кредити 5-7-9%»), грантової підтримки та податкових пільг (2% замість ПДВ)
Технологічна	Хмарні технології (Cloud Computing)	Міграція баз даних, ERP-систем та бухгалтерського обліку на віддалені сервери (AWS, Azure, Google Cloud)
	Аналітика даних (Big Data)	Впровадження систем предиктивної аналітики для прогнозування попиту та автоматизованого контролю залишків на складах
	Енергетична та комунікаційна автономність	Інтеграція резервних джерел живлення (генератори, сонячні панелі) та супутникового зв'язку (Starlink) у бізнес-процеси

Таким чином, фінансова і технологічна стійкість підприємства в умовах нестабільності формуються у двох взаємопов'язаних площинах. Фінансова стійкість забезпечується через підтримання запасу ліквідності, активне залучення інструментів державної та міжнародної підтримки й оптимізацію структури оборотного капіталу. Технологічна стійкість формується через цифровізацію операцій, впровадження хмарних рішень, аналітичних систем та альтернативних джерел енергопостачання. Синергія цих двох напрямів стійкості забезпечує підприємству операційну незалежність і здатність до відновлення навіть в умовах зовнішніх шоків.

Список використаних джерел:

1. Зайцева Н. В., Яковенко В. С. Консолідація даних у бізнес-аналізі діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 1222-1228.
2. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.
3. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
4. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. Підсумки 2025: за держпрограмою "5-7-9%" підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpriyemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven>.

5. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда. Електронна газета від 22 березня 2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.
6. Яковенко В. С., Гаркуша В. В. Тенденції розвитку ринку генерації сонячної енергетики України. *Бізнес-Інформ.* 2021. № 4. С. 114-119. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-114-119>.

Д-р екон. наук Макаренко Ю. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФІНАНСОВА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається не лише обсягом наявних фінансових ресурсів, а й характером їх руху та узгодженістю в часі. Практика господарювання свідчить, що навіть за достатнього рівня доходів підприємства можуть стикатися з дефіцитом ліквідності через дисбаланс між надходженнями та платежами.

Грошові потоки відображають безперервний процес трансформації фінансових ресурсів, що супроводжує всі види діяльності підприємства. Їх нерівномірність створює передумови для виникнення фінансових ускладнень, зокрема затримок розрахунків або необхідності залучення додаткового капіталу. У наукових працях підкреслюється, що саме якість організації руху грошових потоків є визначальним чинником фінансової стабільності підприємства [3].

З огляду на це, доцільним є застосування підходів, які дозволяють розглядати фінансові процеси комплексно. Одним із таких підходів виступає фінансова логістика, що передбачає координацію фінансових потоків із іншими потоковими процесами підприємства. Її використання сприяє формуванню узгодженої системи управління ресурсами.

На відміну від традиційних методів фінансового менеджменту, фінансова логістика орієнтується на забезпечення пропорційності та ритмічності руху коштів. Це означає, що ключовим завданням є не лише контроль за обсягами фінансових ресурсів, а й досягнення їх оптимального розподілу у часі. Подібний

підхід знайшов відображення у дослідженнях, де наголошується на необхідності інтеграції фінансових і логістичних інструментів управління [1].

Окремої уваги заслуговує можливість використання логістичних моделей для регулювання фінансових потоків. Зокрема, адаптація принципів управління запасами до процесу формування грошових резервів дозволяє визначати їх раціональний рівень. Це забезпечує уникнення як дефіциту коштів, так і їх неефективного накопичення [2].

Практична реалізація фінансової логістики передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, серед яких:

- узгодження моментів надходження та використання коштів;
- підтримання достатнього рівня платоспроможності;
- скорочення витрат на фінансування діяльності;
- підвищення результативності використання фінансових ресурсів.

Важливим аспектом є врахування фактору часу, оскільки саме часові розриви між вхідними та вихідними потоками найчастіше стають причиною фінансових труднощів. Застосування інструментів планування та прогнозування дозволяє зменшити невизначеність і підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Результати наукових досліджень підтверджують, що використання логістичного підходу сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами та зниженню ризиків, пов'язаних із їх розподілом [4]. Водночас вітчизняні дослідники звертають увагу на необхідність адаптації таких підходів до специфічних умов функціонування підприємств [5].

Отже, фінансова логістика може розглядатися як інструмент, що забезпечує узгодженість фінансових потоків із загальною логікою діяльності підприємства. Її застосування дозволяє не лише вирішувати поточні фінансові завдання, а й створює передумови для довгострокової стабільності.

Застосування фінансової логістики відкриває можливості для більш оптимальної організації грошових потоків підприємства. Її використання сприяє досягненню збалансованості фінансових ресурсів, зниженню ризику ліквідності та підвищенню ефективності господарської діяльності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних інструментів інтеграції фінансової логістики у систему управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Kostetskyi V. V., Butov A. M. Management of financial flows of enterprises from the standpoint of financial logistics. *Innovative Economy*. 2018. no. 3-4, Feb. 2020. P. 139-145. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/436>.
2. Barykin S. E. et al. Financial logistics models based on systematic approach improving management solutions. *F1000Research*. 2022.
3. Wang D. Research on the Importance of Enterprise Cash Flow Management. *Asia Pacific Economic and Management Review*. 2024. Vol 1, № 6, P. 21-27. <https://doi.org/10.62177/apemr.v1i6.82>.
4. Sulla A. et al. Financial Logistics and Its Application in Cash Flow Management. Atlantis Press, 2021.
5. Molodyk M., Yanovska V. Management of financial flows in logistics systems in modern conditions. *Economy and Society*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-40>.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Губаренко А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності економічного середовища, що зумовлене безпековими ризиками, інфляційними процесами і обмеженим доступом до фінансових ресурсів. За таких умов надзвичайно важливим є ефективне управління фінансовим потенціалом як основою забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У сучасних наукових дослідженнях категорія «фінансовий потенціал» досліджується з різних точок зору та підходів.

У межах ресурсного підходу фінансовий потенціал розглядається як сукупність фінансових ресурсів, якими володіє або може залучити підприємство. Функціональний підхід представлений у статті І. С. Сидорчук та В. М. Рогатюка, які наголошують, що фінансовий потенціал є системою можливостей реалізації фінансової політики підприємства з метою досягнення стратегічних результатів [3, с. 42]. Г. В. Блакита, К. В. Багацька, В. Т. Сусіденко підкреслюють взаємозв'язок фінансового потенціалу з фінансовою безпекою підприємства [1, с. 136],

а М. О. Кизим та В. Є. Хаустова акцентують увагу на ролі цифрових інструментів у підвищенні ефективності його реалізації [2].

Кризові явища в економіці, що зумовлюють зростання фінансових ризиків та нестабільність грошових потоків призвели також до появи інших підходів до управління фінансовим потенціалом. Зокрема, ризик-орієнтований підхід до управління фінансовим потенціалом передбачає системний моніторинг фінансових показників та використання сценарного аналізу [3]. Стабілізаційний підхід спрямований на забезпечення платоспроможності господарюючих суб'єктів, формування резервів капіталів в мінімізацію фінансових втрат. Адаптивний підхід до управління фінансовим потенціалом, своєю чергою, передбачає гнучке коригування фінансової політики, диверсифікацію джерел фінансування та застосування сценарного планування. Натомість стратегічно орієнтований підхід розглядає фінансовий потенціал як основу довгострокового розвитку підприємства та цифрової трансформації його фінансових процесів [2, с. 60; 2, с. 230]. Інтеграція стабілізаційних, адаптивних та стратегічних підходів в умовах кризи дозволяє створити комплексну модель управління фінансовим потенціалом, що орієнтовану на мінімізацію ризиків і підтримання ліквідності, а також в стратегічному аспекті – на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Дослідження еволюції поглядів українських науковців на природу анти-кризового управління фінансовим потенціалом дозволяє виділити три основні підходи, які формують сучасну модель управління фінансовим потенціалом. Початковим етапом розвитку наукової думки стало формування так званої захисної парадигми. В межах цього підходу криза розглядається як безпосередня загроза існуванню, що вимагає мобілізації всіх ресурсів для виживання. Розуміння обмеженості захисних механізмів призвело до розвитку адаптивного підходу, котрий пропонує розглядати кризу не як катастрофу, а як об'єктивний етап економічного циклу, до якого необхідно пристосуватися. Ключовою характеристикою ефективного управління фінансовим потенціалом у цьому контексті стає гнучкість та здатність системи до змін.

Найбільш прогресивною, хоча й ризикованою, є проактивна парадигма, підхід, що базується на передбаченні майбутніх подій та діях на випередження. Згідно із проактивним підходом криза розглядається як вікно можливостей для

впровадження змін та витіснення ослаблених конкурентів. Тобто, ефективність управління фінансовим потенціалом визначається здатністю здійснювати активні інвестиційні дії та ринкову експансію саме в періоди спаду, коли вартість активів є мінімальною. Реалізація такого підходу вимагає попереднього формування значних інвестиційних резервів ще у докризовий період.

Отже, класичні підходи захисний та адаптивний фокусуються на збереженні, тоді як сучасний проактивний – на розвитку. Втім, ці підходи не можуть бути реалізовані повною мірою без використання сучасних технологій. Цифровізація виступає запорукою ефективності управління фінансовим потенціалом, забезпечуючи швидке прийняття рішень, що критичним в умовах кризи. Використання цифрових аналітичних інструментів та Big Data надає менеджменту можливість управляти фінансовим потенціалом буквально в режимі реального часу, миттєво реагуючи на зміни зовнішнього середовища.

Відповідно для ефективного управління фінансовим потенціалом в умовах кризи підприємству доцільно поєднувати три підходи: захисний для збереження ресурсів, адаптивний для швидкого пристосування до змін та проактивний, щоб діяти на випередження, використовуючи для цього сучасні цифрові інструменти, оскільки окремо жоден з розглянутих підходів не є універсальним. В перспективі підприємство має прийти до розробки інтегрованої моделі управління фінансовим потенціалом як єдиною екосистемою фінансових ресурсів та інформаційних технологій.

Список використаних джерел:

1. Блакита Г. В., Багацька К. В., Сусіденко В. Т. Цифровізація як драйвер стійкості підприємств в європейському векторі. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 135-142.
2. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Концептуальні засади інституційно-інструментального забезпечення розбудови резильєнтної економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 221-234.
3. Сидорчук І. С., Рогатюк В. М. Теоретико-методичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2024. № 1. С. 41-47.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. Є. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Кукса В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується високим рівнем нестабільності, турбулентністю ринкового середовища та глибокими трансформаційними процесами. Ці зміни зумовлені як внутрішніми структурними перетвореннями, так і впливом глобальних кризових явищ – економічних, політичних, екологічних та соціальних. Підприємства, зокрема аграрного сектору, змушені працювати в умовах постійно зростаючих ризиків, непередбачуваності та коливань кон'юнктури ринку. У таких реаліях здатність оперативно адаптуватися до нових викликів стає критичним чинником виживання. Відсутність належної адаптації та стратегічної гнучкості може призвести до втрати конкурентних позицій, різкого погіршення фінансових результатів і навіть банкрутства.

У цьому контексті важливе місце займає система управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, яка перетворюється на один із ключових елементів забезпечення стабільності та ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Сучасний менеджмент орієнтований на впровадження інноваційних механізмів організації фінансових процесів, використання цифрових технологій, аналітичних інструментів і методів прогнозування. Особливо гостро проблема ефективного управління фінансами проявляється в аграрному секторі, який є базовою та водночас найбільш вразливою ланкою економіки.

Попри значну кількість наукових досліджень, у теорії та практиці досі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «фінансовий стан підприємства». Це поняття розглядають як складну економічну категорію, що охоплює ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність і ділову активність підприємства [1]. Недостатня формалізація цього терміну ускладнює розробку уніфікованих методів аналізу й управління, що особливо важливо для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від великої кількості зовнішніх чинників –

погодних умов, цінової волатильності, стану інфраструктури, рівня державної підтримки тощо.

Аналіз фінансового стану аграрного підприємства є фундаментальною основою розвитку стратегічного та оперативного управління. Комплексне дослідження фінансових результатів, структури активів і зобов'язань, динаміки грошових потоків та ефективності використання ресурсів дозволяє виявити приховані ризики, визначити проблемні ділянки та окреслити шляхи підвищення економічної ефективності. У цьому процесі важливо застосовувати як традиційні методи аналізу (коефіцієнтний, порівняльний, трендовий), так і сучасні підходи: економіко-математичне моделювання, сценарний аналіз, системи раннього попередження кризових явищ.

Фінансова стабільність аграрного підприємства формується у ході безперервної виробничо-господарської діяльності та залежить від здатності менеджменту забезпечити ефективне управління ресурсами, оптимальну структуру капіталу, збалансований розвиток та своєчасне реагування на зміни середовища. Оцінка фінансового стану не повинна ґрунтуватися на окремих індикаторах, адже це не забезпечує повної картини. Необхідний комплексний системний підхід, що враховує багатоаспектність діяльності аграрних підприємств, сезонність, специфіку виробничих циклів та ризикованість галузі.

Крім діагностичної функції, управління фінансово-економічною діяльністю має передбачати превентивний і коригувальний характер. Ефективна система управління повинна не лише встановлювати факт наявності проблем, а й створювати механізми їх попередження, формувати стратегічні напрямки розвитку, забезпечувати підвищення стійкості до зовнішніх загроз. Це передбачає активне використання сучасних інструментів – бюджетування, контролінгу, ризик-менеджменту, цифрової аналітики, моніторингових систем.

Отже, в сучасних умовах ефективне управління фінансово-економічною діяльністю аграрного підприємства є складним, але вкрай важливим завданням, що потребує системного підходу, інтеграції теоретичних напрацювань, сучасних технологій та інструментів управління. Лише за таких умов підприємство зможе

забезпечити стабільність, підвищити свою конкурентоспроможність і сформувати потенціал довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Полятикін С. О. Інноваційні підходи до діагностики фінансового стану аграрних підприємств в умовах невизначеності та ризику. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-78>.
2. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Лідерські стратегії у сфері товарознавства як драйвер інновацій та розвитку підприємництва». *Бізнес Інформ*. 2025. №8. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf.

Канд. екон. наук Олійник Т. І., Павлюк С. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансові результати діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності його функціонування та відображають здатність суб'єкта господарювання забезпечувати прибутковість, фінансову стійкість і розвиток у довгостроковій перспективі. Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання позитивного фінансового результату в обсягах, достатніх для задоволення інтересів власників, інвесторів та інших зацікавлених сторін, а також для розширення виробництва і підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах розвитку економіки України підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, яке характеризується нестабільністю ринкової кон'юнктури, посиленням конкурентної боротьби, обмеженістю фінансових ресурсів, інфляційними процесами та впливом кризових явищ. За таких умов особливої актуальності набуває розробка та впровадження ефективних стратегій підвищення фінансових результатів, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стійкий розвиток.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є важливою передумовою формування стратегічних рішень. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів,

визначити резерви зростання прибутку та зниження витрат [1]. На основі результатів аналізу формуються стратегічні напрями підвищення фінансових результатів, які повинні відповідати загальній концепції розвитку підприємства.

Однією з ключових стратегій підвищення фінансових результатів є стратегія зростання доходів, яка передбачає розширення обсягів реалізації продукції або послуг, освоєння нових ринків збуту, диверсифікацію асортименту та підвищення якості продукції. Важливу роль у реалізації цієї стратегії відіграє маркетингова політика підприємства, спрямована на формування стабільного попиту, підвищення лояльності споживачів та зміцнення ринкових позицій. Не менш значущою є стратегія оптимізації витрат, яка спрямована на зниження собівартості продукції без втрати її якості. Реалізація цієї стратегії передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій, удосконалення організації виробництва, раціоналізацію використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також оптимізацію управлінських процесів. Скорочення необґрунтованих витрат безпосередньо впливає на зростання прибутку та рентабельності діяльності.

Важливе місце серед стратегій підвищення фінансових результатів займає інноваційна стратегія, яка передбачає впровадження нових технологій, модернізацію обладнання, автоматизацію виробничих і управлінських процесів. Інноваційний розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, покращенню якості продукції та формуванню конкурентних переваг підприємства [2].

Управління фінансовими результатами також тісно пов'язане з фінансовою стратегією підприємства, яка охоплює питання формування та використання фінансових ресурсів, управління капіталом, інвестиційною та дивідендною політикою. Раціональна структура капіталу, ефективне управління грошовими потоками та залучення інвестицій є важливими чинниками зростання фінансових результатів і підвищення ринкової вартості підприємства.

На рівень прибутковості підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать організаційно-управлінські, матеріально-технічні, фінансові та кадрові чинники. Зовнішні фактори включають адміністративні, ринкові та зовнішньоекономічні умови діяльності. Ефективне

управління цими факторами в межах обраної стратегії дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів.

Стратегія підприємства є системою взаємопов'язаних рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку. Вона передбачає прогнозування майбутнього стану підприємства, ідентифікацію можливих загроз і можливостей, розробку заходів щодо нейтралізації негативних впливів та використання наявних ресурсів з максимальною ефективністю. Реалізація стратегії потребує постійного контролю та коригування відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, основні стратегії підвищення фінансових результатів підприємства повинні базуватися на комплексному аналізі діяльності, узгодженні стратегічних цілей з ресурсними можливостями та адаптації до ринкових умов. Їх ефективна реалізація забезпечує зростання прибутковості, фінансову стійкість і довгостроковий розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Ahmed S., et al. Digital Strategy for Operational Efficiency. *Information Systems Journal*. 2020. Vol. 30, Iss. 4. P. 501-526.
2. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 34. С. 102-109.
3. Завалій Б., Гринько Т. Складові та принципи побудови інноваційних фінансових моделей малого й середнього бізнесу в умовах поствійськової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-23>.

Пехотіна Є. В., канд. екон. наук Левкович О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАПОРУКА СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

Фінансова стійкість підприємства є однією з ключових характеристик його ефективної діяльності та довгострокового розвитку. В умовах нестабільного економічного середовища підприємства повинні постійно оцінювати свій фінансовий стан, щоб своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати

конкурентоспроможність. Саме тому аналіз фінансової стійкості та визначення шляхів її покращення набувають особливої актуальності.

Фінансова стійкість – це здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати оптимальну структуру капіталу. Вона відображає рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та ефективність використання власних ресурсів.

Основними ознаками фінансової стійкості є: достатній рівень власного капіталу, збалансованість активів і пасивів, платоспроможність і ліквідність, стабільність прибутків.

Оцінка фінансової стійкості здійснюється за допомогою системи показників, що дозволяють комплексно охарактеризувати фінансовий стан підприємства, а саме [1]:

1. Аналіз структури капіталу через визначення співвідношення власного та позикового капіталу. Чим вища частка власного капіталу, тим більш незалежним є підприємство.

2. Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній сумі активів і його високий рівень свідчить про фінансову стабільність.

3. Коефіцієнт фінансового ризику, який характеризує залежність підприємства від позикових коштів і надмірне залучення кредитів може призвести до втрати стійкості.

4. Аналіз ліквідності, що дозволяє оцінити здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання. Для проведення аналізу використовуються відповідно коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

5. Аналіз грошових потоків, який дозволяє дослідити рух коштів для визначення здатності підприємства генерувати достатні фінансові ресурси.

Фінансова стійкість залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів можна віднести: ефективність управління ресурсами, рівень витрат, структура виробництва, політика фінансування. До зовнішніх факторів можна віднести: економічну ситуацію в країні, податкову політику, рівень конкуренції, зміни на фінансових ринках тощо.

Серед найпоширеніших проблем забезпечення фінансової стійкості підприємства можна виділити: надмірну залежність від кредитних ресурсів, низьку ліквідність активів, неефективне управління витратами, нестабільність доходів, відсутність стратегічного фінансового планування [2].

Для зміцнення фінансової стійкості та стабільного функціонування підприємству доцільно впроваджувати такі заходи покращення фінансової стійкості, а саме:

1. Оптимізація структури капіталу, тобто необхідно забезпечити раціональне співвідношення власних і позикових коштів, зменшуючи фінансові ризики.

2. Підвищення прибутковості, тобто збільшення доходів можливе за рахунок розширення ринків збуту, підвищення якості продукції та впровадження інновацій.

3. Управління витратами, тобто зниження витрат без втрати якості продукції дозволить підвищити фінансові результати діяльності підприємства.

4. Покращення управління оборотними активами, тобто ефективно використання запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів буде сприяти підвищенню ліквідності підприємства.

5. Диверсифікація джерел фінансування, тобто залучення різних фінансових інструментів зменшить залежність від одного джерела коштів.

6. Фінансове планування та прогнозування, тобто розробка фінансових стратегій і бюджетів дозволить передбачити можливі ризики та уникнути кризових ситуацій на підприємстві.

7. Впровадження сучасних технологій управління, тобто автоматизація фінансового обліку, аналізу та управління підвищить точність і оперативність прийняття рішень.

Таким чином, фінансова стійкість є важливою передумовою стабільного функціонування та розвитку підприємства. Її аналіз дозволяє виявити слабкі місця у фінансовій діяльності та визначити напрями вдосконалення. Забезпечення фінансової стійкості потребує комплексного підходу, що включає ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат, підвищення прибутковості та стратегічне планування. Лише за таких умов підприємство може успішно функціонувати в умовах сучасної економіки та досягати довгострокових цілей.

Список використаних джерел:

1. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8776>.
2. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. №4(26). URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No4/37.pdf>.

Резнік О. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЦИФРОВА
ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ**

В умовах зростаючої волатильності глобального економічного середовища, посиленої геополітичними потрясіннями та технологічними зрушеннями, питання формування дієвого організаційно-економічного механізму забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства набуває особливої актуальності. Фінансова стійкість як інтегральна характеристика здатності підприємства підтримувати стабільне функціонування та розвиток в умовах невизначеності потребує комплексного підходу до управління, що поєднує традиційні фінансові інструменти з інноваційними цифровими рішеннями. Сучасні дослідження демонструють, що організаційна готовність до цифрових фінансових інновацій є критичним фактором формування фінансової резильєнтності підприємства [1], що актуалізує необхідність перегляду класичних підходів до побудови механізмів забезпечення стійкості.

Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової стійкості підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів: організаційної структури управління фінансовими ресурсами, методів та інструментів фінансового менеджменту, механізмів моніторингу та контролю фінансового стану, а також адаптивних процедур реагування на зовнішні шоки. Концепція організаційної резильєнтності, досліджена в контексті управління ризиками

підприємства [2], передбачає формування динамічних здатностей, що дозволяють організації не лише протистояти кризовим явищам, але й використовувати їх для посилення конкурентних позицій. Ключовими компонентами такої резильєнтності є культура ризик-менеджменту, лідерство, позитивний емоційний ресурс та безперервність бізнес-процесів.

Важливим елементом механізму забезпечення фінансової стійкості є фінансова гнучкість підприємства, яка визначає його здатність швидко мобілізувати фінансові ресурси для реагування на непередбачувані ситуації. Дослідження взаємозв'язку фінансової гнучкості та організаційної резильєнтності [5] підтверджують, що підприємства з вищим рівнем фінансової гнучкості демонструють кращі показники інноваційної активності та стійкості до зовнішніх шоків. Це особливо актуально для державних підприємств та організацій на етапі зростання, де наявність резервних фінансових ресурсів створює умови для впровадження зелених інновацій та сталого розвитку.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для вдосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової стійкості. Блокчейн-технології, зокрема, пропонують інноваційні підходи до управління фінансовими операціями та корпоративного управління. Платформа Ethereum, досліджена як технологія управління [3], демонструє потенціал смарт-контрактів для автоматизації фінансових процесів, зниження транзакційних витрат та підвищення прозорості корпоративного управління. Децентралізовані автономні організації (DAO) створюють нову парадигму фінансового менеджменту, де рішення приймаються на основі консенсусу учасників, а виконання зобов'язань гарантується програмним кодом.

Особливу увагу заслуговують високочастотні моделі управління на основі блокчейну нового покоління. Дослідження платформи Solana як моделі високочастотного управління [4] демонструє можливості для створення систем фінансового моніторингу в режимі реального часу, миттєвого виконання фінансових операцій та автоматизованого управління ліквідністю. Висока пропускна здатність мережі (понад 65 000 транзакцій на секунду) та низькі комісії роблять таку технологію придатною для впровадження в системи управління фінансовою

стійкістю підприємств, особливо в контексті управління оборотним капіталом та розрахунків з контрагентами.

Формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах потребує інтеграції традиційних підходів фінансового менеджменту з інноваційними цифровими рішеннями. Ключовими напрямками вдосконалення такого механізму є: розвиток організаційної готовності до цифрових фінансових інновацій; формування культури результативності та адаптивного управління; забезпечення фінансової гнучкості через диверсифікацію джерел фінансування; впровадження блокчейн-технологій для автоматизації фінансових процесів та підвищення прозорості; використання високочастотних моделей управління для моніторингу фінансового стану в режимі реального часу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методичних підходів до оцінки ефективності інтеграції цифрових технологій в систему управління фінансовою стійкістю підприємства.

Список використаних джерел:

1. Hussain M., Papastathopoulos A. Organizational Readiness for Digital Financial Innovation and Financial Resilience. *International Journal of Production Economics*. 2022. Vol. 243. Article 108326. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108326>.
2. Dahmen P. Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*. 2023. Vol. 26, No. 2. P. 203-245. <https://doi.org/10.1111/rmir.12245>.
3. Pavlov R., Zarutskya O., Pavlova T. et al. Blockchain as a Management Technology: Institutionalization of Crypto-assets and Transformation of Entrepreneurial Models Using the Example of Ethereum. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, No. 59. P. 151-166. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4529>.
4. Pavlov R., Zarutskya O., Pavlova T. et al. Solana as a High-frequency Governance Model. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5, No. 64. P. 287-301. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4848>.
5. Wang L., Zhao C., Gan Y., Ni X. Financial flexibility, organizational resilience and corporate green innovation. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 76. Article 106917. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.106917>.

Сабірова А. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДІЯЛЬНОСТІ
БЮРО КРЕДИТНИХ ІСТОРІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ТА РИЗИКІВ ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

Бюро кредитних історій (БКІ) є ключовою інфраструктурою інформаційного забезпечення кредитного ринку. В умовах повномасштабного воєнного вторгнення традиційні підходи до збору та обробки даних про позичальників виявилися недостатніми: масова міграція населення, руйнування активів, а також перебої в економічній діяльності призвели до того, що ретроспективні кредитні дані частково втратили свою прогностичну цінність. Водночас стрімка цифровізація фінансового сектору створила принципово нові технологічні можливості для ефективної адаптації діяльності БКІ до сучасних кризових реалій.

Нормативне визначення БКІ закріплене у ст. 3 Закону України «Про організацію формування та обігу кредитних історій» № 2704-IV від 23 червня 2005 р. «Бюро кредитних історій – це юридична особа, виключною діяльністю якої є збір, зберігання, використання інформації, яка складає кредитну історію». Ст. 15 також встановлено виключний характер предмета діяльності бюро та вимогу ліцензування [1].

У наукових дослідженнях це визначення отримує економічне наповнення. Р. С. Квасницька характеризує БКІ як спеціалізований інститут фінансової інфраструктури, що перетворює розрізнені транзакційні дані на структурований аналітичний ресурс для прийняття кредитних рішень, наголошуючи на інформаційно-посередницькій природі їхньої діяльності [5, с. 22]. У колективній монографії Р. С. Квасницької, І. О. Доценко та Л. А. Вітюк БКІ визначаються як елемент інформаційної архітектури ринку, що знижує транзакційні витрати кредитування та підвищує його доступність [6]. Поєднання обох підходів дає підстави розглядати БКІ як ліцензовану небанківську установу зі спеціальним статусом, що виконує системну посередницьку функцію на інформаційному сегменті фінансового ринку.

О. А. Бабич трактує цифрові інструменти як технологічні рішення на основі штучного інтелекту, аналітики даних, блокчейну, хмарних обчислень та

API-інтерфейсів, що змінюють спосіб надання, обробки й захисту фінансової інформації та дозволяють автоматизувати прийняття рішень, управляти ризиками і виявляти шахрайство в режимі реального часу [2, с. 9]. О. А. Базилінська розширює це розуміння, акцентуючи увагу на тому, що цифровий кредитний механізм є ефективним важелем взаємодії позичальників з фінансовими установами саме завдяки використанню цифрових технологій як інструментів подолання інформаційної асиметрії [3].

Таким чином, для БКІ цифрові інструменти – це не просто технічні засоби, а механізми, що конвертують розрізнені дані у форму, придатну для прийняття аналітично обґрунтованих кредитних рішень.

Впровадження відкритих програмних інтерфейсів (API) докорінно змінило модель надання послуг БКІ. Завдяки API-інтеграції банки, мікрофінансові організації та небанківські кредитори отримують доступ до баз даних БКІ безпосередньо під час обробки кредитної заявки, скорочуючи час перевірки до секунд.

Одним із найважливіших цифрових інструментів сучасних БКІ є скорингові моделі, побудовані на основі аналізу великих масивів даних (Big Data) та алгоритмів машинного навчання. Сучасні моделі інтегрують значно ширший спектр інформації: поведінкові характеристики клієнта в онлайн-сервісах, патерни оплати комунальних послуг і телекомунікаційних рахунків, транзакційну активність. За даними Звіту НБУ про фінансову стабільність за грудень 2023 р., в умовах воєнного стану альтернативні дані набули принципового значення, оскільки дозволяють відновлювати кредитні профілі позичальників, чия фінансова активність була перервана через вимушене переміщення або пошкодження майна [7].

Критичним цифровим інструментом є також системи виявлення та запобігання шахрайству. БКІ накопичили унікальні масиви даних про шахрайські транзакції та скомпрометовані ідентифікаційні дані, на основі яких алгоритми машинного навчання будують предиктивні моделі аномалій. В умовах воєнного стану значущість цього інструменту додатково зростає через масштабні кібератаки на фінансову інфраструктуру, а також збільшення кількості спроб шахрайства з використанням скомпрометованих персональних даних.

Переведення баз даних і операційних систем до захищених хмарних середовищ стало критично важливим для забезпечення безперервності роботи БКІ в умовах воєнного стану. Фізичні руйнування та енергетичні обмеження становлять ризик для стаціонарної серверної інфраструктури, тоді як хмарні рішення забезпечують відповідну географічну дистрибуцію даних і можливість відновлення роботи у дуже короткі терміни. Л. Гриценко та співавтори підкреслюють, що цифрові трансформації безпосередньо впливають на рівень фінансової безпеки та прозорості відповідних фінансово-економічних відносин [4, с. 170].

Специфічним для умов воєнного стану напрямом є також використання цифрових інструментів для відновлення кредитних профілів внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Це забезпечує ВПО реальний доступ до кредитних ресурсів для відновлення господарської діяльності та є важливим елементом соціально-економічної реінтеграції [8].

Таким чином, цифрові інструменти як сукупність технологічних рішень на основі API, Big Data, штучного інтелекту та хмарних обчислень трансформували БКІ з пасивних сховищ даних на динамічні аналітичні платформи. API-інтеграції, автоматизований скоринг та системи Anti-Fraud суттєво підвищили ефективність і безпеку кредитного ринку, а хмарна інфраструктура забезпечила операційну стійкість в умовах воєнного стану.

Здатність БКІ адаптуватися до безпрецедентних кризових явищ підтверджує їхню системну значущість і доводить необхідність подальшого розвитку цифрового інструментарію – зокрема в напрямі RegTech та розширення бази альтернативних даних – як необхідної умови ефективного функціонування та відновлення фінансового ринку України.

Список використаних джерел:

1. Про організацію формування та обігу кредитних історій: Закон України від 23 червня 2005 р. № 2704-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-15>.
2. Бабич О. А. Вплив цифровізації на фінансові інституції. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 3. С. 7-13.
3. Базілінська О. А. Теоретичні аспекти реалізації кредитних послуг в умовах розвитку цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-12>.

4. Гриценко Л., Захаркіна Л., Захаркін О., Новіков В., Чухно Р. Вплив цифрових трансформацій на прозорість фінансово-економічних відносин та фінансову безпеку України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 3. № 44. С. 167-175.
5. Квасницька Р. С. Сучасні реалії співпраці бюро кредитних історій та банківських установ. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 21-27.
6. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Вітюк Л. А. Сучасні аспекти діяльності бюро кредитних історій в Україні. Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions: collective monograph / by Zhydovska N. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. Pp. 279-285.
7. Офіційний сайт Національного банку України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf.
8. Офіційний сайт Українського бюро кредитних історій. URL: <https://www.ubki.ua>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Лісунова О. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРИБУТОК ЯК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ РЕСУРС РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ключовим фактором розвитку підприємства є прибуток, який виступає основним фінансово-економічним ресурсом реалізації його стратегії. Він забезпечує фінансову стійкість, самофінансування та можливості для інвестиційної діяльності. Ефективне управління прибутком дозволяє покривати поточні витрати, виконувати фінансові зобов'язання та спрямовувати кошти на модернізацію виробництва, впровадження інновацій і розширення ринків збуту. Системний підхід до формування, розподілу та використання прибутку створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Формування, облік та управління прибутком як фінансовим ресурсом розвитку досліджують численні вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В., Вудвуд В. В., Сьомкіна Т. В., Гужавіна І. В., Згурська О. М., Ларіонова К., Капінос Г. В. Вони аналізують сутність прибутку, його роль як фінансового результату, підходи до формування та розподілу, а також методи управління для забезпечення фінансової стабільності, інвестицій та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Метою цього дослідження є визначення теоретичних і практичних аспектів прибутку як фінансово-економічного ресурсу реалізації стратегії розвитку підприємства, аналіз підходів до його формування, розподілу та використання, а також обґрунтування напрямів удосконалення системи управління прибутком для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового стратегічного зростання.

За Вовком О. М., Ковальчуком А. М., Комісаренком Я. І. та Джулаєм А. В. [1, с. 37-44] прибуток підприємства є ключовим фінансово-економічним ресурсом, який формується як різниця між доходами та витратами і забезпечує фінансову стійкість, самофінансування та можливості для реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства. Автори у дослідженні [2] підкреслюють, що у сучасних умовах ринкової конкуренції особливого значення набуває не лише обсяг прибутку, а й ефективність його формування, розподілу та використання для модернізації виробництва, інвестиційної діяльності та розширення ринків збуту. Також вони зазначали, що економічна сутність прибутку полягає не лише у відображенні фінансового результату, а й у виконанні ним низки важливих функцій у системі управління підприємством.

Серед таких функцій виділяють оцінювання ефективності діяльності, стимулюючу функцію, пов'язану з матеріальним заохоченням персоналу, розподільчу функцію, що забезпечує формування фондів розвитку, а також інвестиційну функцію, яка визначає можливості модернізації виробництва та реалізації стратегічних цілей.

Методологічні засади управління прибутком, за Сьомкіною Т. В., Гужавіною І. В. та Згурською О. М. [3], передбачають комплексний підхід: планування, формування, аналіз та контроль прибутку. Відповідна система управління повинна оптимізувати структуру доходів і витрат, підвищувати рентабельність та забезпечувати фінансові ресурси для реалізації стратегії розвитку.

Механізм управління прибутком, за Ларіоною К. та Капіносом Г. [4], включає планування, розподіл та використання прибутку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективна система забезпечує фінансову стійкість, конкурентоспроможність і формування довгострокових переваг підприємства.

Отже, прибуток є ключовим фінансово-економічним ресурсом реалізації стратегії розвитку підприємства (рис. 1). Він спрямовується на модернізацію виробництва, інновації, соціальні потреби персоналу, розвиток ринків збуту, а також забезпечення фінансової стабільності, що створює необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового зростання підприємства.

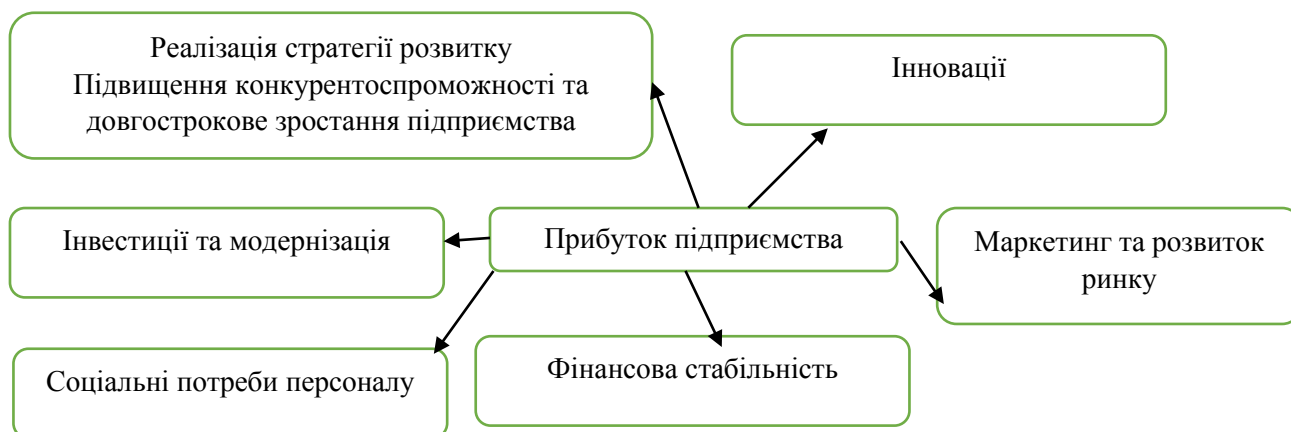


Рис. 1. Прибуток як фінансово-економічний ресурс реалізації стратегії розвитку (на прикладі ТОВ «ФАКТУМ-ЮГ»)

Джерело: узагальнено авторами на основі [1]

Таким чином, в дослідженні розглянуто прибуток як ключовий фінансовий ресурс на прикладі ТОВ «ФАКТУМ-ЮГ», його роль у стратегії розвитку підприємств. Встановлено, що системний підхід забезпечує фінансову стійкість, підтримку інвестицій та стимулює інновації. Оптимальна політика передбачає баланс між внутрішніми потребами та зовнішніми виплатами, що мінімізує ризики, підвищує конкурентоспроможність і створює основу для довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 37-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_21_8.
2. Вудвуд В. В. Прибуток підприємства як головне джерело фінансового забезпечення його розвитку. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінанси: теорія і практика». 2021. С. 318-320.
3. Сьомкіна Т. В., Гужавіна І. В., Згурська О. М., Методологічні засади управління прибутком торговельного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. С. 31-37. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.011713>.

4. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 1. С. 120-128. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>.
5. Гладка Л. І., Ковальова М. В, Домащенко М. О. Управління прибутком в сучасних умовах. *Економіка і регіон: Наук. Вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. 2012. № 1(32). С. 195-198.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Хасенко В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах затяжного воєнного конфлікту та наростаючої макроекономічної нестабільності економічна безпека суб'єктів господарювання перетворюється на ключову передумову збереження їх операційної дієздатності та стратегічного потенціалу. Конвергенція різновекторних дестабілізуючих чинників – інфляційного тиску, бюджетної розбалансованості, кадрового дефіциту та руйнування інфраструктури – критично звужує управлінський простір підприємств і диктує необхідність якісно нових підходів до забезпечення їх стійкості.

Дослідженням взаємообумовленості макроекономічних параметрів середовища та стану економічної безпеки підприємницьких структур займається широке коло вчених, серед яких особливої уваги заслуговують праці Васюткіної Н., Ватащука В., Моцевко К. Ю., Насруллаєва Р., Прохорової В., Крутової А., Дяченко К. та інших дослідників. Проте, попри наявний науковий доробок, питання комплексної кількісної оцінки впливу макроекономічних детермінант на економічну безпеку підприємств в умовах воєнного стану залишається недостатньо розробленим, що й обумовлює актуальність цього дослідження.

Метою дослідження є комплексна оцінка впливу ключових макроекономічних чинників на економічну безпеку підприємств в умовах воєнного стану.

До переліку ключових макроекономічних детермінант, що формують рівень економічної безпеки суб'єктів підприємництва, традиційно відносять: динаміку інфляційних процесів, вектор змін валового внутрішнього продукту, кон'юнктуру валютного ринку, рівень облікової ставки регулятора, масштаб бюджетного

**Том 3. Е-КОМЕРЦІЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ
ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

дисбалансу та стан ринку праці. Кожен із виокремлених чинників здійснює як прямий, так і опосередкований вплив на фінансове становище підприємств, їх конкурентні позиції та адаптаційну спроможність в умовах мінливого зовнішнього середовища [1]. Бюджетна складова макроекономічного середовища суттєво визначає умови ведення господарської діяльності: зростання бюджетного дефіциту, що у 2024 році сягнув 23,8% ВВП, спричиняє витіснення приватних інвестицій та здорожчання кредитних ресурсів, хоча окремі фіскальні інструменти підтримки, зокрема ставка єдиного податку у розмірі 2%, частково пом'якшують ці негативні наслідки для підприємств [5].

Динаміку ключових макроекономічних індикаторів України за 2022-2024 рр., що визначали умови діяльності підприємств, систематизовано в табл. 1 на основі офіційних даних НБУ.

Таблиця 1

**Ключові макроекономічні індикатори, що визначають рівень економічної безпеки підприємств
України у 2022-2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Темп приросту 2024/2023, %
Номінальний ВВП, млн грн	5459000	6628000	7662000	+1169000	+15,6
Реальний ВВП, % р/р	-29,1	+5,5	+3,2	+34,6 в.п.	-2,3 в.п.
ІСЦ (на кінець року), %	26,6	5,1	12,0	-21,5 в.п.	+6,9 в.п.
Дефіцит зведеного бюджету (без грантів), млн грн	- 1141000	-1765000	-1827000	-624000	+3,5
Темп зростання номінальної заробітної плати, %	21,0	17,4	23,2	-3,6 в.п.	+5,8 в.п.
Міжнародні резерви, млн дол. США	28500	40500	43800	+12000	+8,1
Облікова ставка НБУ (на кінець року), %	25,0	16,0	15,5	-9,0 в.п.	-0,5 в.п.

Джерело: складено авторами на основі [5]

Наведені дані відображають глибоку трансформацію макроекономічного середовища України. В управлінському вимірі підприємствам доцільно запровадити систему безперервного моніторингу ключових макроекономічних індикаторів – інфляції, облікової ставки, валютного курсу та динаміки ВВП для своєчасної ідентифікації загроз і коригування стратегії економічної безпеки.

Критичного значення набуває диверсифікація джерел фінансування та формування резервного капіталу, що знижує залежність від кредитного ринку в умовах процентної та валютної волатильності. Паралельно слід максимально задіяти державні програми підтримки, фіскальні преференції та інструменти міжнародного фінансування, що в сукупності здатне суттєво зміцнити стійкість підприємств до несприятливих макроекономічних шоків [3].

Таким чином, економічна безпека підприємств є похідною від якості макроекономічного середовища: інфляційний тиск, бюджетна розбалансованість і монетарна невизначеність формують ключові загрози в умовах воєнного стану, натомість виважена фіскально-монетарна політика, міжнародна підтримка та євроінтеграційний вектор реформ створюють підґрунтя для зміцнення безпекового потенціалу вітчизняного підприємництва у середньостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Васюткіна Н., Ваташук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-39.
2. Насруллаєв Р. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344 (4). С. 534-539. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-75.
3. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Economica*. 2022. Т. 14, № 28. DOI: 10.33296/2707-0654-14(28)-10.
4. *Economic Security in a Changing World*. OECD. Paris: OECD Publishing, 2025. (New Approaches to Economic Challenges). DOI: 10.1787/4eac89c7-en.
5. Інфляційний звіт, січень 2026 року. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>.

Д-р екон. наук Семенча І. Є., Цимбал Є. Р.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Конкурентоспроможність підприємства базується на систематичній здатності створювати та надавати клієнтам цінність швидше, послідовніше та економічно ефективніше, ніж її конкуренти, забезпечуючи при цьому стійку прибутковість та довгострокове зростання. Вона формується не лише на рівні продукту, але й, перш за все, на рівні бізнес-системи: стратегія, операції, інновації, людський капітал, фінанси, цифровізація [3]. Чітке позиціонування, що поєднує операційну досконалість та здатність до постійного оновлення, є ключовим фактором для управління конкурентоспроможністю [2].

Перше, що необхідно для ефективного управління – стратегія. Необхідно провести ретельний аналіз ринку та конкурентного середовища, щоб зрозуміти на чому планує вигравати підприємство: за витратами, диференціації чи зосередженні на вузьких нішевих ринках. Контури продуктової політики також залежать від чіткої ціннісної пропозиції: які продукти слід розробляти, які слід поступово вивести з виробництва та де потрібні інвестиції в розробку та сервіс. Стратегічне позиціонування – це не одноразова діяльність, а постійний бенчмаркінг, відстеження тенденцій та життєвих циклів продуктів, а також швидка адаптація до змін попиту.

Операційна досконалість – це другий наріжний камінь. Системи Lean, Kaizen, скорочення вузьких місць та Six Sigma допомагають зменшити втрати, мінливість процесів та дефекти, а також підвищити продуктивність та загальну ефективність обладнання (OEE). Стандарти управління якістю, такі як ISO 9001, галузеві вимоги, IATF 16949, та інструменти, такі як APQP, FMEA, SPC та 8D, забезпечують міцну основу для стабільності та зростання.

Сучасне планування та складання графіків з використанням систем ERP, MRP, MES та APS скорочують терміни виконання замовлень, підвищують точність обробки замовлень, а також об'єднують продажі, операції та закупівлі в межах

єдиного циклу S&OP/IBP [1]. Добре організовані ланцюги поставок з диверсифікованими джерелами та партнерство з ключовими постачальниками значно підвищують надійність і контроль витрат.

Інновації та технологічний прогрес надають компаніям динамічну перевагу. Управління життєвим циклом продукту (PLM), інструменти швидкої ітерації досліджень та розробок, а також захист інтелектуальної власності прискорюють впровадження нових продуктів. Рішення Industry 4.0 – промисловий Інтернет речей, сенсори та прогнозна аналітика, цифрові двійники, робототехніка, CAD/CAM та адитивні технології – все це дозволяє покращити якість, скоротити час простою та оптимізувати споживання енергії та праці. Водночас, портфель інновацій повинен балансувати поступові вдосконалення з більш ризикованими, але потенційно революційними ініціативами.

Сталий збут та прибутковість починаються з глибокого розуміння клієнтів. Систематичний збір та аналіз відгуків клієнтів, робота з NPS, розвиток обслуговування клієнтів та комплектуючих, а також аналітична CRM, доповнена управлінням цінами, забезпечують основу для стабільного попиту та лояльності клієнтів. Обрані канали збуту – прямі, через партнерів або електронна комерція B2B – повинні відповідати поведінці цільових груп та дозволяти контролювати витрати на залучення та утримання клієнтів.

Людський капітал є ключем до сталого розвитку. Моделі компетенцій, наставництво, програми навчання та перепідготовки, стандартизація роботи та культура безпеки розкривають потенціал співробітників. Участь співробітників у щоденному розвитку, прозорі цілі та підтримуюче керівництво створюють культуру постійних змін, що є ключем до підтримки конкурентоспроможності.

Фінансова дисципліна підвищує вплив операційних та інноваційних ініціатив. Калькуляція собівартості на основі діяльності (ABC/TDABC), управління маржею продукції та ціноутворення на основі вартості, ретельний вибір інвестицій на основі чистої приведеної вартості та внутрішньої норми прибутковості, а також управління оборотним капіталом та грошовими потоками підвищують прибутковість та фінансову ліквідність. Вибір відповідного обладнання з урахуванням повної вартості володіння допомагає уникнути «дешевих» рішень, які стають дорожчими протягом свого життєвого циклу.

Сталий розвиток та ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) дедалі більше забезпечують ринкові переваги. Енергоефективність, стандарти ISO 14001 та 50001, управління відходами, зменшення вуглецевого сліду та прозорі ланцюги поставок підвищують привабливість для клієнтів та інвесторів і часто знижують витрати. Зі зростанням нормативних вимог та ринкових очікувань, проактивний підхід до екологічних та соціальних аспектів є ключем до підтримки конкурентоспроможності.

Управління ризиками та стійкість доповнюють архітектуру конкурентоспроможності підприємства. Карти ризиків, плани забезпечення безперервності бізнесу та відновлення після аварій, страхування, диверсифікація ринку та постачальників, кібербезпека та хеджування валютних ризиків знижують вразливість до зовнішніх потрясінь. Партнерство або інтеграція в промислові кластери та промислові парки, а також спільні дослідження та розробки забезпечують доступ до технологій, талантів та нових ринків.

Для ефективного управління трансформацією компанії потрібні чітко визначені цілі та вимірювані результати. Ключові показники ефективності (KPI) повинні охоплювати операційну (OEE, якість, терміни доставки, OTIF), фінансову (рентабельність, EBITDA, ROCE, грошовий потік), ринкову (NPS, лояльність клієнтів, частка експорту), а також енергетичну та екологічну (енергоємність, викиди) сфери. Системи OKR, такі як збалансована система показників, візуальне управління та регулярні процедури Gemba, допомагають підтримувати фокус та імпульс.

На практиці трансформація починається з діагностики та досить швидких рішень, що зміцнюють довіру. Потім масштабуються процеси та цифрові рішення, і, нарешті, компанія переходить до системних інновацій та ESG-трансформації. Так формується стійка конкурентоспроможність, що безпосередньо відображається на покращенні операційних та фінансових результатів.

Список використаних джерел:

1. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>.

2. Лукянчук. О. М., Николаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. Т. 3-4, № 316-317. С. 110-116. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>.
3. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>.

Сліпенко О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

У сучасних економічних умовах діяльність підприємств відбувається під впливом нестабільності ринку, посилення конкуренції, інфляційних процесів та обмеженості фінансових ресурсів. Такі фактори ускладнюють ефективне функціонування підприємств і потребують підвищення результативності їх фінансово-господарської діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває рентабельність, яка відображає ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості підприємства. Тому пошук ефективних фінансових механізмів її підвищення є завданням сучасного управління підприємством.

Рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки характеризує результативність використання ресурсів та рівень отриманого прибутку. Для оцінки фінансових результатів використовують різні показники рентабельності, серед яких найбільш поширеними є рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу. Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання доходів, майна підприємства та фінансових ресурсів власників [1].

На рівень рентабельності впливає сукупність факторів, які доцільно розглядати за рівнем їх дії: макро-, мезо- та мікрорівнем. До макроекономічних факторів належать інфляція, валютні коливання, податкова політика та загальний стан економіки. На мезорівні важливими є галузеві та регіональні особливості розвитку, рівень конкуренції, попит на продукцію та стан логістичної інфраструктури. Водночас на мікрорівні визначальну роль відіграють внутрішні фактори

діяльності підприємства, зокрема рівень витрат, ефективність використання ресурсів, структура капіталу, організація управління та технологічний розвиток [2]. З огляду на вплив зазначених факторів особливої актуальності набуває застосування фінансових механізмів, спрямованих на підвищення рентабельності (рис. 1).

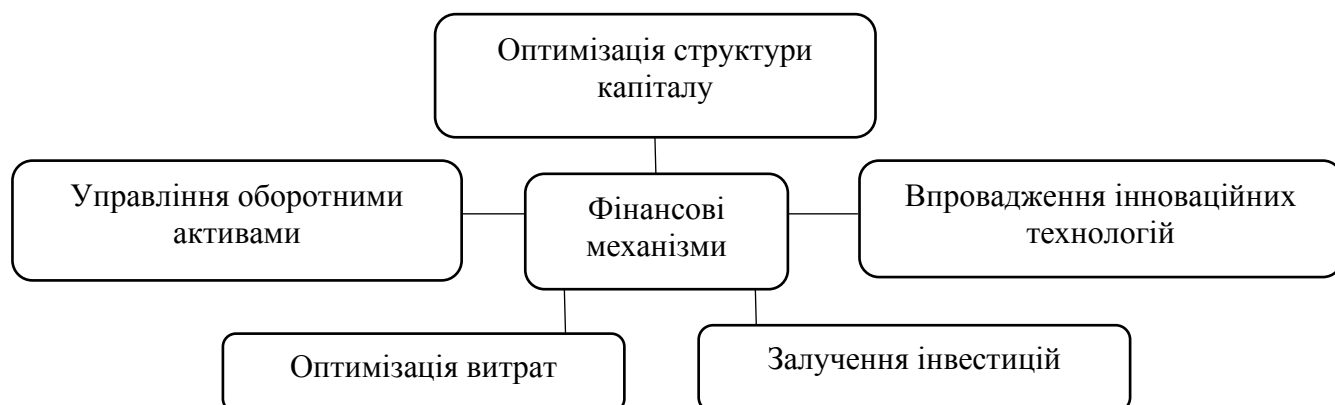


Рис. 1. Фінансові механізми підвищення рентабельності

Джерело: складено автором за [3]

До основних з них належать оптимізація витрат, ефективне управління оборотними активами, оптимізація структури капіталу, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій. Реалізація цих механізмів сприяє більш ефективному використанню фінансових ресурсів та забезпечує стабільний розвиток підприємства [3].

Одним із ключових фінансових механізмів є оптимізація витрат підприємства, що передбачає вдосконалення відповідної системи управління витратами, раціональне використання ресурсів, а також скорочення непродуктивних витрат. Основними інструментами є аналіз структури витрат, бюджетування та контроль їх використання. Раціональне управління витратами сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню прибутковості підприємства [3].

Важливу роль у підвищенні рентабельності відіграє ефективне управління оборотними активами, що включає оптимізацію запасів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та раціональне використання грошових коштів. Підвищення швидкості обороту оборотних активів зменшує потребу у додатковому фінансуванні та сприяє ефективнішому використанню капіталу підприємства. Ще

одним важливим напрямом є оптимізація структури капіталу, яка передбачає формування раціонального співвідношення між власними та позиковими джерелами фінансування, що дозволяє знизити фінансові ризики, мінімізувати витрати на обслуговування позикових коштів і підвищити фінансову стійкість підприємства [3]. Важливим механізмом підвищення рентабельності є також залучення інвестицій, спрямованих на модернізацію виробництва, оновлення обладнання та впровадження нових технологій. Інвестиційна діяльність сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зростанню обсягів виробництва [3]. Суттєвий вплив на підвищення рентабельності має впровадження інноваційних технологій, що дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити виробничі витрати та покращити якість продукції. Використання сучасних технологічних рішень сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та зростанню його фінансових результатів [3].

Отже, рентабельність є важливим показником ефективності діяльності підприємства. Її підвищення можливе завдяки застосуванню фінансових механізмів, зокрема оптимізації витрат, ефективного управління оборотними активами, раціональної структури капіталу, залучення інвестицій та впровадження інновацій.

Список використаних джерел:

1. Камінський Л. Р. Економічна сутність рентабельності підприємств і процедура її застосування. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : тези доп. VII міжнар. наук.-практ. конф. (24-25 квіт. 2025 р., м. Львів). Львів, 2025. С. 54-55.
2. Сопільняк Н. М. Фактори впливу на рентабельність підприємства у воєнний та поствоєнний період. Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (11 груд. 2025 р., м. Хмельницький – м. Херсон). Херсон, 2025. С. 143-147.
3. Степаненко О. І., Павловська Х. Ю. Аналіз рентабельності підприємства та шляхи її підвищення в умовах економічної нестабільності. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 75. С. 93-101.

Смоленкова А. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФІНАНСОВА КРИЗА:
ВИЗНАЧЕННЯ, ПРИЧИНИ ТА ПРИКЛАДИ**

Фінансова криза – це порушення нормального роботи фінансової системи, яке проявляється у значному зниженні вартості активів, руйнуванні банківської інфраструктури та труднощах з виконанням фінансових зобов'язань. Вона супроводжується гострим нестачею грошей, хаосом серед інвесторів та масовим зняттям коштів з фінансових установ. Основні ознаки кризи – це зростання кількості банкрутств, скорочення обсягів кредитування, хвиля банківських криз та зменшення довіри до фінансових установ [1]. Фінансові кризи зазвичай виникають через поєднання економічних, інституційних і поведінкових факторів, таких як переоцінка активів, утворення кредитних бульбашок, накопичення боргів, недостатнє регулювання, панічні реакції інвесторів та стадна поведінка. У багатьох випадках такі кризи мають міжнародний характер, а їхній вплив поширюється через ефект «зараження», що підкреслює важливість співпраці між країнами та систем раннього виявлення можливих загроз [1].

Історія світових фінансових криз показує, наскільки вразлива глобальна економіка до різних потрясінь. Глобальна фінансова криза 2008 року, яка почалася в США, виникла через поширення «поганих» іпотечних кредитів, надмірне кредитування, а також складні фінансові інструменти. Падіння цін на нерухомість призвело до того, що багато позичальників не могли повернути кредити, що сприяло банкрутству Lehman Brothers. Це викликало глобальну економічну рецесію, швидке зростання безробіття та посилення контролю з боку держав [2; 3].

Криза 2020 року виникла через пандемію COVID-19. Зі строгими обмеженнями карантину багато підприємств зупинилося, порушилися ланцюги постачання, а зменшення попиту призвело до спаду фінансових ринків. Однак швидкі дії урядів та центральних банків дозволили стабілізувати ситуацію. Крім того, криза сприяла швидшому переходу на цифрові технології та стимулювала розвиток нових бізнес-моделей [4].

Фінансові кризи призводять до того, що виробництво стає менш виробничим, інвестиції та споживання зменшуються, ускладнюється отримання кредитів, зростає рівень безробіття та з'являються хвилі банкрутств. Водночас такі кризи можуть стати причиною необхідності реформ та інновацій, що добре видно на прикладі подій після криз 2008 та 2020 років [2-4].

Світові експерти уважно стежать за ризиком глобальної фінансової кризи, яка може у 2026 році з'явитися з ймовірністю 60-80%. Сьогоднішні економічні умови частково нагадують ситуацію, що виникла перед кризою 2008 року. До основних загроз належать проблеми на ринку нерухомості в США, збільшення процентних ставок, посилення торговельних суперечок та сповільнення темпів зростання світової економіки. Такі фактори можуть стати причиною рецесії та значного зниження активності на фінансових ринках. Прогнозується зменшення обсягів виробництва та доходів, негативний вплив на економіки, що зосереджені на експорті, та ускладнення виконання заходів, спрямованих на подолання кризи. З урахуванням цього 2026 рік може стати часом суттєвих економічних складнощів, які потребують комплексної та оперативної підготовки [5].

Фінансова криза шкодить стабільності економічної системи та призводить до того, що вартість активів знецінюються. Це відбувається через такі причини, як неправильна оцінка, зайве кредитування, слабкий контроль і панічна поведінка інвесторів. Прикладами можна вважати кризу 2008 року та наслідки пандемії COVID-19. Такі події зазвичай призводять до економічного спаду та росту банкрутств, але вони можуть стати причиною змін, реформ та появи нових ідей. Найважливіше – це ефективне управління ризиками та надійне регулювання.

Список використаних джерел:

1. Кентон В., Скотт Г., Розенстон М. Financial Crisis: Definition, Causes, and Examples. Investopedia. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-crisis.asp>.
2. Вайнберг Дж. The Great Recession and Its Aftermath. Federal Reserve History. 2023. URL: <https://www.federalreservehistory.org/essays/great-recession-and-its-aftermath>.
3. Тернер Дж. Д. Why Did the Global Financial Crisis of 2007–09 Happen? Economics Observatory. 2023. URL: <https://www.economicsobservatory.com/why-did-the-global-financial-crisis-of-2007-09-happen>.
4. Wen I., Arbogast I. How COVID-19 Impacted Stock Performance by Industry. Federal Reserve Bank of St. Louis: On the Economy Blog. 2021. URL: <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2021/march/covid19-impacted-stock-performance-industry>.

5. Мартинюк Ольга. Глобальна буря насувається: чому 2026-й може стати ще гіршим за кризу 2008 року. Радіо Трек. 18 вересня 2025. URL: https://radiotrek.rv.ua/news/globalna-burya-nasuvaietsya-chomu-2026-y-mozhe-stati-shche-girshim-za-krizu-2008-roku_351292.html.

Строцак Д. В., канд. екон. наук Левкович О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для фінансової системи України, спричинивши значні макроекономічні дисбаланси, зростання бюджетного дефіциту та підвищення ризиків фінансової нестабільності. Водночас кризові умови стимулювали адаптацію фінансових інститутів, прискорення цифровізації та пошук нових механізмів фінансового забезпечення економіки. У цих умовах формування ефективної стратегії розвитку фінансової системи набуває критичного значення.

Війна спричинила різке зростання державних витрат, насамперед на оборону та соціальну підтримку населення, що призвело до суттєвого збільшення бюджетного дефіциту, зростання державного боргу, залежності від міжнародної фінансової допомоги та переорієнтацію бюджетних ресурсів на пріоритетні потреби. В той же час банківська система продемонструвала відносну стійкість завдяки попереднім реформам через зростання частки проблемних кредитів, скорочення кредитування бізнесу, підвищення ролі державних банків, активне впровадження цифрових банківських сервісів, тиск на валютний курс, валютні обмеження, зниження інвестиційної активності, скорочення прямих іноземних інвестицій, зниження довіри інвесторів підвищення інфляційних ризиків та зростання ролі держави у фінансуванні економіки.

Можна виділити наступні стратегічні напрями розвитку фінансової системи, а саме:

1. Забезпечення макрофінансової стабільності через контроль інфляції, зниження бюджетного дефіциту, оптимізацію державного боргу, посилення координації монетарної та фіскальної політики.

2. Реформування державних фінансів через підвищення ефективності бюджетних витрат, цифровізацію фінансового управління, прозорість та підзвітність та боротьбу з корупцією.

3. Розвиток банківської системи через стимулювання кредитування реального сектору, зменшення частки проблемних активів, підтримку ліквідності банків та розвиток фінансових технологій (FinTech).

4. Залучення інвестицій та міжнародна фінансова інтеграція через створення сприятливого інвестиційного клімату, страхування воєнних ризиків, розвиток державно-приватного партнерства та інтеграцію до фінансових ринків ЄС.

5. Розвиток ринку капіталу через створення ефективної фондової інфраструктури, залучення внутрішніх інвесторів, розвиток інструментів довгострокового фінансування та підвищення фінансової грамотності населення.

6. Цифровізація фінансової системи через розвиток електронних платежів, впровадження цифрових валют, використання технологій блокчейн та кібербезпеку фінансових систем.

7. Фінансове забезпечення повоєнного відновлення через створення спеціальних фондів відновлення, залучення міжнародних грантів і кредитів, розвиток інфраструктурних проєктів та стимулювання малого та середнього бізнесу.

8. Соціальна орієнтація фінансової політики через підтримку вразливих верств населення, розвиток системи соціального страхування, забезпечення доступу до фінансових послуг та зниження рівня бідності.

Реалізація цих напрямів покликана створити стійку, прозору та ефективну фінансову екосистему, інтегровану в європейський простір. У повоєнний період особливого значення будуть набувати: відбудова інфраструктури, модернізація економіки, розвиток інноваційних секторів, інтеграція до Європейського Союзу, формування стійкої фінансової системи.

Фінансова система України в умовах війни зазнала суттєвих трансформацій, проте зберегла базову стабільність. Стратегічні напрями розвитку фінансової системи України, згідно зі Стратегією розвитку фінансового сектору, спрямовані на забезпечення макрофінансової стабільності, європейську інтеграцію, підтримку економічного відновлення та діджиталізацію. Ключовими цілями є довіра до

ринку, захист прав споживачів, підвищення інституційної спроможності регуляторів та фінансова інклюзія. Стратегічні напрями її розвитку мають бути спрямовані на забезпечення макрофінансової рівноваги, активізацію інвестицій, цифровізацію та інтеграцію до міжнародного фінансового простору. Успішна реалізація цих напрямів створить передумови для ефективного повоєнного відновлення та довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.

Устименко В. В., д-р екон. наук Джусов О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ ТА МЕТОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Сучасному світу притаманна значна кількість та інтенсивність криз, економічних, соціальних, політичних. Наслідками є послаблення соціальних функцій держави як інституту фінансового забезпечення життєдіяльності населення. Знижується рівень соціальної допомоги, пенсій. Бюджетний дисбаланс у контексті соціальних виплат необхідно вирівнювати, на допомогу у цьому приходять недержавні пенсійні фонди, які у багатьох країнах світу частково або повністю виконують функцію забезпечення пенсійних виплат населенню. Ключовими функціями недержавних пенсійних фондів є акумуляція заощаджень громадян у працездатному віці з метою здійснення виплат у пенсійному віці [1, с. 251]; інвестування накопичених активів у визначені фінансові інструменти. Недержавні пенсійні фонди відносяться до найбільш консервативних інвесторів, інвестиційна діяльність яких має відповідати жорстким вимогам. В Україні діяльність недержавних пенсійних фондів регулюються Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення», та іншими нормативно-правовими актами.

Проаналізувавши інвестиційну складову діяльності недержавних пенсійних фондів визначено найпоширеніші фінансові інструменти для інвестицій, а саме: державні цінні папери; грошові кошти розміщені на депозитних рахунках; облігації підприємств; дебіторська заборгованість; акції; об'єкти нерухомості; банківські метали; облігації внутрішніх місцевих позик [2].

Інвестиційна діяльність недержавних пенсійних фондів має ряд ризиків які можуть спровокувати часткову втрату або повну ліквідацію активів та погіршити загальне ставлення населення до інвестування у недержавні пенсійні фонди. Задля запобігання втрати інвестиційної привабливості недержавні пенсійні фонди мають враховувати і мінімізувати вплив макро- та мікроекономічних ризиків, а саме – ринкових, валютних, політичних, економічних [3, с. 550].

До ринкових ризиків інвестиційної діяльності недержавних пенсійних фондів відносяться коливання цін на акції і облігації. Прикладом є зниження вартості облігації ОВДП на початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Цінність таких облігацій суттєво знизилась через складне військове становище, невизначеність політичної ситуації в країні, вихід значної частини інвесторів. Внаслідок чого знизилась кількість виплат по зобов'язаннях, привабливість інвестиційного активу значно впала. Наведений приклад свідчить про значну інвестиційну чутливість до зовнішніх макроекономічних факторів, у даному випадку військового загострення.

Колівання курсу обміну спричиняють курсові ризики, що у свою чергу може вплинути на реальну вартість вкладень. Інвестуючи кошти, вкладник купує світову валюту за національну валюту. Відсотки за інвестиціями виплачуються у валюті вкладу, як правило 0,1-1% річних. Якщо при закритті депозиту і поверненню коштів національна валюта відносно світової знецінюється вкладник отримає більше коштів, що захищає від девальвації, і навпаки якщо національна валюта зміцниться то отримає менше коштів навіть з урахуванням виплачених відсотків, що у свою чергу знижує купівельні можливості вкладника. В Україні нині спостерігається стійка тенденція до девальвації гривні пов'язаної із значним рівнем державного боргу у світових валютах, потребою у валюті для обслуговування зобов'язань по боргам, руйнацією економіки і збільшенням рівня імпорту. Тобто у нинішніх реаліях, вкладник отримуватиме більше коштів у національній валюті при закритті валютного депозиту.

Але розглядаючи міжвалютні коливання (долар США/євро) необхідно зауважити, що упродовж 2024-2026 років курс євро зміцнювався з 1,06 у квітні 2024 року до 1,15 на початку березня 2026 року по відношенню до долара США [5], тобто власники депозитів у доларах США, за ті самі інвестовані долари вже могли придбати менше євро.

Отже, доцільно диверсифікувати вклади на депозитні рахунки, розподіливши їх між світовими валютами, це дасть можливість нівелювати курсові ризики та захистити інвестиції від знецінення.

Не менш чутливою інвестиційна діяльність є до економічних потрясінь. Світова економічна криза 2008-2009 років мала значний вплив на банківський сектор економіки, а саме на депозитні заощадження розміщені у банках. Іпотечний ажіотаж спричинив падіння ринку нерухомості внаслідок масштабної емісії цінних паперів забезпечених ризиковими кредитами, що у подальшому призвело до банкрутства значної кількості банків як у США зокрема так і світі загалом. До прикладу в Україні відбувся значний відтік депозитів з банків за короткий термін. Національний банк України був змушений застосовувати обмеження на зняття депозитів і видачу кредитів, щоб запобігти масовому банкрутству банків. Криза спричинила ліквідацію великої кількості інвестиційних портфелів та загальне зниження рівня довіри серед населення до інвестиційних інструментів.

Інфляція є одним з найбільш разючих ризиків, що спричиняє знецінення накопичених заощаджень, зниження рівня купівельної спроможності. Отже необхідне забезпечення дохідності інвестиційного портфеля має бути вище за рівень інфляції [4, с. 118]. В Україні поточний рівень інфляції перевищує дохідність від вкладень (наприклад ОВДП). Причиною тому є зростаюча інфляція та обмеженість у виборі інвестиційних інструментів, що визначається державою разом із дозволеним складом інвестиційного портфеля та рівнем його диверсифікації. Одним з шляхів подолання ефекту інфляції у довготривалій перспективі є вкладення у активи з постійним зростанням, цінність яких не знижується. Дорогоцінні метали мають властивість до постійного здорожчання та захисту вартості у разі соціально-політичних потрясінь. Наприклад золото протягом року збільшило свою вартість майже у 2 рази, через зростаючу політичну напруженість. Також необхідний постійний моніторинг реальної дохідності

у тривалому часі. Наведені заходи допоможуть забезпечити зростання реальної вартості вкладів, мінімізуючи ефект від інфляції.

На інвестиційну діяльність недержавних пенсійних фондів впливає ряд ризиків, а саме: курсові (втрати через валютні коливання), банківські (втрата заощаджень), інфляційні (втрата реальної вартості вкладень). Наведені ризики можуть призвести до втрати цінності вкладень, або у деяких випадках і повної ліквідації, наприклад втрата заощаджень під час світової економічної кризи 2008-2009 років через банкрутство банків. Крім того, дані ризики прямо впливають на суспільне сприйняття процесу інвестування у недержавні пенсійні фонди. Для збереження належного рівня надійності та мінімізації ефекту від вказаних видів ризиків необхідне застосування різних заходів.

Одним з них є диверсифікація активів. Суть якої, полягає у розподіленні заощаджень у різних активах з чітко встановленою можливою часткою вкладу. Це мінімізує ризик втрати всіх заощаджень через знецінення або ліквідацію одного з активів, таким чином вкладник втрачає лише частку своїх заощаджень.

Обов'язковим є регуляторний нагляд за діяльністю недержавних пенсійних фондів з боку Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Її метою є регулювання та контроль діяльності НПФ відповідно до Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення».

У разі порушення правил ведення діяльності, НКЦПФР можуть застосувати ряд дій до НПФ, а саме: накладити штрафні санкції, заборонити укладати нові договори про співпрацю з вкладниками, призупинити дію ліцензії адміністратора НПФ, ініціювати ліквідацію фонду. Зі сторони НПФ має проводитися регулярний моніторинг вартості активів, та їх фінансової стійкості, задля визначення найбільш економічно вигідних інструментів інвестування. Необхідно проводити розрахунок реальної вартості доходів враховуючи рівень інфляції, у результаті чого корегувати склад інвестиційного портфеля.

Стратегія довгострокових вкладень передбачає інвестування у активи із постійно зростаючою вартістю та високою надійністю, нівелюючи при цьому ефект від ринкових коливань, у той же час дані активи характеризуються низькою дохідністю. Для недержавних пенсійних фондів стратегія довгострокових вкладень є визначальною, адже передбачає накопичення протягом допенсійного періоду, а виплату дивідендів коли вкладник досягає пенсійного віку.

Для мінімізації ризиків втрати заощаджень має забезпечуватися жорсткий контроль діяльності недержавних пенсійних фондів зі сторони державних органів, своєчасне подання звітності задля розуміння стану того чи іншого інвестиційного інструменту, вживання заходів для корегування у разі відхилення фонду від нормативно-правової бази діяльності.

У свою чергу недержавні пенсійні фонди мають проводити регулярний аналіз дохідності активів та пропонувати заходи для збереження вартості отриманих вкладів. Своєчасно балансувати рівень ризику і дохідності, задля збереження активів від впливу зростаючої інфляції. Синтезування наведених заходів дасть можливість підвищити рівень надійності інвестиційної діяльності недержавних пенсійних фондів та збільшити довіру населення до заощаджень у такій формі.

Список використаних джерел:

1. Піун В., Румик І. Вплив кризових явищ на інвестиційну діяльність недержавних пенсійних фондів. Матеріали V міжнародної конференції «Держава, регіони, підприємство: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку»: Матеріали міжн.конф., м. Київ, 7 груд. 2023 р. Київ. С. 251-252.
2. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.03.2024. 2024. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/npf_1_kv-2024.pdf.
3. Синькевич Н., Христина Г. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. Матеріали ?? Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» 14 трав. 2025 р. С. 549-551.
4. Никоненко О., Шевченко А., Петях М. Економічні наслідки інфляції для населення. Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика: Матеріали міжнарод. наук-практ. конф, м. Біла Церква, 7 трав. 2025 р. 2025. С. 272.
5. EUR USD Historical Data – Investing.com. Investing.com. URL: <https://www.investing.com/currencies/eur-usd-historical-data>.
6. Устименко В. В., Джусов О. А. Стратегії управління активами недержавних пенсійних фондів. *Економіка. Фінанси. Право.* № 9. 2025 С. 85-88. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1714>.

Д-р екон. наук Шевцова О. Й.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОСТОРОВІ ДИСПРОПОРЦІЇ СТАНОВЛЕННЯ РИНКУ
БОРГОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ**

Просторовий підхід до дослідження розвитку ринку боргових зобов'язань України дозволяє розглядати його як складну багаторівневу систему, що функціонує на основі взаємодії інституційних елементів, сегментів та учасників фінансового ринку. У цьому контексті особливого значення набуває взаємозв'язок між первинним і вторинним сегментами, адже саме через їх узгоджене функціонування забезпечується як залучення фінансових ресурсів емітентами, так і підтримання ліквідності боргових інструментів. Первинний ринок створює можливості для акумуляції капіталу, тоді як вторинний ринок забезпечує ефективний перерозподіл ресурсів, формування довіри інвесторів та стабільність фінансових потоків. Участь банківських і небанківських фінансових установ, інституційних та індивідуальних інвесторів, а також регуляторних органів формує цілісну інституційну архітектуру ринку, яка визначає його функціональну спроможність у різних економічних умовах.

Просторові диспропорції у розвитку ринку боргових зобов'язань України становлять один із ключових факторів, що визначають нерівномірність доступу до фінансових ресурсів та формують регіональні ризики. Їх наявність відображає концентрацію економічної активності та фінансових інструментів у великих містах та промислових центрах, таких як Київ, Харків, Дніпро та Львів, тоді як периферійні регіони стикаються з обмеженим доступом до боргового капіталу. Просторовість цих диспропорцій проявляється у нерівномірності мобілізації ресурсів, вартості залучення фінансування, доступності інвесторів та ліквідності боргових інструментів. Такі дисбаланси створюють локальні ризики кризового характеру, але водночас стимулюють розвиток через необхідність вирівнювання умов і зменшення регіональної асиметрії [1].

Ринок боргових зобов'язань України за період 2000-2025 років проходив еволюційний шлях від формування інституційної структури до адаптивної моделі мобілізації ресурсів у кризових умовах. Період 2000-2007 рр. характеризувався

високою економічною динамікою та збалансованістю боргового навантаження, коли державний борг знижувався з 45% ВВП до 12,3% [2]. Проте й тоді великі економічні центри мали явні переваги у доступі до кредитів та інвестицій, що заклало перші ознаки просторових диспропорцій. Емітенти в економічно активних регіонах могли легко залучати фінансування, тоді як регіони з менш розвиненою економікою обмежувалися локальними банками і мали меншу ліквідність вторинного ринку. Кризовий та посткризовий період (2008-2021 рр.) загострив ці диспропорції.

Особливо важливим є взаємозв'язок між просторовими диспропорціями та структурою боргових інструментів. З 2022 року, у воєнний та постшоковий період, ринок набуває ознак адаптивної мобілізації ресурсів. Основна частина фінансування надходить від міжнародних партнерів та союзників за пільговими умовами, що забезпечує державі ресурсну стійкість і мінімізацію процентного навантаження. Зовнішній державний борг частіше спрямовується у стратегічно важливі регіони, тоді як внутрішній борг через облігації внутрішніх позик і казначейські зобов'язання надає фінансову підтримку більш широкому колу територій. Активне використання військових облігацій залучає населення як прямого учасника мобілізації фінансових ресурсів, що зменшує просторову концентрацію ризиків і сприяє соціальному залученню у різних регіонах [3].

Просторові диспропорції мають подвійний ефект. З одного боку, вони створюють потенційні локальні кризи та нерівність у доступі до фінансових ресурсів, уповільнюють розвиток периферійних регіонів і концентрують ризики у вузькому колі учасників ринку. З іншого боку, вони стимулюють розвиток механізмів вирівнювання: диверсифікацію фінансових інструментів, залучення нових груп інвесторів, підтримку місцевих фінансових установ, розвиток вторинного ринку та соціальну участь населення. Таким чином, просторові диспропорції виступають не лише викликом, а й фактором стимулювання модернізації ринку, підвищення його адаптивності та стабільності.

Збалансоване вирівнювання диспропорцій передбачає розвиток як державного, так і корпоративного сегментів ринку, удосконалення фінансових інструментів, формування довіри до боргових інструментів у різних регіонах та активне

залучення населення. У цьому контексті просторовий підхід до оцінки ринку боргових зобов'язань є ключовим інструментом аналізу фінансової стійкості країни, оскільки дозволяє врахувати нерівномірність регіонального розвитку та спрямувати фінансові потоки на зменшення локальних ризиків, підвищуючи стійкість національної економіки навіть в умовах кризових і воєнних викликів.

Таким чином, просторові диспропорції у розвитку ринку боргових зобов'язань України є наслідком нерівномірності економічного розвитку, асиметрії доступу до фінансових ресурсів та трансформації інституційної структури ринку під впливом кризових і воєнних факторів. Подолання цих диспропорцій потребує комплексного підходу, спрямованого на диверсифікацію джерел фінансування, розширення інвесторської бази та підвищення ефективності взаємодії між учасниками ринку. У довгостроковій перспективі це створить передумови для зміцнення фінансової стійкості та забезпечення збалансованого розвитку національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання: монографія у 2-х томах. Т. 1 / НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. М.І. Мельник. Львів, 2019. 377 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190003.pdf>.
2. Статистика Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic>.
3. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. НКЦПФР. 2016-2026. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#>.

Д-р екон. наук Шевцова О. Й., Савченко К. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ

В умовах посилення глобалізаційних процесів і стрімкого розвитку цифрового середовища банківські установи змушені діяти більш гнучко, швидко адаптуючись до змін та формуючи власні конкурентні переваги. Саме такі переваги забезпечують не лише стабільність функціонування, а й створюють передумови для

довгострокового розвитку банку, дозволяючи йому займати чітко визначену позицію на ринку банківських послуг. Конкурентну позицію банку доцільно розглядати як узагальнену характеристику його діяльності, що відображає поточний стан установи та водночас виступає базою для формування подальшої конкурентної стратегії. Оцінка конкурентної позиції дає можливість виявити як внутрішні переваги і недоліки, так і оцінити її для основних конкурентів. При цьому дослідження конкурентної позиції передбачає не лише зіставлення ключових показників діяльності банків, але й визначення ролі конкретної установи на ринку банківських послуг.

Процес оцінювання конкурентної позиції банківської установи орієнтований на комплексне визначення її сильних і слабких сторін, встановлення рівня конкурентоспроможності та виявлення факторів, що можуть впливати на її посилення. Отримані результати слугують інформаційною основою для прийняття стратегічних рішень і дають змогу прогнозувати можливі зміни позицій банку за умови реалізації обраної стратегії [1]. Практична значущість такої оцінки полягає в обґрунтуванні управлінських рішень щодо подальшого розвитку банківських продуктів і послуг, удосконалення тарифної політики, перегляду структури продуктового портфеля, а також визначення доцільності впровадження інноваційних рішень. В умовах активної цифровізації фінансового сектору ці питання особливо актуальні.

Водночас, на сьогодні відсутній універсальний підхід до визначення конкурентної позиції банку. У наукових дослідженнях пропонуються різноманітні методики, які враховують вплив присутності банківської установи на ринку, інтенсивність технологічного розвитку та трансформацію управлінських підходів. Питання конкурентного позиціювання банківських установ висвітлюються у працях В. В. Коваленко, І. Г. Пахомової, С. П. Прасолової [1], О. А. Рудої, Н. О. Сидорчук [2], Ж. І. Торяник, Е. Шіріняна [3], Ф. І. Шпіга та інших дослідників.

Конкурентна позиція банку характеризується сукупністю якісних і кількісних параметрів. До якісних характеристик належать напрями діяльності установи, рівень її ділової активності, сформований імідж і репутація, а також наявний

конкурентний потенціал. Кількісні параметри можуть відображатися через рейтингові оцінки, інтегральні показники або частку ринку за окремими видами банківських послуг. Розвиток цифрових технологій у банківській сфері [4; 5] зумовлює необхідність урахування цифрового чинника при оцінюванні конкурентної позиції. У сучасних дослідженнях існують різні підходи до вирішення цього завдання. Зокрема, запропоновано використання узагальнених індексів цифровізації, які охоплюють такі складові, як цифрові канали обслуговування, електронні платіжні інструменти, онлайн-сервіси та рівень розвитку технологічної інфраструктури [5].

Інший підхід передбачає формування багатовимірної системи показників цифрової трансформації фінансового сектору. У її межах виділяють індикатори, що характеризують цифрові продукти, внутрішні процеси, екосистему банку та рівень взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі [6].

Окремим напрямом є використання економетричних методів для оцінювання конкурентної позиції банківських установ. Подальше вдосконалення методичного інструментарію у цій сфері сприятиме більш обґрунтованому формуванню конкурентної стратегії банку та дозволить глибше оцінити його позиції порівняно з іншими учасниками ринку.

Список використаних джерел:

1. Прасолова С. П. Порівняльна оцінка конкурентної позиції вітчизняних та іноземних банків на ринку України: актуальні аспекти. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Вип. 1(102). URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/46/40>.
2. Сидорчук Н. О., Шевцова, О. Й. Конкурентна позиція банку на кредитному ринку: методичні особливості оцінки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 27. С.89-93. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/issue/view/63>.
3. Шірінян Е. Конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг України. *Світ фінансів*. 2023. № 4(77). С. 95-108 URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/download/1653/1663>.
4. Алексеєнко І. І., Геріч Д. В. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4832>.
5. Khraisha T., Arthur K. Can we have a general theory of financial innovation processes? *A conceptual review*. 2018. Vol. 4 Iss. 1 P. 1-27. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/237120/1/1020144270.pdf>.
6. Gomber P., Koch J. A., Siering M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*. 2017. Т. 87. № 5. С. 537-580. URL: https://ideas.repec.org/a/spr/jbecon/v87y2017i5d10.1007_s11573-017-0852-x.html.

ЗМІСТ

**Е-КОМЕРЦІЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ:
НОВІ ВИКЛИКИ ТА МЕЙНСТРИМ РОЗВИТКУ**

<i>Бавикін Е. В.</i> Підвищення ефективності діяльності суб'єкта малого бізнесу в умовах цифровізації.....	3
<i>Бондарчук Н. В., Єременко П. А.</i> Міжнародний досвід інтеграції цифрових технологій у регіональне управління	5
<i>Гордєєва-Герасимова Л. Ю., Нікіфорова Р. Т.</i> Безпека та конфіденційність у глобальних е-commerce екосистемах	10
<i>Гринько Т. В., Кириченко А. О.</i> Цифрова зрілість як фактор успішної цифровізації малого бізнесу.....	13
<i>Гринько Т. В., Щитовська Б. В.</i> Моделі стратегічного розвитку бізнес-структур в умовах цифровізації	16
<i>Грицик О. Ю., Гринько Т. В.</i> Роль корпоративної культури у переході до клієнтоорієнтованої моделі управління.....	19
<i>Дежкіна С. А., Скрипник Н. Є.</i> Штучний інтелект і його вплив на трансформацію міжнародної торгівлі	21
<i>Дубина А. С., Зінченко О. А.</i> Е-commerce як невід'ємна частина конкурентної політики ринку продуктового ритейлу України.....	24
<i>Єрмаков М. С.</i> Токенізовані бізнес-моделі та смарт-контракти у трансформації системи управління ризиками малих і середніх підприємств.....	26
<i>Лантух І. Є.</i> Розвиток електронної комерції у сучасному бізнесі.....	29
<i>Малащук І. І., Скрипник Н. Є.</i> Трансформація архітектури світового ринку в умовах домінування глобальних цифрових платформ.....	32
<i>Мищенко О. О., Скрипник Н. Є.</i> Цифрова резильєнтність світового господарства: роль е-commerce у подоланні логістичних розривів.....	35
<i>Небаба Н. О., Солом'яна Н. О.</i> Економіко-статистичне моделювання розвитку ринку електронної комерції України в умовах воєнної трансформації	38
<i>Самойленков А. П.</i> Тенденції розвитку роздрібної торгівлі в умовах цифровізації	40
<i>Семенча І. Є., Максимович А. О.</i> Соціальна комерція як новий тренд розвитку електронної комерції в Україні.....	42

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

<i>Солоденко Я. А., Белозерцев В. С.</i> Створення та використання чат-ботів в бізнесі.....	45
<i>Тарасенко В. С.</i> Інструменти та методи вибору стратегії розвитку бізнесу в цифровому середовищі.....	47
<i>Скрипник Н. Є., Тригуб О. С.</i> Цифрові канали продажів як засіб підвищення дохідності сучасного бізнесу.....	49
<i>Школова В. Д.</i> Трансформація моделей заробітку в е-комерції: від класичного перепродажу до нішевих сервісних платформ.....	52

**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

<i>Адонін С. В.</i> Insurtech&risk: як управляти майбутнім у світі змін	55
<i>Бобирь О. І.</i> Управління ризиками в діяльності суб'єктів господарювання.....	58
<i>Грек Є. Л., Адонін С. В.</i> Інновації insurtech та телематика як драйвер змін у страховій галузі.....	61
<i>Гринько Т. В., Кірілов В. Ю.</i> Роль сонячної енергетики у формуванні сталого соціально-економічного розвитку	63
<i>Жмайло Л. Д.</i> Формування моделі фінансування відбудови України.....	66
<i>Завалій Б. Ю., Гринько Т. В.</i> Фінансова інклюзія МСБ в Україні: роль цифрових фінансових сервісів та державної політики в умовах післявоєнного відновлення	68
<i>Завгородня С. Ю.</i> Трансформація податкового адміністрування: сінгапурська модель «Smart Tax» як антикорупційний запобіжник.....	71
<i>Заруцька О. П.</i> Особливості перерозподілу ринку банківських послуг в Україні	73
<i>Іванченко А. В.</i> Економічна сутність антикризового фінансового управління	77
<i>Казанкіна К. Д.</i> Інструменти антикризового управління як фактор підвищення фінансової стійкості підприємства.....	80
<i>Калінічева В. О.</i> Формування системи управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану	82
<i>Кловак В. С., Левкович О. В.</i> Капітал як головне джерело фінансування діяльності підприємства.....	84
<i>Кузнецов Д. В.</i> Аналітичні підходи до формування стратегії фінансової стійкості підприємства.....	87

**Том 3. Е-КОМЕРЦІЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ
ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

<i>Лантух А. Т.</i> Забезпечення стійкості функціонування підприємства в умовах нестабільності економіки: фінансовий та технологічний аспекти.....	89
<i>Макаренко Ю. П.</i> Фінансова логістика як інструмент оптимізації грошових потоків підприємства.....	93
<i>Олійник Т. І., Губаренко А. А.</i> Підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом у кризових умовах.....	95
<i>Олійник Т. І., Кукса В. О.</i> Інноваційні механізми управління фінансово-економічною діяльністю аграрного підприємства в умовах глобальної нестабільності.....	98
<i>Олійник Т. І., Павлюк С. О.</i> Стратегії підвищення фінансових результатів підприємства.....	100
<i>Пехотіна Є. В., Левкович О. В.</i> Фінансова стійкість підприємства як запорука стабільного функціонування.....	102
<i>Резнік О. М.</i> Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової стійкості підприємства: цифрова трансформація та резильєнтність.....	105
<i>Сабірова А. Г.</i> Цифрові інструменти діяльності бюро кредитних історій в умовах воєнного стану та ризиків фінансового ринку.....	108
<i>Семенча І. Є., Лісунова О. О.</i> Прибуток як фінансово-економічний ресурс реалізації стратегії розвитку підприємства.....	111
<i>Семенча І. Є., Хасенко В. О.</i> Вплив макроекономічних факторів на рівень економічної безпеки підприємства.....	114
<i>Семенча І. Є., Цимбал Є. Р.</i> Аспекти управління конкурентоспроможністю для вдосконалення результатів діяльності виробничих підприємств.....	117
<i>Сліпенко О. А.</i> Фінансові механізми підвищення рентабельності підприємства в сучасних економічних умовах.....	120
<i>Смоленкова А. Є.</i> Фінансова криза: визначення, причини та приклади.....	123
<i>Строцак Д. В., Левкович О. В.</i> Стратегічні напрями розвитку фінансової системи України.....	125
<i>Устименко В. В., Джусов О. А.</i> Інвестиційні ризики недержавних пенсійних фондів та методи їх мінімізації.....	127
<i>Шевцова О. Й.</i> Просторові диспропорції становлення ринку боргових зобов'язань України.....	132
<i>Шевцова О. Й., Савченко К. Д.</i> Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції банку.....	134

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 23–24 квітня 2026 р.)

У дев'яти томах

Том 3. Е-комерція у глобальному цифровому просторі та фінансове
забезпечення економіки України в умовах війни та післявоєнної відбудови

Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки та оригінал-макет Біла К. О.

Підп. до друку 27.04.22. Формат 60x841/16. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 7,5. Тираж 90 пр. Зам. № 0426-03/4.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com