

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

**Кафедра товарознавства та комерційної діяльності в
будівництві**

Кафедра економічної теорії, обліку та оподаткування



***Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля:
сучасний стан, напрямки розвитку***

**VII Міжнародна науково-практична інтернет-
конференція**

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

15 квітня 2026 року

м. Київ, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

*Кафедра товарознавства та комерційної діяльності в
будівництві*

Кафедра економічної теорії, обліку та оподаткування

**VII Міжнародна науково-практична інтернет-
конференція**

***Маркетингові стратегії,
підприємництво і торгівля: сучасний
стан, напрямки розвитку***

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

15 квітня 2026 року

м. Київ, 2026

УДК 339.138.631.11
M75

*Поширення і тиражування без офіційного дозволу
Київського національного університету будівництва і архітектури
заборонено*

M75 Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 15 квітня 2026 року) : тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ : КНУБА, 2026. 608 с.

У збірнику опубліковано матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку». Наведено результати досліджень з проблем розвитку економіки та підприємництва в Україні зі шляхами їх вирішення; викликів, можливостей та інновацій у маркетингу і менеджменті у підприємстві; особливостей бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту підприємницьких структур; стану і напрямів розвитку сучасної торгівлі і логістики; стану управління якістю та безпечністю товарів та послуг; розробки маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації; характеристики сучасних будівельних матеріалів і виробів на ринку України; формуванні професійних компетентностей у здобувачів вищої та фахової передвищої освіти за спеціальностями галузі знань «D Бізнес, адміністрування та право» на сучасному етапі.

Відповідальний за випуск: Захарченко П. В. – канд. техн. наук, професор

Матеріали друкуються в авторській редакції. Втручання в обсяг та структуру матеріалів максимально зменшено

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ КОМІТЕТ

Дніпров О. С. – д-р юрид. наук, професор, ректор КНУБА (м. Київ) – голова міжнародного наукового комітету;

Куліков П. М. – д-р екон. наук, професор, голова Вченої ради КНУБА (м. Київ) – співголова;

Гоц В. І. – д-р техн. наук, професор, декан будівельно-технологічного факультету КНУБА (м. Київ) – співголова;

Захарченко П. В. – канд. техн. наук, професор, завідувач кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА, віце-президент Академії будівництва України (м. Київ) – співголова;

Лич В. М. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА (м. Київ) – співголова;

Притульська Н. В. – д-р техн. наук, професор, перший проректор з науково-педагогічної роботи Державного торговельно-економічного університету (м. Київ);

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, професор, декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (м. Дніпро);

Дубас Р. Г. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування Інституту економіки та менеджменту Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» (м. Київ);

Лозова Т. М. – д-р техн. наук, професор, професор кафедри товарознавства, митної справи та управління якістю Львівського торговельно-економічного університету (м. Львів);

Павлова В. А. – д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної торгівлі і підприємництва Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро);

Бондар-Підгурська О. В. – д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі (м. Полтава);

Омельченко Н. В. канд. техн. наук, професор, професор кафедри товарознавства, торговельного підприємництва та експертизи товарів Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Полтава);

Глєбова А. О. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава);

Stoykova Temenuga PhD., Associate professor of the Department of Commodity Science, Associate professor University of Economics, Varna; Bulgaria;

Zane Drinke – Dr.oec. (Econ), Professor, Rector of Turība University, Riga, Latvia;

Evija Klave, Vice-Rector for Studies and Academic Affairs, Assoc. professor, Turība University Riga, Latvia;

Kuzior Aleksandra, dr hab., prof. PŚ, Vice-Dean for Cooperation and Development, Faculty of Organization and Management, Silesian University of Technology in Gliwice (SUT) (м. Глівіце, Польща);

Dźwigol-Barosz Mariola, dr hab., prof. PŚ, Department of Management, Faculty of Organization and Management, Silesian University of Technology in Gliwice (SUT) (м. Глівіце, Польща).

Datsenko Ludmyla, B.Ed., MA – Adjunct Professor Vanier College Continuing Education (Montreal, Quebec, Canada), Marketing Manager Desjardins (Canada);

Ляліна Н. П. – д-р техн. наук, професор, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Дименко Р. А. – д-р екон. наук, професор, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Березовський Ю. В. – д-р техн. наук, професор, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Згала-Лозинська Л. О. – д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА (м. Київ).

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова оргкомітету: **Захарченко П.В.** – завідувач кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, канд. техн. наук, професор;

Заступники голови оргкомітету:

Самойленко А.А. – професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, канд. техн. наук, доцент;

Згала-Лозинська Л. О. – професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування, д-р екон. наук, професор.

Відповідальний секретар організаційного комітету: **Хлапоніна С. І.** – асистент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві.

Члени організаційного комітету:

Юдічева О.П. – канд. техн. наук, доцент, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Алавердян Л. М. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Іванова Т.І. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування (м. Київ);

Лазаренко В. І. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Максютенко І. Є. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Огороднік І. В. – канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Романенко О. В. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві КНУБА (м. Київ);

Шеремет М. М. – регіональний директор ТОВ «Епіцентр» (м. Київ);

Куницький М. В. – директор ТЦ «Епіцентр К 7» (м. Київ);

Паламарчук О. К. – комерційний директор ТЦ «Епіцентр» (м. Боярка).

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ, ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КРЕАТИВНИХ МЕТОДІВ ПРОСУВАННЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ДОВІРИ ТА ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ В РЕАЛІЯХ 2026 РОКУ	
Людмила Алавердян, Ольга Юдічева.....	21
ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Богдан Березка.....	24
ВПЛИВ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	
Ангеліна Будаш.....	27
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	
Сергій Будило.....	30
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ	
Богдан Гіщак.....	34
INNOVATIVE POTENTIAL OF COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND LATVIA	
Bohdan Holovash, Lilia Holovash.....	37
СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	
Максим Довгань.....	40
КРИПТОВАЛЮТНІ АКТИВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ	
Дар'я Іванова.....	43
ІНТЕГРАЦІЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ДО ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	
Валентин Коваленко.....	46
ІНТЕГРАТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОСКОНАЛОСТІ (EFQM) У БУДІВЕЛЬНОМУ ДЕВЕЛОПМЕНТІ: ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРЕХОДУ ВІД КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ	
Олексій Кончаківський.....	48
ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	

Олексій Косов.....	52
ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ В ІНТЕГРОВАНОМУ ПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	
Денис Костенко.....	54
ЕКОНОМІЧНІ ВТРАТИ ВІД ТИМЧАСОВОЇ НЕПРАЦЕЗДАТНОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛ ТЕЛЕМЕДИЦИНИ ДЛЯ ЇХ ЗНИЖЕННЯ В УКРАЇНІ	
Ірина Кравченко.....	58
ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕРЕДОВИЩІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Данило Крупник.....	61
ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	
Оксана Кузьменко, Євген Зубов	64
АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Оксана Кузьменко, Антон Циплаков.....	67
ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ У СФЕРІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ	
Оксана Кузьменко, Анастасія Чорна.....	69
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У БІЗНЕС-МІГРАЦІЇ	
Петро Куліков, Галина Гаман.....	72
БІОСФЕРОСУМІСНІСТЬ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ	
Олексій Кушнір.....	76
ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ	
Катерина Лаврухіна	79
ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА РЕГУЛЮВАННЯ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ	
Вадим Мазур.....	83
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	
Антон Максютя.....	85
СТІЙКІСТЬ І ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ	
Олексій Мостовенко.....	89
СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ	
Денис Названов	92
НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ ДЛЯ	

ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	
Богдан Охрімчук.....	95
СТАН БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ, ОЦІНКА ЙОГО	
ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ	
Даниїл Прокопенко.....	97
ІННОВАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ	
ЕКОНОМІЧНОЇ СПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В	
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Дмитро Ратніков	100
ДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ	
ДІЯЛЬНІСТЮ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ	
Дмитро Сімонов, Галина Рижкова.....	104
ЕКОНОМІКО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ	
ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ	
БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	
Олександр Сторожук	106
ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ КРИЗИ: АДАПТАЦІЯ	
ПІДПРИЄМСТВ КВІТНИКАРСТВА В УКРАЇНІ	
Роман Усов, Людмила Степасюк.....	110
СИСТЕМНО-ДИНАМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ	
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У	
СЕРЕДОВИЩІ БАГАТОФАКТОРНИХ РИЗИКІВ	
Артем Фесун.....	114
АМБІДЕКСТЕРНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР	
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ	
ПІДПРИЄМСТВ	
Максим Черненко.....	117
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ІНТЕГРАЦІЯ	
КЛАСИЧНИХ І НОВІТНІХ МЕТОДІВ	
Дмитро Чудінов, Галина Рижкова	121
ІНТЕГРОВАНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ	
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ	
ЕКОНОМІКИ	
Денис Шеремет.....	122
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ	
ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	
Дмитро Шуплєцов.....	126

СЕКЦІЯ 2

МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ІННОВАЦІЇ

ВПЛИВ ПЕРСОНАЛУ І МАРКЕТИНГОВИХ ДЕТЕРМІНАНТІВ НА
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ ТА
СПІВПРАЦЮ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ В СУЧАСНИХ

УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Юрій Березовський, Тетяна Кузьміна, Світлана Хлапоніна.....	129
БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS ЯК ФУНДАМЕНТ ДЛЯ ПРОЕКТУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ СТАРТАПІВ	
Влада Боднар.....	134
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ДИНАМІЧНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	
Оксана Бондар-Підгурська, Станіслав Бакланов, Дмитро Курзанцев.	137
ЦИФРОВІ РЕКЛАМНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
Олена Бородіна, Анастасія Хоменко.....	140
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНА-ЄС: АНАЛІЗ ПРИЧИН ПРИКОРДОННИХ БЛОКАД ТА ПРОГНОЗ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	
Ангеліна Будаш.....	144
ФОРМАЛІЗОВАНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УХВАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ- ДЕВЕЛОПЕРІВ ЗІ ЗМІШАНИМ ФІНАНСУВАННЯМ	
Артем Величко.....	148
ІННОВАЦІЙНА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗІ	
Андрій Газукін	151
HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КОСМЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
Наталія Головач, Михайло Бялошицький.....	155
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	
Наталія Головач, Ірина Константінова.....	159
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ	
Наталія Головач, Аліна Короленко	163
ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ УТВОРЕНЬ (СТРУКТУР, ПІДПРИЄМСТВ) НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА»	
Валентина Гричина.....	167
СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УРБАНІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ	
Анастасія Гутник, Ірина Максютенко.....	170
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ	
Артем Данильченко.....	172
СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	

БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАН	
Людмила Данилюк.....	175
ОЦІНКА СТАНУ ТА ПРОБЛЕМИ ВІДТВОРЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	
Павло Дорошенко.....	179
ПОДАТКОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	
Ігор Дропа	183
МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ	
Юрій Єсаулов.....	187
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
Любов Згалат-Лозинська, Анастасія Глушенко.....	191
ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	
Любов Згалат-Лозинська, Валентина Голованець.....	195
РОЛЬ ВІМ-ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Даяна Золотар, Анастасія Мотрін.....	199
БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РИЗИКИ ВТРАТИ ДОХОДУ	
Ірина Івахненко, Тищенко Дарина.....	201
ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ	
Ірина Копитчак.....	203
ОПЕРАЦІЙНА АДАПТАЦІЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ: АНАЛІТИЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ	
Юлія Кричевська, Сергій Гринчевський	207
ГОЛОВНА МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	
Артемій Куценко.....	211
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТІВ ПУБЛІЧНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗА УЧАСТЮ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИТОРІВ	
Володимир Лич, Антон Артеменко	214
ESG, CSR ТА SDGS ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	
Ірина Максютенко, Владислав Білецький.....	217
СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ АКТИВ	
Ірина Максютенко, Ганна Ткаченко.....	219
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ	

ФАКТОРІВ УСПІХУ СПОРТИВНИХ ОБ'ЄКТІВ	
Володимир Мельник.....	222
ОНЛАЙН-ДОСЛІДЖЕННЯ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ОДЕРЖАННЯ СОЦІОЛОГІЧНИХ ДАНИХ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В МАРКЕТИНГУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	
Олександра Мурашкіна, Петро Захарченко.....	225
PR-МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ	
Денис Набаранчук.....	227
ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК МЕТОД ТИРАЖУВАННЯ УСПІШНИХ МАЛИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Софія Нужнова, Аліна Дяченко.....	229
СТВОРЕННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК НЕВІДЧУТНИХ АКТИВІВ (БРЕНДИ ТА ЛІДЕРСТВО)	
Олександр Олійник, Вікторія Ушкаленко.....	232
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОБУТОВИХ ХОЛОДИЛЬНИКІВ	
Вікторія Орлова, Ігор Ізотов	236
ЧОТИРИ ТИПИ МАРКЕТИНГОВИХ ВІЙН ЗА ДЖЕКОМ ТРАУТОМ: ЗАСТОСУВАННЯ В БУДІВНИЦТВІ	
Катерина Павлишина, Софія Павленко.....	239
РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ІННОВАЦІЙНІ ПРОДУКТИ НА ПЕРЕХОДІ МІЖ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	
Віолетта Розтопіра, Тетяна Рожко.....	241
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ НА ЖИТЛОВУ НЕРУХОМІСТЬ	
Олеся Романенко.....	244
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ	
Олександр Ротов	248
МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	
Дмитро Сахно.....	251
ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ В СИСТЕМІ МУНІЦИПАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРИКЛАДІ КП «МУНІЦИПАЛЬНА БЕЗПЕКА ВИШНЕВОЇ ГРОМАДИ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»	
Ольга Солдатенко.....	255
ON-LINE-ПОКУПЕЦЬ ТА СПОЖИВАЧ ЯК ОБ'ЄКТИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НА ПРИКЛАДІ MONOBANK	
Вячеслав Тарнопольський.....	257
ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЗАСІБ ВИХОДУ З ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	
Ярина Шеремет	260

СЕКЦІЯ 3

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

АУДИТ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Ірина Бондар.....	262
АУДИТ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ: ТИПОВІ ПОРУШЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ Олена Боровська.....	265
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА Тетяна Вачкова, Тетяна Іванова	268
КОНТРОЛЬ МИТНОЇ ВАРТОСТІ ТОВАРІВ У СИСТЕМІ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВА Марія Гаврилюк.....	271
ОБЛІК ЗНЕЦІНЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРОБЛЕМИ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ Микола Гаврись, Олександр Гаврись.....	274
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ, АУДИТІ ТА ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ Лілія Головаш, Богдан Головаш.....	278
ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ Олександр Гоменюк.....	282
ЕФЕКТИВНІСТЬ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА Марія Горбач.....	285
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ Любов Згалат-Лозинська.....	288
ОБЛІК І АУДИТ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ) Мирослава Зінченко.....	292
УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ Тетяна Іванова.....	296
УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА Владислав Казора.....	298
СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ	

ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ	
Анна Кирилова	301
АКТ РОЗБІЖНОСТЕЙ ПРИ ДОСТАВЦІ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ	
Володимир Протасов, Адріана Гольчевська	304
ОСОБЛИВОСТІ КАЛЬКУЛЯЦІЇ СТРАВИ «СУП КВАСОЛЕВИЙ» ДЛЯ ІДАЛЬНІ ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	
Володимир Протасов, Артем Ємець	306
ОСОБЛИВОСТІ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ОФОРМЛЕННЯ НАРАХУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ОПЕРАТОРА МАШИННОГО ДОІННЯ	
Володимир Протасов, Анастасія Козерацька	310
ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЗВОРотної ТАРИ В ТОРГІВЛІ	
Володимир Протасов, Вікторія Міщук	314
АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	
Володимир Протасов, Дарина Степнова	317
ЖУРНАЛ НАДХОДЖЕННЯ ЛІСОПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРВИННОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ	
Володимир Протасов, Матвій Хробуст	321
ОСОБЛИВОСТІ ЗАПОВНЕННЯ ПЕРВИННОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ З ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ	
Володимир Протасов, Ірина Цирюк	324
НОРМАТИВНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ГАРАНТІЙНОЇ ЧАСТКИ БУДІВНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ	
Інна Серватинська	327
УДОСКОНАЛЕННЯ ДОКУМЕНТУВАННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
Олексій Сердюк	330
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	
Дар'я Тищук	334
ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕВАГИ	
Софія Тонкошкура	337
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	
Юлія Чернявська, Галина Гаман	339
ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ	
Ольга Шабалюк, Тетяна Іванова	342
ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	

Юлія Шевчук.....	344
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАГАЛЬНОЇ ТА СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМ ОПОДАТКУВАННЯ В БУДІВНИЦТВІ	
Вікторія Шовківська, Катерина Безбородова.....	347
ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ ОПЕРАЦІЙ З НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ	
Олександр Яковлєв.....	351

СЕКЦІЯ 4

СТАН І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ТОРГІВЛІ І ЛОГІСТИКИ

СУТНІСТЬ ОСНОВНИХ СПОСОБІВ ПІДХОДУ ДО ПОКУПЦЯ	
Ангеліна Будаш.....	353
РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	
Олена Бородіна.....	356
МИТНО-ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	
Тетяна Войченко.....	359
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	
Софія Глазунова, Антоніна Самойленко.....	361
РОЛЬ МОДЕЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОТОКІВ У ВИРІШЕННІ АКТУАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЗАДАЧ	
Олексій Забаріло, Юлія Коротких, Павло Забаріло	366
ВПЛИВ СВІТОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ НА РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ	
Аліна Косаревська.....	370
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ (на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА»)	
Владислав Кот, Антоніна Самойленко.....	373
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ	
Оксана Кузьменко, Олег Черпаков.....	377
КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ : ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ	
Вікторія Лазаренко.....	380
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТА МОЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ EOQ	
Анастасія Лучинська, Антоніна Самойленко.....	381
СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОРГІВЛІ	
Вячеслав Оголь.....	385
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ	

ВИТРАТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
Владислав Окішев.....	386
УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
Катерина Омельчук.....	389
ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ВИБОРУ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ ЗАЛЕЖНО ВІД КАТЕГОРІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	
Валентина Павлова	390
ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	
УКРАЇНИ	
Олена Пахолюк, Ірина Мартирисян.....	394
ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНИХ ПРОЦЕДУР ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ	
ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	
Олена Пахолюк, Марія Мельникова.....	397
ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ГАЗОВАНИХ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ	
Володимир Протасов.....	400
ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ	
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	
Оксана Речун, Юлія Бошель.....	404
БЛОКЧЕЙН-МОНІТОРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВІЙ	
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ВИРОБНИЦТВОМ	
Андрій Росинський, Богдан Цеба.....	407
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В ІНТЕРНЕТ-	
ТОРГІВЛІ	
Антоніна Самойленко.....	410
ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У СИСТЕМІ	
УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ	
Тетяна Сівашенко, Анастасія Безугленко, Олександра Ткаченко.....	414
ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНИХ	
ПІДПРИЄМСТВАХ	
Тетяна Сівашенко, Ольга Тищенко, Дар'я Марченко.....	416
МОНІТОРИНГ РЕЙТИНГУ ТОРГІВЛІ	
Костянтин Сімонов.....	418
ОПТИМІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
Анастасія Труфен, Антоніна Самойленко.....	419
АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ В	
УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Світлана Хлапоніна.....	423
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ТА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ	
В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА	
СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	
Ольга Шабалюк.....	425

СЕКЦІЯ 5

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕЧНІСТЮ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ

ВИВЧЕННЯ АСОРТИМЕНТУ БУТИЛЬОВАНОЇ ПИТНОЇ НЕГАЗОВАНОЇ ВОДИ В УКРАЇНІ	
Аліна Ковбасюк, Антоніна Самойленко	428
СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	
Анна Кулік.....	431
ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ГЛАЗУРОВАНИХ СИРКІВ ЯК ПРЕДСТАВНИКІВ КИСЛОМОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ	
Альбіна Левчук, Антоніна Самойленко.....	433
ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	
Наталя Ляліна.....	437
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СУДОВОЇ ТОВАРОЗНАВЧОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ПЕРВИННИХ (МОБІЛЬНИХ) УКРИТТІВ	
Марина Мартосенко, Наталія Лисенко	440
ТОВАРОЗНАВЧА ОЦІНКА КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ І ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ ЗБИТКІВ ВІД ЇХ ВТРАТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	
Ніна Мережко, Володимир Індутний, Катерина Пірковіч	444
ЕКОЛОГІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ЗАСОБІВ ДЛЯ МИТТЯ ПОСУДУ	
Наталія Омельченко, Марина Мараховська.....	446
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ БЕЗПЕЧНОСТІ М'ЯСНИХ КОНСЕРВІВ У ТЕРМОСТІЙКІЙ ПОЛІМЕРНІЙ ТАРІ В УКРАЇНІ	
Сергій Омельченко	450
СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ МАЙОНЕЗУ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ	
Артем Панасенко, Антоніна Самойленко.....	454
ЕКСПЕРТИЗА СВІЖИХ ОВОЧІВ ТА ФРУКТІВ	
Владлена Репалюк, Ірина Огороднік	457
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	
Антоніна Самойленко, Ольга Юдічева	461
ЯКІСТЬ ПИТНОГО ЙОГУРТУ ЗІ СМАКОМ ПОЛУНИЦІ	
Вікторія Сиверська, Антоніна Самойленко.....	465
ЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКА ЗАЛИШКОВОГО ВМІСТУ ГЕКСАНУ В СОНЯШНИКОВІЙ ОЛІЇ ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЇЇ БЕЗПЕЧНОСТІ	
Ольга Юдічева, Дмитро Козьмич, Лідія Тренбач	469
ВИВЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ МІСКАНТУСУ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА ПАКУВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ДЛЯ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ	
Ольга Юдічева, Світлана Хлапоніна	472

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РИНКУ КАВИ В ЗЕРНАХ В УКРАЇНІ	
Світлана Ягелюк	476
ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕЧНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
Інна Ярощук	478

СЕКЦІЯ 6

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА	
Валерія Алавердян, Ірина Максютенко.....	483
СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ ЧЕРЕЗ ІНСТРУМЕНТИ ESG, CSR ТА SDGS	
Владислав Білецький, Ірина Максютенко.....	485
ТОРГОВЕЛЬНА МАРКА ТА МАРОЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК ФАКТОР ДОВІРИ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	
Ангеліна Будаш.....	487
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	
Ольга Блозовська	489
ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ М.КИЄВА В УРБАНІСТИЧНОМУ МАРКЕТИНГУ	
Максим Гоменюк	491
ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В БУДІВНИЦТВІ	
Аліна Гриненко, Ірина Максютенко.....	494
СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УРБАНІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ	
Анастасія Гутник, Ірина Максютенко.....	497
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ІГРОВИХ ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ EPIC GAMES)	
Олександр Довгий.....	500
РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В РЕАЛІЗАЦІЇ УРБАНІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ МІСТА	
Олександра Золотаренко.....	502
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	
Даніїл Кірюшин	506
РОЗРОБКА МОДЕЛІ ПРОВЕДЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА	
Владислав Кот.....	509

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ВИРОБНИЧИХ КОМПАНІЙ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	
Владислав Кот, Ірина Максютенко.....	512
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ «ЗЕЛЕНОГО» МАРКЕТИНГУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	
Владислав Лазаренко.....	514
СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ	
Анастасія Латашенко, Ірина Максютенко.....	516
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕХНОМІСТ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
Юлія Ленчук	518
РОЛЬ БРЕНДИНГУ У РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ SEMARK ТА НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ПРОДУКЦІЇ	
Анастасія Лучинська, Петро Захарченко.....	520
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Ірина Максютенко.....	523
МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ БЕНЧМАРКІНГУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	
Ірина Максютенко, Ірина Шевченко.....	526
РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ РИТЕЙЛЕРІВ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ШЛЯХОМ IDEF-МОДЕЛЮВАННЯ	
Олександра Мурашкіна.....	530
PR-МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ	
Денис Набаранчук	534
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ МІСТ	
Єгор Напханюк.....	536
ESG, CSR, SDGS ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У МАРКЕТИНГУ	
Єва Ремба	539
ОПИТУВАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ МОБІЛЬНИХ ТЕЛЕФОНІВ, СМАРТФОНІВ ТА ІНШИХ ЗАСОБІВ КОМУНІКАЦІЇ	
Валерія Рибак.....	541
СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ СМАРТ-МІСТА	
Дарина Савич.....	545
УРБАНІСТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ДОСВІД МІСТА КИЇВ	
Карина Скобельська.....	547

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ АКТИВ	
Ганна Ткаченко, Ірина	549
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВЧІ РІШЕННЯ У БУДІВНИЦТВІ НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТІВ КОМПАНІЇ ПРАТ «ХК»КІЇВМІСЬКБУД	
Анастасія Труфен.....	552
РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ ЗАБУДОВНИКА	
Уляна Шоломницька.....	555
РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МІСТ- ПАРКІВ	
Діана Юськова.....	558

СЕКЦІЯ 7

СУЧАСНІ БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ І ВИРОБИ НА РИНКУ УКРАЇНИ

РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД ВИКОРИСТАННЯ ТРУБ (ВІДВОДІВ), ФУТЕРОВАНИХ ФІБРОБЕТОНОМ	
Дмитро Анопко, Ольга Бондаренко.....	561
ОТРИМАННЯ КОМПОЗИЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ МІДЬ-ЗАЛІЗО МЕТОДОМ ЕЛЕКТРОННО-ПРОМЕНЕВОГО ВИПАРОВУВАННЯ- КОНДЕНСАЦІЇ	
Віра Гречанюк, Вікторія Чорновол, Богдан Гудімов.....	564
КОРОЗІЙНА СТІЙКІСТЬ КОМПОЗИЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ Cu-Mo-Zr- Y, ОТРИМАНИХ МЕТОДОМ ЕЛЕКТРОННО-ПРОМЕНЕВОГО ВИПАРОВУВАННЯ-КОНДЕНСАЦІЇ	
Віра Гречанюк, Олександра Маценко, Олександр Яроцький	567
ПРОБЛЕМА ВИКОРИСТАННЯ ВАЖКИХ МЕТАЛІВ У БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛАХ ДЛЯ ЗАХИСТУ ВІД ІОНІЗУЮЧОГО ТА НЕІОНІЗУЮЧОГО ВИПРОМІНЕННЯ	
Сергій Дериземля.....	570
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТЕПЛОІЗОЛЯЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ УКРАЇНИ	
Петро Захарченко, Наталія Амеліна, Тарас Медведєв.....	575
ВПЛИВ ШВИДКОСТІ ВИПАРОВУВАННЯ НА ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КОМПОЗИТІВ НА ОСНОВІ ТИТАНУ	
Олександра Маценко, Ігор Гречанюк, Анна Лісовенко.....	579
ОСОБЛИВОСТІ ВИГОТОВЛЕННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛІЕТИЛЕНОВИХ ТРУБ ДЛЯ ВОДОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ	
Катерина Пушкарьова, Марина Кочевих, Ольга Гончар.....	582
ВЛАШТУВАННЯ ТЕПЛО- ТА ЗВУКОІЗОЛЯЦІЇ НА РІЗНИХ ЧАСТИНАХ БУДІВЕЛЬ	
Владлена Репалюк, Петро Захарченко.....	584
ВИРОБИ З МІНЕРАЛЬНОЇ ВАТИ: ВИДИ, ВЛАСТИВОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ В ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ	

КОНСТРУКЦІЯХ

Дар'я Федотова, Петро Захарченко.....	587
ВСТАНОВЛЕННЯ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ВИМИВАННЯ АНТИПРЕНІВ З ПОКРИТТЯ ЗРАЗКІВ ДЕРЕВИНИ	
Юрій Цапко, Ольга Бондаренко, Олексій Цапко.....	590
КОМПОЗИЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ Cu–W ДЛЯ КОНТАКТІВ ВАКУ- УМНИХ КОМУТАЦІЙНИХ АПАРАТІВ НИЗЬКОЇ НАПРУГИ	
Вікторія Чорновол, Ігор Гречанюк, Захар Калантаєвський	593

СЕКЦІЯ 8

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА СПЕЦІАЛЬНОСТЯМИ ГАЛУЗІ ЗНАНЬ D «БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО» НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ. ТЕХНОЛОГІЯ КЕЙС - СТАДІ	
Дмитро Анопко, Ольга Гончар, Марина Кочевих	595
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ З МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ	
Юліана Васковець, Юрій Березовський, Тетяна Кузьміна	598
ІНТЕГРАЦІЯ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ТЕОРЕТИЧНОГО НАВЧАННЯ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ	
Руслан Дименко	601
ОСОБЛИВОСТІ ВИКЛАДАННЯ ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ	
Олексій Забарилло, Юлія Коротких, Павло Забарилло	603
ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОСВІТНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	
Наталя Ляліна	606

СЕКЦІЯ 1.
ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В
УКРАЇНІ, ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

УДК: 339.138:658.512.2:005.334.4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КРЕАТИВНИХ МЕТОДІВ
ПРОСУВАННЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ДОВІРИ ТА
ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ В РЕАЛІЯХ 2026 РОКУ

Людмила Алавердян,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9730-1704>

Ольга Юдічева,

канд. тех. наук, професор кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4421-3318>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У 2026 році глобальний маркетинговий ландшафт зазнав фундаментальних трансформацій, що змістили пріоритети від масового охоплення до глибокої резонансу з аудиторією. Сучасний ринок визначають три критичні вектори: вимушена економічна адаптивність малого та середнього бізнесу, критичне перенасичення інформаційного простору та радикальна зміна споживчих уподобань у бік автентичності та спільнот [1]. Традиційна модель маркетингу, що базувалася на безперервному зростанні бюджетів у каналах прямої реклами, вичерпала свою ефективність через стрімке зростання вартості залучення клієнта та розвиток стійкої «банерної сліпоты» у споживачів. Для МСБ, особливо в Україні, здатність генерувати стабільні продажі без надмірного капіталовкладення стала базовою умовою виживання в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування.

Економічний контекст 2026 року залишається складним через глобальну волатильність та жорсткі умови кредитування. Фінансова адаптивність вимагає від маркетологів переходу до моделі вимірюваного ROI, де кожен інвестований євро виправдовується через показники довічної вартості клієнта та швидкості повернення вартості залучення клієнта (CAC). Фінансові директори здійснюють безпрецедентний контроль над маркетинговими бюджетами, змушуючи бренди щоквартально відмовлятися від найменш ефективних 20% витрат на користь каналів з вищою органічною віральністю [2]. Аналіз динаміки вартості залучення свідчить про значні міжсекторальні розбіжності: електронна комерція демонструє стабільне зростання CAC, тоді як сектори з низьким показником довічної вартості клієнта (LTV), як-от споживча електроніка, опиняються у найбільш вразливому становищі через недостатню маржинальність (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка вартості залучення клієнтів

Індустрія	Середній САС (2026)	Діапазон САС	Типовий коефіцієнт LTV:CAC
Мода та одяг	\$72	\$32–250	2.5:1
Краса та догляд	\$68	\$28–120	3.2:1
Продукти харчування	\$45	\$25–80	4.5:1
Товари для дому	\$98	\$45–300	2.8:1
Споживча електроніка	\$85	\$35–150	2.1:1
Товари для тварин	\$52	\$30–90	3.8:1
Предмети розкоші	\$175	\$120–400	5.2:1
Середній бізнес	\$702	\$200–1,200	3:1

Таблицю складено за даними [3,4].

Вартість тисячі показів на платформі Meta досягла історичного максимуму, перевищивши 22 долари в середньому за четвертий квартал 2025 року з піками понад 25 доларів, що супроводжується зниженням рівня конверсії. Феномен банерної сліпоти трансформувався в активну відразу споживачів до рекламного контенту, який сприймається як втручання в особистий простір. Креативні методи просування спрямовані на обхід цих захисних механізмів через емоції, гумор та автентичність. На зміну відшліфованим рекламним роликам прийшов «руйнівний реалізм» — стратегія використання живих, часто недосконалих візуальних образів, що резонують із реальним життям споживача. Лідерами за показником ROI залишаються канали, що базуються на володінні аудиторією та органічному пошуку, де SEO демонструє 748% ROI завдяки залученню клієнтів із вже сформованим попитом (табл. 2).

Фундаментальний зсув у поведінці клієнта полягає у переході довіри від інституцій до індивідів. 92% споживачів довіряють рекомендаціям друзів або «людей, схожих на них», більше, ніж будь-якій формі брендової комунікації. Автентичність стала економічним активом: 61% споживачів вважають її ключовим фактором довгострокової лояльності. Ерозія довіри, спричинена дипфейками та AI-спамом, створила «психологічний преміум» на щирість. Бренди, які демонструють радикальну самоусвідомленість — здатність визнавати помилки та показувати внутрішні процеси, — отримують кращі результати: 88% споживачів швидше куплять у бренду, який чесно визнає свої помилки [5]. Психометричні дані підтверджують пряму залежність між сприйнятою щирістю бренду та фінансовими показниками.

В умовах обмежених ресурсів МСБ використовує тактики, що базуються на винахідливості. Партизанський маркетинг дає змогу отримати мільйонні охоплення через органічне розповсюдження контенту в соцмережах за умови креативної реалізації. Маркетинг спільнот будується на створенні закритих

Оцінка ефективності маркетингових каналів за рівнем повернення інвестицій (ROI)

Маркетинговий канал	Середній (2026)	ROI	Швидкість окупності	Рівень довіри споживачів
SEO (Органічний пошук)	748%		Низька (6–12 міс)	Високий
Email-маркетинг	261%		Середня (4–7 міс)	Середній
Вебінари та події	213–430%		Висока (1–3 міс)	Екстремально високий
LinkedIn (Органічний)	229%		Середня (6–18 міс)	Високий
Influencer Marketing (B2C)	689%		Висока (3–6 міс)	Високий
Meta Ads (Paid)	87%		Висока (2–4 тижні)	Низький
TikTok (Органічний/UGC)	280%		Висока (1–2 міс)	Середній

екосистем у Telegram або приватних групах Facebook, де бренд виступає не рекламодавцем, а модератором та експертом. Telegram у 2026 році перетворився на повноцінну платформу для e-commerce та B2B комунікацій з 1 мільярдом активних користувачів, а для українського бізнесу є критично важливим через високий рівень проникнення та відсутність алгоритмічного фільтра [5]. З розвитком AI-пошуку традиційне SEO трансформувалося в оптимізацію для генеративних пошукових систем, де споживачі часто отримують пряму відповідь від AI-асистента без переходу за посиланнями.

Український рекламний ринок 2025–2026 років демонструє виняткову операційну витривалість: агенції навчилися працювати в умовах постійних блекаутів та обмежених ресурсів. Український креатив поєднує високі технології та емоційну глибину, зумовлену воєнним контекстом. Проект «Minefield Honey» став хрестоматійним прикладом low-budget маркетингу з глобальним резонансом: використання дронів для посіву медоносних трав на замінованих територіях та збір «меду з мінних полів» привернули увагу світу до проблеми мінного забруднення без багатомільйонних витрат на пряму медіарекламу. Українські малі підприємства активно заміщують російське програмне забезпечення та товари, створюючи попит на внутрішні інновації, а локальний бізнес використовує «руйнівний реалізм» через прямі ефіри у TikTok, показуючи процес роботи без фільтрів.

Перехід до ефективного маркетингу у 2026 році вимагає організаційної перебудови: традиційні відділи маркетингу замінюються гнучкими командами, орієнтованими на кінцевий результат, де AI бере на себе рутинні завдання з написання текстів та верстки. Маркетинг перестав бути грою бюджетів і став грою інтелектів. Економічна адаптивність, спричинена дефіцитом капіталу, змусила МСБ повернутися до щирого спілкування, розбудови локальних

спільнот та використання креативності як основного важеля зростання. Традиційні канали залишаються інструментами охоплення, проте справжнє зростання продажів відбувається у приватних месенджерах, органічних рекомендаціях та AI-відповідях. Для українського бізнесу здатність створювати світові бренди за мінімальні кошти доводить, що автентичність та креативність є невичерпним ресурсом. Успіх супроводжує тих, хто цінує довіру клієнта вище за миттєвий прибуток і використовує технології для посилення людського зв'язку, а не для його заміни. Маркетинг без великих бюджетів — це не компроміс, а нова парадигма ефективності, де стратегічна винахідливість стає головним капіталом сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Discover our Marketing Trends of 2026 [Електронний ресурс] // Deloitte Digital. – 2026. – Режим доступу: <https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/marketing-trends-2026.html> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Average Customer Acquisition Cost for Ecommerce (2026 Benchmarks) [Електронний ресурс] // MobiLoud. – 2026. – Режим доступу: <https://www.mobiloud.com/blog/average-customer-acquisition-cost-for-ecommerce> (дата звернення: 10.04.2026).
3. The New Issue of Marketing in Ukraine is out – 3/2025 [Електронний ресурс] // Українська Асоціація Маркетингу. – 2025. – Режим доступу: <https://uam.in.ua/en/common-en/the-new-issue-of-marketing-in-ukraine-is-out-3-2025/> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Marketing trends 2026: Emotions, algorithms, brand, understanding people, measurability - and AI, of course [Електронний ресурс] // Sanoma B2B. – 2026. – Режим доступу: <https://media.sanoma.fi/en/news-articles/recent-articles/marketing-trends-2026-emotions-algorithms-brand-understanding-people> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Ukraine: Financing SMEs and Entrepreneurs 2026 [Електронний ресурс] // OECD. – 2026. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026_075d8058-en/full-report/ukraine_c1fd84cb.html (дата звернення: 10.04.2026).

УДК 330

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Богдан Березка,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Діджиталізація виступає одним із ключових факторів трансформації бізнес-моделей, змінює механізми взаємодії між підприємствами, споживачами та державою. Особливо відчутний вплив цифрових технологій на сектор малого й середнього підприємництва (МСП), який є важливою складовою економічного розвитку країни, забезпечує зайнятість населення та стимулює інноваційну діяльність [1, с. 162].

У сучасних умовах цифрова трансформація стає необхідною умовою ефективного функціонування підприємств. Використання цифрових платформ, інтернет-маркетингу, систем електронних платежів та автоматизації управлінських процесів відкриває нові можливості для розвитку малого й середнього бізнесу. Водночас впровадження діджиталізації супроводжується низкою викликів, серед яких обмежені фінансові ресурси підприємств, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу та ризики кібербезпеки [2, с. 494].

Проблеми цифровізації економіки та її впливу на розвиток підприємництва досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Значний внесок у дослідження процесів діджиталізації зробили такі дослідники, як К. Шваб, Н. Негропonte, М. Портер, які розглядали цифрові технології як фактор трансформації економічних систем [3].

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню впливу цифровізації на бізнес-середовище. У їхніх працях аналізуються особливості впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, проблеми цифрової трансформації економіки та перспективи розвитку електронної комерції. Однак питання впливу діджиталізації на розвиток малого й середнього підприємництва потребує подальшого дослідження, зокрема в контексті сучасних економічних викликів [4, с. 414].

Діджиталізація являє собою процес впровадження цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності з метою підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та створення нових можливостей для розвитку бізнесу [5].

У сучасних умовах цифрові технології виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Завдяки використанню цифрових платформ, хмарних сервісів, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та аналітичних інструментів підприємства отримують можливість більш ефективно організовувати свою діяльність та швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Цифрова трансформація малого й середнього підприємництва реалізується через декілька ключових напрямів:

1. Електронна комерція. Використання онлайн-платформ та маркетплейсів дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, залучати нових клієнтів та зменшувати витрати на традиційні канали продажу.

2. Цифровий маркетинг. Використання інструментів інтернет-маркетингу, соціальних мереж, пошукової оптимізації та контекстної реклами сприяє підвищенню ефективності просування товарів і послуг.

3. Автоматизація бізнес-процесів. Використання програмних рішень для управління фінансами, логістикою, персоналом та клієнтськими відносинами дозволяє оптимізувати діяльність підприємства та зменшити операційні витрати.

4. Використання хмарних технологій. Хмарні сервіси забезпечують доступ до інформаційних ресурсів та програмного забезпечення без значних витрат на інфраструктуру.

В сучасній інформатизованій економіці впровадження цифрових технологій у діяльність МСП має низку переваг, серед яких:

- підвищення ефективності управління підприємством;
- зниження витрат на ведення бізнесу;
- розширення ринків збуту та доступ до глобальних ринків;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- покращення аналітики та прийняття управлінських рішень.

Попри значні переваги, діджиталізація малого й середнього бізнесу супроводжується певними труднощами. Серед основних проблем можна виділити:

- обмежені фінансові можливості підприємств для впровадження цифрових технологій;
- недостатній рівень цифрової грамотності працівників;
- ризики кібербезпеки та захисту інформації;
- недостатній рівень цифрової інфраструктури в окремих регіонах.

Подолання зазначених проблем потребує комплексної підтримки з боку держави, зокрема шляхом реалізації програм цифрового розвитку підприємництва, підвищення цифрових компетентностей та створення сприятливого інноваційного середовища.

Таким чином, діджиталізація є важливим фактором розвитку малого й середнього підприємництва в сучасних умовах. Вона сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, розширенню ринків збуту та формуванню нових бізнес-моделей.

Водночас успішна цифрова трансформація МСП потребує вирішення низки проблем, пов'язаних із фінансовими ресурсами, рівнем цифрових компетентностей та питаннями кібербезпеки. Подальший розвиток цифрової економіки та підтримка підприємництва з боку держави сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності малого й середнього бізнесу та забезпеченню сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бойчук Н. Я., Косарь Є. О. Вплив діджиталізації на розвиток можливостей малого та середнього бізнесу в Україні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Збірник тез III Міжнародної науково-практичної

- конференції.. К.: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2023. С. 162.
2. Тверітнікова К. А., Афанасьєва О. М., Вплив діджиталізації на розвиток бізнесу. Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки. 2 листопада 2024 рік. Львів, Україна. Молодіжна наукова ліга. С. 493-494.
 3. Іжевський П. Г., Самарічева Т. А., Кудельський В. Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. Економіка та суспільство. № 63, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4138/4068/> (дата звернення: 26.03.2026).
 4. Ірина Струтинська , Леся Дмитроца , Олена Сороківська , Галина Козбур. Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України, країн Європи та G7. Колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 411-427.
 5. Digital Economy and Society Index (DESI). Digital Economy and Society Index 2018 Report. URL: <http://surl.li/hqxfbj> (дата звернення: 26.03.2026).

УДК 339.13:343.352

ВПЛИВ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Ангеліна Будаш,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник: **Людмила Алавердян,**
канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9730-1704>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах розвитку економіки України корупція залишається однією з ключових проблем, що стримує ефективну комерційну діяльність. Незважаючи на впровадження реформ та створення спеціалізованих антикорупційних органів, рівень корупційних ризиків продовжує негативно впливати на бізнес-середовище та інвестиційну привабливість держави.

Корупція у сфері комерційної діяльності проявляється у вигляді хабарництва, «відкатів» за отримання контрактів, маніпуляцій із державними закупівлями та адміністративного тиску на підприємців. Найбільш уразливими сферами залишаються митниця, енергетика та будівництво, де підприємці змушені витрачати значні ресурси не на розвиток бізнесу, а на подолання бюрократичних бар'єрів. Це пов'язано з тим, що саме в цих сферах існує велика кількість дозволів, перевірок і складних процедур, від яких залежить функціонування бізнесу. У зв'язку з цим посадові особи мають більше можливостей впливати на процеси та зловживати своїми повноваженнями,

зокрема вимагати неформальні платежі за прискорення або спрощення процедур. Крім того, ці сфери характеризуються значними фінансовими потоками, що робить їх особливо привабливими для корупційних схем [1].



Рис.1. Найкорумпованіші сфери на думку населення та бізнесу

Дані свідчать, що корупція в Україні найбільше поширена у сферах, пов'язаних із контролем, дозволами та великими фінансовими потоками. Для населення це передусім судова система та митниця, а для бізнесу — митниця, дозвільні процедури та публічні закупівлі. Це означає, що корупція безпосередньо впливає на ведення комерційної діяльності, створюючи додаткові витрати, бар'єри та нерівні умови конкуренції [1].

Важливою передумовою поширення корупції у комерційній діяльності є сукупність системних факторів. По-перше, складність і надмірна зарегульованість законодавства створює можливості для зловживань з боку посадових осіб, які можуть штучно ускладнювати процедури з метою отримання неправомірної вигоди. По-друге, низький рівень прозорості державних процесів, зокрема у сфері тендерів та ліцензування, сприяє виникненню неформальних домовленостей. По-третє, недостатня ефективність судової системи та тривалість розгляду справ знижують рівень відповідальності за корупційні правопорушення. Крім того, вагомим чинником є економічна нестабільність, яка змушує бізнес шукати «обхідні шляхи» для виживання, а також низький рівень антикорупційної культури в суспільстві [2].

Яскравим прикладом негативного впливу корупції на бізнес є ситуація навколо компанії «Укрнафта» у контексті розслідувань щодо фінансових зловживань та непрозорого управління ресурсами. У 2023–2024 роках правоохоронними органами було виявлено схеми ухилення від сплати податків і виведення коштів, що призвело до значних втрат державного бюджету. За офіційними оцінками, суми недоотриманих коштів обчислювалися мільярдами гривень, що свідчить про масштаб проблеми.

Особливо показовим є те, що в межах розслідувань встановлювалися факти використання складних фінансових схем із залученням афілійованих компаній, через які здійснювалося заниження прибутків та мінімізація податкових зобов'язань. У результаті держава втрачала значні ресурси, а інші учасники ринку опинялися в нерівних умовах конкуренції, оскільки не мали

доступу до подібних механізмів.

Наслідки цієї ситуації мали суттєвий вплив на комерційну діяльність в Україні. Зокрема, було знижено рівень довіри до енергетичного сектору, ускладнено залучення інвестицій та посилено ризики для добросовісного бізнесу.

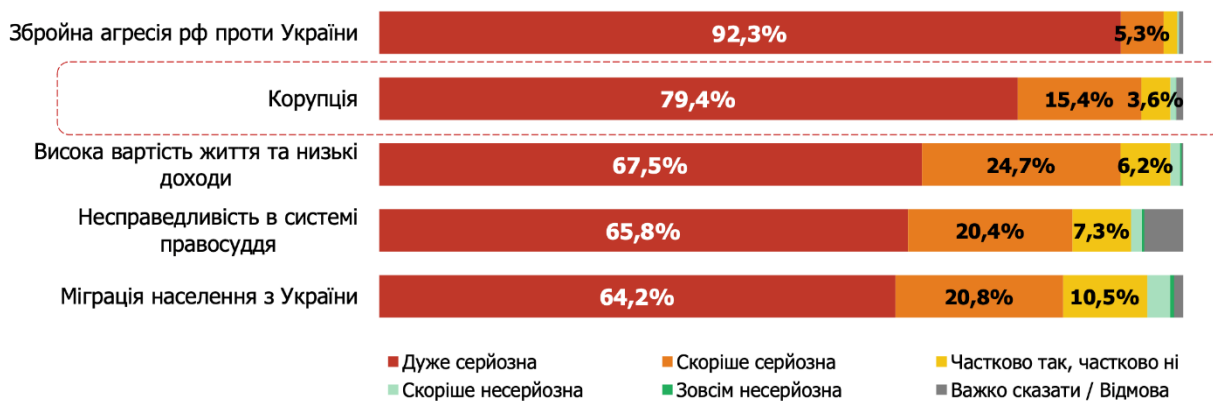


Рис.2. Сприйняття основних проблем України

Результати показують, що корупція сприймається як одна з найсерйозніших проблем в Україні — майже 80% респондентів вважають її серйозною загрозою. Це підтверджує, що корупція має системний характер і суттєво впливає не лише на економіку, а й на загальний рівень довіри до держави та умов ведення бізнесу (рис.2) [1].

Ще одним яскравим прикладом негативного впливу корупції на бізнес є справа державної компанії Energoatom (операція «Мідас»). У рамках розслідування було виявлено схему, за якою постачальники змушені були платити 10–15% «відкатів», інакше їм просто не оплачували контракти [4].

З метою протидії корупції в Україні було створено спеціалізовані інституції, серед яких ключову роль відіграють Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Вищий антикорупційний суд та Національне агентство з питань запобігання корупції. Ці органи здійснюють розслідування корупційних правопорушень, підтримують обвинувачення в суді, ухвалюють вироки та контролюють фінансову прозорість посадовців [3].

За останні роки їх діяльність дозволила викрити численні корупційні схеми, відкрити сотні кримінальних проваджень щодо високопосадовців та частково відшкодувати завдані державі збитки. Проте ефективність антикорупційної системи все ще обмежується політичним впливом, тривалістю судових процесів та недосконалістю законодавства.

У результаті корупція продовжує негативно впливати на розвиток комерційної діяльності: зростають витрати підприємств, знижується рівень конкуренції, погіршується інвестиційний клімат та посилюється тінізація економіки. Це створює системні бар'єри для економічного зростання та розвитку підприємництва в Україні.

Отже, проведений аналіз свідчить, що корупційні ризики мають системний характер та суттєво впливають на розвиток комерційної діяльності в

Україні. Вони призводять до зростання витрат бізнесу, порушення конкурентного середовища та зниження інвестиційної привабливості країни. Незважаючи на функціонування антикорупційних органів, проблема залишається актуальною та потребує комплексного вирішення. Підвищення прозорості державних процесів, удосконалення законодавства та забезпечення реальної незалежності антикорупційних інституцій є ключовими умовами формування ефективного бізнес-середовища та сталого економічного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Корупція в Україні: дослідження НАЗК пояснило, що змінилося за рік // Главком: веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/country/incidents/koruptsija-v-ukrajini-doslidzhennja-nazk-pojasnilo-shcho-zminilosja-za-rik-1041941.html> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Причини поширеності корупції в Україні // Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: https://od.ukrstat.gov.ua/ZPK/pru_korup.htm (дата звернення: 30.03.2026).
3. Органи по боротьбі з корупцією в Україні // Вікіпедія: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Категорія:Органипо_боротьбі_з_корупцією_в_Україні (дата звернення: 30.03.2026).
4. War, Peace, and Corruption in Embattled Ukraine // Brookings Institution: веб-сайт. URL: <https://www.brookings.edu/articles/war-peace-and-corruption-in-embattled-ukraine/> (дата звернення: 30.03.2026).

УДК 65.012.4:334.722

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Сергій Будило,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

У сучасних умовах трансформації економіки України особливого значення набуває розвиток малого та середнього підприємництва, яке виступає одним із ключових драйверів економічного зростання, створення робочих місць та формування конкурентного середовища. Водночас ефективне функціонування таких підприємств значною мірою залежить від рівня їх конкурентоспроможності, що обумовлює актуальність дослідження підходів до її управління.

Зважаючи на складність сучасного економічного середовища, зокрема наслідки пандемії COVID-19 та воєнних дій, питання забезпечення стійкості та адаптивності малого і середнього бізнесу (МСБ) набуває особливої ваги. У

таких умовах підприємства стикаються з необхідністю оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Проблематика конкурентоспроможності підприємств широко досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів цієї тематики зробили Варналій З., Дрига С. [2], Котенко С. І., Швіндіна Г. О. [3; 4], Крекотун С. А. [5], Кривенко Л. В. [6], Пивоваров М. Г. [7] та інші дослідники.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування ефективних інструментів управління конкурентоспроможністю МСП в умовах кризових явищ, зокрема війни та післявоєнного відновлення, залишаються недостатньо розробленими.

Метою даної роботи є поглиблений аналіз факторів, що визначають конкурентоспроможність малих і середніх підприємств, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо її підвищення в умовах ринкової економіки.

Управління конкурентоспроможністю МСП є багатогранним процесом, який потребує системного підходу та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. В основі такого управління лежить стратегічне бачення розвитку підприємства, що включає аналіз ринкового середовища, визначення конкурентних переваг та формування ефективної бізнес-моделі.

Одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності є орієнтація на якість продукції або послуг. Впровадження сучасних систем контролю якості, постійний моніторинг результатів діяльності та орієнтація на потреби споживачів дозволяють підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку.

Не менш важливим фактором є гнучкість бізнесу. МСП, на відміну від великих компаній, мають більший потенціал швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності. Саме ця здатність дозволяє їм зберігати життєздатність навіть у кризових ситуаціях.

Аналіз статистичних даних свідчить про суттєве скорочення кількості підприємств у 2022 році, що було спричинено повномасштабною війною. Проте структура бізнесу за розмірами підприємств залишилася практично незмінною, що підтверджує домінуючу роль малого та середнього бізнесу в економіці країни [12].

Окрему увагу варто приділити фізичним особам-підприємцям, які демонструють вищий рівень адаптивності порівняно з іншими формами бізнесу. Це пояснюється їхньою гнучкістю, мобільністю та здатністю швидко змінювати напрям діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності МСП здійснюється за сукупністю показників, які можна згрупувати за кількома напрямками:

- фінансові (рентабельність, ліквідність, ефективність використання ресурсів);
- ринкові (частка ринку, обсяг продажів);
- інноваційні (рівень впровадження нових технологій);

- операційні (продуктивність праці, швидкість обороту активів);
- кадрові (кваліфікація персоналу, рівень його стабільності);
- маркетингові (ефективність просування та імідж компанії) [13; 14].

Комплексний аналіз цих показників дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про позиції підприємства на ринку та визначити напрями їх покращення.

Конкурентоспроможність МСП формується під впливом широкого спектра факторів, серед яких можна виділити:

- фінансові (доступ до кредитних ресурсів);
- ринкові (рівень конкуренції та участь у державних закупівлях);
- інноваційні (цифровізація бізнесу);
- операційні (бюрократичні бар'єри);
- кадрові (наявність кваліфікованих працівників);
- маркетингові (активність у цифровому середовищі);
- соціально-екологічні (впровадження принципів сталого розвитку) [15].

Важливо, що ці фактори повинні розглядатися у взаємозв'язку, оскільки лише комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективне управління.

Для забезпечення сталого розвитку МСП необхідно реалізовувати системні заходи, спрямовані на посилення їх конкурентних позицій. До основних із них можна віднести:

По-перше, розширення доступу до фінансових ресурсів через впровадження гнучких кредитних механізмів та підвищення фінансової грамотності підприємців.

По-друге, розвиток інфраструктури та технологічної бази, що передбачає стимулювання інвестицій у цифровізацію та модернізацію виробництва.

По-третє, підвищення рівня освіти та професійної підготовки, зокрема через співпрацю з закладами вищої освіти та реалізацію навчальних програм.

По-четверте, активна підтримка інноваційної діяльності шляхом фінансування досліджень та створення інноваційних кластерів.

По-п'яте, розвиток підприємництва серед молоді та жінок через спеціалізовані програми підтримки.

Крім того, важливим є формування сприятливого бізнес-клімату, що включає спрощення регуляторних процедур, захист прав власності та зниження рівня корупції.

Окремо слід відзначити роль партнерства та мережевої взаємодії, які сприяють обміну досвідом, розширенню ринків збуту та підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність малих та середніх підприємств є результатом комплексної взаємодії численних факторів, які охоплюють фінансову, інноваційну, кадрову та маркетингову складові діяльності.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного часу, підвищення конкурентоспроможності МСП потребує системного підходу, що поєднує державну підтримку, розвиток інфраструктури, інновацій та людського капіталу.

Запропоновані заходи можуть бути використані як на рівні окремих підприємств, так і при формуванні державної політики підтримки бізнесу, що сприятиме відновленню та подальшому розвитку економіки України.

Список використаних джерел:

1. Рекуненко, І. І., Д'яконова, І. І., Лаврик, Є. І., Павленко, О. О., Федина, В. М. (2021). Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. С. 330–337. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-38
2. Варналій, З., Дрига, С. (2010). Кооперація великих і малих підприємств як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємництва України. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. С. 5–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2010_1_2
3. Котенко, С. І., Швіндіна, Г. О. (2018). Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. С. 104–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_3_15
4. Котенко, С., Швіндіна, Г. О. (2020). Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. С. 174–180. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.2-19
5. Крекотун, С. А. (2012). Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств малого бізнесу. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 9(1.1). С. 171–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9%281%29__23
6. Кривенко, Л. В. (2008). Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць : в 5 т. Дніпропетровськ. 241, Т. IV. С. 940 – 947
7. Пивоваров, М. Г. (2010). Удосконалення методики розрахунку конкурентоспроможності малих підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 1. С. 156–162. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2016/5_2016/17.pdf
8. Шпак, Н. О., Кирилич, Т. Ю. (2013). Конкурентоспроможність малих промислових підприємств як вагомий чинник їх претензій на рейтингові місця на оптових ринках. Економіка та держава. С. 51–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_16
9. Лояк, Л. М. (2013). Інноваційний розвиток як фактор підвищення конкурентоспроможності малого підприємства туристичної галузі. Карпатський край. С. 155–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kkr_2013_1_21
10. Ракітіна, Н. О. (2016). Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій високотехнологічного бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 "Світ. госп-во і міжнар. екон.

- відносини". С. 285. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.02/2016/dis_Rakitina.pdf
11. Темченко Г. В. (2021). Маркетингова діяльність як спосіб підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. Одеса. 52. С. 115-119.
12. Дані Укрстату: Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2024). URL: [://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/pssg/ksg_ek_2010_2024_ue.ex](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/pssg/ksg_ek_2010_2024_ue.ex) (дата звернення: 17.02.2026).
13. Рекуненко, І. І., Кобушко, Я. В., Рибальченко, С. М., Марин, М. (2021). Розроблення стратегії управління промислового підприємства на основі збалансованої системи показників. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2. С. 221–227. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.2-26
14. Kotenko, S., Kobushko, Ia., Heiets, I., Rusanov, O. (2021). KPI Model Impact on Employee Motivation and Competitiveness of Private Healthcare Facilities. Health Economics and Management Review, 2, 31–42. URL: <http://doi.org/10.21272/hem.2021.2-04>
15. Бондаренко, А.Ф., Гордієнко, В.П., Дудченко, О.О. (2019). Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2. С. 56–62. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.2-7

УДК 658.3:69

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ

Богдан Гішак,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6135-2301>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах трансформації економіки України, зумовлених процесами євроінтеграції, цифровізації та наслідками військової агресії росії, особливого значення набуває ефективне управління людським капіталом підприємств будівельної галузі. Саме людський капітал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості функціонування будівельних підприємств, адже визначає рівень продуктивності праці, якість виконання робіт та здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища.

Будівельна галузь України у 2023–2025 рр. демонструє поступове відновлення після значного спаду, спричиненого повномасштабною війною.

Зокрема, у 2023 році обсяги будівництва зросли на 31,8% порівняно з 2022 роком, у 2024 році – ще на 17,8%, а у 2025 році – на 11,3%, що свідчить про збереження позитивної динаміки, хоча й із поступовим уповільненням темпів зростання [1]. Загальний обсяг виконаних будівельних робіт у 2025 році досяг близько 258,2 млрд грн, перевищивши навіть довоєнний рівень [2]. Водночас така динаміка супроводжується структурними дисбалансами, зокрема дефіцитом трудових ресурсів та зростанням витрат на персонал.

Будівельна галузь має низку специфічних рис, що впливають на управління людським капіталом, зокрема сезонність робіт, високу трудомісткість, потребу у кваліфікованих кадрах і значну залежність від зовнішніх економічних та політичних чинників. За таких умов ефективність управління людським капіталом визначається не лише забезпеченістю підприємства трудовими ресурсами, а й якістю їх використання, мотивації, розвитку та утримання. З огляду на це доцільно проаналізувати кількісні параметри розвитку будівельної галузі, які безпосередньо впливають на формування та використання людського капіталу. У таблиці 1 наведено динаміку розвитку будівельної галузі України у 2023–2025 рр., що відображає зміни обсягів будівництва та пов’язані тенденції на ринку праці. Ці дані дають змогу оцінити вплив макроекономічних умов на управління персоналом, зокрема через зростання попиту на робочу силу, підвищення оплати праці та загострення кадрового дефіциту. Аналіз сучасного стану управління людським капіталом у будівельних підприємствах свідчить про наявність низки системних проблем.

Таблиця 1

Динаміка розвитку будівельної галузі України у 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Темп зростання будівництва	31,8	17,8	11,3
Обсяг будівельних робіт, млрд грн	147	219	258,2
Зростання зарплат у галузі, %	18-22	25-30	30-50

Джерело: [1,2,3]

Однією з ключових є дефіцит кваліфікованих працівників, що зумовлений міграційними процесами, мобілізацією та демографічними змінами. За оцінками ринку, у 2024–2025 рр. середня заробітна плата у будівництві зростає більш ніж на 20-30%, а для окремих професій – до 50%, що є індикатором гострої нестачі кадрів [3]. Іншою проблемою є недостатній рівень інвестування у розвиток персоналу. Відсутність системного навчання призводить до зниження продуктивності та якості виконання робіт. Крім того, недосконалість мотиваційних механізмів спричиняє плинність кадрів і зниження ефективності діяльності підприємств.

Оцінка ефективності управління людським капіталом передбачає

використання системи кількісних і якісних показників: продуктивності праці, рівня плинності кадрів, витрат на персонал, кваліфікаційного рівня працівників та рівня їх задоволеності умовами праці.

В умовах активної цифровізації економіки особливої актуальності набуває впровадження сучасних інструментів управління людським капіталом, зокрема HRM-систем, технологій аналітики даних (HR-аналітики) та платформ дистанційного навчання. Використання HRM-систем забезпечує автоматизацію ключових кадрових процесів - від підбору персоналу, обліку робочого часу та нарахування заробітної плати до оцінювання результативності працівників і управління їх кар'єрним розвитком. Це значно знижує адміністративні витрати, мінімізує людський фактор та підвищує прозорість управлінських рішень.

Важливим напрямом є застосування аналітики даних, що дозволяє здійснювати глибокий аналіз ефективності персоналу, прогнозувати потребу в кадрах, виявляти причини плинності та формувати обґрунтовану кадрову політику. На основі зібраних даних підприємства можуть приймати більш точні стратегічні рішення щодо оптимізації структури персоналу, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи мотивації.

Дистанційне навчання (e-learning) стає ефективним інструментом розвитку компетенцій працівників, особливо в умовах територіальної розосередженості будівельних об'єктів і обмежень, пов'язаних із безпекою. Воно забезпечує безперервність професійного розвитку, доступ до сучасних знань і технологій, а також скорочує витрати на навчання персоналу. Інтеграція онлайн-платформ, відеокурсів, симуляцій та BIM-технологій у процес навчання сприяє підвищенню кваліфікації працівників і покращенню якості виконання будівельних робіт. Комплексне впровадження цифрових HR-інструментів створює передумови для формування гнучкої, адаптивної та ефективної системи управління людським капіталом, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств у сучасних умовах [4, 5].

Таким чином, сучасний стан управління людським капіталом у будівельних підприємствах характеризується поєднанням позитивної динаміки розвитку галузі та водночас загостренням кадрових проблем, зокрема дефіциту кваліфікованих працівників, підвищеної плинності кадрів і зростання вартості трудових ресурсів. В умовах відновлення будівельної активності це створює додаткові виклики для підприємств, оскільки зростання обсягів робіт не завжди супроводжується відповідним кадровим забезпеченням.

Підвищення ефективності управління людським капіталом можливе за рахунок комплексного підходу, що передбачає не лише інвестування у розвиток персоналу, а й формування стратегічно орієнтованої кадрової політики. Важливого значення набуває впровадження сучасних систем мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули, розвиток корпоративної культури, а також створення безпечних і привабливих умов праці. Окрему роль відіграє цифровізація HR-процесів, яка дозволяє підвищити прозорість, оперативність та обґрунтованість управлінських рішень. Крім того, необхідним є посилення взаємодії між бізнесом, освітніми установами та

державними органами з метою формування якісного кадрового потенціалу, адаптованого до сучасних технологічних і ринкових вимог. Розвиток системи безперервного навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників сприятиме зростанню продуктивності праці та інноваційної спроможності підприємств.

У довгостроковій перспективі реалізація зазначених заходів дозволить не лише підвищити ефективність функціонування окремих будівельних підприємств, але й забезпечити стійкий розвиток галузі в цілому. Це, у свою чергу, стане важливою передумовою для успішної повоєнної відбудови України, реалізації масштабних інфраструктурних проєктів та інтеграції національної економіки до європейського економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Будівництво в Україні зросло на 11,3% у 2025 році – Держстат. Forbes Ukraine. 2026. 10 берез. URL: <https://forbes.ua/news/budivnitstvo-v-ukraini-zroslo-na-113-u-2025-rotsi-derzhstat-10032026-36981> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Озейчук А. Тенденції будівельного ринку України у 2025 році. GMK Center. 2026. 27 лют. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini-u-2025-roci/> (дата звернення: 14.03.2026).
3. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2025 р. зріс на 11,3% – Держстат. Interfax-Ukraine. 2026. 16 берез. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1152040.html> (дата звернення: 14.03.2026).
4. Будівництво. Державна служба статистики України. 2026. URL: https://stat.gov.ua/en/node/357?sort_bef_combine=created_DESC (дата звернення: 14.03.2026).
5. Тенденції будівельного ринку України у 2024 році. Prof Build. 2025. 2 січ. URL: <https://profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6329-tendentsiji-budivelnogo-rinku-ukrajini-u-2024-rotsi> (дата звернення: 14.03.2026).

УДК 339.9

INNOVATIVE POTENTIAL OF COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND LATVIA

Bohdan Holovash,

*PhD, Associate Professor of the Department of
Economic Theory, Accounting and Taxation,
orcid.org/0000-0001-8049-057X*

Lilia Holovash,

*Assistant, of the Department of Economic
Theory, Accounting and Taxation,
orcid.org/0000-0002-8399-6135*

Kyiv National University of Construction and Architecture

The modern economy is becoming intellectualised, creating a knowledge-based society where prosperity is driven by high technology, innovation and intellectual development. Intensified research, technological development and international integration have become the driving force behind economic growth in developed countries. Unfortunately, Ukraine's level of innovation lags far behind developed countries, and the situation is worsening due to the war. In Ukraine, the share of high and medium-high tech sectors in total gross value added is 32.7%. In developed countries, this figure ranges from 82% (Singapore) to 54% (Ireland).

The Latvian economy faces similar challenges and needs to intensify its development by attracting high technology. According to the innovation development index, Latvia ranks 26th in the EU. Ukraine and Latvia have a high potential to develop cooperation in innovation, ranging from renewable energy technologies to digitalisation and modern IT.

The objective of this study is to determine the potential for innovative development of Ukraine and Latvia through the formation of priority vectors for the development of joint innovation programs.

Table 1

Comparison of Key Indicators of Ukraine and Latvia in Global Innovation Index (GII) 2025

Indicator	Ukraine (Rank / Score)	Latvia (Rank / Score)	Difference (Latvia better by)
Overall GII Rank	66 / 29.7	41 / 59.35	+25 positions
Innovation Inputs	80	39	+41 positions
Innovation Outputs	54	44	+10 positions
Institutions	108 / 34.1	46 / 59.4	+62 positions
Human Capital and Research	65 / 32.5	47 / 37.57	+18 positions
Infrastructure	75 / 40.7	34 / 53.65	+41 positions
Market Sophistication	85 / 32.3	56 / 39.50	+29 positions
Business Sophistication	56 / 31.4	~47 / 33.91	+9 positions
Knowledge and Technology Outputs	47 / 26.5	51 / 25.36	-4 positions (Ukraine better)
Creative Outputs	67 / 23.9	36 / 35.16	+31 positions

Innovation activities Latvia. Latvia's innovation activity remains modest relative to the EU, although it has shown incremental progress since 2018. The shares of SMEs introducing product and business process innovations are relatively low (45.6% and 50.1% of the EU average in 2025, respectively), indicating a limited innovation capacity within the SME sector. Nevertheless, Latvia performs relatively better in linkages indicators. Public-private co-publications stand at 108.6% of the EU average in 2025, a strong result supported by recent policy measures to promote

science-business collaboration (Ministry of Education and Science, 2021). Meanwhile, innovative SMEs collaborating with others reach 51.1% of the EU average in 2025, and job-to-job mobility of HRST stands at 87.5%.

Under intellectual assets, Latvia performs strongest in trademark applications (120.3% of the EU average in 2025, ranking 9th in the EU), while PCT patent applications (60.3%) and design applications (59.4%) remain modest. The main barriers to the innovation output are the low R&D spending and the lack of R&D human capital discussed above. Despite this, recent initiatives like the Innovation Fund’s industry research programme aim to support applied science and commercial-oriented research.

Innovation activities Ukraine. Ukraine has seen a steep 33%-point decline in collaboration between innovative SMEs and other actors in the innovation ecosystem which is responsible for the low performance on Linkages dimension, currently standing at 8.0% of the EU average. The collaboration between public research organisations and businesses did not change since 2024 building on 12.3%-point progress on this indicator since 2018. The IP activity seems to be discouraged due to the war, as no change in design and trademark applications were recorded compared to 2024. A slight 0.9%-point increase in patent applications in 2025 in part driven by increased number of foreign patent applicants (UANIPIO, 2025).

We have analyzed the innovation potential of Latvia and Ukraine and proposed a matrix of the intersection of the innovation potentials of Ukraine and Latvia. (Fig. 1).

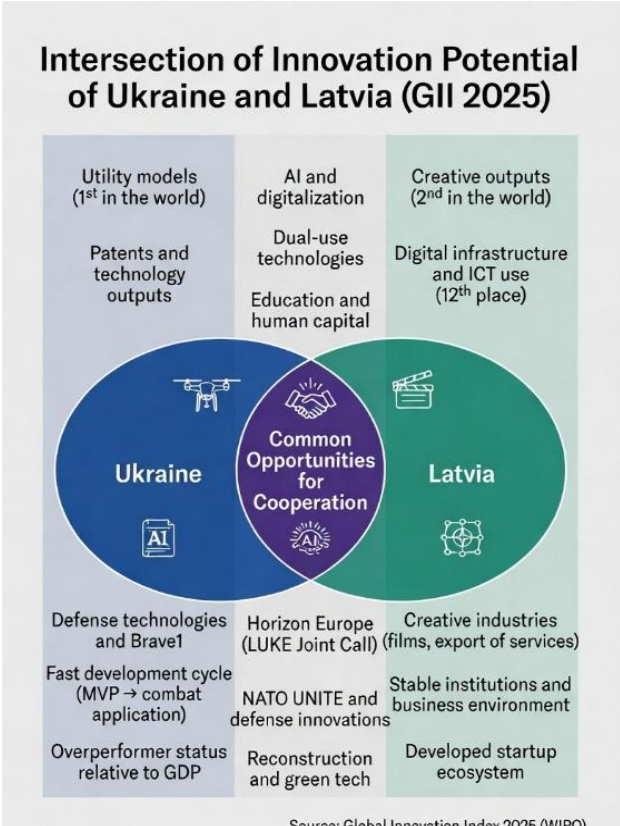


Fig.1. Innovation potential of Latvia and Ukraine

Ukraine has strengths in digitalization, defense technologies, patents, and rapid prototyping.

Latvia has strengths in creative industries, green transformation, digital infrastructure, and stable institutions.

Shared capabilities include AI, dual-use technologies, circular economy, defense technologies, and reconstruction project.

Areas of cooperation

- Defense and dual-use technologies (NATO and bilateral)
- Digital transformation and AI
- Reconstruction and economic cooperation
- Bilateral scientific cooperation
- Startups
- Transport infrastructure
- Energy sector
- Green transition
- Circular economy.

Recommendation. The next study could be dedicated to the development of a mathematical model to examine the synergistic effect of combining the innovation potential of Ukraine and Latvia.

Another promising direction for further research could be the development of a detailed roadmap for innovative cooperation between our two countries.

References:

1. Global Innovation Index URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/>
2. European Commission. (2025). European Innovation Scoreboard 2025 – Latvia / Ukraine Country Profiles. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en.

УДК 334.012.64:330.342(477)

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Максим Довгань,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

Підприємництво є важливим чинником економічного розвитку держави, оскільки воно сприяє створенню нових робочих місць, формуванню конкурентного середовища, підвищенню ефективності використання ресурсів та розвитку інновацій. В Україні підприємницький сектор відіграє значну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні зайнятості населення та наповненні державного бюджету [1, с. 22].

Разом із тим сучасні умови функціонування підприємництва характеризуються значними викликами. Воєнні дії, економічна нестабільність, зниження інвестиційної активності, логістичні проблеми та трансформація ринкових умов істотно впливають на діяльність суб'єктів господарювання. У таких умовах важливим є аналіз сучасного стану підприємництва та визначення перспектив його розвитку.

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, пов'язані з війною, цифровізацією та європейською інтеграцією, потребують перегляд аналізу сучасного стану розвитку підприємництва.

Підприємництво є одним із ключових секторів економіки України. Особливо важливу роль у національній економіці відіграє малий та середній бізнес, який забезпечує значну частку зайнятості населення та формує значний сегмент внутрішнього ринку. Малий бізнес відзначається гнучкістю, швидкою адаптацією до змін ринкового середовища та здатністю оперативно реагувати на потреби споживачів.

Станом на сьогодні в Україні функціонує значна кількість суб'єктів малого та середнього підприємництва. Вони працюють у різних сферах економічної діяльності, зокрема в торгівлі, сфері послуг, інформаційних технологіях, аграрному секторі, промисловості та будівництві.

Водночас підприємницька діяльність в Україні стикається з низкою проблем. Серед основних слід виділити [2, с. 49]:

- складність регуляторного середовища;
- недостатній доступ до фінансових ресурсів;
- високий рівень податкового навантаження;
- нестабільність економічного середовища;
- проблеми безпеки ведення бізнесу в умовах воєнного стану;
- руйнування виробничої та логістичної інфраструктури.

Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування підприємницького сектору. Частина підприємств була змушена припинити діяльність або перемістити виробництво до безпечніших регіонів. Водночас спостерігається активізація процесів релокації бізнесу, розвитку нових напрямів підприємницької діяльності та адаптації підприємств до нових умов.

Важливим фактором розвитку підприємництва є цифровізація економіки. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, розширенню ринків збуту та оптимізації управління підприємствами. Активно розвивається електронна комерція, онлайн-послуги, цифрові платформи для ведення бізнесу [3, с. 238].

Суттєву роль у підтримці підприємництва відіграє державна політика. В Україні реалізуються програми підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема програми кредитування, грантові програми, податкові пільги та програми розвитку підприємництва. Значну підтримку український бізнес отримує також від міжнародних організацій та партнерів.

Європейська інтеграція відкриває нові можливості для розвитку підприємництва. Вона сприяє розширенню доступу українських підприємств до європейських ринків, впровадженню сучасних стандартів управління,

підвищенню конкурентоспроможності продукції та розвитку інноваційної діяльності [4].

Перспективи розвитку підприємництва в Україні значною мірою пов'язані з відновленням економіки та післявоєнною реконструкцією країни. Основними напрямками розвитку підприємницької діяльності можуть стати:

- розвиток інноваційного підприємництва;
- цифрова трансформація бізнесу;
- інтеграція до європейського економічного простору;
- розвиток малого та середнього бізнесу;
- залучення інвестицій у підприємницький сектор;
- підтримка стартапів та технологічних компаній.

Особливе значення матиме розвиток підприємництва у сфері високих технологій, агробізнесу, енергетики, будівництва та інфраструктурних проєктів. У процесі післявоєнного відновлення економіки підприємницький сектор може стати ключовим драйвером економічного зростання [5, с. 29].

Отже, підприємництво відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку України. Незважаючи на складні умови функціонування, підприємницький сектор демонструє здатність до адаптації та розвитку. Подальше вдосконалення державної політики підтримки бізнесу, розвиток інновацій, цифровізація економіки та інтеграція до європейського економічного простору сприятимуть зміцненню підприємницького середовища та підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

Перспективи розвитку підприємництва в Україні пов'язані з формуванням сприятливого бізнес-клімату, удосконаленням регуляторної політики, розширенням доступу до фінансових ресурсів та активним залученням інвестицій. Реалізація цих заходів сприятиме сталому економічному розвитку держави та підвищенню рівня добробуту населення.

Список використаних джерел:

1. Сериков С. С., Боровик А.В., Деревянко Н.З. Підтримка підприємницької діяльності в Україні: адміністративно-правовий механізм: монографія. Одеса: Видавництво «Юридика», 2025. 176 с.
2. Саблук Р. П., Денисенко А.А. Проблеми підприємництва в Україні під час воєнного стану. Економіка і управління. Вип. 4. 2024. С. 48-53.
3. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л., Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. Колективна монографія. Т.: ФОП Паляниця, 2024. С. 235–253.
4. Євроінтеграція створює нові перспективи для прогресу місцевих громад. URL: <https://renews.com.ua/ekonomika/yevrointegraciia-stvoruye-novi-perspektivi-dlia-progresy-miscevih-gromad-zaznachiv-shym/> (дата звернення: 30.03.2026)
5. Аверчева Н.О. Напрями підвищення стійкості малих і середніх підприємств аграрного сектору в умовах ризиків. Агросвіт. 2024. № 9. С. 28– 35.

КРИПТОВАЛЮТНІ АКТИВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ

Дар'я Іванова

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності G19 «Будівництво та цивільна інженерія».

науковий керівник – **Галина Гаман**,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,

обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-4204>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Вторгнення РФ у лютому 2022-го року поставило під загрозу життєздатність економічної моделі України, вимагаючи негайного впровадження антикризових фінансових інструментів. З метою запобігання критичному відтоку капіталу та захисту золотовалютних резервів (ЗВР), Національний банк України (НБУ) ухвалив Постанову №18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [1]. Цей документ «заморозив» вільний рух валютних коштів, ввівши ліміти на транскордонні перекази, фіксацію обмінного курсу та заборону на купівлю валюти для більшості видів імпорту, що не належав до категорії критичного. Незважаючи на те, що політика НБУ виконала свою роль у стабілізації гривні, вона також створила деякі системні бар'єри а саме: часовий бар'єр та бюрократизація; заморожування оборотного капіталу; ліміти на перекази; високий поріг входу до офіційних банківських розрахунків.

Адміністративне обмеження валютного ринку через Постанову №18 стимулювало перехід вітчизняного бізнесу до використання децентралізованих фінансових інструментів. Це дозволило сформувати автономну платіжну екосистему, яка нівелює традиційні бюрократичні затримки та забезпечує високу швидкість обігу капіталу в умовах воєнного стану. Профільне законодавство дозволяє компаніям офіційно працювати з віртуальними активами, відкривати банківські рахунки для бірж та залучати інвестиції.

Для зовнішньоекономічної діяльності використання біткоїна є певним ризиком, тому бізнес використовує стейблкоїни (USDT, USDC, DAI), які мають жорстку прив'язку до долара США. Використання стейблкоїнів як інструменту збереження ліквідності нівелює необхідність тривалого очікування банківського погодження на купівлю валюти. Завдяки цьому суб'єкти ЗЕД отримують змогу здійснювати закупівлі в режимі реального часу, мінімізуючи ризики, пов'язані з динамічною зміною вартості товарів на зовнішніх ринках. Коли НБУ обмежує купівлю валюти, підприємство може конвертувати вільну гривню в стейблкоїни на децентралізованих біржах (DEX) або через P2P-платформи, фіксуючи вартість своїх активів у доларовому еквіваленті [2].

Аналіз наведених ризиків використання віртуальних активів (таблиця 1) свідчить про те, що більшість загроз, пов'язаних із використанням даних

активів, мають керований характер і можуть бути ефективно нівельовані шляхом впровадження корпоративних стандартів кібербезпеки. Більше того, порівняно з жорсткими адміністративними бар'єрами традиційного банківського сектору, що виникли внаслідок Постанови №18, інструменти децентралізованих фінансів пропонують вищий рівень операційної гнучкості. Таким чином, віртуальні активи трансформуються з експериментального інструменту в життєздатну альтернативну інфраструктуру для зовнішньоекономічної діяльності України [3].

Таблиця 1

Ризики використання віртуальних активів та їх регулювання

Категорія ризику	Ризик	Рішення
Технологічний	Незворотність транзакцій та ризик помилки в реквізитах.	Впровадження обов'язкових «тестових платежів» на малі суми та використання адресних книг з верифікацією.
Кібербезпека	Злам «гарячих» гаманців, фішинг або крадіжка приватних ключів.	Використання Cold Storage (апаратних гаманців) для основного капіталу та двофакторної автентифікації (2FA).
AML/Комплаєнс	Ризик отримання «брудних» активів, що веде до блокування на біржах.	Обов'язковий AML-скринінг вхідних адрес контрагентів через сервіси на кшталт <i>Crystal</i> або <i>Chainalysis</i> .
Фінансовий	Втрата паритету стейблкоїна до долара	Диверсифікація активів між різними стейблкоїнами (наприклад, 50% USDT та 50% USDC).
Регуляторний	Зміна законодавства (MiCA) або блокування банківських рахунків	Робота виключно з ліцензованими VASP (постачальниками послуг) та завчасна підготовка звітності для фінмоніторингу.

Джерело: [2].

Незважаючи на переваги для мінімізації валютних ризиків, самі криптовалюти несуть власні загрози:

- ціна на децентралізовані активи може різко змінюватися, що потребує високої інвестиційної грамотності;
- для мінімізації ризику крадіжки коштів рекомендується використовувати апаратні («холодні») гаманці (наприклад, Ledger або Trezor);
- відсутність остаточно сформованих «правил гри» та системний фінансовий моніторинг можуть створювати складнощі для бізнесу.

Порівняльний аналіз (таблиця 2) показує, що децентралізовані інструменти перевершують традиційну систему SWIFT за параметрами

швидкості, вартості комісій та доступності в режимі 24/7. Це робить їх незамінними для критично важливого імпорту та термінових операцій.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз системи SWIFT та децентралізованих фінансових інструментів

Показники	Система SWIFT	Децентралізовані фінансові інструменти
Швидкість	1-5 робочих днів	2-30 хвилин
Валютний контроль	згідно з Постановою НБУ №18; вимагає контракти, інвойси, акти	Відсутній у децентралізованій мережі (проте підлягає моніторингу на етапі "виходу у фіат")
Комісія	0,5%–1% + фіксована сума	Фіксована
Доступність	Тільки в операційні години	Завжди
Ризик відхилення	Високий (через політику зменшення ризиків та невідповідність критичному імпорту)	Мінімальний (транзакція гарантується протоколом блокчейну при наявності активів)
Прозорість	Обмежена (статус платежу відомий лише банкам-учасникам)	Повна (публічні блокчейн-експлорери дозволяють відстежити транзакцію в реальному часі)

Джерело: складено автором на основі [2].

Криптоактиви трансформуються з інструменту спекуляції на повноцінний елемент корпоративного ризик-менеджменту. Головним викликом залишається баланс між вигодами від відсутності кордонів та ризиками волатильності самого крипторинку. Очікується подальший прихід великого капіталу (через ETF та банківські продукти), що зменшить нестабільність ринку та зробить криптоактиви більш надійним засобом збереження вартості. Поява цифрових валют центральних банків (наприклад, е-гривні) дозволить поєднувати традиційну фінансову систему з криптосвітом, спрощуючи легальне хеджування. Децентралізовані фінанси запропонують нові алгоритмічні інструменти для автоматичного покриття збитків від курсових коливань у режимі реального часу. Чіткі податкові правила та правовий статус активів в Україні (згідно з європейськими нормами MiCA) дозволять бізнесу повноцінно включати криптовалюту в бухгалтерський баланс як засіб мінімізації ризиків.

Список використаних джерел:

1. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення: 10.04.2026).

2. The 2025 Geography of Crypto Report. Chainalysis. 2025. URL: <https://go.chainalysis.com/2025-geography-of-cryptocurrency-report.html> (дата звернення: 10.04.2026).

УДК 336.761

ІНТЕГРАЦІЯ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ДО ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Валентин Коваленко,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

Фондовий ринок є важливою складовою фінансової системи будь-якої держави, оскільки забезпечує ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами економіки. Його функціонування сприяє розвитку інвестиційної діяльності, підвищенню ефективності використання капіталу та забезпеченню стабільного економічного зростання.

У сучасних умовах глобалізації світової економіки фондові ринки виступають важливим інструментом мобілізації фінансових ресурсів та забезпечення ефективного функціонування національних економік. Інтеграція фондового ринку України до міжнародної фінансової системи є необхідною передумовою залучення іноземних інвестицій, підвищення ефективності функціонування фінансового сектору та стимулювання економічного зростання.

Водночас український фондовий ринок характеризується недостатнім рівнем розвитку, низькою ліквідністю та обмеженою участю іноземних інвесторів. Це зумовлює необхідність дослідження проблем та перспектив інтеграції національного фондового ринку до глобального фінансового простору.

В Україні формування фондового ринку розпочалося у 1990-х роках у процесі переходу до ринкової економіки. Протягом цього періоду було створено нормативно-правову базу, сформовано інституційну інфраструктуру ринку цінних паперів, зокрема фондові біржі, депозитарну систему та органи державного регулювання [1].

Незважаючи на певний прогрес, український фондовий ринок залишається недостатньо розвиненим порівняно з фондовими ринками розвинених країн. Серед основних проблем його функціонування можна виділити низький рівень капіталізації, обмежену кількість ліквідних фінансових інструментів, недостатню прозорість діяльності емітентів, а також низький рівень довіри інвесторів.

В умовах запровадження воєнного стану функціонування фондового ринку України супроводжується низкою суттєвих проблем. Насамперед

відбулося призупинення або значне обмеження операцій з більшістю видів цінних паперів, за винятком державних військових облігацій внутрішньої державної позики, які стали одним із ключових інструментів мобілізації фінансових ресурсів для підтримки держави. Крім того, значна частина корпоративних емітентів через настання форс-мажорних обставин не має можливості своєчасно виконувати зобов'язання щодо виплати доходів за борговими цінними паперами. Негативним наслідком воєнних подій стало також зниження ринкової вартості акцій, що зумовлено погіршенням фінансових результатів діяльності українських компаній та зростанням ризиків для інвесторів. У результаті цього відбулося загальне звуження можливостей підприємств щодо залучення фінансових ресурсів через інструменти фондового ринку України [2, с. 59].

Подальший розвиток національного фондового ринку потребує реалізації комплексу системних заходів, спрямованих на його модернізацію та підвищення ефективності функціонування. Серед ключових напрямів слід виділити удосконалення механізмів регулювання діяльності емітентів, розширення спектра фінансових інструментів та впровадження нових біржових продуктів. Важливим завданням є активізація інвестиційних процесів на фондовому ринку, зокрема шляхом створення сприятливих умов для залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Особливу увагу необхідно приділити підвищенню рівня участі іноземного капіталу у фінансовому секторі України.

Не менш значущим напрямом є забезпечення стабільного та надійного функціонування інфраструктури фондового ринку, що включає діяльність бірж, депозитарних установ та інших професійних учасників ринку. Важливо також формувати сучасну та ефективну нормативно-правову базу, яка враховуватиме попередній досвід розвитку фінансового ринку та усуватиме недоліки регуляторної політики минулих років. Доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на збільшення обсягів біржових торгів до рівня, необхідного для забезпечення економічного зростання держави.

Крім того, важливим чинником активізації фондового ринку має стати підвищення фінансової обізнаності населення, що передбачає проведення інформаційно-просвітницьких кампаній щодо можливостей та переваг інвестування в цінні папери. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню більш ефективного, прозорого та конкурентоспроможного фондового ринку України.

Інтеграція фондового ринку України до світового фінансового простору передбачає гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами, удосконалення інституційної структури ринку та підвищення рівня його прозорості. Важливу роль у цьому процесі відіграє адаптація нормативно-правової бази до стандартів Європейського Союзу.

Одним із ключових напрямів розвитку фондового ринку України є підвищення його інвестиційної привабливості. Це можливо шляхом удосконалення механізмів захисту прав інвесторів, розвитку біржової інфраструктури та впровадження сучасних фінансових інструментів.

Важливим фактором інтеграції є також цифровізація фінансових ринків,

що сприяє підвищенню ефективності операцій з цінними паперами та розширенню доступу інвесторів до фінансових ресурсів.

У перспективі розвиток фондового ринку України повинен базуватися на комплексному підході, який передбачає удосконалення державного регулювання, розвиток інституційних інвесторів, активізацію біржової торгівлі та розширення міжнародного співробітництва.

Таким чином, фондовий ринок України є важливим елементом фінансової системи держави та відіграє значну роль у забезпеченні інвестиційного розвитку економіки. Незважаючи на наявні проблеми, український фондовий ринок має значний потенціал для розвитку та інтеграції до світового фінансового простору.

Основними напрямками його подальшого розвитку мають стати удосконалення нормативно-правової бази, підвищення прозорості ринку, розвиток інституційних інвесторів та впровадження сучасних фінансових технологій. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності фондового ринку України та його ефективній інтеграції до глобальної фінансової системи.

Список використаних джерел:

1. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (дата звернення: 31.03.2016).
2. Добриніна Л. В. Динаміка розвитку світового фондового ринку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. № 4(329), 2025. С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-55-61>

УДК 69:005.6:004.9:330.46

ІНТЕГРАТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОСКОНАЛОСТІ (EFQM) У БУДІВЕЛЬНОМУ ДЕВЕЛОПМЕНТІ: ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРЕХОДУ ВІД КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ДО ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ

Олексій Кончаківський,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0007-5843-3318

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Інтегрована економічна стійкість трактується як здатність підприємства підтримувати функціональну результативність, фінансову стабільність і інвестиційну привабливість за умов нестабільності ринку, що досягається через синхронізацію стратегічного планування з інструментами контролінгу. Методологічно система формується на засадах системного підходу, багатокритеріального оцінювання та динамічного моделювання, що дозволяє

враховувати мультипроектний характер діяльності, варіативність зовнішніх факторів і нелінійність економічних процесів у девелопменті. Ключовим результатом її впровадження є перехід від реактивного контролю до проактивного управління стійкістю, коли управлінські рішення приймаються на основі інтегрованих аналітичних сигналів і спрямовані на мінімізацію втрат, підвищення адаптивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Теоретичне підґрунтя інтегрованих моделей управління життєвим циклом девелоперських проєктів формується на стику теорії життєвого циклу, концепції циркулярної економіки, системного управління проєктами, економіки нерухомості, інституціональної економіки та теорії сталого розвитку [1-3]. У межах цієї міждисциплінарної рамки девелоперський проєкт перестає бути виключно інвестиційно-будівельним процесом із фіксованою точкою завершення у вигляді введення об'єкта в експлуатацію. Натомість він трактується як складна соціо-еколого-економічна система, економічний зміст якої розкривається в усіх фазах її існування: від передпроектної ініціації, вибору земельної ділянки та концепції забудови до проєктування, будівництва, комерціалізації, експлуатації, реновації, зміни функціонального призначення, демонтажу та ресурсного відновлення. Саме ця розширена логіка життєвого циклу створює необхідність формування інтегрованих моделей управління, здатних координувати рішення, що впливають на майбутню економічну, ресурсну й функціональну поведінку об'єкта ще на ранніх стадіях девелоперського процесу.

У традиційному девелопменті домінує підхід, за якого проєктні рішення оптимізуються переважно з точки зору початкових капітальних витрат, швидкості реалізації та короткострокової комерційної дохідності. Така модель часто ігнорує приховані витрати експлуатаційного циклу, потенціал повторного використання компонентів, адаптаційну гнучкість об'єкта, можливості реновації, наслідки демонтажу та екологічні зовнішні ефекти. Циркулярна економіка пропонує принципово іншу методологічну оптику: вартість і ефективність девелоперського проєкту оцінюються не лише на вході або в момент продажу, а як функція здатності об'єкта зберігати свою економічну корисність, мінімізувати втрати ресурсів, продовжувати термін функціональної придатності, знижувати залежність від первинних матеріальних потоків та створювати можливості для повторного включення будівельних матеріалів, елементів, просторів і технологічних рішень у нові цикли використання. У такій логіці інтегроване управління життєвим циклом є не просто системою координації етапів проєкту, а механізмом реалізації циркулярної цінності як стратегічного результату девелопменту.

Економічний зміст інтегрованих моделей у цьому контексті полягає в переході від вузького кошторисно-проєктного підходу до моделі управління повною життєвою вартістю об'єкта. Ідеться про врахування всіх істотних витрат і вигод, пов'язаних не тільки з будівництвом, а й з експлуатацією, технічним обслуговуванням, енергоспоживанням, модернізацією, зміною конфігурації простору, утилізацією матеріалів, залишковою вартістю компонентів та потенціалом їх вторинного використання. Таким чином,

інтегрована модель управління життєвим циклом дозволяє оцінювати девелоперський проєкт не як одноразову інвестиційну подію, а як довгострокову систему генерації, збереження й перетворення вартості. Для девелопера це відкриває можливість переходу від логіки швидкого виходу з проєкту до логіки управління довгостроковою дохідністю активу, включаючи дохідність від сервісів, експлуатаційної ефективності, гнучкості простору, можливостей реконфігурації та зниження ресурсних витрат.

Формування інтегрованої моделі управління життєвим циклом девелоперського проєкту на засадах циркулярної економіки вимагає переосмислення функціональної архітектури девелопменту. У межах такої моделі стратегічний рівень має визначати довгострокову циркулярну концепцію об'єкта, включаючи принципи ресурсоощадності, модульності, ремонтпридатності, адаптивності та матеріальної відновлюваності. Передінвестиційний рівень повинен інтегрувати процедури оцінювання життєвого циклу вартості, екологічного сліду, сценаріїв використання простору й перспектив зміни функціонального призначення об'єкта. Проєктний рівень має забезпечувати впровадження рішень, які підтримують демонтаж без втрати цінності матеріалів, стандартизацію конструктивних елементів, просторову трансформованість, сумісність компонентів і можливість подальшої модернізації. Будівельний рівень повинен бути зорієнтований на мінімізацію відходів, оптимізацію логістики, підвищення частки вторинних матеріалів, контроль ресурсоспоживання і цифрове супроводження матеріальних потоків. Експлуатаційний рівень має включати енергоефективне управління, моніторинг технічного стану, превентивне обслуговування, аналітику фактичного використання простору і підтримку рішень щодо модернізації чи реновації. Нарешті, завершальна фаза життєвого циклу повинна трактуватися не як ліквідація, а як етап ресурсного повернення, у межах якого об'єкт стає джерелом матеріалів, конструктивних елементів і просторових рішень для нового циклу інвестиційно-будівельної діяльності.

Однією з ключових характеристик інтегрованої моделі є її багатосуб'єктність. Девелоперський проєкт реалізується за участі широкого кола стейкхолдерів, інтереси яких у традиційній моделі часто не синхронізовані в межах єдиного життєвого циклу. Інвестори зазвичай орієнтуються на прибутковість капіталовкладень, архітектори — на проєктну якість, підрядники — на техніко-технологічну реалізацію, майбутні оператори — на функціональність експлуатації, користувачі — на комфорт і гнучкість середовища, а органи влади — на просторову, соціальну й екологічну відповідність проєкту. Інтегрована модель управління життєвим циклом на засадах циркулярної економіки має забезпечувати узгодження цих інтересів через спільну систему показників, критеріїв оцінювання та управлінських рішень. Це передбачає перехід від фрагментарного, стадійно ізольованого управління до моделі безперервної координації, в якій рішення ранніх фаз перевіряються на відповідність наслідкам пізніших фаз, а експлуатаційний досвід стає джерелом знань для майбутніх проєктів.

У методологічному плані така модель ґрунтується на принципах життєвоцикловості, інтегрованості, превентивності, відновлюваності, адаптивності та даноцентричності. Принцип життєвоцикловості означає, що всі рішення оцінюються за впливом на сукупну траєкторію існування об'єкта, а не на локальний етап. Принцип інтегрованості вимагає поєднання інвестиційного, проектного, будівельного, експлуатаційного та екологічного управління в межах єдиної аналітичної та організаційної системи. Превентивність передбачає раннє врахування тих наслідків, які в традиційній моделі виявляються лише постфактум, зокрема майбутніх експлуатаційних витрат, ризиків морального старіння, складності реновації чи демонтажу. Відновлюваність означає орієнтацію на максимальне повернення матеріальної й функціональної цінності в економічний обіг. Адаптивність стосується здатності об'єкта змінювати свої функції, конфігурацію та технічні рішення без надмірних витрат. Даноцентричність підкреслює, що ефективне циркулярне управління неможливе без системи збирання, інтеграції та аналітики даних на всіх фазах життєвого циклу.

Саме цифрові технології є одним із центральних інструментів реалізації інтегрованих моделей управління життєвим циклом девелоперських проєктів. Інформаційне моделювання будівель, цифрові двійники, системи управління активами, платформи моніторингу експлуатаційних параметрів, бази даних щодо матеріалів і компонентів, технології відстеження ресурсних потоків та інтелектуальна аналітика забезпечують той рівень інформаційної зв'язності, без якого циркулярна модель девелопменту залишається декларативною. ВІМ у цій логіці перестає бути лише інструментом проєктування та координації будівництва; він перетворюється на основу формування цифрового паспорта об'єкта, що акумулює дані про матеріальний склад, технічні характеристики, режими обслуговування, потенціал реконфігурації та можливості подальшого демонтажу й повторного використання. Завдяки цьому управління життєвим циклом отримує доказову базу, а рішення щодо модернізації, реновації чи ліквідації можуть прийматися не інтуїтивно, а на підставі повного масиву даних про накопичену й потенційну цінність об'єкта.

У контексті циркулярної економіки принципово змінюється й економічне трактування девелоперського продукту. Якщо в лінійній моделі об'єкт розглядається як кінцевий результат інвестиційно-будівельного циклу, то в циркулярній — як динамічна платформа створення цінності, що може змінювати функціональні режими, забезпечувати повторне використання своїх елементів, адаптуватися до нових ринкових вимог і генерувати додаткові джерела доходу через сервісні, інфраструктурні, енергетичні або просторові рішення. Звідси випливає важливий методологічний висновок: інтегрована модель управління життєвим циклом повинна враховувати не лише прямі фінансові потоки від реалізації або експлуатації об'єкта, а й опосередковані ефекти, пов'язані зі зниженням вартості володіння, скороченням витрат на адаптацію, зростанням ліквідності активу, покращенням ESG-позиціонування, доступом до зеленого фінансування та формуванням довгострокової репутаційної вартості девелопера.

Список використаних джерел:

1. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Seventh edition*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
2. Кричевська, Ю., Рижакова, Г., Шпаков, А., Поколенко, В., & Приходько, Д. (2024). Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 174–182. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.174-182>
3. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижакова, Г., Петруха, Н., Чуприна, Ю., Малихіна, О., & Кушнір, О. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*, (52), 113-125.

УДК 338.24

ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Олексій Косов,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

Промисловий комплекс є важливою складовою економічної системи держави, що забезпечує виробництво матеріальних благ, розвиток технологій, створення робочих місць та формування експортного потенціалу країни. Для України промисловість традиційно відіграє значну роль у структурі національної економіки, формуючи значну частку валового внутрішнього продукту та забезпечуючи значний обсяг валютних надходжень.

Водночас сучасні економічні та геополітичні виклики створюють серйозні загрози для економічної безпеки промислового комплексу. Серед них особливе місце займають руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зменшення інвестиційної активності, технологічна залежність від імпорту та структурні диспропорції розвитку промисловості.

У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження факторів, що впливають на економічну безпеку промислового комплексу України, а також визначення ефективних механізмів її зміцнення.

Економічна безпека промислового комплексу являє собою стан захищеності промислового виробництва від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільний розвиток підприємств, ефективне використання ресурсів та підтримання конкурентоспроможності національної економіки.

Економічна безпека має свою структуру. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, структурними компонентами економічної безпеки України є промислова, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна та фінансова безпека [1].

Промислова безпека виступає однією з ключових складових системи економічної безпеки держави. Вона охоплює широкий спектр виробничих галузей, включаючи добувну, переробну, машинобудівну, високотехнологічну та оборонну промисловість. Сутність промислової безпеки полягає у створенні умов для стабільного, безперервного та ефективного функціонування промислового комплексу, орієнтованого на впровадження інновацій та технологічний розвиток.

Отже, рівень економічної безпеки підприємств промислового сектору значною мірою визначає здатність національної економіки протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам. Водночас він забезпечує технологічну самодостатність держави, раціональне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [2, с. 247].

Забезпечення економічної безпеки промисловості передбачає створення умов для стабільного функціонування підприємств, модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та розвитку експортного потенціалу.

У сучасних умовах промисловий комплекс України стикається з низкою серйозних викликів, які негативно впливають на його розвиток.

1. Руйнування виробничої інфраструктури та зниження виробничого потенціалу. Частина промислових підприємств зазнала значних втрат виробничих потужностей, що призвело до зменшення обсягів виробництва та скорочення промислового потенціалу країни.

2. Порушення логістичних ланцюгів та транспортної інфраструктури. Зміни у логістичних маршрутах, обмеження транспортних можливостей та зростання витрат на перевезення продукції ускладнюють діяльність промислових підприємств.

3. Технологічне відставання та залежність від імпортованих технологій. Багато підприємств використовують застаріле обладнання, що знижує їхню продуктивність і конкурентоспроможність на світових ринках.

4. Недостатній рівень інвестиційної активності. Обмеженість фінансових ресурсів та високі ризики інвестування стримують модернізацію промислового виробництва.

5. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Міграційні процеси та демографічні зміни призводять до скорочення трудового потенціалу в промисловому секторі.

Для підвищення рівня економічної безпеки промислового комплексу України необхідно реалізувати комплекс заходів економічного та інституційного характеру [3]:

1. Формування ефективної державної промислової політики. Державна політика має бути спрямована на підтримку стратегічних галузей

промисловості, стимулювання інноваційної діяльності та розвиток високотехнологічних виробництв.

2. Модернізація виробничих потужностей. Важливим напрямом є впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів та розвиток індустрії 4.0.

3. Розвиток інноваційного потенціалу. Підтримка науково-дослідних розробок, розвиток технологічних кластерів та посилення співпраці між наукою та бізнесом сприятимуть підвищенню технологічного рівня промисловості.

4. Розширення інвестиційних можливостей. Необхідно створити сприятливі умови для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у розвиток промислових підприємств.

5. Диверсифікація експортних ринків. Розширення географії експорту та інтеграція у міжнародні виробничі ланцюги дозволять зменшити залежність від окремих ринків.

Економічна безпека промислового комплексу є важливою передумовою стабільного розвитку національної економіки України. Сучасні виклики, зокрема руйнування інфраструктури, технологічне відставання, обмеженість інвестиційних ресурсів та порушення логістичних ланцюгів, суттєво ускладнюють функціонування промислового сектору.

Для подолання зазначених проблем необхідно реалізувати комплексну політику підтримки промисловості, спрямовану на модернізацію виробництва, розвиток інновацій, залучення інвестицій та інтеграцію у світові економічні процеси. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислового комплексу України та зміцненню економічної безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13> (дата звернення: 25.03.2026).
2. Мірошніченко М.В. Економічна безпека промислової галузі як ключовий елемент економічної безпеки національної економіки. Економічний простір. № 206, 2025. С. 244-250. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.244-250>
3. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024 71 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08> (дата звернення: 25.03.2026).

УДК 69:658.5:330.341.1:005.52

ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ В ІНТЕГРОВАНОМУ ПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Денис Костенко,

У теоретичному вимірі інноваційний розвиток підприємств будівельного девелопменту ґрунтується на синтезі положень шумпетеріанської теорії нововведень, концепції динамічних здібностей, ресурсної теорії підприємства, процесного підходу до управління та системної парадигми розвитку складних організацій. У межах цього поєднання інновація постає не лише як результат впровадження нової технології чи організаційного рішення, а як інструмент цілеспрямованої зміни економічної поведінки підприємства, його функціональних контурів і способів інтеграції у ринкове середовище. Для девелопменту це означає, що інноваційний розвиток охоплює одночасно проектування нових форматів нерухомості, модернізацію механізмів фінансування, удосконалення процедур управління проєктами, цифровізацію взаємодії учасників інвестиційно-будівельного циклу, оновлення маркетингових моделей, підвищення екологічної та соціальної відповідальності, а також формування нових управлінських компетентностей, здатних забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

Методологічно формування такого інструментарію спирається на системний підхід, який дає змогу розглядати підприємство будівельного девелопменту як відкриту соціально-економічну систему з високим рівнем внутрішньої складності та зовнішньої залежності. У цій системі інноваційний розвиток визначається не лише наявністю нових рішень, але й здатністю інтегрувати їх у загальну логіку функціонування підприємства без порушення стійкості ключових бізнес-процесів. Саме тому управлінський інструментарій має бути зорієнтований на одночасне вирішення кількох завдань: виявлення перспективних напрямів інновацій, оцінювання їх економічної доцільності, узгодження з ресурсними можливостями підприємства, забезпечення організаційної готовності до змін, інтеграцію цифрових рішень у проєктний цикл, мінімізацію ризиків, пов'язаних з впровадженням нововведень, і контроль результативності інновацій у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

У змістовому плані інтегрований управлінський інструментарій доцільно розуміти як поєднання стратегічних, економічних, організаційних, інформаційно-аналітичних та технологічних засобів, через які забезпечується безперервний цикл інноваційного розвитку. На стратегічному рівні йдеться про формування цільових орієнтирів інноваційного розвитку, визначення пріоритетів інвестування, вибір моделі позиціонування на ринку та розроблення довгострокової архітектури конкурентних переваг. Для девелоперського підприємства стратегічний рівень є вирішальним, оскільки саме тут приймаються рішення щодо типів об'єктів, форматів нерухомості, цільових сегментів, механізмів фінансування, географії діяльності, рівня цифровізації, екологічної орієнтації та характеру взаємодії з партнерами.

Відповідно, інноваційний розвиток не може бути результатом випадкових ініціатив; він повинен бути інституціоналізований у стратегічних документах, бюджетах розвитку, системах цілепокладання та механізмах корпоративного управління.

На економічному рівні управлінський інструментарій охоплює моделі оцінювання інноваційних проєктів, механізми бюджетування, фінансового планування, управління портфелем інвестицій, оцінювання ризику та дохідності, а також системи визначення економічного ефекту від впровадження інновацій. У сфері будівельного девелопменту це питання набуває специфічного характеру, оскільки інноваційні рішення часто мають відкладений економічний ефект, поєднують прямі та непрямі вигоди, впливають на кілька фаз життєвого циклу об'єкта і вимагають врахування широкого кола факторів, включаючи зміну вартості капіталу, строків реалізації, ліквідності об'єктів, якості операційного управління та репутаційного капіталу підприємства. Саме тому економічний інструментарій повинен включати не лише традиційні показники ефективності, а й інтегровані моделі багатокритеріального оцінювання, сценарний аналіз, методи нечіткої логіки, варіантне моделювання та інструменти оцінювання життєвого циклу вартості.

Організаційний вимір інтегрованого підходу полягає у створенні такої внутрішньої конфігурації підприємства, яка забезпечує координацію інноваційних процесів і мінімізує опір змінам. У традиційних будівельних структурах часто спостерігається розрив між стратегічним керівництвом, проєктними командами, фінансовими службами, технічними підрозділами та маркетинговими ланками, що знижує швидкість передачі інформації та ускладнює реалізацію комплексних інновацій. У зв'язку з цим інтегрований управлінський інструментарій має передбачати формування міжфункціональних команд, розвиток процесної організації, використання матричних і проєктно-орієнтованих структур, а також упровадження регламентів, які забезпечують горизонтальну взаємодію між учасниками інноваційного процесу. Особливу роль відіграє управління змінами, оскільки будь-яка інновація в девелопменті пов'язана з переглядом усталених практик, перерозподілом відповідальності, зміною компетентностей та оновленням корпоративної культури.

Інформаційно-аналітичний компонент інтегрованого підходу є одним із ключових, оскільки інноваційний розвиток у девелопменті дедалі більше залежить від швидкості обробки даних, точності прогнозів, прозорості інформаційних потоків і здатності підприємства перетворювати інформацію на інструмент управлінської дії. Це означає, що сучасний управлінський інструментарій має охоплювати системи бізнес-аналітики, цифрового моніторингу, управлінської звітності, контролінгу, ризик-діагностики, оцінювання інноваційної активності та цифрової зрілості. Для девелоперського підприємства особливо важливою є інтеграція даних про ринок, фінансування, проєктні показники, технологічні параметри, будівельну готовність, маркетингову динаміку та поведінку споживачів у єдиному аналітичному середовищі. Такий підхід формує основу для переходу від реактивного до

проактивного управління, коли рішення приймаються не постфактум, а на основі прогнозування відхилень, оцінювання ймовірних сценаріїв та виявлення слабких сигналів ринку.

Технологічний компонент інтегрованого інструментарію безпосередньо пов'язаний із цифровою трансформацією будівельного девелопменту. Йдеться не лише про використання окремих програмних продуктів, а про впровадження цифрової логіки управління, у межах якої BIM-технології, CDE-середовища, ERP-системи, цифрові платформи координації, хмарні сервіси, моделі цифрових двійників, автоматизовані системи планування та аналітики стають не допоміжними, а системоутворюючими елементами бізнесу. У такій конфігурації технологічні рішення забезпечують не просто швидкість обміну інформацією, а глибоку інтеграцію всіх фаз життєвого циклу девелоперського продукту — від передінвестиційного аналізу й проектування до будівництва, продажу, експлуатації та подальшої модернізації. Саме в цьому проявляється справжня природа інтегрованого підходу: інновація перестає бути локальним технічним вдосконаленням і перетворюється на інструмент перебудови всієї системи управління.

Окремої уваги потребує те, що інноваційний розвиток підприємств будівельного девелопменту відбувається в умовах високої невизначеності, де традиційні управлінські алгоритми часто втрачають свою прогностичну ефективність. Коливання вартості матеріалів, нестабільність попиту, обмеження фінансування, зміни регуляторних вимог, затримки в логістиці, ризики безпеки, трансформації ринку праці та інституційні шоки суттєво ускладнюють прийняття рішень. За таких умов інтегрований управлінський інструментарій має бути не лише функціонально повним, а й адаптивним. Це означає, що до його складу повинні входити механізми сценарного планування, стрес-тестування, ризик-менеджменту, портфельної диверсифікації, гнучкого бюджетування, раннього виявлення відхилень та регулярного оновлення параметрів управлінської моделі. З наукової точки зору це свідчить про необхідність переходу від лінійних моделей управління інноваціями до нелінійних, багатфакторних і ризик-чутливих систем.

У цьому зв'язку надзвичайно важливим є включення до інтегрованого інструментарію механізмів оцінювання інноваційної спроможності підприємства. Йдеться про здатність організації генерувати інноваційні ідеї, акумулювати ресурси для їх реалізації, інтегрувати нові рішення у наявні бізнес-процеси та забезпечувати відтворення інноваційного циклу на постійній основі. Така спроможність формується під впливом як внутрішніх чинників, зокрема рівня компетентностей персоналу, гнучкості структури управління, якості корпоративної культури та наявності аналітичних систем, так і зовнішніх чинників, серед яких особливу роль відіграють партнерські зв'язки, участь у професійних мережах, доступ до інноваційної інфраструктури, взаємодія з науковими установами та цифровими екосистемами. Для будівельного девелопменту характерною є висока залежність інноваційного розвитку від здатності підприємства працювати в мережевих формах кооперації, тому

інтегрований підхід обов'язково повинен включати інструменти управління міжорганізаційною взаємодією.

Не менш суттєвою складовою є орієнтація на принципи сталого розвитку та ESG-трансформації. У сучасному девелопменті інноваційність усе частіше оцінюється не тільки через технологічну новизну або економічний ефект, але й через здатність підприємства формувати екологічно збалансовані, соціально відповідальні та інституційно прозорі моделі діяльності. Це означає, що інтегрований управлінський інструментарій повинен враховувати енергоефективність, ресурсозбереження, вуглецевий слід, соціальну інклюзивність, безпекові стандарти, якість міського середовища, репутаційний капітал і відповідність міжнародним вимогам прозорості. З економічної точки зору ESG-компонента перестає бути зовнішнім обмеженням і перетворюється на джерело довгострокової цінності, оскільки впливає на доступ до капіталу, вартість фінансування, лояльність інвесторів, стабільність попиту та ринкову позицію девелопера.

Список використаних джерел:

1. Chupryna, G. Ryzhakova, A. Biloshchytskyi, I. Ivakhnenko, M. Zinchenko and M. Malykhin, "Modular Structure of the Complex of Information and Technological Resources for the Energy Sphere," *2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, Astana, Kazakhstan, 2025, pp. 1-13, doi: 10.1109/SIST61657.2025.11139185.
2. Ryzhakova, G., Reznik, N., Lazebnyk, V., Ivanova, T., Fedorov, V., Omelianenko, M. (2025). Reputation Management in the Age of Information Transparency. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Digital Disruption and Business Innovation: Navigating the New Technological Era. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1573. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00444-4_17
3. Honcharenko, T., Ryzhakova, G., Borodavka, Y., Ryzhakov, D., Savenko, V., Polosenko, O.: Method for representing spatial information of topological relations based on a multidimensional data model. *ARPN J. Eng. Appl. Sci.* 16(7), 802–809 (2021). http://www.arpnjournals.org/jeas/research_papers/rp_2021/jeas_0421_855_5.pdf

УДК 330.43

ЕКОНОМІЧНІ ВТРАТИ ВІД ТИМЧАСОВОЇ НЕПРАЦЕЗДАТНОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛ ТЕЛЕМЕДИЦИНИ ДЛЯ ЇХ ЗНИЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Ірина Кравченко,
д-р економічних наук, професор кафедри менеджменту,
публічного адміністрування та маркетингу, професор
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

Тимчасова непрацездатність є важливою медико-соціальною та економічною проблемою, оскільки супроводжується прямими витратами системи соціального страхування та непрямими втратами, пов'язаними зі зменшенням продуктивності праці, втратою робочого часу та додатковими витратами часу на отримання медичної допомоги. Для України ця проблема має особливе значення в умовах нерівномірного доступу до медичних послуг, кадрового дефіциту та дії воєнного стану [1; 2].

Хронічні неінфекційні захворювання зумовлюють значні економічні втрати через тимчасову непрацездатність працівників. За оцінкою зарубіжних дослідників, пов'язані з ними втрати можуть сягати 4,5% ВВП країни. [3, с. 297]. Витрати, пов'язані із загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням у разі тимчасової втрати працездатності в Україні є суттєвим компонентом публічних видатків, що підтверджується офіційною звітністю Пенсійного фонду України [4]. У цьому контексті телемедицина може розглядатися як один із практичних інструментів зниження економічних втрат. Її значення полягає у скороченні непродуктивних часових витрат на дорогу до закладу охорони здоров'я, очікування прийому, повторні очні консультації та отримання контрольних рекомендацій. Для працездатного населення навіть відносно незначне скорочення часу, витраченого на отримання медичної допомоги, у масштабах популяції трансформується у відчутний економічний ефект. Іншим важливим механізмом є скорочення часу від появи симптомів до першого медичного контакту. У традиційній моделі пацієнти часто відкладають звернення щодо допомоги через транспортні труднощі, часові витрати та організаційні бар'єри. Це може призводити до затягування захворювання й подовження періоду тимчасової непрацездатності. Телемедицина здатна частково зменшувати ці бар'єри, забезпечуючи швидший контакт із лікарем, оперативне коригування терапії та контроль динаміки стану пацієнта [1; 2]. Особливе значення телемедицина має для пацієнтів із хронічними захворюваннями, які потребують повторних консультацій, моніторингу стану та контролю ефективності лікування. У таких випадках дистанційний формат може зменшувати потребу в частих очних візитах без втрати якості надання медичної доклінічної керованості процесу, що знижує індивідуальні часові витрати пацієнтів і сприяє раціональнішому використанню ресурсів системи охорони здоров'я.

Міжнародні дані підтверджують наявність такого ефекту. У дослідженні К. Л. Сносвелла та співавторів показано, що телемедичні амбулаторні консультації дозволили уникнути 27 068 днів відсутності від звичної діяльності та забезпечили оцінений суспільний вигаш продуктивності в A\$9 176 052, або A\$304 на одну консультацію [5, с. 61–66]. Це демонструє, що економічний ефект телемедицини може фіксуватися не лише через прямі медичні витрати, а й через показники збереженого часу та продуктивності. У систематичному огляді М. Акіяма та Б.-К. Ю встановлено, що в більшості проаналізованих досліджень телемедицина характеризувалася сприятливою економічною ефективністю, особливо у випадках зниження транспортних витрат, покращення доступу до спеціалізованої допомоги та оптимізації використання

ресурсів [6, с. 183–196]. Водночас автори підкреслювали залежність результатів від виду втручання, категорії пацієнтів, дизайну дослідження та повноти врахування витрат. Отже, економічну доцільність телемедицини слід оцінювати диференційовано.

Водночас телемедицина не є універсальним засобом автоматичного скорочення будь-якої тимчасової непрацездатності. Її ефект є контекстно залежним. Так, у дослідженні PROMISE серед пацієнтів, які перебували на лікарняному у зв'язку з поширеними психічними розладами, персоналізоване eHealth-втручання не продемонструвало статистично значущого зниження рівня sick leave через 6 місяців, хоча й мало позитивний вплив на окремі показники самоменеджменту [7, с. 7–8]. Це свідчить, що цифрові формати не завжди прямо конвертуються у скорочення періоду непрацездатності.

Для України найбільш перспективними є телемедичні рішення на первинному рівні медичної допомоги, повторні дистанційні консультації, телемоніторинг пацієнтів із хронічними захворюваннями, телереабілітація, а також консультування пацієнтів із віддалених, сільських та прифронтових територій. Саме в цих сегментах можливо одночасно підвищувати доступність медичної допомоги та знижувати економічні втрати, пов'язані з часовими, транспортними й організаційними бар'єрами [1; 2].

Отже, тимчасова непрацездатність в Україні супроводжується істотними прямими та непрямими економічними втратами, а телемедицина має обґрунтований потенціал для їх часткового зниження. Основні механізми цього впливу пов'язані зі скороченням часу до медичного контакту, зменшенням транспортних і часових витрат, забезпеченням безперервного спостереження та раціональнішим використанням ресурсів системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Порядку надання медичної та/або реабілітаційної допомоги із застосуванням телемедицини на період дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях : наказ МОЗ України від 17.09.2022 № 1695 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1155-22> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Уряд схвалив стратегію розбудови телемедицини в Україні / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-ukhvalyv-stratehiu-rozbudovy-telemedytsyny-v-ukraini> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Malkin J. D., Pardo I., Suhrcke M. Impact of noncommunicable diseases on direct medical costs and worker productivity in Saudi Arabia // *Eastern Mediterranean Health Journal*. 2022. Vol. 28, No. 4. P. 296–301. DOI: <https://doi.org/10.26719/emhj.22.015> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду України за 2024 рік / Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/ko/539553-zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pfu-za-2024-rik/> (дата звернення: 12.03.2026).
5. Snoswell C. L., Smith A. C., Page M., Scuffham P., Caffery L. J. Quantifying the societal benefits from telehealth: productivity and reduced travel // *Value in Health*

Regional Issues. 2022. Vol. 28. P. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2021.07.007>.

6. Akiyama M., Yoo B.-K. A systematic review of the economic evaluation of telemedicine in Japan // *Journal of Preventive Medicine and Public Health*. 2016. Vol. 49, № 4. P. 183–196. DOI: <https://doi.org/10.3961/jpmpmh.16.043>.
7. Cederberg M., Alsén S., Ali L. et al. Effects of a person-centered eHealth intervention for patients on sick leave due to common mental disorders (PROMISE Study): open randomized controlled trial // *JMIR Mental Health*. 2022. Vol. 9, № 3. Article e30966. DOI: <https://doi.org/10.2196/30966>.

УДК 69:330.101.3:005:330.46

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СЕРЕДОВИЩІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Данило Крупник,
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту в будівництві,
<https://orcid.org/0009-0002-9069-9881>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У межах сучасної економічної парадигми стійкість перестає бути виключно функцією ресурсної забезпеченості чи фінансової рівноваги і розглядається як результат адаптивної поведінки суб'єкта господарювання, сформованої під впливом обмеженої раціональності, асиметрії інформації та ризикових очікувань. Поведінкові аспекти формування економічної стійкості будівельних підприємств у середовищі невизначеності відображають вплив когнітивних, інституційних та соціально-психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень, які визначають траєкторію функціонування та розвитку підприємства.

Формування поведінкової економіки як самостійного наукового напрямку пов'язане з поступовим відходом від гіпотези повної раціональності та інтеграцією психологічних механізмів у пояснення економічної поведінки. Однією з ключових праць є дослідження Герберта Саймона, зокрема «Administrative Behavior» [1], у якому закладено концепцію обмеженої раціональності: економічні агенти приймають рішення не шляхом оптимізації, а через задовільний вибір за умов інформаційних та когнітивних обмежень. Це стало методологічною основою для подальшого перегляду класичних моделей раціонального вибору.

Подальший розвиток напрямку пов'язаний із працями Даніеля Канемана та Амоса Тверські, насамперед «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk» [2], де доведено, що індивіди систематично відхиляються від раціональних моделей, оцінюючи виграші та втрати асиметрично. Їхні дослідження евристик і когнітивних упереджень показали, що поведінка

економічних агентів визначається не лише логікою максимізації корисності, а й психологічними ефектами сприйняття ризику, невизначеності та втрат.

Вагомий внесок зробив Річард Талер [4], який у працях «Mental Accounting» та «Nudge» (у співавторстві з Кассом Санстейном [5]) розвинув ідею про те, що економічні рішення структуруються через ментальні рахунки та можуть бути цілеспрямовано кориговані через архітектуру вибору, що надало підґрунтя для практичного застосування поведінкових інструментів у публічній політиці та корпоративному управлінні.

У будівельному девелопменті, де проєкти є довготривалими, капіталомісткими та залежними від множини зовнішніх факторів, поведінкові характеристики управлінських акторів істотно впливають на здатність підприємства зберігати економічну стійкість. Схильність до ризику, ефект надмірної впевненості, інерційність мислення, евристичні спрощення та реакції на невизначеність визначають як вибір стратегій інвестування, так і параметри бюджетування, диверсифікації портфеля проєктів, взаємодії зі стейкхолдерами та управління ліквідністю. Водночас поведінкові патерни колективного рівня, зокрема організаційна культура, рівень довіри, комунікаційна відкритість і здатність до навчання, формують внутрішній потенціал адаптації підприємства до турбулентного середовища.

Економічна стійкість у цьому контексті постає як емерджентна характеристика, що виникає на перетині формалізованих управлінських механізмів і неформалізованих поведінкових реакцій. Це зумовлює необхідність інтеграції інструментів поведінкової економіки у систему стратегічного управління, зокрема через моделювання сценаріїв прийняття рішень, урахування поведінкових ризиків, впровадження механізмів корекції когнітивних викривлень та формування адаптивних управлінських практик. Таким чином, поведінковий вимір виступає не допоміжним, а системоутворюючим фактором забезпечення економічної стійкості будівельних підприємств, визначаючи їх здатність до своєчасної реакції, трансформації та збереження конкурентних позицій у середовищі високої невизначеності. Значна наукова і прикладна цінність інтегрованих моделей полягає також у тому, що вони змінюють підхід до ризик-менеджменту в девелопменті. У традиційній моделі основна увага приділяється ризикам вартості будівництва, затримок строків, договірних конфліктів чи коливань попиту. У циркулярній моделі до цього переліку додаються ризики морального старіння функціонального наповнення, низької адаптивності об'єкта, високої вартості утримання, ресурсної неефективності, неможливості реновації без значних втрат, регуляторного тиску з боку екологічних вимог і зниження ринкової привабливості через невідповідність новим стандартам сталого розвитку. Отже, інтегрована модель управління життєвим циклом дозволяє розширити предмет ризик-аналізу від короткострокових проєктних ризиків до довгострокових ризиків вартості, функціональності та ресурсної придатності об'єкта. Це, своєю чергою, підвищує якість стратегічних рішень і формує нову основу конкурентоспроможності девелопера.

Суттєвим аспектом є й інституційний вимір циркулярного управління життєвим циклом. Ефективна реалізація такої моделі залежить не лише від внутрішньої готовності девелопера, а й від наявності регуляторного середовища, фінансових стимулів, технічних стандартів, ринків вторинних матеріалів, сертифікаційних механізмів і практик міжсекторальної кооперації. У країнах, де циркулярна економіка поступово інтегрується в політику просторового розвитку, енергетичну модернізацію й зелене фінансування, девелопер отримує значно ширші можливості для реалізації життєвоциклових моделей. У вітчизняному контексті це означає необхідність не лише адаптації окремих інструментів, а формування цілісного економіко-організаційного підходу, який поєднує інновації девелопера, вимоги ринку, державні стимули та трансформацію професійних стандартів управління нерухомістю. Управлінський інструментарій інтегрованої моделі повинен включати оцінювання повної вартості життєвого циклу, аналіз матеріальних потоків, картування ресурсної цінності компонентів, багатокритеріальний відбір проектних рішень, сценарне моделювання альтернатив експлуатації та реконфігурації, індикатори циркулярності, механізми екологічного та енергетичного моніторингу, цифрові реєстри матеріалів, а також системи управління знаннями, які дозволяють переносити досвід з одного проекту на інший. Особливе значення мають KPI нового типу, що виходять за межі традиційних показників вартості й строків і включають коефіцієнти повторного використання, рівень матеріальної відновлюваності, інтенсивність ресурсоспоживання, адаптивність просторової конфігурації, тривалість ефективного функціонування без капітальної реконструкції, частку циркулярних матеріалів, вуглецевий слід протягом життєвого циклу та індекс циркулярної економічної цінності об'єкта.

У стратегічній перспективі інтегровані моделі управління життєвим циклом девелоперських проектів на засадах циркулярної економіки створюють основу для переходу від транзакційної моделі девелопменту до моделі довгострокового управління активом і середовищем. Такий перехід означає переорієнтацію з короткострокового комерційного результату на формування стійкої платформи багатоканальної цінності, в якій об'єкт нерухомості оцінюється як гнучка, ресурсно ефективна, технологічно адаптивна й економічно довговічна система. Для будівельного девелопменту це означає зміну критерію успіху: ним стає не лише факт реалізації проекту, а здатність об'єкта зберігати конкурентоспроможність, економічну дохідність і функціональну релевантність упродовж тривалого часу за мінімізації негативного ресурсного та екологічного навантаження. Отже, інтегровані моделі управління життєвим циклом девелоперських проектів на засадах циркулярної економіки є складною міждисциплінарною конструкцією, що поєднує економіку вартості, логіку ресурсного відновлення, цифрову підтримку управління, багатосуб'єктну координацію та довгострокову стратегію сталого девелопменту. Їх наукова новизна полягає в перенесенні центру ваги з управління окремими стадіями проекту на управління безперервним циклом цінності, в межах якого кожне рішення оцінюється за його внеском у ресурсну,

функціональну та економічну відтворюваність об'єкта. Їх прикладне значення полягає у формуванні нового покоління девелоперських моделей, здатних поєднувати інвестиційну ефективність, технологічну модернізацію, екологічну відповідальність і довгострокову конкурентоспроможність у середовищі, де циркулярність поступово перетворюється з додаткової переваги на базову умову життєздатності будівельного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan. 259 p.
2. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
3. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux. 499 p.
4. Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(3), 183–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199909\)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199909)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F)
5. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press. 293 p.

УДК 334.012.64:339.92

ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Оксана Кузьменко,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2086-8758>

Євген Зубов,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна

У сучасних умовах трансформації економічних систем та посилення соціальних викликів соціальне підприємництво набуває особливого значення як інструмент поєднання економічної ефективності та вирішення суспільно важливих проблем. Європейські країни демонструють значний досвід формування ефективних моделей підтримки соціального підприємництва, що базуються на поєднанні державного регулювання, ринкових механізмів та інституційної підтримки. Вивчення цього досвіду є актуальним для України з огляду на необхідність розвитку соціально орієнтованої економіки, підтримки вразливих груп населення та стимулювання інноваційної підприємницької діяльності.

Європейські моделі підтримки соціального підприємництва характеризуються різноманітністю підходів, які формувалися з урахуванням національних економічних, соціальних та інституційних особливостей. Однією з найпоширеніших є британська модель, яка базується на високому рівні

автономії соціальних підприємств та активному залученні приватного сектору. У Великій Британії функціонує спеціалізована організаційно-правова форма – Community Interest Company (CIC), що передбачає обмеження розподілу прибутку та спрямування його на досягнення соціальних цілей. За оцінками міжнародних досліджень, соціальні підприємства у Великій Британії становлять значну частку малого та середнього бізнесу і забезпечують зайнятість для сотень тисяч осіб, сприяючи розвитку місцевих громад [1].

Німецька модель підтримки соціального підприємництва характеризується поєднанням державного регулювання та активної участі неурядових організацій. Особливістю є інтеграція соціальних підприємств у систему соціального забезпечення та ринок праці. Держава відіграє ключову роль у фінансуванні соціальних ініціатив через гранти, субсидії та програми підтримки. Водночас важливе значення мають соціальні інновації та партнерство між бізнесом і громадським сектором. Така модель сприяє стабільності соціальних підприємств та їх довгостроковому розвитку.

Французька модель ґрунтується на концепції соціальної та солідарної економіки (Social and Solidarity Economy, SSE), яка охоплює широкий спектр організацій – кооперативи, асоціації, фонди та взаємні організації. За даними європейських досліджень, сектор соціальної економіки у Франції забезпечує близько 10 % ВВП та значну частку зайнятості. Держава активно підтримує цей сектор через законодавче регулювання, податкові стимули та спеціальні фінансові інструменти. Важливу роль відіграє також розвиток локальних ініціатив і територіальних громад.

У країнах Скандинавії (Швеція, Данія, Норвегія) соціальне підприємництво розвивається в межах моделі соціальної держави, де пріоритетом є забезпечення соціальної рівності та високого рівня добробуту населення. Державна підтримка соціальних підприємств здійснюється через фінансування соціальних програм, сприяння зайнятості та розвиток інклюзивних ринків праці. Високий рівень довіри між державою, бізнесом і суспільством створює сприятливі умови для функціонування соціальних підприємств [2].

У країнах Європейського Союзу загалом спостерігається тенденція до формування комплексної політики підтримки соціального підприємництва, яка включає правове регулювання, фінансові інструменти, інституційну підтримку та розвиток соціальних інновацій. Зокрема, Європейська Комісія реалізує ініціативи щодо розвитку соціальної економіки, підтримки інновацій та сприяння доступу соціальних підприємств до фінансування через програми ЄС. Важливим інструментом є також соціальні інвестиції та механізми змішаного фінансування (blended finance), які поєднують державні та приватні ресурси.

Аналіз міжнародних даних свідчить, що соціальне підприємництво в країнах ЄС є значущим сектором економіки. За оцінками Європейської Комісії, у країнах ЄС функціонує понад 2 мільйони соціальних підприємств, які забезпечують зайнятість для більш ніж 13 мільйонів осіб. Це свідчить про вагомий внесок соціального підприємництва у вирішення проблем зайнятості та соціальної інтеграції.

Для України розвиток соціального підприємництва перебуває на початковому етапі, однак спостерігається позитивна динаміка. Зростає кількість соціальних ініціатив, розширюється інституційна підтримка, зокрема через діяльність міжнародних організацій, громадських платформ та програм технічної допомоги. Водночас відсутність чіткої нормативно-правової бази, обмежений доступ до фінансування та недостатній рівень обізнаності суспільства залишаються основними бар'єрами розвитку [3].

Імплементация європейських моделей підтримки соціального підприємництва в Україні потребує адаптації з урахуванням національних особливостей. До ключових напрямів належать: удосконалення законодавчого регулювання соціального підприємництва, створення спеціальних організаційно-правових форм, розвиток фінансових інструментів підтримки (гранти, пільгові кредити, соціальні інвестиції), формування інституційної інфраструктури (інкубатори, акселератори), а також підвищення рівня співпраці між державою, бізнесом і громадським сектором.

Важливим є також розвиток механізмів державно-приватного партнерства, які дозволяють залучати ресурси приватного сектору до вирішення соціальних проблем. Використання європейського досвіду соціальних інвестицій та механізмів оцінки соціального впливу (social impact assessment) може сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпеченню прозорості діяльності соціальних підприємств.

Таким чином, європейські моделі підтримки соціального підприємництва демонструють різноманітність підходів, які базуються на поєднанні державної підтримки, ринкових механізмів та соціальних інновацій. Їх імплементация в Україні потребує системного підходу, що включає адаптацію нормативно-правової бази, розвиток інституційної інфраструктури та формування сприятливого економічного середовища. Реалізація зазначених заходів сприятиме розвитку соціального підприємництва як важливого елементу сталого розвитку економіки України та підвищенню рівня соціального добробуту населення.

Список використаних джерел

1. European Commission. Social economy in the EU. — Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021.
2. Defourny J., Nyssens M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States // Journal of Social Entrepreneurship. — 2010. — Vol. 1(1). — P. 32–53.
3. OECD. Social Enterprises and the Social Economy: Going Beyond the Fringe. — Paris: OECD Publishing, 2019.

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Оксана Кузьменко,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2086-8758>

Антон Циплаков,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

Університет імені Альфреда Нобеля, м.Дніпро, Україна

У сучасних умовах функціонування економіки, що характеризується високим рівнем мінливості, посиленням глобальної конкуренції та активними процесами цифрової трансформації, питання ефективного управління ризиками суб'єктів підприємницької діяльності набуває особливої актуальності. За оцінками Світового економічного форуму, понад 70 % компаній у світі відзначають зростання рівня невизначеності у бізнес-середовищі протягом останніх років, що безпосередньо впливає на підвищення ролі ризик-менеджменту. Додатково, згідно з Global Risks Report, серед ключових ризиків бізнес-середовища домінують економічна нестабільність, інфляція, геополітична напруженість та кіберризики, які входять до топ-10 глобальних загроз останнього десятиліття.

У країнах Європейського Союзу ризик-менеджмент є невід'ємною складовою корпоративного управління. За даними OECD та Eurostat, близько 65-75% підприємств середнього та великого бізнесу в ЄС мають формалізовані системи управління ризиками, а понад 80 % інтегрують ризик-менеджмент у стратегічне планування. У фінансовому секторі цей показник перевищує 90 %. Водночас понад 60% європейських компаній відзначають, що основними ризиками залишаються коливання попиту, зростання витрат та перебої у ланцюгах постачання, що суттєво впливає на операційну діяльність [1].

В Україні рівень впровадження систем ризик-менеджменту є нижчим. За даними Державної служби статистики України та аналітичних оцінок бізнес-асоціацій, лише близько 25-35 % підприємств мають елементи формалізованого управління ризиками, причому серед малих підприємств цей показник ще нижчий. Водночас понад 70 % українських підприємств у 2022-2024 роках відзначили суттєве зростання операційних та фінансових ризиків через воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів та зниження попиту на окремих ринках.

Адаптивні стратегії управління ризиками передбачають безперервний процес ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків із подальшим коригуванням управлінських рішень залежно від змін умов господарювання. Їх характерною ознакою є динамічність, системність та інтеграція у загальну стратегію розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, але й використовувати нові можливості, що виникають у змінному середовищі.

У науковому розумінні ризик трактується як імовірність виникнення

подій, що можуть спричинити відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від запланованих показників. Для суб'єктів підприємництва характерною є наявність різних видів ризиків: фінансових, операційних, ринкових, інвестиційних, стратегічних та правових. За даними досліджень McKinsey та Deloitte, понад 60 % компаній у світі зазнали негативного впливу макроекономічної нестабільності, а близько 50 % підприємств повідомляють про порушення постачання як один із ключових ризиків [2].

У межах адаптивних стратегій управління ризиками використовується широкий спектр інструментів, зокрема сценарне планування, системи раннього попередження, диверсифікація діяльності, страхування, хеджування, формування резервів, а також застосування цифрових технологій. Важливою складовою є постійний моніторинг макроекономічних показників, ринкових тенденцій та внутрішніх процесів підприємства.

Цифрові технології відіграють суттєву роль у забезпеченні ефективності адаптивного управління ризиками. Використання Big Data, штучного інтелекту та аналітичних платформ дозволяє обробляти великі масиви даних і підвищувати точність прогнозування. За оцінками McKinsey, впровадження data-driven підходів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень на 20-30%, а також скоротити витрати, пов'язані з ризиками, на 15-20 %. У ЄС понад 55% компаній уже використовують аналітику даних у процесах управління ризиками, тоді як в Україні цей показник оцінюється на рівні 20-25 % серед великих підприємств [3].

Застосування сценарного підходу є важливим елементом адаптивних стратегій. Він передбачає формування альтернативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, базового та песимістичного), що дозволяє підвищити готовність підприємств до змін. Практичні дослідження показують, що підприємства, які застосовують сценарне планування, демонструють на 25-40 % вищу швидкість адаптації до змін ринку.

Галузевий аналіз свідчить про суттєві відмінності у структурі ризиків залежно від виду економічної діяльності. У торговельному секторі основними є ризики попиту та логістики; у промисловості – виробничі та технологічні ризики; у фінансовому секторі – кредитні та ринкові ризики. За даними Європейської комісії, понад 55 % підприємств у сфері виробництва в ЄС зазначають порушення ланцюгів постачання як ключовий ризик. У сфері торгівлі цей показник становить близько 45 %, тоді як у сфері послуг основними залишаються кадрові та операційні ризики.

Фінансові ризики є одними з найбільш значущих. За даними Світового банку, близько 40 % підприємств у країнах, що розвиваються, мають обмежений доступ до фінансування. В Україні ця проблема є ще більш актуальною: понад 50 % підприємств малого та середнього бізнесу відзначають складнощі із залученням кредитних ресурсів, що підвищує їх фінансову вразливість.

Операційні ризики становлять значну частку втрат підприємств. За оцінками міжнародних досліджень, автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити кількість операційних помилок на 20-35 %, а також підвищити

продуктивність праці на 10-20 %. У країнах ЄС рівень автоматизації бізнес-процесів перевищує 60 % у великих компаніях, тоді як в Україні цей показник коливається в межах 30-40% [4]

Стратегічні ризики пов'язані з довгостроковими рішеннями підприємства. В умовах високої конкуренції та швидких змін ринку компанії змушені регулярно переглядати свої бізнес-моделі. Дослідження показують, що підприємства, які використовують адаптивні стратегії управління, мають на 15–25 % вищі показники досягнення стратегічних цілей.

Важливим чинником ефективності є культура ризик-менеджменту. У підприємствах із високим рівнем організаційної культури ризиків швидкість реагування на кризові ситуації є на 20-30 % вищою, а рівень втрат – нижчим. У країнах ЄС формування такої культури підтримується на рівні корпоративного управління, тоді як в Україні цей напрям лише формується.

Таким чином, адаптивні стратегії управління ризиками є важливим інструментом забезпечення стійкості підприємств в умовах невизначеності. Вони дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати негативний вплив ризиків та підвищувати конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва. Подальший розвиток таких підходів в Україні пов'язаний із цифровізацією економіки, інтеграцією європейських практик та розвитком сучасних аналітичних інструментів управління ризиками.

Список використаних джерел

1. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. – 5th ed. – Kogan Page, 2018.
2. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Водянова О. В. Економіка підприємства: навч. посіб. – Харків: УкрДУЗТ, 2020.
3. Окландер М.А., Жарська І.О. Маркетингова політика підприємства. – Київ: Центр навчальної літератури, 2021.
4. Hillson D. Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. – 2nd ed. – Management Concepts, 2016.

УДК 342.7:614.2(477)

ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ У СФЕРІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ

Оксана Кузьменко,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2086-8758>

Анастасія Чорна,

здобувачка третього (PhD) рівня вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна

Захист прав споживачів у сфері надання медичної допомоги в Україні базується на комплексному поєднанні норм цивільного та спеціального

законодавства. Взаємовідносини між пацієнтом і закладом охорони здоров'я мають договірний характер, що зумовлює застосування положень Закону України «Про захист прав споживачів». Водночас питання відшкодування шкоди життю чи здоров'ю регулюються нормами Цивільного кодексу України, зокрема статтями 1166 та 1167, що визначають загальні засади відповідальності за завдану шкоду [1, 2].

За сучасними оцінками, проблема якості медичних послуг має значний масштаб. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, до 10% пацієнтів у світі стикаються з негативними наслідками медичних втручань, частина з яких пов'язана з помилками або недотриманням стандартів лікування. В Україні, за даними соціологічних досліджень, понад 30 % громадян висловлюють незадоволеність якістю медичних послуг, що свідчить про необхідність посилення механізмів захисту прав пацієнтів.

У разі надання медичних послуг неналежної якості ключовим етапом захисту прав пацієнта є формування належної доказової бази. Практика свідчить, що ефективність захисту значною мірою залежить від повноти зібраної медичної документації: історій хвороби, результатів обстежень, призначень та інших документів. Право пацієнта на отримання такої інформації закріплено законодавчо та є важливою гарантією прозорості медичних послуг.

Наступним етапом є проведення незалежної оцінки якості медичної допомоги. Зокрема, судово-медична експертиза дозволяє встановити наявність причинно-наслідкового зв'язку між діями медичного персоналу та шкодою, завданою пацієнту. За даними судової практики, саме експертні висновки є ключовими доказами у понад 70 % справ, пов'язаних із медичними спорами.

Важливим аспектом є також документальне підтвердження матеріальних збитків. Це включає витрати на лікування, придбання лікарських засобів, оплату додаткових медичних послуг, а також втрачений дохід. У середньому, за оцінками експертів, витрати на повторне лікування після неякісної медичної допомоги можуть перевищувати первинні витрати на 20-50% [3].

Механізми захисту прав пацієнтів включають як позасудові, так і судові способи врегулювання спорів. Позасудові механізми передбачають звернення до адміністрації медичного закладу, органів управління охороною здоров'я, а також до Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Водночас практика показує, що близько 40% конфліктів можуть бути врегульовані саме на цьому етапі без звернення до суду.

Серед альтернативних способів вирішення спорів все більшого поширення набуває медіація. У країнах Європейського Союзу понад 50% медичних спорів вирішуються за допомогою медіаційних процедур, що дозволяє зменшити навантаження на судову систему та скоротити строки вирішення конфліктів. В Україні цей інститут перебуває на стадії розвитку, однак демонструє позитивну динаміку.

У разі неефективності адміністративних заходів пацієнт має право звернутися до суду. При цьому застосовуються як норми цивільного законодавства, так і положення Закону України «Про захист прав споживачів». Судова практика свідчить про поступове зростання кількості справ, пов'язаних

із захистом прав пацієнтів, що вказує на підвищення рівня правової обізнаності населення.

Окремої уваги потребують профілактичні механізми запобігання порушенням прав пацієнтів. До них належать впровадження інституту інформованої згоди, розвиток ефективної комунікації між лікарем і пацієнтом, а також підвищення рівня правової культури медичних працівників. За даними досліджень, належна комунікація знижує ймовірність конфліктів між пацієнтами та медичним персоналом на 30-40 %.

Суттєву роль у підвищенні прозорості медичних послуг відіграє цифровізація. В Україні впроваджується електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ), яка забезпечує доступ до медичних даних та підвищує контроль за якістю лікування. Станом на останні роки понад 80% медичних закладів первинної ланки інтегровані в електронну систему, що сприяє зниженню ризиків втрати інформації та підвищенню прозорості медичних процесів.

Перспективним напрямом є також страхування професійної відповідальності медичних працівників. У країнах ЄС понад 70 % лікарів мають відповідні страхові поліси, що дозволяє забезпечити компенсацію шкоди пацієнтам у разі медичних помилок. В Україні цей механізм поки що не набув широкого поширення, однак має значний потенціал розвитку [3].

Важливу роль у захисті прав пацієнтів відіграють громадські організації. Зокрема, пацієнтські об'єднання здійснюють моніторинг якості медичних послуг, надають юридичну підтримку та беруть участь у формуванні державної політики у сфері охорони здоров'я. Їх діяльність сприяє підвищенню рівня доступності та якості медичних послуг.

Таким чином, система захисту прав споживачів у сфері медичної допомоги в Україні є комплексною та багаторівневою. Вона охоплює договірні механізми взаємодії, адміністративні та судові інструменти захисту, а також сучасні підходи, пов'язані з цифровізацією та альтернативними способами вирішення спорів. Підвищення ефективності цієї системи потребує подальшого розвитку правового регулювання, впровадження міжнародного досвіду та формування культури відповідального надання медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про охорону прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII. – Офіційне видання. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV (із змінами). – Офіційне видання. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
3. Герасимчук С.С. Медіація як один із видів альтернативного вирішення спорів: визначення, переваги та недоліки. – Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – 2024. – Вип. 82(1). – С. 41-51.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У БІЗНЕС-МІГРАЦІЇ

Петро Куліков,

докт. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7379-7968>

Галина Гаман,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-4204>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Український бізнес переживає безпрецедентне випробування: кожне друге підприємство не працює, а загальні втрати економіки сягнули астрономічних 800 мільярдів доларів. За цифрами стоять долі понад мільйона звільнених працівників та тисячі зруйнованих об'єктів. Попри те, що 20% бізнесів змогли мігрувати, країна гостро потребує світової фінансової допомоги та компенсацій для подолання наслідків російської агресії [1].

У контексті міграції бізнесу корпоративна культура перестає бути просто «атмосферою в офісі» і стає критичним інструментом управління ризиками. Коли зникає спільний фізичний простір, саме культура визначає, чи розпадеться команда, чи стане глобальною.

В цілому корпоративна культура - це сукупність норм поведінки, цінностей і взаємодій, яка визначає «як тут усе працює». Вона існує навіть тоді, коли її ніхто не розробляв, проте це про те, як спілкуються у колективі, як вирішують спірні питання, як допомагають один одному та взаємодіють в колективі.

Серед функцій корпоративної культури варто відзначити: мотиваційна, об'єднувальна, регулююча, екологічна, іміджева, інформаційна, стабілізаційна, підтримуюча. Ефективність перелічених функцій корпоративної культури та її реальний вплив на організаційні процеси можливі лише за умови стратегічної відповідності задекларованих цінностей місії та управлінської філософії керівництва, з урахуванням актуального економічного та суспільно-політичного контексту. Ключовим фактором дієвості культурної моделі є врахування поведінкових норм, цінностей організації, лідерський стиль, комунікації, традиції, візуальні маркери (одяг, діловий стиль та ін.). Важливою умовою стабільності такої системи є готовність керівництва до адекватної реакції на об'єктивний зворотний зв'язок, що підтверджує перехід від формального декларування цінностей до їхнього практичного втілення в управлінську вертикаль [2].

Ефективна корпоративна культура виступає фундаментальним фактором формування сприятливого організаційного мікроклімату, що забезпечує оптимізацію внутрішніх комунікацій та високий рівень ідентифікації персоналу з підприємством. У межах великих організаційних структур вона

трансформується у стратегічний інструмент стандартизації робочих процесів, адаптації нових співробітників, а також конструктивному вирішенню конфліктів. Сучасний ринковий контекст зумовлює зростання значущості внутрішньої культури та репутаційних активів організації як ключових критеріїв оцінки з боку інвесторів, партнерів та клієнтів. Наглядним є приклад використання Кодексу етичної поведінки агроіндустріальним холдингом МХП [3].

Структурно корпоративна культура синтезує матеріальні атрибути (візуальна ідентичність, дизайн робочого середовища) та нематеріальні компоненти (етичні парадигми, принципи довіри, командна синергія). Така інтеграція сприяє згуртованості колективу та гармонізації взаємодії між структурними підрозділами. Чітка детермінація ціннісних орієнтирів і нормативних установ визначає вектор стратегічного розвитку підприємства, формуючи поведінкові моделі працівників в умовах зовнішніх викликів та створюючи підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливу роль корпоративна культура відіграє в ініціюванні інновацій, стимулюючи креативне середовище та відкритий обмін ідеями. Крім того, вона є дієвим механізмом адаптації персоналу до трансформаційних процесів — реструктуризації, експансії на нові ринки чи впровадження інноваційних продуктів. Мінімізуючи опір змінам та знижуючи рівень стресу через розвиток діалогу й відповідальності, корпоративна культура зміцнює організаційну єдність і забезпечує довгострокову стабільність функціонування підприємства [4].

Корпоративна культура при бізнес-міграції (релокації) - це як «клей», який не дає компанії розвалитися, коли звичний офіс зникає, а команда опиняється в різних часових поясах та нормативно-правових полях.

У контексті вимушеної релокації та міграції персоналу корпоративна культура трансформується з додаткового організаційного активу в критичний інструмент стратегічного управління. У період турбулентності вона виконує роль стабілізуючого фактора, забезпечуючи формування єдиного ціннісно-інформаційного поля для працівників, територіально розпорошених між різними країнами. Завдяки впровадженню спільних цифрових ритуалів та уніфікованих стандартів комунікації, культура нівелює розрив контекстів, стаючи фундаментом ідентичності поза межами фізичного офісу.

Особливого значення набуває адаптивна та гуманістична функція культури. У складних умовах міграційного стресу компанія трансформується в систему психологічної підтримки, де програми ментального здоров'я та гнучкі моделі праці мінімізують ризики вигорання та плинності кадрів. Водночас корпоративні цінності виступають фільтром при масштабуванні бізнесу на міжнародних ринках: вони забезпечують ефективну інтеграцію іноземних фахівців у внутрішнє середовище організації, зберігаючи баланс між глобальною ідентичністю бренду та повагою до локального соціокультурного менталітету.

Перехід до дистанційної та гібридної роботи зумовлює зміну парадигми управління: від директивного контролю процесів до культури, що базується на

високому рівні довіри та делегуванні. У такій системі орієнтація на результат стає внутрішньою мотивацією працівника, що заміщує традиційний нагляд. Для українських підприємств цей процес доповнюється ціннісно-орієнтованою соціальною місією. Спільна волонтерська діяльність та підтримка оборонного сектору стають потужним фактором лояльності, формуючи глибинні сенси професійної діяльності. Таким чином, свідоме управління корпоративною культурою в умовах міграції стає ключовою умовою збереження операційної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Процес релокації та масштабування бізнесу в умовах глобальних викликів зумовлює необхідність докорінної трансформації корпоративної культури, яку слід розглядати не лише як систему цінностей, а як динамічний механізм адаптації (рис.1).



Рис. 1 Корпоративна культура в умовах бізнес-міграції

Джерело: розроблено авторами

Ключовим викликом постає подолання кризи ідентичності: в умовах відсутності єдиного фізичного простору актуалізується завдання збереження організаційного «ДНК» при одночасному пошуку балансу між автентичними підходами та специфікою локальних менталітетів (зокрема, європейських стандартів work-life balance).

Ефективність функціонування розподілених команд безпосередньо залежить від переходу до моделі дистанційного лідерства, що базується на децентралізації та високій довірі. Відмова від мікроменеджменту на користь управління за результатами (системи OKR та KPI) вимагає від менеджменту впровадження нових цифрових ритуалів для підтримки емоційного зв'язку та забезпечення віртуальної присутності лідерів. Паралельно із цим, інтернаціоналізація штату активізує політику інклюзивності, де особлива увага приділяється подоланню мовних бар'єрів та інтеграції локальних фахівців у

наявну корпоративну структуру без створення ізольованих мікрогруп.

Важливим вектором стає турбота про ментальне здоров'я. Корпоративна культура має виступати стабілізатором для працівників, що перебувають у стані стресу через міграцію, регламентуючи «право на офлайн» та запобігаючи професійному вигоранню. Соціальна місія компанії, зокрема залученість до волонтерських ініціатив та підтримка України, набуває ролі ціннісного стрижня, що надає сенсу професійній діяльності за кордоном та зміцнює репутацію бренду на нових ринках через інструменти корпоративної соціальної відповідальності.

Технологічний аспект цієї трансформації полягає у формуванні чіткого цифрового етикету та створенні єдиних баз знань, що гарантують прозорість стратегічної інформації. Таким чином, релокація персоналу вимагає системної перегляду організаційних взаємин, де гнучкість культурних механізмів стає визначальною умовою збереження конкурентоспроможності та цілісності компанії в довгостроковій перспективі.

Вдало розроблена та ефективно впроваджена корпоративна культура перетворює бізнес-міграцію з кризового явища на стратегічну можливість не лише для виживання за нинішніх умов, але й для розвитку та масштабування за кордоном та невтрата національної ідентичності, можливості повернення у повоєнну відбудову економіки України.

Список використаних джерел:

1. Гаман Г., Серватинська І. Фінансові втрати економіки України від релокації підприємств під час війни. Трансформаційна економіка. 2025. № 4 (13). С. 32–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-5>. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/231/223> (дата звернення: 27.03.2026).
2. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790> (дата звернення: 27.03.2026).
3. Кодекс етичної поведінки. Агроіндустріальний холдинг МХП. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/2ef40/4c8a0897db6fb.pdf> (дата звернення: 27.03.2026).
4. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)). URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/434/432> (дата звернення: 27.03.2026).

БІОСФЕРОСУМІСНІСТЬ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Олексій Кушнір,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту в будівництві,
ORCID: 0000-0003-3982-0228

*Київський національний університет будівництва та архітектури, м.
Київ*

Наукове осмислення біосферосумісності формується на перетині екологічної економіки, інституціональної теорії, теорії сталого розвитку, концепції циркулярної економіки, просторової економіки та сучасних підходів до управління складними соціо-еколого-економічними системами. В.І. Вернадський [1] довів, що розвиток цивілізації має відбуватися не в конфлікті з біосферою, а в межах її законів, що фактично закладає наукову основу ідеї біосферосумісності як узгодженості економічної діяльності з природними процесами. Його вчення про ноосферу відображає перехід до такого типу розвитку, в якому розумна діяльність людини забезпечує гармонізацію взаємодії суспільства і природи, що сьогодні трансформується у концепції сталого та екологічно збалансованого розвитку.

На відміну від неокласичного бачення [2-4], у межах якого природне середовище нерідко інтерпретувалося як зовнішнє обмеження або один із факторів виробництва, концепт біосферосумісності змінює саму логіку аналізу: економіка перестає розглядатися як автономна система, а інтерпретується як підсистема ширшої біосфери, що функціонує в межах об'єктивних екологічних меж. Звідси випливає принципова теза про те, що економічна раціональність не може більше зводитися до мінімізації витрат і максимізації вигод у короткому часовому горизонті; вона повинна бути переосмислена як здатність забезпечувати відтворення вартості без порушення природних, енергетичних, просторових та соціальних передумов подальшого розвитку. Саме тому біосферосумісність як категорія сталого розвитку відображає не зовнішню "екологізацію" економіки, а внутрішню зміну критеріїв господарської доцільності.

В економічному змісті біосферосумісність фіксує такий стан і таку динаміку функціонування підприємств, галузей, територій чи інвестиційно-будівельних систем, за яких створення доданої вартості супроводжується зниженням ресурсоємності, енергоємності, токсичності, екологічного навантаження та соціально-просторової деструкції, а також зростанням адаптивності, безпеки, інклюзивності та довгострокової життєздатності господарських рішень. У цьому аспекті вона тісно пов'язана з категоріями екологічної ефективності, зеленої конкурентоспроможності, низьковуглецевого розвитку, природного капіталу, екосистемних послуг та ESG-орієнтованого

управління, однак не поглинається ними. Якщо екологічна ефективність відображає переважно співвідношення між економічним результатом і екологічним навантаженням, а ESG-фреймворк задає систему звітних і управлінських орієнтирів, то біосферосумісність є ширшою категорією, що характеризує принципову сумісність траєкторії розвитку економічного суб'єкта з логікою збереження життєвого середовища та просторово-екологічної рівноваги.

Особливої ваги ця категорія набуває у сфері будівництва та девелопменту, де економічна діяльність безпосередньо трансформує території, ландшафти, структуру ресурсоспоживання, характер мобільності населення, архітектуру споживання енергії та параметри урбанізованого середовища. У будівельній галузі біосферосумісність означає не лише дотримання екологічних норм чи впровадження енергоефективних матеріалів, а системну здатність проєкту, об'єкта, підприємства чи девелоперської моделі створювати таку просторово-економічну конфігурацію, яка узгоджується з принципами екологічної рівноваги, раціонального землекористування, мінімізації життєвого циклу впливів, безпечного функціонування та відтворення людського потенціалу. Це означає, що біосферосумісність у будівництві має оцінюватися не лише на стадії проєктування чи введення в експлуатацію, а впродовж усього життєвого циклу: від вибору земельної ділянки, концепції забудови та технологій будівництва до режимів експлуатації, модернізації, реновації та демонтажу.

Методологічно біосферосумісність як економічна категорія сталого розвитку потребує багаторівневого підходу до діагностики, оскільки її не можна адекватно описати одним показником чи навіть вузьким набором екологічних індикаторів. Йдеться про інтеграцію кількісних і якісних характеристик, які відображають одночасно природоохоронний, ресурсний, технологічний, економічний, соціальний, інституційний та просторовий виміри. Діагностика біосферосумісності повинна виходити з того, що будь-яка господарська система взаємодіє з біосферою через матеріально-енергетичні потоки, викиди, відходи, трансформацію земель, зміну параметрів середовища проживання, а також через інституційні механізми регулювання та суспільного контролю. Відповідно, оцінювання має фокусуватися не лише на фіксації окремих наслідків, а й на аналізі структурних причин і механізмів відтворення цих впливів. У методологічному плані діагностика біосферосумісності базується на принципах системності, міждисциплінарності, життєвоцикловості, динамічності, територіальної вкоріненості та превентивності. Принцип системності означає, що екологічні, економічні та соціальні ефекти мають аналізуватися як взаємопов'язані складові єдиного відтворювального процесу. Принцип міждисциплінарності вимагає поєднання інструментів економічного аналізу, екологічного моніторингу, просторового планування, інженерної оцінки та інституційної діагностики. Життєвоцикловість передбачає, що об'єкт оцінювання не може розглядатися лише як результат окремої інвестиційної фази, оскільки найбільш суттєві зовнішні ефекти часто виявляються на етапах експлуатації або в довгостроковій трансформації території. Динамічність

означає необхідність аналізу не тільки фактичного стану, а й траєкторії змін, стійкості до ризиків, адаптаційного потенціалу та інерційних ефектів. Територіальна вкоріненість підкреслює, що біосферосумісність завжди має просторову конкретику, оскільки одна й та сама технологія чи управлінська модель може мати різні наслідки залежно від щільності забудови, екологічної чутливості території, стану інфраструктури, кліматичних умов та соціально-демографічного профілю громади. Превентивність означає зміщення акценту з компенсації вже завданих збитків на раннє виявлення ризиків і запобігання небажаним ефектам.

З точки зору формалізації результати діагностики біосферосумісності можуть бути представлені у вигляді інтегрального індексу, однак побудова такого індексу має спиратися на попередню глибоку декомпозицію показників і нормалізацію різнорідних параметрів. Методично для цього можуть застосовуватися багатокритеріальні моделі, ієрархічні системи ваг, метод аналізу ієрархій, ентропійне зважування, нечітко-множинні моделі, композитні індекси та сценарне моделювання. Водночас сам інтегральний індекс не повинен підміняти собою змістовний аналіз, оскільки високий узагальнений бал може приховувати суттєві дисбаланси між окремими компонентами. Наприклад, об'єкт може демонструвати добрі показники енергоефективності, але водночас створювати надмірне навантаження на міську мобільність, локальні екосистеми чи соціальну інфраструктуру. Тому поряд з інтегральною оцінкою необхідним є профільний аналіз, що дозволяє виявляти конфігурацію сильних і слабких сторін біосферосумісності. Окремого значення набуває питання часових горизонтів оцінювання. Багато біосферосумісних рішень економічно не можуть бути коректно оцінені в короткостроковому інтервалі, оскільки їх ефект проявляється через зниження експлуатаційних витрат, меншу вразливість до цінових шоків на енергоносії, довший життєвий цикл конструкцій, зменшення витрат на ремонт, вищу ринкову ліквідність об'єкта або менший регуляторний тиск у майбутньому. Відтак методологія діагностики повинна включати дисконтування довгострокових вигод, оцінювання зовнішніх ефектів, аналіз повної вартості життєвого циклу та врахування опціональної цінності рішень, які підвищують адаптивність системи. Це особливо важливо в умовах кліматичних змін, коли короткостроково дешевші рішення можуть виявитися економічно неефективними через майбутнє зростання витрат на енергію, страхування, реконструкцію чи компенсацію екологічних збитків.

Управління біосферосумісністю як економічною категорією сталого розвитку не може обмежуватися контролем за дотриманням нормативів. Його слід розуміти як стратегічно орієнтований, багаторівневий управлінський процес, спрямований на інтеграцію критеріїв екологічної та соціальної узгодженості в систему господарських рішень. Це означає, що біосферосумісність має бути включена у стратегічне планування, інвестиційне моделювання, систему КРІ, бюджетування, відбір проєктів, тендерну політику, управління ризиками, корпоративну звітність та механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Для підприємств будівельного девелопменту це передбачає зміну самого предмета управління: замість орієнтації виключно на строки,

кошторис і комерційну реалізованість проєкту центр ваги поступово зміщується до управління життєвим циклом цінності, де економічний результат безпосередньо пов'язується з екологічною якістю, ресурсною ефективністю та соціальною легітимністю просторового рішення.

У підсумку біосферосумісність як економічна категорія сталого розвитку відображає новий тип господарської раціональності, у межах якого ефективність уже не може визначатися у відриві від екологічних меж, соціальної якості середовища та довгострокової здатності системи до відтворення. Її методологічна цінність полягає в тому, що вона дозволяє інтегрувати екологічний, економічний, просторовий та управлінський виміри в єдину логіку аналізу й регулювання. Діагностика біосферосумісності повинна будуватися як багаторівневий, динамічний та життєвоцикловий процес оцінювання, що спирається на систему кількісних і якісних індикаторів, багатокритеріальні моделі та профільний аналіз. Управління біосферосумісністю, своєю чергою, має розумітися як стратегічна інтеграція критеріїв сталого розвитку у всі фази господарського циклу, від інвестиційного задуму до експлуатації та модернізації. Саме такий підхід створює підстави для переходу від фрагментарної екологізації до системної моделі економічного розвитку, узгодженої з логікою збереження біосфери, просторової рівноваги та довгострокової суспільної цінності.

Список використаних джерел:

1. Вернадський, В. І. (1988). Біосфера і ноосфера. Наукова думка. 248 с.
2. [Буряк В. В. Основи вчення про ноосферу. — Сімферополь: ДІАЙП, 2010. — 126 с](#)
3. Філософія ноосфери / М. О. Булатов, К. С. Малеев, В. П. Загороднюк та ін. — К.: Наук, думка, 1995. — 150 с.
4. Georgy S. Levit: Biogeochemistry, Biosphere, Noosphere: The Growth of the Theoretical System of Vladimir Ivanovich Vernadsky (1863—1945). [ISBN 3-86135-351-2](#)

УДК 338.3

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ

Катерина Лаврухіна,

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки будівництва

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2417-7153>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Повномасштабна війна в Україні стала безпрецедентним викликом для функціонування та розвитку промислових підприємств, суттєво змінивши умови їх господарської діяльності. Руйнування виробничих потужностей,

порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат, дефіцит ресурсів і трудових кадрів зумовили необхідність швидкої адаптації бізнесу до нових реалій. У таких умовах інноваційна діяльність виступає ключовим чинником забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та відновлення підприємств.

Сучасний етап розвитку промисловості України характеризується активним пошуком ефективних управлінських рішень, впровадженням цифрових технологій, трансформацією організаційних структур та переорієнтацією бізнес-моделей. Здатність підприємств до інновацій та гнучкої трансформації стає визначальним фактором їх виживання і подальшого розвитку в умовах високої невизначеності.

У цьому контексті актуальним є дослідження особливостей інноваційної діяльності промислових підприємств України в умовах повномасштабної війни, а також аналіз процесів адаптації та трансформації їх бізнес-моделей з урахуванням сучасних викликів і можливостей післявоєнного відновлення економіки.

Аналіз динаміки інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2021–2024 рр. свідчить про активізацію інноваційних процесів у період повномасштабної війни. Таке пожвавлення зумовлене, зокрема, зростанням кількості розробок у сфері оборони та суміжних галузях, а також необхідністю оперативного пошуку й впровадження нових рішень підприємствами в умовах підвищених ризиків і нестабільності. Галуzeвий аналіз показує, що інноваційна активність переважно концентрується у середньо- та високотехнологічних секторах, хоча значна її інтенсивність спостерігається і в харчовій та легкій промисловості.

Упродовж досліджуваного періоду кількість підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, істотно зросла — з 292 до 597 одиниць, а їх частка в загальній кількості промислових підприємств збільшилася більш ніж удвічі — з 6,2 % до 15,5 %. Водночас, незважаючи на позитивну тенденцію, рівень інноваційного розвитку в Україні залишається нижчим порівняно з країнами Європейського Союзу, де частка інноваційно активних підприємств становить 51,4 % [3].

За 2021–2024 рр. обсяг реалізованої інноваційної продукції зріс у 3,8 раза — з 36,8 млрд грн до 138,7 млрд грн, а її частка в загальному обсязі реалізації промислової продукції підвищилася з 0,9 % до 3 %. Водночас витрати на інновації збільшилися на 48,5 % (з 10 171,7 млн грн до 15 101,6 млн грн), однак їх питома вага у загальному обсязі реалізованої продукції залишається низькою — лише 0,2–0,3 %.

Структура фінансування інновацій практично не зазнала суттєвих змін: основним джерелом залишаються власні кошти підприємств (79,8 % у 2021 р. та 71,8 % у 2024 р.). Частка державного бюджету у 2024 р. становила 9,2 %, іноземних інвесторів — 10,4 %, інших джерел — 8,6 %.

Важливим показником науково-технічного розвитку є чисельність персоналу, зайнятого у сфері досліджень і розробок, яка в умовах війни демонструє позитивну динаміку. Загалом інноваційна активність зосереджена переважно у середньо- та високотехнологічних галузях, зокрема у

машинобудуванні та фармацевтичній промисловості.

Зокрема, у фармацевтичній галузі у 2024 р. налічувалося 29 інноваційно активних підприємств, що становить 47,5 % від їх загальної кількості. Прикладом є АТ «Фармак», яке впровадило нові форми пакування лікарських засобів для інгаляційного застосування, а також ПрАТ «Дарниця», що активно розширює асортимент продукції, інвестує у цифрові технології та інноваційні рішення.

У сфері виробництва електричного устаткування у 2024 р. діяло 43 інноваційно активних підприємства (проти 26 у 2021 р.), а їх частка в галузі зросла більш ніж удвічі — з 17,9 % до 39,4 %. Основні напрями інновацій пов'язані із впровадженням нових матеріалів і технологій, що сприяють підвищенню ефективності, надійності продукції та зниженню енергоспоживання, що, своєю чергою, забезпечує економію витрат для споживачів [5].

Аналіз галузевих показників інноваційної активності засвідчує її концентрацію переважно у середньо- та високотехнологічних секторах економіки. Водночас у період воєнних дій і в процесі повоєнного відновлення особливого значення набуває будівельна галузь України, яка в умовах повномасштабної війни стикається з низкою суттєвих структурних викликів. До найбільш критичних із них належать дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень фінансування інвестиційних проєктів, а також висока вартість кредитних ресурсів [1].

Разом із тим значні потреби у відбудові інфраструктури, житлового фонду та виробничих потужностей зумовлюють необхідність підвищення ефективності функціонування будівельної галузі. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження інноваційних і цифрових технологій, які сприяють оптимізації витрат, зростанню продуктивності праці та більш раціональному використанню ресурсів. Інтеграція інноваційних рішень розглядається як один із ключових механізмів подолання кризових явищ у галузі та забезпечення результативної реалізації процесів повоєнного відновлення України.

За таких умов здатність будівельної галузі подолати кризу людського капіталу та усунути структурні дисбаланси значною мірою визначатиме її роль як важливого драйвера відновлення і модернізації національної економіки.

Логічним продовженням окреслених проблем є необхідність пошуку дієвих інструментів підвищення продуктивності та стійкості галузі. Особливу роль у цьому відіграє активне впровадження сучасних інноваційних і цифрових рішень у будівництві, зокрема технологій інформаційного моделювання будівель (BIM), автоматизації виробничих процесів та модульного будівництва. Використання таких підходів сприяє вдосконаленню управління проєктами, зниженню витрат ресурсів, скороченню термінів виконання робіт і формує основу для підвищення інноваційного потенціалу галузі в умовах повоєнного відновлення економіки України [2,4].

Окреслимо ключові виклики будівельної галузі України:

1. макроекономічний тиск,

2. монетарна політика та інфляція,
3. кадровий голод,
4. соціальна трансформація (залучення жінок до «чоловічих» професій),
5. імпортозалежність матеріальної бази,
6. локалізація виробництва,
7. державні ініціативи («євідновлення», «єоселя»),
8. виклики розмінування,
9. адаптація до енергетичної кризи,
10. еволюція житлових стандартів (фактор «безпеки» при виборі нерухомості),
11. реформа містобудування.

Проведений аналіз будівельної галузі показує наявну структурну кризу, яка посилюється високою вартістю капіталу через жорстку монетарну політику, а також значними логістичними і фінансовими викликами сьогодення.

Адаптація і трансформація бізнесу в умовах жорстких обмежень базується на принципах стійкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Бачимо, що інновації в умовах війни виступають не лише фактором підвищення конкурентоспроможності, але й інструментом забезпечення економічної безпеки підприємств.

Проведений аналіз трансформаційних процесів, що охоплюють зміну організаційних структур, переорієнтацію ринків збуту, впровадження нових форматів співпраці та управління, показав, що ефективна інноваційна діяльність промислових підприємств у воєнний період потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та стратегічні зміни. Обґрунтовано доцільність активізації державної підтримки, розвитку інноваційної інфраструктури та стимулювання інвестицій у високотехнологічні напрями.

У статті досліджено особливості інноваційної діяльності промислових підприємств України в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано, що сучасні виклики, пов'язані з руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів і високим рівнем невизначеності, зумовлюють необхідність глибокої адаптації та трансформації бізнес-моделей підприємств. Визначено ключові напрями інноваційної активності, серед яких: цифровізація виробничих і управлінських процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, диверсифікація постачань, розвиток кластерної взаємодії та інтеграція у міжнародні виробничі ланцюги.

Список використаних джерел:

1. Мінцифри про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. <https://www.kmu.gov.ua/>. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-pro-rezultaty-tsifrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik> (дата звернення: 20.08.2025).
2. Настич І. Інновації у будівництві: глобальні тренди та досвід українських компаній. propertytimes.com.ua. URL: https://propertytimes.com.ua/technologies/innovatsiyi_u_budivnitstvi_globalni_trendi_ta_dosvid_ukrayinskih_kompaniy

3. Community Innovation Survey 2022 - key indicators. Language selection European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Community_Innovation_Survey_2022_key_indicators (дата звернення: 01.03.2026).)
4. Emelianova, O., Tytok, V., Lavrukhina, K., Shatrova, I., & Demydova, O. (2025). Digital transformation in the construction industry: Analysing the impact of technological changes on construction processes. *Estoa. Journal of the Faculty of Architecture and Urbanism*, 14(27), 257–268.
5. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025 URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf> (дата звернення: 02.03.2026)

УДК 338

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА РЕГУЛЮВАННЯ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Вадим Мазур,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

У сучасних умовах глобалізації економічні процеси дедалі більше залежать від геополітичних факторів. Світова економічна система зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних із політичними конфліктами, зміною міжнародних економічних союзів, посиленням конкуренції між країнами та переглядом підходів до економічної безпеки. У таких умовах держави змушені адаптувати механізми регулювання ринкової економіки до нових викликів.

Для України питання впливу глобальних геополітичних змін є особливо актуальним, оскільки країна перебуває у стані глибоких соціально-економічних трансформацій, пов'язаних із військовою агресією, інтеграцією до європейського економічного простору та необхідністю відновлення національної економіки. Зміни у міжнародному політичному середовищі суттєво впливають на функціонування національного ринку, інвестиційний клімат, зовнішньоекономічну діяльність та систему державного регулювання.

Глобальні геополітичні зміни суттєво впливають на функціонування національних економік. Сучасна світова економіка характеризується високим рівнем взаємозалежності між державами, що зумовлює необхідність врахування зовнішніх факторів під час формування економічної політики.

Одним із ключових чинників впливу на економіку України є військово-політична ситуація, яка призвела до значних змін у структурі національного господарства, трансформації виробничих і логістичних ланцюгів, а також зростання ролі державного регулювання економічних процесів. В умовах воєнного стану держава змушена активніше втручатися у функціонування ринкових механізмів з метою підтримки стабільності економічної системи,

забезпечення фінансової стабільності та підтримки підприємницької діяльності [1, с. 165].

Важливим фактором впливу геополітичних змін є трансформація міжнародних економічних відносин. Порушення традиційних торговельних зв'язків, зміна напрямів експорту та імпорту, а також переорієнтація на нові ринки збуту потребують адаптації державної економічної політики. У цьому контексті особливого значення набуває поглиблення економічної співпраці з країнами Європейського Союзу та інтеграція України до європейського економічного простору.

Європейська інтеграція передбачає гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, реформування інституційного середовища та впровадження сучасних механізмів державного регулювання економіки. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, розвитку підприємництва та залучення іноземних інвестицій [2, с. 161].

Значний вплив на регулювання ринкової економіки мають також процеси цифрової трансформації. У сучасних умовах інформаційні технології стають важливим інструментом державного управління економічними процесами. Впровадження електронних сервісів, цифрових платформ, систем електронного документообігу та електронних державних закупівель сприяє підвищенню прозорості економічної діяльності та ефективності державного управління.

Крім того, геополітичні зміни сприяють посиленню ролі економічної безпеки держави. Забезпечення стабільного функціонування стратегічних галузей економіки, підтримка критичної інфраструктури, розвиток енергетичної незалежності та диверсифікація економічних зв'язків стають важливими завданнями державної економічної політики [3].

Важливим напрямом регулювання економіки є підтримка підприємницької діяльності. У сучасних умовах держава реалізує різноманітні програми підтримки бізнесу, зокрема фінансові програми, грантові механізми, податкові стимули та програми розвитку малого і середнього підприємництва. Значну роль у цьому процесі відіграє також міжнародна фінансова та технічна допомога [4, с. 266].

У перспективі процес післявоєнного відновлення економіки України потребуватиме активного залучення інвестицій, модернізації виробничої інфраструктури, розвитку інноваційної діяльності та формування ефективної системи державного регулювання економічних процесів.

Таким чином, глобальні геополітичні зміни суттєво впливають на механізми регулювання ринкової економіки в Україні. Сучасні виклики потребують адаптації економічної політики держави, посилення ролі державного регулювання, розвитку інституційного середовища та інтеграції до міжнародних економічних структур.

Ефективна реалізація економічної політики повинна бути спрямована на забезпечення економічної стабільності, підтримку підприємницької діяльності, розвиток інновацій та зміцнення економічної безпеки держави. Подальші

дослідження мають бути спрямовані на розроблення ефективних механізмів державного регулювання економіки в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Правова система України в умовах воєнного стану: збірник наукових праць / за загальною редакцією О. О. Кота, А. Б. Гриняка, Н. В. Міловської, М. М. Хоменка. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 540 с.
2. Кірейцева О. В., Заєць С. С. Євроінтеграція національної економіки України – використання міжнародного досвіду. International scientific journal «Grail of Science», № 42 (August, 2024). С. 158-162.
3. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024 71 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08> (дата звернення: 02.04.2026).
4. Назаркевич І.Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с.

УДК 69:336.7:330.322(477)

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Антон Максюта,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5313-403X>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

В умовах воєнного стану фінансування будівельної галузі суттєво трансформується. Традиційні джерела інвестицій, такі як банківське кредитування та приватні капіталовкладення, зазнають обмежень через підвищення ризиків, зростання вартості ресурсів та зниження платоспроможності інвесторів. Це зумовлює необхідність диверсифікації фінансових інструментів.

Одним із ключових інструментів залишаються банківські кредити, проте їх доступність значною мірою залежить від державної підтримки. Важливу роль відіграють програми пільгового кредитування, державні гарантії та компенсаційні механізми. В умовах війни банки більш обережно підходять до оцінки кредитоспроможності позичальників, що обмежує можливості фінансування будівельних проєктів без додаткових гарантій.

Перспективним напрямом є розвиток ринку облігацій, зокрема інфраструктурних та «зелених» облігацій. Такі інструменти дозволяють залучати довгостроковий капітал для реалізації масштабних проєктів, пов'язаних із відбудовою житлового фонду, транспортної та енергетичної інфраструктури. «Зелені» облігації особливо актуальні в контексті екологізації

будівництва та впровадження енергоефективних технологій.

Важливим фінансовим інструментом є державно-приватне партнерство (ДПП), яке дозволяє поєднати ресурси держави та бізнесу для реалізації інфраструктурних проєктів. У воєнний та післявоєнний періоди ДПП може стати ключовим механізмом відновлення критично важливих об'єктів, забезпечуючи розподіл ризиків між учасниками. Окрему роль відіграють міжнародні фінансові організації та донорські програми, які надають гранти, кредити та технічну допомогу. Такі ресурси є критично важливими для фінансування відбудови, оскільки дозволяють компенсувати дефіцит внутрішніх інвестицій. Крім того, міжнародні інституції сприяють впровадженню сучасних стандартів управління проєктами та підвищенню прозорості використання коштів.

Інноваційним напрямом є використання фінансових технологій (FinTech), зокрема краудфандингових платформ, токенизації активів та цифрових інструментів інвестування. Вони відкривають нові можливості для залучення інвестицій від широкого кола інвесторів, у тому числі з-за кордону. У контексті цифровізації економіки такі інструменти можуть суттєво підвищити ефективність фінансування будівельних проєктів.

Особливого значення набуває страхування воєнних ризиків, яке є ключовим фактором для залучення іноземних інвестицій. Без належних механізмів страхового захисту інвестори не готові вкладати кошти в проєкти з високим рівнем невизначеності. У цьому контексті важливою є роль держави та міжнародних організацій у створенні гарантійних фондів та програм страхування.

Крім того, доцільно відзначити роль ESG-фінансування, яке передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процесі інвестування. В умовах відбудови України застосування ESG-підходів дозволить не лише залучити додаткові інвестиції, але й забезпечити сталий розвиток будівельної галузі.

За оцінками Світового банку, загальні потреби у відновленні України станом на 2025 рік перевищують 500 млрд дол. США, що у декілька разів перевищує довоєнний ВВП країни [1]. Станом на 2026 рік ця сума зросла майже до 588 млрд дол. США [2].

Проблематика фінансування будівельної галузі активно досліджується в контексті післявоєнного відновлення. Зокрема, міжнародні організації наголошують на важливості залучення приватного сектору, розвитку державно-приватного партнерства та впровадження «зеленого» фінансування.

Водночас сучасні дослідження підтверджують, що будівельна галузь виступає індикатором економічної активності та потребує системної фінансової підтримки в умовах війни.

Динаміка будівельної галузі України у воєнний період характеризується різким спадом у 2022 році та поступовим відновленням у наступні роки.

Представлені у табл. 1 дані відображають трансформацію будівельної галузі України в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення. Аналіз ключових показників дозволяє виявити як глибину спаду у 2022 році, так і

поступове відновлення у 2023–2025 роках.

Таблиця 1

**Динаміка ключових показників будівельної галузі України
(2022–2025 рр.)**

Показники	2022	2023	2024	2025
Обсяг будівельних робіт, млрд грн	113	162	210	245
Індекс будівельної продукції, % до попереднього року	65,1	123,5	118,0	110,0
Капітальні інвестиції в будівництво, млрд грн	75	120	160	190
Частка іноземних інвестицій, %	12	15	18	20
Обсяг міжнародної фінансової допомоги (будівництво та інфраструктура), млрд дол. США	7	15	22	25

У 2022 році обсяг будівельних робіт становив 113 млрд грн, що свідчить про різке падіння галузі. За офіційними даними, скорочення склало близько 55-56% порівняно з довоєнним рівнем, що було спричинено руйнуванням інфраструктури, припиненням інвестицій та високими ризиками ведення діяльності [4].

У 2023 році спостерігається відновлення - обсяг зріс до 162 млрд грн (+22-23%). Основним драйвером зростання стали інженерні споруди (інфраструктурні об'єкти), що безпосередньо пов'язано з процесами відбудови [5]. У 2024–2025 роках зростання зберігається (210–245 млрд грн), що пояснюється: активізацією державних програм відновлення; залученням міжнародної фінансової допомоги; поступовим поверненням приватних інвесторів.

Індекс будівельної продукції 2023 році зріс до понад 120% (фактично 122,6%), що свідчить про різке відновлення економічної активності [5]. Подальша динаміка (118% у 2024 році та 110% у 2025 році) демонструє: перехід від фази відновлення до фази стабільного зростання; поступове зниження темпів приросту, що є природним після різкого спаду. Таким чином, індекс підтверджує, що галузь переходить від кризового стану до стабілізації [6].

Обсяг капітальних інвестицій в будівництво зріс з 75 млрд грн у 2022 році до 190 млрд грн у 2025 році, тобто більш ніж у 2,5 раза [7]. Це свідчить про: поступове відновлення довіри інвесторів; активізацію державної інвестиційної політики. Особливо показовим є зростання міжнародної допомоги: 7 млрд дол. США у 2022 році - 25 млрд дол. США у 2025 році.

Це свідчить про критичну залежність від зовнішніх ресурсів, масштабність руйнувань та значні потреби у відновленні, а також активну участь міжнародних фінансових інституцій у підтримці економіки України. Водночас така ситуація актуалізує необхідність формування ефективної системи внутрішніх і зовнішніх фінансових механізмів, здатних забезпечити стабільне залучення інвестиційних ресурсів у будівельну галузь.

У цьому контексті особливого значення набуває використання сучасних фінансових інструментів, які виступають ключовим елементом відновлення та розвитку галузі. У сучасних умовах ключову роль фінансових інструментів відіграють:

1. Банківські інструменти: пільгове кредитування, державні гарантії та компенсаційні програми.
2. Міжнародне фінансування.
3. Ринок облігацій: «зелені» та інфраструктурні облігації.
4. Державно-приватне партнерство (ДПП) забезпечує розподіл ризиків між державою та бізнесом.
5. Страхування воєнних ризиків є ключовою умовою залучення іноземних інвесторів.
6. ESG-фінансування сприяє сталому розвитку будівництва.
7. FinTech-інструменти: краудфандинг, токенизація активів.

Зазначені інструменти формують багаторівневу систему фінансового забезпечення будівельної галузі, яка поєднує як традиційні, так і інноваційні джерела залучення капіталу. Їх комплексне використання дозволяє не лише мінімізувати ризики в умовах воєнної невизначеності, але й забезпечити безперервність інвестиційних процесів, підвищити довіру інвесторів та активізувати реалізацію проєктів відбудови.

Водночас ефективність застосування цих інструментів значною мірою залежить від узгодженості державної політики, рівня розвитку фінансового ринку та інституційного середовища.

Отже, будівельна галузь України в умовах війни функціонує в умовах високих ризиків, але водночас демонструє потенціал до відновлення. Статистичні дані підтверджують, що ключовими драйверами зростання є міжнародна фінансова допомога, державна підтримка та впровадження сучасних фінансових інструментів. Забезпечення інвестиційної стійкості будівельної галузі потребує комплексного використання сучасних фінансових інструментів. Найбільш ефективними у сучасних умовах є банківські інструменти підтримки бізнесу, міжнародне фінансування, розвиток ринку облігацій, механізми державно-приватного партнерства, страхування воєнних ризиків, а також впровадження ESG-підходів і цифрових фінансових технологій. Їх поєднання сприяє диверсифікації джерел фінансування, зменшенню інвестиційних ризиків та підвищенню фінансової стабільності підприємств галузі. Відзначимо, що перспективи розвитку будівельної галузі України значною мірою залежать від подальшого удосконалення фінансових механізмів інвестування, посилення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, розвитку інноваційних фінансових інструментів та формування сприятливого інвестиційного середовища.

Список використаних джерел:

1. World Bank Group. Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released. February 25, 2025. URL:

- <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released/>
2. World Bank Group. Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released. February 23, 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
 3. Атанов Ю. Економіка України на тлі війни: що змінилося за 4 роки та які перспективи розвитку та стабільності. 24 Лютого 2026 року. URL: <https://fbc.biz.ua/news/statti/ekonomika-ukrayini-na-tli-vijni-shho-zminilosya-za-4-roki-ta-yaki-perspektivi-rozvitku-ta-stabilnosti/>
 4. Обсяг будівельних робіт впав на 56%. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/ryinok/obsyag-budivelnih-robit-vpav-na-56-derzhstat.htm>
 5. В Україні обсяги будівництва у 2023 році зросли на 22,6%. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/04/05/124493152/>
 6. Будівництво в Україні зросло на 11,3% у 2025 році. URL: <https://borgexpert.com/news/budivnytstvo-v-ukraini-zroslo-na-11-3-u-2025-rotsi-derzhstat>
 7. Капітальні інвестиції в Україні зросли на 25,2% у 2025 році. URL: <https://fintechinsider.com.ua/kapitalni-investyciyi-v-ukrayini-zrosly-na-252-u-2025-roczy-derzhstat>

УДК 334.72

СТІЙКІСТЬ І ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ

Олексій Мостовенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0342-4186>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Підприємницька діяльність виступає важливою складовою економічного потенціалу України, охоплюючи своїм впливом практично всі сфери суспільного життя. Саме її стійкість і поступальний розвиток є визначальними чинниками забезпечення економічної стабільності та добробуту держави. Функціонування бізнесу в умовах воєнного стану є складною та багатогранною проблематикою, що потребує всебічного наукового осмислення. Війна формує нестабільне й непередбачуване середовище розвитку, що істотно ускладнює економічні процеси. Україна, яка вирізняється потужним підприємницьким потенціалом і активною діловою культурою, нині стикається з безпрецедентними за масштабами викликами.

Повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, спричинила безпрецедентні виклики для функціонування підприємництва в Україні.

Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту та масова міграція населення стали ключовими факторами трансформації бізнес-середовища. Водночас підприємницький сектор продемонстрував високий рівень адаптивності, що стало основою його стійкості та поступового відновлення у 2023-2026 роках [1; 2].

У 2022 році економіка України скоротилася приблизно на 29-30%, що стало найглибшим падінням за всю історію незалежності [3]. Значна частина підприємств призупинила діяльність або була зруйнована. Особливо постраждала будівельна галузь, яка є однією з найбільш чутливих до кризових явищ. За даними статистики, обсяг виконаних будівельних робіт у 2022 році зменшився більш ніж на 60% порівняно з 2021 роком, а введення в експлуатацію житла скоротилося майже вдвічі - до близько 7,1 млн м² проти понад 11 млн м² у довоєнний період [4; 5].

У 2023 році розпочалося поступове відновлення підприємницької активності. Зокрема, обсяги будівельних робіт зросли приблизно на 20% порівняно з попереднім роком, що було зумовлено реалізацією програм відбудови та ремонту пошкодженої інфраструктури [6]. Водночас загальний рівень залишався суттєво нижчим за довоєнний. У цей період активно розвивалися малі та середні підприємства, особливо у сфері житлового будівництва та локальних інфраструктурних проєктів [4].

У 2024 році тенденції стабілізації посилилися. За оцінками, обсяг будівельного ринку досяг близько 70-75% від рівня 2021 року [5]. Введення в експлуатацію житла зросло до приблизно 9-9,5 млн м² [4]. Важливу роль у цьому процесі відіграли державні програми, зокрема «Відновлення», а також міжнародна фінансова допомога [6;2]. Крім того, спостерігалось активне впровадження цифрових технологій у будівництві, що підвищило ефективність реалізації проєктів.

У 2025 році підприємницька активність у будівельній галузі продовжила зростати. Обсяг виконаних будівельних робіт збільшився ще на 10–15%, а загальний ринок наблизився до 80% довоєнного рівня [4;3]. Кількість нових будівельних компаній, зокрема малих підрядників, суттєво зросла [1]. Водночас спостерігалось зростання вартості будівельних матеріалів на 20–30%, що стало одним із ключових викликів для бізнесу [3].

У 2026 році будівельна галузь формується як стратегічний сектор економіки, орієнтований на післявоєнне відновлення. За прогнозами, обсяг будівельного ринку може досягти 85–90% довоєнного рівня, а введення житла – перевищити 10 млн м² [5;2]. Значна частина інвестицій спрямовується на відбудову критичної інфраструктури, енергоефективне житло та соціальні об'єкти [6]. Зростає попит на інноваційні технології, зокрема модульне будівництво та BIM-системи.

З метою узагальнення динаміки розвитку будівельного підприємництва доцільно представити ключові показники у табличній формі.

Як видно з таблиці, будівельна галузь України демонструє поступове відновлення після глибокого спаду у 2022 році. Найбільш динамічне зростання

спостерігалось у 2023-2024 роках, коли активізувалися процеси відбудови [5; 6]. У 2025-2026 роках очікується стабілізація та перехід до стійкого розвитку, що супроводжується зростанням інвестиційної активності та розширенням підприємницької діяльності [2].

Загалом у 2022-2026 роках підприємництво в Україні пройшло складний шлях трансформації. Від глибокого спаду у 2022 році економіка перейшла до поступового відновлення, що супроводжувалося зміною структури бізнесу [1]. Будівельна галузь стала одним із ключових драйверів цього процесу, забезпечуючи мультиплікативний ефект для суміжних сфер - виробництва будівельних матеріалів, транспорту, фінансових послуг [6].

Таблиця 1

Динаміка розвитку будівельної галузі України у 2022–2026 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	2026 (прогноз)
Обсяг будівельних робіт (до 2021 р., %)	40%	50%	70–75%	80%	85–90%
Введення житла, млн м ²	7,1	7,8	9,0–9,5	9,8	>10
Темпи зміни обсягів робіт, %	-60%	+20%	+15–20%	+10–15%	+10%
Кількість нових будівельних підприємств	різке скорочення	зростання	стабілізація	зростання	активний розвиток
Рівень інвестиційної активності	низький	помірний	зростаючий	стабільний	високий

Джерело: узагальнено за даними [1-6]

Стійкість підприємництва забезпечується поєднанням кількох факторів: державної підтримки (гранти, податкові пільги, програми відбудови), міжнародної допомоги, цифровізації бізнес-процесів та високого рівня адаптивності підприємців [2]. Водночас залишаються суттєві проблеми: кадровий дефіцит, інвестиційні ризики, нестабільність безпекового середовища та обмежений доступ до фінансування [3].

Отже, підприємництво в Україні у 2022-2026 роках зазнало значних втрат унаслідок війни, проте продемонструвало здатність до адаптації та поступового відновлення. Перехід від глибокого спаду у 2022 році до стабілізації у 2023-2024 роках і формування позитивної динаміки у 2025-2026 роках свідчить про зростання стійкості бізнес-середовища.

Стійкість підприємництва забезпечується державною підтримкою, міжнародною допомогою та адаптивністю бізнесу, однак стримується безпековими ризиками, дефіцитом ресурсів і кадрів. Подальше відновлення залежатиме від ефективності економічної політики, інвестиційної активності та

темпів післявоєнної реконструкції. Таким чином, підприємництво в Україні, зокрема у будівельній галузі, демонструє здатність до відновлення навіть в умовах війни. Подальший розвиток цього сектору визначатиметься ефективністю державної політики, рівнем міжнародної підтримки та швидкістю післявоєнної реконструкції країни.

Список використаних джерел:

1. Дія.Бізнес. Аналітика стану підприємництва в Україні, 2024-2025 pp. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics?showMode=ukraine>
2. Асоціація обговорила з державними органами пропозиції щодо покращення бізнес-клімату. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження бізнес-клімату, 2025-2026 pp. URL: <https://eba.com.ua/asotsiatsiya-obgovoryla-z-derzhavnyimi-organyami-propozytsiyi-shhodo-pokrashhennya-biznes-klimatu/>
3. Ринок будівельних матеріалів пройшов фазу різкого цінового стрибка, - забудовник. <https://profbuild.in.ua/uk/novosti/7017-rinok-budivelnikh-materialiv-projshov-fazu-rizkogo-tsinovogo-stribka-zabudovnik>
4. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2025р зріс на 11,3% - Держстат. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1152040.html>
5. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Звіт Світового банку "Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)", 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
6. Пріоритети та виклики політики безбар'єрності. Аналітичні матеріали до розробки урядового Плану заходів на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/prioriteti-ta-vikliki-politiki-bezbarjernosti-200325.pdf>

УДК 69.003:502.131.1

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ

Денис Названов,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8149-9400>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах загострення екологічних проблем, зміни клімату та зростання антропогенного навантаження на довкілля питання розвитку екологічного житлового будівництва набуває особливої актуальності. Будівельна галузь є одним із найбільших споживачів природних ресурсів та

джерелом викидів парникових газів - за оцінками United Nations Environment Programme, на сектор будівництва та експлуатації будівель припадає близько 37% глобальних викидів CO₂ [1]. Це обумовлює необхідність трансформації підходів до проектування, зведення та експлуатації житла.

Екологічне житлове будівництво передбачає застосування принципів енергоефективності, ресурсозбереження, використання екологічно безпечних матеріалів, а також мінімізацію негативного впливу на довкілля протягом усього життєвого циклу будівлі. У розвинених країнах світу ця концепція реалізується через впровадження стандартів «зеленого» будівництва, зокрема LEED, BREEAM, DGNB, які забезпечують комплексну оцінку екологічності об'єктів нерухомості [2].

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що лідерами у сфері екологічного житлового будівництва є країни Європейського Союзу, США, Канада та Японія. За даними World Green Building Council, у 2024 році понад 80 країн впроваджували національні або регіональні системи сертифікації «зеленого» будівництва, а частка сертифікованих будівель щороку зростає на 10–15% [3]. У цих країнах активно впроваджуються інноваційні технології, зокрема «пасивні будинки», системи відновлюваної енергетики (сонячні панелі, теплові насоси), інтелектуальні системи управління енергоспоживанням. Зокрема, у країнах ЄС діє стратегія декарбонізації будівельного сектору, яка передбачає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Відповідно до політики European Commission, нові будівлі повинні відповідати стандарту майже нульового енергоспоживання (nZEB), що дозволяє зменшити енергоспоживання на 60–80% порівняно з традиційними будівлями [4].

У США розвиток «зеленого» будівництва забезпечується через ринкові механізми та добровільну сертифікацію. Програми енергоефективності та екологічності житла підтримуються як на федеральному, так і на місцевому рівнях. Водночас у країнах Азії, зокрема Японії та Сінгапурі, акцент робиться на інтеграції «розумних» технологій та компактних урбаністичних рішень, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів у густонаселених містах.

В Україні екологічне житлове будівництво перебуває на стадії становлення. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році лише близько 8–10% нових житлових об'єктів відповідали підвищеним стандартам енергоефективності [5]. Разом із тим, в Україні поступово впроваджуються європейські підходи до енергоефективності будівель. Прийнято низку нормативно-правових актів, що регулюють питання енергетичної сертифікації будівель, термомодернізації житлового фонду та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії. Важливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, які надають підтримку у реалізації проєктів енергоефективності.

Порівняльний аналіз свідчить, що Україна суттєво відстає від розвинених країн за рівнем впровадження екологічного житлового будівництва, проте має значний потенціал для зростання. Зокрема, одним із ключових напрямів є розвиток фінансових інструментів, включаючи «зелені» облігації, пільгове кредитування та міжнародні інвестиції.

Серед основних тенденцій розвитку екологічного житлового будівництва можна виділити: зростання попиту на енергоефективне житло; посилення екологічних вимог до забудовників; розвиток технологій відновлюваної енергетики; цифровізацію будівництва; інтеграцію принципів сталого розвитку у містобудівну політику. За оцінками International Energy Agency, до 2030 року попит на енергоефективні будівлі зросте щонайменше на 30% [6].

Таблиця 1

Ключові індикатори екологічного та енергоефективного житлового будівництва: міжнародний та національний вимір

Показники	Міжнародний досвід	Україна
Частка викидів CO ₂ від будівельного сектору	37 %	30%
Частка енергії, що споживається будівлями	36%	35%
Частка «зелених» або енергоефективних будівель	20-24% у розвинених країнах	8-10%
Темпи зростання «зеленого» будівництва	10-15% щорічно	5-7%
Рівень впровадження стандартів (LEED, BREEAM)	Високий (масове застосування)	Обмежений (поодинокі проекти)
Скорочення енергоспоживання у nZEB будівлях	До 60-80%	До 30-50% (окремі проекти)

Джерело: узагальнено автором на основі [1-5]

Для України перспективними напрямками розвитку є адаптація міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей, удосконалення нормативної бази, розвиток фінансових інструментів стимулювання «зеленого» будівництва, а також підвищення рівня екологічної свідомості населення. Особливо актуальним є впровадження принципів екологічного будівництва у процесах відбудови житлової інфраструктури.

Проведений аналіз стану та тенденцій розвитку екологічного житлового будівництва дозволяє зробити висновок, що даний напрям є стратегічно важливим для забезпечення сталого розвитку як на глобальному, так і на національному рівнях. Світовий досвід демонструє системний і комплексний підхід до впровадження принципів «зеленого» будівництва, який базується на поєднанні ефективного державного регулювання, економічних стимулів, інноваційних технологій та високого рівня екологічної свідомості суспільства.

Отже, використання міжнародного досвіду та його адаптація до українських умов є ключовим фактором розвитку екологічного житлового будівництва. Це дозволить не лише підвищити енергоефективність житлового фонду, але й забезпечити екологічну безпеку та сталий розвиток економіки України, особливо в сучасних реаліях військової агресії росії.

Список використаних джерел:

1. United Nations Environment Programme (UNEP). Global Status Report for Buildings and Construction. <https://www.unep.org/resources/report/global-status-report-buildings-and-construction-20242025>
2. World Green Building Council. Global Green Building Trends Report. https://globalabc.org/sites/default/files/2025-03/Global-Status-Report-2024_2025.pdf
3. World Green Building Council. Annual Report 2024. https://worldgbc.org/wp-content/uploads/2025/02/WorldGBC-Annual-Report-2023-2024.pdf?utm_campaign=website&utm_medium=email&utm_source=sendgrid.com
4. European Commission. Energy Performance of Buildings Directive (EPBD). https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-performance-buildings/energy-performance-buildings-directive_en
5. Державна служба статистики України. Енергоспоживання та будівельна діяльність в Україні. <https://stat.gov.ua/uk/pages/budivnytstvo?page=3>
6. International Energy Agency (IEA). Energy Efficiency 2023 Report. <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2023>

УДК 330.322:338.43(477)

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Богдан Охрімчук,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти

ОПП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

Агропромисловий комплекс України є однією з ключових галузей національної економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку експортних надходжень та сприяє розвитку сільських територій. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та військових викликів питання залучення інвестицій у розвиток підприємств агропромислового комплексу набуває особливої актуальності.

Інвестиції є важливим фактором модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності аграрної продукції на міжнародних ринках. Водночас інвестиційний клімат у галузі залишається недостатньо сприятливим через наявність низки економічних, інституційних та інфраструктурних проблем.

Тому формування ефективної інвестиційної політики та створення сприятливих умов для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій є важливим завданням економічної політики держави.

Інвестиційний клімат являє собою сукупність економічних, політичних, правових та соціальних умов, що визначають привабливість країни або окремої галузі для інвестування [1, с. 167].

Для агропромислового комплексу інвестиційний клімат має особливе значення, оскільки розвиток аграрного виробництва потребує значних капіталовкладень у технічне переоснащення, впровадження інноваційних технологій, розвиток логістичної інфраструктури та переробної промисловості.

Незважаючи на значний потенціал аграрного сектору, інвестиційна активність у галузі залишається обмеженою. Основними факторами, що стримують інвестиційний розвиток агропромислового комплексу, є [2, с. 57]:

- нестабільність економічного та політичного середовища;
- обмежений доступ підприємств до фінансових ресурсів;
- високі ризики ведення бізнесу в умовах воєнних загроз;
- недосконалість нормативно-правової бази;
- недостатній рівень розвитку інфраструктури;
- низький рівень технологічної модернізації окремих підприємств.

Крім того, значною проблемою є недостатній рівень захисту прав інвесторів та складність процедур реалізації інвестиційних проєктів.

Для підвищення інвестиційної привабливості підприємств агропромислового комплексу необхідно реалізувати комплекс заходів економічного, інституційного та організаційного характеру [3, с. 1085].

1. Удосконалення державної інвестиційної політики. Держава повинна створити сприятливі умови для залучення інвестицій шляхом запровадження ефективних механізмів державної підтримки аграрних підприємств, зокрема через податкові стимули, субсидії та пільгове кредитування.

2. Розвиток фінансових інструментів інвестування. Важливим напрямом є розширення доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів шляхом розвитку аграрного кредитування, страхування ризиків, залучення інвестиційних фондів та міжнародних фінансових організацій.

3. Розвиток інфраструктури аграрного ринку. Інвестування у транспортну, логістичну та складську інфраструктуру сприятиме підвищенню ефективності функціонування агропромислового комплексу та зменшенню витрат підприємств.

4. Цифровізація аграрного виробництва. Впровадження цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом та використання великих даних сприятиме підвищенню ефективності аграрного виробництва.

5. Забезпечення стабільного правового середовища. Підвищення прозорості регуляторної політики, захист прав власності та гарантування прав інвесторів є важливими передумовами формування сприятливого інвестиційного клімату.

У сучасних умовах агропромисловий комплекс України має значний потенціал для залучення інвестицій. Високий попит на продовольство на світових ринках, наявність родючих земельних ресурсів та розвиток аграрних технологій створюють передумови для подальшого зростання інвестиційної активності.

Водночас ефективне використання цього потенціалу потребує формування системної державної політики, спрямованої на підтримку

інноваційного розвитку аграрного сектору та інтеграцію України у світовий аграрний ринок.

Отже, агропромисловий комплекс України відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку держави та продовольчої безпеки. Однак ефективний розвиток галузі значною мірою залежить від рівня інвестиційної активності підприємств.

Проведене дослідження показало, що основними напрямками поліпшення інвестиційного клімату в агропромисловому комплексі є удосконалення державної інвестиційної політики, розвиток фінансових інструментів інвестування, модернізація інфраструктури, цифровізація аграрного виробництва та забезпечення стабільного правового середовища.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості аграрного сектору, модернізації виробництва та забезпеченню сталого розвитку агропромислового комплексу України.

Список використаних джерел:

1. [Тетяна Яровенко, Софія Бережна. Інвестиційний клімат країн в умовах фінансової нестабільності. Галицький економічний вісник. № 4 \(83\), 2023. С. 165-170. \[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04\]\(https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04\)](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04)
2. Лебідь О. В. Вплив чинників на процес залучення інвестицій в економічний розвиток України. Трансформаційна економіка, №1 (10), С. 56-62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-9>
3. [Жовнірчик Я. Ф., Гусев В. О. Удосконалення механізму формування інвестиційного клімату у сфері агропромислового комплексу України. Publ. upr. reg. rozvit. № 18, 2022. С. 1079-1092. DOI: 10.34132/pard2022.18.05](https://doi.org/10.34132/pard2022.18.05)

УДК 338.45:69(477)

СТАН БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ, ОЦІНКА ЙОГО ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ

Даниїл Прокопенко ,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
кафедри будівельних технологій

ORCID: <http://orcid.org/0009-0001-6085-2032>

Науковий керівник: **Ганна Шпакова,**

канд. техн. наук, д-р екон. наук, професор

кафедри будівельних технологій, професор

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2124-0815>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Будівельна галузь України історично виступала одним із ключових секторів розвитку національної економіки, формуючи попит у суміжних секторах промисловості. До 2022 року будівельний сектор України функціонував у межах екстенсивної моделі розвитку. Попри стабільні обсяги

будівництва, галузь характеризувалася високим ступенем технологічного консерватизму та значним зносом основних засобів, що сягав 53% [1]. Виробничі процеси базувалися на традиційних методах: зведенні монолітних каркасів у важкій щитовій опалубці та використанні великогабаритного збірного залізобетону. Такі рішення задовольняли потреби ринку в умовах відносного профіциту трудових ресурсів та низької вартості енергоносіїв, проте обмежували можливості швидкої модернізації.

Характеристика ринку у 2015–2021 роках: технологічна стагнація на тлі інвестиційного профіциту. Існує фундаментальна суперечність: потреба у швидкому зведенні безпечних просторів стикається з обмеженнями традиційних технологій, які є занадто повільними та матеріаломісткими. В умовах дефіциту людського капіталу пріоритетним напрямом стає розробка та впровадження адаптивних формоутворюючих систем (наприклад, пневматичної опалубки). Такі рішення дозволяють формувати надійні капітальні підземні оболонки зі швидкістю, що відповідає вимогам воєнного часу, мінімізуючи при цьому залучення важкої техніки та ручної праці. Період до 2022 року визначався стабільним, проте технологічно екстенсивним зростанням, що базувалося на експлуатації амортизованих виробничих потужностей та орієнтації на швидку окупність капіталу в цивільному секторі. Ступінь зносу основних засобів будівельних підприємств залишався стабільно високим, коливаючись від 53,0% у 2015 році до 44,5% у 2018 році [1], що свідчить про системне ігнорування потреби в технологічному переоснащенні. Обсяг капітальних інвестицій продемонстрував зростання з 43,46 млрд грн у 2015 році до пікового значення 62,34 млрд грн у 2019 році, після чого відбулася корекція до 55,72 млрд грн у 2021 році. 2021 рік став історичним максимумом пропозиції: введено 11,4 млн кв. м житла, а індекс продукції склав 105,6%. Проте висока маржинальність (до 30%) дестимулювала забудовників до впровадження новітніх організаційних рішень. Структура ринку, де 59,7% суб'єктів становили ФОП, призвела до розпорошення капіталу та унеможливила фінансування науково-дослідних робіт (НДДКР) на рівні галузі [1]. Домінування монолітного залізобетону в жорсткій щитовій опалубці та збірному залізобетону зумовлювало високу матеріаломісткість і залежність від важкої техніки, що було прийнятним лише за умов профіциту кадрів.

Трансформація ринку під впливом воєнних дій. Повномасштабна агресія РФ призвела до колапсу довоєнної економічної моделі та фізичного знищення промислової бази. Ринок зіткнувся з катастрофічними руйнуваннями: розірвано логістичні зв'язки, зруйновано інфраструктуру та призупинено діяльність значної кількості підприємств [2]. У 2022 році загальний індекс будівельної продукції знизився до 35,2% порівняно з 2021 роком, а обсяг інвестицій впав до 32,6 млрд грн. Станом на 2024 рік прямі збитки інфраструктури оцінено у 176 млрд доларів. Втрата 15% виробників будматеріалів сформувала жорстку імпортозалежність та зростання собівартості. У 2023 році ринок продемонстрував адаптаційне зростання на 22,6%, проте виключно за рахунок інженерних споруд (+32,9%) та захисту критичної інфраструктури [4]. Найбільш критичним викликом став дефіцит

кваліфікованої робочої сили: за період 2022–2023 років кількість офіційно зайнятих у будівництві скоротилася на 25,4%, а брак ключового персоналу безпосередньо на будівельних майданчиках сягає 30–40% . Це підтверджується статистикою введення житла: у першій половині 2022 року показники впали вдвічі порівняно з аналогічним періодом 2021 року [3].

Формування нової парадигми ринку (2024–2026 рр.) Тенденції останніх років підтверджують незворотну зміну вимог: пріоритетом стали фізична безпека, швидкість та інженерна захищеність. Обсяг будівельних робіт у 2024 році досяг 5,1 млрд дол. США, що на 14,6% більше за показник 2023 року, але на 45% менше за рівень 2021 року. Зростання частки приватних будинків до 51% у структурі введення житла доводить системну відмову від концепції вразливої висотної забудови. Створення «Коаліції укриттів» у травні 2025 року (разом із Фінляндією) [5] спрямоване на залучення інноваційних технологій для розбудови безпекового середовища. Впровадження ДБН В.2.2-5:2023 та Регламенту ЄС №305/2011 вимагає переходу до нових стандартів якості та інклюзивності.

Пріоритетні напрями розвитку та цифровізація (2024–2026 рр.). На поточному етапі галузь переходить до фази системної адаптації, керуючись принципом «Build Back Better» — відбудувати краще, ніж було. Основними векторами розвитку є:

- **Нормативна гармонізація:** імплементація європейських стандартів, зокрема Регламенту ЄС №305/2011 щодо безпечності будівельної продукції [3].
- **Цифрова трансформація:** активне впровадження BIM-технологій (Building Information Modeling) для автоматизації розрахунків і прозорого управління ресурсами.
- **Інноваційний моніторинг:** використання БПЛА в поєднанні з геоінформаційними системами (ГІС) для оперативного обстеження пошкоджених об'єктів.
- **Економічна стійкість:** застосування бенчмаркінгу та інструментів економічної безпеки для підвищення конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.

Сучасна безпекова ситуація диктує необхідність масового зведення захисних споруд та підземних об'єктів подвійного призначення. Державна стратегія до 2034 року передбачає радикальне розширення фонду укриттів, який наразі налічує понад 62 тисячі об'єктів, але потребує технологічного оновлення.

Висновки Аналіз сучасного стану та тенденцій будівельного ринку України свідчить про глибоку структурну трансформацію, викликану переходом від екстенсивної моделі розвитку до безпеково-орієнтованої парадигми. До 2022 року галузь функціонувала в умовах технологічного консерватизму, де знос основних засобів будівельних підприємств перевищував 53%, а прибутковість забезпечувалася переважно масовим наземним будівництвом із використанням традиційної щитової опалубки та важкої техніки. Повномасштабна збройна агресія спричинила безпрецедентний кадровий та ресурсний колапс, зокрема скорочення офіційно зайнятих фахівців

на 25,4% та фізичне знищення промислової бази виробників будматеріалів, що призвело до стрімкого зростання собівартості робіт.

У період 2024–2026 років пріоритетним вектором став розвиток підземної інфраструктури та об'єктів подвійного призначення. Виявлене в ході дослідження критичне протиріччя між гострою потребою у швидкому зведенні захищених споруд і дефіцитом кваліфікованої робочої сили робить подальше використання застарілих трудомістких технологій економічно та безпеково недоцільним.

Математична та логічна оцінка поточної ситуації доводить об'єктивну безальтернативність переходу до принципово нових інженерних рішень, що базуються на автоматизації та адаптивності виробничих циклів. Впровадження інноваційних систем, здатних формувати складні несучі конструкції з високою швидкістю та мінімальним залученням дефіцитного людського ресурсу, є єдиним ефективним шляхом подолання технологічного дефіциту галузі. Мінімізація залежності від важкої підіймальної техніки та скорочення термінів виконання відкритих робіт дозволять не лише знизити безпекові ризики, а й забезпечити реалізацію стратегічних завдань із розбудови захищеної підземної інфраструктури в умовах критичних ресурсних обмежень.

Список використаних джерел:

1. Назаренко І. М., Завора О. М. Діагностика діяльності будівельних підприємств в Україні: стан, проблеми та виклики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7.
2. Коба О. В. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.
1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9>.
2. Садов'як М. Б. Аналіз актуальних тенденцій розвитку будівельних підприємств. *Академічні візії*. 2025. Вип. 46.
3. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782284>
4. Обсяги будівництва в Україні торік зросли на 22,6%. Веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3848591-obsagi-budivnictva-v-ukraini-torik-zrosli-na-226-derzstat.html> (дата публікації 04.04.2024).
5. Стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки та розвитку конкурентних переваг будівельних підприємств / А. Ф. Гойко та ін. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. Вип. 53(3). С. 349–359. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).349-359](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).349-359).

УДК 69:658.5:330.131.7

ІННОВАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Дмитро Ратніков,

Економічна спроможність будівельних підприємств у сучасній науковій оптиці доцільно розглядати не як статичну характеристику фінансового стану чи вузько трактовану здатність суб'єкта господарювання підтримувати поточну платоспроможність, а як багатовимірну інтегральну властивість підприємства, що відображає його потенціал до стійкого функціонування, адаптації, розвитку та відтворення конкурентних переваг у змінному, ризикогенному та інституційно нестабільному середовищі. Для будівельної галузі така постановка питання є особливо важливою, оскільки саме будівельні підприємства функціонують у просторі підвищеної капіталомісткості, тривалих виробничо-інвестиційних циклів, високої залежності від зовнішнього фінансування, значної чутливості до регуляторних змін, локальних і макроекономічних шоків, а також до коливань попиту на первинному та вторинному ринках нерухомості. У таких умовах економічна спроможність постає як синтетична категорія, що інтегрує ресурсний, процесний, результативний, адаптаційний та стратегічний виміри діяльності підприємства.

Теоретичне осмислення економічної спроможності будівельних підприємств ґрунтується на поєднанні кількох наукових традицій. З позицій системного підходу підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що перебуває у постійному обміні ресурсами, інформацією, ризиками та результатами із зовнішнім середовищем [1]. Це означає, що його спроможність не може бути адекватно оцінена лише за внутрішніми показниками прибутковості або фінансової стійкості, оскільки істотна частина економічного потенціалу формується на перетині з контрагентами, замовниками, інвесторами, регуляторами, територіальними громадами, фінансовими інститутами та цифровими платформами, що дедалі частіше опосередковують девелоперські й підрядні процеси. З позицій ресурсної теорії [2-3] економічна спроможність пов'язується із структурою, якістю, мобільністю та комбінаційною ефективністю матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів. Водночас ресурсний вимір є лише частиною ширшої категорії, адже наявність ресурсів сама по собі не гарантує спроможності, якщо підприємство не володіє механізмами їх трансформації у стійкі господарські результати.

Саме тому в аналіз категорії економічної спроможності необхідно включати положення концепції динамічних здібностей, відповідно до якої вирішальне значення має не стільки наявний ресурсний набір, скільки здатність підприємства виявляти сигнали середовища, переосмислювати бізнес-модель, реконфігурувати внутрішні процеси, оновлювати компетентності персоналу, адаптувати технологічний контур і перерозподіляти ресурси між альтернативними напрямками діяльності. Для будівельних підприємств це особливо актуально в умовах цифровізації, переходу до BIM-орієнтованого

проектування, платформізації девелоперських процесів, поширення ESG-вимог, а також в умовах післявоєнної відбудови, де швидкість адаптації до нових джерел фінансування, вимог донорів, стандартів прозорості й технічних регламентів стає однією з ключових умов виживання та розвитку [4-5]. Таким чином, економічна спроможність у галузевому контексті повинна інтерпретуватися як здатність будівельного підприємства не лише забезпечувати поточну ефективність, а й утримувати стратегічну дієздатність у ситуаціях невизначеності, розривів, дефіциту ресурсів та інституційної турбулентності.

У теоретичному плані ця категорія тяжіє до суміжних понять економічної стійкості, життєздатності, результативності, конкурентоспроможності, адаптивності та резильєнтності, однак не зводиться до жодного з них. Економічна стійкість відображає здебільшого здатність системи зберігати параметри функціонування в межах допустимих відхилень; конкурентоспроможність пов'язана передусім із позиціонуванням щодо інших суб'єктів ринку; результативність характеризує співвідношення між цілями та досягнутими результатами; резильєнтність акцентує здатність до відновлення після шоків. Економічна спроможність є ширшою синтетичною категорією, яка охоплює всі зазначені аспекти, але об'єднує їх через призму потенціалу до реалізації економічних функцій підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Для будівельного підприємства це означає здатність генерувати грошові потоки, підтримувати безперервність виконання контрактів, забезпечувати технологічну дисципліну будівництва, утримувати доступ до ринку фінансування, реалізовувати інвестиційні програми, управляти портфелем проєктів, виконувати вимоги якості та безпеки, а також оновлювати виробничо-управлінську модель відповідно до змін середовища.

Методологія інтегрованої оцінки економічної спроможності будівельних підприємств повинна спиратися на принципи багатокритеріальності, ієрархічності, динамічності, галузевої релевантності та сценарної чутливості. Багатокритеріальність зумовлена тим, що жоден окремих індикатор не здатний адекватно відобразити реальний рівень спроможності. Наприклад, висока поточна ліквідність може поєднуватися зі слабкою проєктною маржинальністю, а значний портфель замовлень — із небезпечним рівнем боргового навантаження або низькою цифровою зрілістю. Ієрархічність передбачає побудову системи оцінювання від часткових локальних індикаторів до укрупнених функціональних блоків і, зрештою, до інтегрального показника, що дозволяє зберегти аналітичну деталізацію й одночасно отримати зведений висновок. Динамічність означає, що економічна спроможність повинна оцінюватися не лише як стан на певну дату, а як траєкторія зміни здатності підприємства виконувати свої економічні функції в часі, включаючи фази зростання, спаду, адаптації та реконфігурації. Галузева релевантність вимагає включення саме тих параметрів, які відображають специфіку будівництва: тривалість операційного циклу, контрактні ризики, ступінь залежності від передоплат, нерівномірність надходження коштів, ризики зміни вартості матеріалів, сезонність, дозвільні та містобудівні обмеження, проєктну

складність і взаємодію з багатьма стейкхолдерами. Сценарна чутливість є необхідною через те, що невизначеність у будівництві носить не випадковий, а часто структурний характер, коли незначна зміна зовнішніх умов може істотно трансформувати підсумкову економіку проєкту або навіть життєздатність підприємства.

У змістовому аспекті інтегрована оцінка доцільно формувати як систему взаємопов'язаних контурів. Перший контур утворюють фінансово-економічні параметри, що характеризують здатність підприємства формувати дохід, прибуток, ліквідність, достатність обігового капіталу, боргову стійкість, самофінансування інвестицій, якість грошового потоку та ефективність використання активів. Другий контур складають виробничо-операційні параметри, пов'язані з ритмічністю виконання робіт, тривалістю будівельного циклу, дотриманням календарних планів, продуктивністю праці, рівнем простоїв, використанням машин і механізмів, надійністю постачання, частотою переробок і дефектів. Третій контур відображає інвестиційно-проєктну спроможність, тобто здатність підприємства формувати, відбирати, фінансувати та реалізовувати портфель проєктів із прийнятним рівнем ризику та доходності. Четвертий контур охоплює організаційно-управлінський потенціал: якість управлінських рішень, гнучкість організаційної структури, рівень координації учасників проєкту, зрілість системи ризик-менеджменту, наявність аналітичних та контрольних контурів. П'ятий контур утворюють інноваційно-цифрові параметри, що відображають готовність підприємства до використання ВІМ, цифрових платформ, систем управління даними, аналітики, автоматизації, цифрових двійників та інтегрованих комунікаційних середовищ. Шостий контур доцільно пов'язати з екологічно-соціальною та репутаційною компонентою, оскільки сучасна економічна спроможність девелопера або підрядника дедалі тісніше пов'язується з відповідністю ESG-критеріям, дотриманням вимог безпеки, репутаційною надійністю та спроможністю працювати в полі підвищених суспільних очікувань.

Методично інтегрована оцінка передбачає послідовність кількох аналітичних процедур. Передусім здійснюється концептуальна декомпозиція категорії економічної спроможності на функціональні домени, для кожного з яких визначається репрезентативний набір індикаторів. Далі проводиться нормалізація показників з урахуванням напряму їх впливу, оскільки частина показників є стимуляторами, а частина — дестимуляторами. На наступному етапі формується система вагових коефіцієнтів. У найпростішому варіанті це може бути експертне зважування, але для досліджень докторського рівня доцільніше поєднувати експертні процедури з аналітичними методами — ентропійним підходом, аналізом ієрархій, факторним аналізом, методом головних компонент або гібридними схемами, які дозволяють одночасно врахувати галузеву логіку та статистичну структуру даних. Після цього обчислюються субіндекси за окремими контурами, які інтегруються в єдиний композитний показник економічної спроможності. Водночас сам інтегральний індекс не повинен підміняти собою аналітичний висновок: його головна

функція полягає не в спрощенні реальності, а у створенні формалізованої основи для міжчасових, міжоб'єктних і сценарних порівнянь.

Список використаних джерел:

1. Kulikov, P., Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Malykhina, O., & Honcharenko, T. (2020). Olap-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(5), 8670-8676.
2. Основи трансферу технологій : підруч. для студентів ВНЗ / М. К. Сукач, Г. М. Рижаківа, Д. О. Чернишев, І. С. Івахненко; ред.: М. К. Сукач; Київський національний університет будівництва і архітектури. - Київ : Компрінт, 2020. - 331 с.
3. Рижаківа, Г. ., Білоус, Б. ., Цай, М. ., & Різун, Д. . (2024). Аналітичне та функціональне оцінювання фінансових параметрів стратегічних інноваційних циклів у будівельних компаніях на основі концепції method of cost allocation by activities. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 3(53), 171–188. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).171-188](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).171-188)
4. Trach, R., Khomenko, O., Trach, Y., Kulikov, O., Druzhynin, M., Kishchak, N., ... & Obodianska, O. (2023). Application of fuzzy logic and SNA tools to assessment of communication quality between construction project participants. *Sustainability*, 15(7), 5653.
5. Trach, R., Ryzhakova, G., Trach, Y., Shpakov, A., & Tyvoniuk, V. (2023). Modeling the cause-and-effect relationships between the causes of damage and external indicators of RC elements using ML tools. *Sustainability*, 15(6), 5250.

УДК 339.1

ДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Дмитро Сімонов,
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Галина Рижкова,
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
ORCID 0000-0002-2874-1797
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Особливістю організації збутової діяльності є її тісна інтеграція з маркетинговими функціями в межах будь-якого підприємства. Такий підхід у підприємстві відповідає сучасним концепціям ринково орієнтованого управління, однак у практичній площині потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, переважання оперативних завдань із реалізації продукції нерідко знижує значущість аналітичної та прогнозної складових маркетингу, що обмежує можливості підприємства щодо активного формування попиту та

своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення ефективних напрямів удосконалення збутової діяльності підприємств.

Першочерговим напрямом є трансформація підходів до планування збуту. Воно має базуватися не лише на виробничих можливостях, але й на результатах комплексного аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища [1]. Це передбачає перехід від короткострокового планування до середньо- та довгострокового прогнозування попиту за окремими сегментами ринку (наприклад B2B, B2C, B2G), регіонами та товарними групами. Такий підхід сприяє більш ефективному формуванню виробничих програм, зниженню ризиків надлишкових запасів і підвищенню оборотності оборотних коштів.

Важливим напрямом є також оптимізація організаційної структури управління збутом. Доцільним є чітке розмежування функцій між маркетинговою аналітикою, управлінням асортиментом, роботою з ключовими клієнтами та оперативним управлінням продажами. В умовах роботи на кількох ринках особливого значення набуває закріплення відповідальних осіб за окремими сегментами споживачів (державні установи, корпоративні клієнти, дилерські мережі, кінцеві споживачі), що дозволяє враховувати специфіку їхніх потреб і формувати індивідуалізовані комерційні пропозиції [2].

Суттєвим елементом удосконалення є впровадження клієнтоорієнтованого підходу. Клієнтська база підприємств зазвичай характеризується високим рівнем диференціації, тому доцільним є застосування систем сегментації клієнтів і управління взаємовідносинами на основі CRM-підходу. Це передбачає систематичне накопичення та аналіз інформації про клієнтів, історію співпраці, фінансову дисципліну та потенціал розвитку. У результаті підвищується рівень утримання ключових клієнтів і стабільність грошових надходжень.

Окрему увагу слід приділити управлінню асортиментом продукції. Ефективна взаємодія між збутовими, маркетинговими та виробничими підрозділами дозволяє використовувати результати аналізу продажів і відгуки клієнтів для оновлення асортименту, впровадження нових продуктів та підтримки найбільш конкурентоспроможних позицій.

Не менш важливим напрямом є підвищення ефективності логістичного забезпечення. В умовах зростання витрат на транспортування та енергоресурси оптимізація логістичних процесів безпосередньо впливає на собівартість продукції та її конкурентоспроможність. Це передбачає координацію дій між збутовими та логістичними підрозділами, оптимізацію маршрутів доставки, управління складськими запасами та забезпечення своєчасного виконання замовлень.

Важливим елементом є також формування ефективної системи мотивації персоналу. Система стимулювання має бути орієнтована не лише на досягнення короткострокових результатів продажів, але й на реалізацію довгострокових стратегічних цілей підприємства, включаючи розвиток клієнтської бази та підвищення якості обслуговування.

Отже, удосконалення системи управління збутом повинно здійснюватися

на засадах комплексного та системного підходу [3]. Інтеграція маркетингової аналітики, клієнтоорієнтованого управління, ефективної організаційної структури, логістичної оптимізації та мотивації персоналу створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, зростання обсягів реалізації та зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення відповідають сучасним теоретичним підходам до збутового менеджменту та практичним умовам функціонування підприємств. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності та забезпеченню сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. – К.: Видавництво «Хімджест», 2019.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2020.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. – СПб.: Пітер, 2018.

УДК 69:658.5:004.9:330.46

ЕКОНОМІКО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Олександр Сторожук,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту в будівництві,
<https://orcid.org/0009-0003-8305-1080>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Для будівельної галузі цифровізація управління має особливе значення, оскільки будівельне підприємство функціонує на стику виробничих, проєктних, інвестиційних, логістичних, фінансових і договірних процесів, які характеризуються високою кількістю учасників, значною часовою протяжністю, залежністю від зовнішніх регуляторних умов і підвищеною чутливістю до координаційних збоїв. У такому середовищі цифрові технології виступають не просто засобом автоматизації окремих операцій, а базою для структурної модернізації управлінської системи, спрямованої на підвищення економічної результативності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Економіко-функціональні аспекти імплементації цифрових технологій у систему управління будівельним підприємством доцільно розглядати як комплексну науково-прикладну проблематику, що відображає трансформацію не лише інструментального забезпечення управлінської діяльності, а й самої логіки організації, координації, контролю та розвитку

підприємства в умовах зростаючої складності, нестабільності та інформаційної насиченості бізнес-середовища.

Імплементация цифрових технологій у систему управління будівельним підприємством повинна інтерпретуватися через синтез системного підходу, процесної парадигми управління, концепції динамічних здібностей, теорії цифрової трансформації та економіки інформації. Системний підхід дає змогу трактувати підприємство як відкриту соціально-економічну систему, в якій цифрові технології впливають не лише на окремі функції, а на характер взаємозв'язків між підсистемами планування, організації, мотивації, контролю, комунікації та прийняття рішень. Процесна парадигма акцентує, що управління будівельним підприємством є сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, і тому цифровізація має оцінюватися за її здатністю покращувати наскрізну процесну узгодженість, зменшувати розриви між стадіями проектного циклу та прискорювати обіг інформації. Концепція динамічних здібностей дозволяє побачити в цифрових технологіях не просто технічний ресурс, а інструмент посилення спроможності підприємства виявляти зміни середовища, швидко реагувати на них, реконфігурувати внутрішні процеси й формувати нові джерела вартості. Економіка інформації, своєю чергою, дає підстави стверджувати, що якість, швидкість і релевантність управлінської інформації поступово перетворюються на самостійний фактор економічної ефективності, а отже цифрові технології стають одним із ключових механізмів зниження інформаційної асиметрії, координаційних витрат і ризиків помилкових рішень.

Сучасний корпус досліджень у сфері управління будівельними підприємствами демонструє чітку тенденцію до інтеграції цифрових технологій, аналітичних моделей і багатокритеріальних підходів як основи підвищення ефективності управлінських систем. У роботах Р. Трача та співавторів [1-2] обґрунтовано застосування інструментів машинного навчання для моделювання причинно-наслідкових зв'язків між факторами пошкоджень і технічними параметрами будівельних конструкцій, що формує підґрунтя для переходу до предиктивного управління технічним станом об'єктів і підвищення якості управлінських рішень на основі даних. Дослідження [3-4] щодо трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва формалізує систему індикаторів, які відображають цифрову та організаційну модернізацію, підкреслюючи необхідність інтегрованого підходу до оцінювання змін у функціонуванні підприємств та формують науково-прикладний базис полікритеріальних систем оцінювання інноваційного розвитку [5-6], акцентуючи увагу на взаємодії інтегрованих структур і необхідності комплексної аналітики для прийняття управлінських рішень.

У функціональному аспекті цифровізація управлінської системи будівельного підприємства зачіпає практично всі контури його діяльності. На рівні стратегічного управління вона формує нові можливості для збору, інтеграції та аналітичної обробки даних про ринок, конкурентів, інвестиційне середовище, регуляторні зміни, цінову динаміку ресурсів і поведінку клієнтів, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. На рівні оперативного управління цифрові технології дозволяють синхронізувати календарне

планування, рух матеріальних ресурсів, виконання робіт, стан фінансових потоків, використання техніки та трудових ресурсів. На рівні проєктного управління вони забезпечують інтеграцію архітектурно-проєктних, технічних, кошторисних та календарних параметрів у межах єдиного інформаційного середовища. На рівні фінансового менеджменту цифрові системи підвищують прозорість бюджетування, контролю касових розривів, аналізу витрат і прогнозування ліквідності. На рівні маркетингу й взаємодії з клієнтами цифрові інструменти формують нові канали комунікації, аналітики попиту, управління продажами й післяпроєктного сервісу. Усі ці функціональні ефекти мають пряме економічне значення, оскільки зумовлюють скорочення транзакційних витрат, зменшення кількості помилок, підвищення швидкості управлінської реакції та зростання точності прогнозування.

Економічний зміст імплементації цифрових технологій у систему управління будівельним підприємством полягає насамперед у зміні структури витрат, характеру продуктивності та конфігурації створення цінності. Цифровізація не може розглядатися виключно як витратний процес, пов'язаний із придбанням програмного забезпечення, обладнання чи підготовкою персоналу. Її справжній економічний ефект проявляється в трансформації способів координації діяльності, скороченні непродуктивних витрат, підвищенні точності управлінських рішень, зниженні вартості помилок і затримок, зменшенні дублювання функцій, посиленні передбачуваності проєктного циклу та підвищенні здатності підприємства працювати з більшим обсягом і складністю проєктів без пропорційного нарощування адміністративного апарату. Іншими словами, цифрові технології формують не лише економію ресурсів, а нову якість управлінської продуктивності, коли одна й та сама організаційна структура здатна генерувати значно вищий рівень координаційної, аналітичної та операційної спроможності.

Особливістю будівельного підприємства є те, що його економічна ефективність значною мірою залежить від здатності управляти відхиленнями. Навіть незначні помилки в проєктній документації, графіках постачання, погодженні рішень, координації підрядників або плануванні ресурсів можуть породжувати каскад витрат, які багаторазово перевищують вартість початкової помилки. Саме тому цифрові технології в системі управління мають розглядатися як механізм превентивного зниження економічних втрат. Інформаційне моделювання, цифровий документообіг, системи моніторингу виконання робіт, аналітичні панелі контролю KPI, системи прогнозування ризиків і платформені рішення для координації учасників будівництва дозволяють виявляти потенційні відхилення на ранніх етапах, коли вартість їх коригування є мінімальною. З економічної точки зору це означає перехід від реактивної моделі управління, в якій підприємство компенсує вже реалізовані втрати, до проактивної, в якій цифрові інструменти працюють як засіб попередження неефективності.

Важливою складовою економіко-функціонального аналізу є розуміння того, що цифровізація змінює не лише окремі управлінські функції, а й характер їх взаємодії. У традиційній моделі управління будівельним

підприємством фінансові, виробничі, проєктні, логістичні та адміністративні функції часто існують у вигляді відносно ізольованих контурів, які обмінюються інформацією із затримками, у неповному обсязі або в різних форматах. Це породжує функціональні розриви, дублювання даних, низьку узгодженість рішень і підвищує ризик втрати контролю над проєктом. Імплементация цифрових технологій створює передумови для функціональної інтеграції, коли дані стають спільним активом усієї системи управління, а рішення в одному контурі приймаються з урахуванням їх впливу на інші. Така інтеграція має безпосередній економічний ефект, оскільки знижує витрати на внутрішню координацію, усуває суперечності між службами, скорочує час на погодження й забезпечує вищий рівень синхронізації в реалізації проєктів.

Список використаних джерел:

1. Trach, R., Ryzhakova, G., Trach, Y., Shpakov, A., & Tyvoniuk, V. (2023). Modeling the Cause-and-Effect Relationships between the Causes of Damage and External Indicators of RC Elements Using ML Tools. *Sustainability*, 15(6), 5250. <https://doi.org/10.3390/su15065250>
2. Trach R, Khomenko O, Trach Y, Kulikov O, Druzhynin M, Kishchak N, Ryzhakova G, Petrenko H, Prykhodko D, Obodianska O. Application of Fuzzy Logic and SNA Tools to Assessment of Communication Quality between Construction Project Participants. *Sustainability*. 2023; 15(7):5653. <https://doi.org/10.3390/su15075653>
3. G. Ryzhakova, V. Pokolenko, S. Omirbayev, I. Novykova, O. Bielienskova and M. Kapustian, "Modern Structuring of Project Financing Solutions in Construction," *2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*, Nur-Sultan, Kazakhstan, 2022, pp. 1-7, doi: 10.1109/SIST54437.2022.9945779.
4. Хоменко, О., Рижаківа, Г., Малихіна, О., Петренко, Г., & Степанюк, Р. (2023). Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*, (56), 173-180.
5. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ruchynska, Yulia, & Petrenko, Anna, (2019). Economic and managerial predictors of strategic development in a dynamic environment of construction projects implementation. *Management of Development of Complex Systems*, 39, 154 – 163; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
6. Онікієнко Н.В., Петруха Н.М., Рижаківа Г.М. (2023). Науково-прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств: імперативи взаємодії інтегрованих структур. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*, 52(1), 261-273.

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ КРИЗИ: АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ КВІТНИКАРСТВА В УКРАЇНІ

Роман Усов,

здобувач ступеня доктора філософії з економіки,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3418-9464>

Людмила Степасюк,

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7258-9243>

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

В умовах кризових трансформацій економічного середовища, коли управлінські рішення підприємств дедалі більше залежать від психологічних, соціальних та поведінкових факторів особливої актуальності набуває поведінкова економіка. Саме вона пояснює, як економічні рішення формуються не лише раціональним розрахунком, а й емоціями, евристичними, соціальними нормами, обмеженою раціональністю та реакціями на невизначеність. Для кризових періодів ця оптика особливо важлива, адже саме в таких умовах невизначеності, дефіциту інформації та високого ризику помилки підприємства і споживачі частіше відхиляються від моделі «раціонального агента».

Для української галузі квітникарства поведінковий підхід є доречним і актуальним з двох причин. По-перше, сама галузь є чутливою до доходів і настроїв споживачів даного сектору, де попит швидко реагує на кризу, воєнні ризики та зміну пріоритетів домогосподарств. По-друге, квітковий бізнес в Україні поєднує високу імпортозалежність, сезонність, логістичну вразливість і значну частку малого та неформального підприємництва, що посилює роль адаптивних рішень на рівні окремого підприємства.

У дослідженнях вітчизняних вчених поведінкова економіка розглядається як підхід, що дозволяє врахувати ірраціональну поведінку учасників економічних процесів в умовах невизначеності та ризику, коли стандартні неокласичні припущення не дають повного пояснення реальних рішень [1, с. 185]. З цього випливає, що антикризове управління підприємством має враховувати не лише ціни, витрати та фінансові показники, а й психологію вибору, довіру, ризик втрат, ефекти наслідування та зміну споживчих сценаріїв.

Особливо цінною є думка, що кризові явища посилюються через поширення ірраціональної економічної та соціальної поведінки на мікро- і макрорівнях. Для галузі квітникарства це означає, що зменшення попиту може бути зумовлене не лише фактичним зниженням доходів, а й психологічним самообмеженням споживача, відкладанням «необов'язкових» покупок, переорієнтацією на дешевші формати подарунків і посиленням чутливості до цінового сигналу [2, с. 30].

Український ринок квіткової продукції до повномасштабної війни характеризувався динамічним розвитком, але залишався структурно вразливим через імпортозалежність, слабку формалізацію багатьох господарств і

недостатньо ефективні логістичні ланцюги. Так, переважна більшість зрізаних квітів, майже весь посадковий матеріал і значна частина горщикової продукції мали імпортне походження, що зумовлювало залежність галузі від імпортних поставок та митно-логістичних умов [3, с. 98].

Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що у 2010–2012 роках внаслідок економічної кризи обсяги українського квіткового ринку зменшилися на 58 %, після чого у 2013–2017 роках почалося відновлення, а у 2018–2019 роках спостерігалася відносна стабілізація. У 2020 році попит знову різко зменшився через карантинні обмеження, а після 24 лютого 2022 року галузь зіткнулася вже з воєнними викликами: порушенням сезонності, втратами виробничих площ, обмеженням поставок та різкою зміною географії збуту [3, с. 98].

Таким чином, українська галузь квітництва пережила декілька хвиль кризи: макроекономічну, пандемічну та воєнну, що посилює значення поведінкових механізмів у прийнятті управлінських рішень, оскільки підприємства змушені були діяти в середовищі, де статистика минулих років уже не гарантувала прогнозованості попиту або логістики.

У кризових умовах для квітницьких підприємств особливо значущими стають кілька типових поведінкових ефектів. Перший - аверсія до втрат, коли менеджмент сильніше реагує на ризик недопродажу, ніж на можливість додаткового прибутку, тому скорочує закупівлі, асортимент і маркетингову активність навіть тоді, коли ринок частково зберігає потенціал [4].

Другий ефект - евристика доступності: рішення ухвалюються під впливом найбільш яскравих негативних подій, наприклад ракетних ударів, зупинки коридорів постачання чи локального обвалу продажів, а не на основі повної картини ринку [4].

Третій - стадність або наслідування поведінки інших гравців, коли підприємці копіюють скорочення персоналу, запасів чи каналів збуту, навіть якщо їхня власна локальна ситуація відрізняється [4].

Окремо слід виділити поведінку споживача. Квіти часто сприймаються як емоційний або символічний товар, тому рішення про купівлю залежать від настрою, ритуалів, уявлень про доречність витрат і відчуття майбутньої стабільності не менше, ніж від об'єктивного доходу. У кризу це може породжувати парадоксальну ситуацію: загальний попит знижується, але в окремих безпечніших регіонах або в конкретні святкові періоди продажі можуть зберігатися чи навіть зростати через потребу людей у символічній підтримці, звичних практиках і соціальних жестах.

Квітковий бізнес має низку галузевих рис, що підсилюють поведінкові фактори в кризу. Продукція є швидкопсувною, її логістика чутлива до температурних режимів і часу доставки, а отже будь-яке запізнення або помилка в оцінці попиту на пряму перетворюється на втрати. Це означає, що для квітницьких підприємств поведінкові помилки в прогнозуванні мають вищу ціну, ніж у багатьох інших секторах, бо неможливість швидко реалізувати товар часто не залишає часу на корекцію стратегії.

Також галузь залежить від календарної та святкової сезонності. Звичні

піки продажів пов'язані не лише з доходами, а й із культурно закріпленими сценаріями споживання. Тому будь-яка криза, що змінює соціальну поведінку населення, впливає на попит не лінійно, а через зміни ритуалів, мобільності населення, структури домогосподарств і локальної безпеки.

Антикризові дії підприємств квітникарства можна інтерпретувати через поведінкову економіку як перехід від реактивної до адаптивної моделі управління. Реактивна модель базується на страху втрат, скороченні активності та мінімізації ризику будь-якою ціною, тоді як адаптивна допускає керований ризик, швидке оновлення уявлень про ринок і локальні експерименти з маршрутами, асортиментом та сегментами клієнтів.

Дослідження свідчать, що більш успішні підприємства краще долали когнітивні викривлення, так як не абсолютизували перші шоківі сигнали, а перевіряли їх на практиці, переоцінювали попит у безпечніших містах, підтримували операційну присутність та шукали нові точки рівноваги замість повного згортання діяльності [5, с. 4].

З поведінкової точки зору це означає, що конкурентна перевага в кризу формується не лише ресурсами, а й якістю управлінського мислення. Підприємство, здатне швидко оновлювати рішення, зменшує вплив паніки, інформаційного шуму та стадних реакцій і отримує перевагу над тими гравцями, які діють винятково в логіці виживання.

Серед системних бар'єрів розвитку ринку квітникарства можна виділити такі: втрата виробничих територій унаслідок війни, падіння споживчого попиту, неузгодженість зі стандартами ЄС у сфері реєстрації сортів рослин, високий ступінь тінізації бізнесу, дефіцит сучасних логістичних підходів та складність процедур розмитнення квіткової продукції. Усі ці проблеми мають і поведінковий вимір. Тінізація, недовіра між учасниками ринку, слабка координація та перевага короткострокових рішень над стратегічними підсилюють кризу не менше, ніж зовнішні шоки, оскільки знижують готовність до спільних інвестицій у стандарти, логістику, прозорість і довгострокові партнерства.

Зважаючи на вищезазначене, вважаємо, що для підприємств галузі квітникарства в Україні доцільно поєднувати класичні антикризові інструменти з поведінковими. Ефективними можуть бути такі рішення:

- регулярне оновлення сценаріїв попиту за регіонами, щоб не переносити шоківі враження з одного локального ринку на всю мережу продажів;
- візуалізація операційних ризиків і меж допустимих втрат, щоб менеджмент не ухвалював рішення лише під впливом страху або разових негативних подій;
- розбудова довгострокових відносин із постачальниками й перевізниками, оскільки сталі ланцюги постачання підвищують передбачуваність і знижують поведінкову схильність до панічних рішень;
- часткове заміщення посередницьких закупівель прямими каналами, що може знизити кінцеву вартість продукції та посилити контроль над постачанням;

- розширення частки вітчизняної продукції в асортименті для зменшення залежності від зовнішніх логістичних шоків і митних затримок;
- активніше використання поведінкових маркетингових рішень: акцент на символічній цінності квітів, сервісі, емоційному значенні подарунка, локальній ідентичності та підтримці українського виробника, адже в кризу ці фактори можуть впливати на купівельне рішення не менше за ціну.

До того ж варто зазначити, що держава відіграє важливу роль у мінімізації негативних соціально-економічних наслідків криз і має формувати більш професійне, системне та передбачуване середовище. Для галузі квітництва це означає потребу в інституційних кроках, які знижують невизначеність: спрощення митних процедур, гармонізація стандартів із ЄС, покращення транспортної інфраструктури, підтримка холодового ланцюга та легалізація ринку. З погляду поведінкової економіки важливо не лише змінювати правила, а й робити їх зрозумілими й довірчими для бізнесу. Чим нижчий рівень регуляторної непередбачуваності, тим менше підприємства схильні до захисної надобережності, згортання інвестицій і тіньових практик.

Поведінкова економіка дає корисну аналітичну рамку для розуміння того, чому в кризу підприємства квітництва реагують по-різному навіть за схожих зовнішніх умов. Вирішальними стають не лише ресурси, а й якість сприйняття ризику, здатність долати аверсію до втрат, уникати стадних рішень і швидко перебудовувати логістику, асортимент та географію збуту.

Український досвід показує, що адаптація квітницьких підприємств у воєнний період базується на логістичній гнучкості, регіональній переорієнтації, партнерській координації та більш точному розумінні зміненої поведінки споживача. Отже, для стійкості галузі необхідне поєднання поведінково чутливого менеджменту на рівні підприємств і передбачуваної інституційної політики на рівні держави.

Список використаних джерел:

1. Марчишин Н. (2023). Роль поведінкової економіки в системі економічних наук. *Вісник Економіки* №3, С. 182-197. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.182>.
2. Лазебник В., Лазебник С. (2024). Вплив кризових періодів на купівельну спроможність споживачів. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (September 20, 2024; Paris, France). С. 29–36. <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.004>
3. Шварц І., Безсмертна О., Краєвська А., Пелешок А. (2023). Перспективи розвитку квітового ринку України на основі сучасного логістичного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2. С. 97-103 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-14>
4. Рибаків Р., Людина нерациональна. Як психологія допомагає зекономити, *VoxUkraine* 2020, URL: <https://voxukraine.org/lyudina-neratsionalna-yak-psihologiya-dopomagaye-zekonomiti/> (дата звернення: 08.04.2026).
5. Іванова, Н. (2025). Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та*

УДК 69:005.52:330.131.7

**СИСТЕМНО-ДИНАМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У
СЕРЕДОВИЩІ БАГАТОФАКТОРНИХ РИЗИКІВ****Артем Фесун,**

канд. екон. наук, докторант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: 0009-0002-1433-3087

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Операційна результативність портфеля девелоперських проєктів є інтегральною економічною характеристикою здатності девелопера та мережі стейкхолдерів перетворювати ресурси (капітал, час, матеріали, управлінські зусилля, цифрові дані) у потоки результатів (готовність продукту, грошові надходження, маржинальність, якість, ризик-стійкість) у межах паралельно реалізованих проєктів із взаємозалежностями за ресурсами, підрядниками, ланцюгами постачань і фінансуванням.

Для будівельних підприємств традиційний підхід, за якого показники розглядаються як фіксовані величини, часто виявляється методологічно недостатнім, оскільки ключові параметри їх діяльності формуються під впливом коливань вартості ресурсів, валютного курсу, ставок фінансування, змін у законодавстві, затримок у дозвільних процедурах, непередбачених технічних ризиків, форс-мажорних обставин та змін купівельної поведінки інвесторів або кінцевих споживачів. Особливого значення в умовах невизначеності набуває відмова від суто детермінованого трактування інтегральної оцінки. Саме тому інструментарій інтегрованої оцінки повинен включати елементи сценарного моделювання, стрес-тестування, імовірнісного аналізу та нечіткої логіки. Сценарний підхід дозволяє оцінити, як змінюється економічна спроможність підприємства за базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв. Стрес-тестування дає змогу перевірити стійкість інтегрального індексу та його компонентів до екстремальних, але реалістичних шоків. Імовірнісне моделювання, зокрема на основі Монте-Карло, дозволяє перейти від точкових оцінок до розподілів можливих значень. Нечітко-множинний підхід є доцільним у тих випадках, коли межі між рівнями спроможності розмиті, а частина індикаторів має якісну або експертну природу.

Аналіз наукових праць свідчить про формування сучасної наукової парадигми оцінювання діяльності будівельних підприємств, що поєднує цифровізацію, інституційні трансформації та багатокритеріальні аналітичні підходи. У роботах О. Беленкової [1-3] обґрунтовано роль цифрової трансформації та інституційної взаємодії як базису підвищення ефективності галузі, що розширює трактування економічної спроможності до рівня

екосистемної категорії. Дослідження Г. Рижакової та співавторів [4-5] формують методичне підґрунтя через розроблення експертно-аналітичних моделей, інструментів реінжинірингу та оцінювання якості управління, що дозволяє формалізувати складні управлінські процеси у будівництві. Подальший розвиток отримують методи кластерного аналізу [6-8], багатовимірного моделювання та просторової аналітики, які забезпечують урахування структурних характеристик ринку та цифрових даних. Водночас використання нечіткої логіки для оцінювання ризиків і формування стратегій підтверджує доцільність інтелектуальних методів у середовищі невизначеності. Узагальнено, наукові праці демонструють перехід до інтегрованих, цифрово-орієнтованих і ризик-чутливих моделей аналізу, що створює теоретико-методичну основу для оцінювання економічної спроможності будівельних підприємств як багатовимірної динамічної категорії.

З точки зору прикладного інструментарію, інтегрована оцінка економічної спроможності будівельних підприємств може базуватися на поєднанні фінансових коефіцієнтів, операційних KPI, індикаторів проєктної ефективності, цифрової зрілості, інноваційної активності та стратегічної адаптивності. До фінансового блоку доцільно включати коефіцієнти ліквідності, автономії, покриття відсотків, оборотності дебіторської заборгованості, співвідношення чистого боргу до EBITDA, стабільність операційного грошового потоку та показники маржинальності. Операційний блок може містити виконання графіків будівництва, середню тривалість циклу, частоту порушень строків, частку непрямих витрат, продуктивність праці, рівень браку й повторних робіт. Проєктний блок охоплює NPV, IRR, період окупності, індекс прибутковості, концентрацію портфеля проєктів, збалансованість проєктної структури за рівнем ризику, типом фінансування та фазами реалізації. Цифровий блок доцільно формувати з індикаторів проникнення BIM, рівня інтеграції інформаційних систем, ступеня автоматизації управлінського циклу, використання аналітики даних, цифрової прозорості процесів та швидкості управлінської реакції. Управлінсько-адаптаційний блок може включати наявність формалізованої системи ризик-менеджменту, зрілість процедур контролінгу, швидкість оновлення бюджетів, якість комунікації між учасниками проєктів, кадрову стабільність та інтенсивність навчання персоналу.

Для підвищення наукової обґрунтованості інтегрованої оцінки важливо враховувати галузеву неоднорідність будівельних підприємств. Девелоперські компанії, генеральні підрядники, спеціалізовані підрядні організації, інжинірингові компанії та оператори експлуатації мають різні профілі ризику, різні джерела доходів і різну чутливість до зовнішніх шоків. Тому універсальна модель може слугувати методологічною рамкою, але її конкретизація повинна передбачати адаптацію ваг, порогових значень і складу індикаторів до типу підприємства. У цьому сенсі інтегрована оцінка повинна мати модульний характер: інваріантне ядро відображає загальні закономірності економічної спроможності в будівництві, тоді як варіативні модулі враховують специфіку конкретної організаційно-економічної моделі бізнесу.

Не менш важливим є питання інтерпретації результатів. Для наукових і прикладних цілей доцільно виділяти не лише значення інтегрального індексу, а й профіль економічної спроможності підприємства, тобто конфігурацію сильних і слабких компонентів. Саме профільний аналіз дозволяє виявити, чи є проблеми підприємства переважно фінансовими, операційними, інвестиційними, організаційними або інноваційно-цифровими. Більше того, однакові інтегральні значення можуть відповідати принципово різним внутрішнім конфігураціям, що вимагає різних управлінських рішень. Тому інструментарій інтегрованої оцінки має поєднувати скалярні та векторні форми подання результатів: загальний індекс потрібен для позиціонування та порівняння, тоді як субіндекси та аналітичні профілі потрібні для діагностики і вибору траєкторії розвитку.

У стратегічному вимірі інтегрована оцінка операційної результативності виконує не лише діагностичну, а й прогностично-регулятивну функцію. Вона дає можливість ідентифікувати запас стійкості підприємства, оцінити його готовність до масштабування, виявити критичні зони в системі створення вартості, моделювати наслідки різних інвестиційних, технологічних чи організаційних рішень, а також формувати ранні сигнали погіршення фінансово-операційного стану. В умовах невизначеності це перетворює інтегровану оцінку з інструмента ретроспективного аналізу на механізм превентивного управління. Для будівельних підприємств, які працюють із довгими циклами, значними авансовими витратами та високою вартістю помилок, така властивість є принципово значущою. Таким чином, економічна спроможність будівельних підприємств є складною багаторівневою науковою категорією, що відображає реальну можливість підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися, розвиватися і відтворювати свою конкурентну позицію в середовищі структурної невизначеності. Її теоретичне осмислення потребує синтезу системного, ресурсного, процесного, компетентнісного та адаптаційного підходів, а методологія оцінювання має будуватися на принципах багатовимірності, ієрархічності, галузевої специфікації та сценарної чутливості. Інструментарій інтегрованої оцінки, своєю чергою, повинен поєднувати кількісні індикатори, експертні судження, моделі зважування, сценарний і ризик-орієнтований аналіз, що у сукупності створює науково обґрунтовану основу для формування управлінських рішень щодо забезпечення стійкого розвитку будівельних підприємств у контексті цифрової трансформації, інституційної мінливості та післявоєнної реконструкції економіки України.

Список використаних джерел:

1. Беленкова, О. Ю. (2019). Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави. *Будівельне виробництво*, 1(66), 30-36.
2. Bieliukova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Akselrod, R., Loktionova, Y. Formation of Organizational Change Management Strategies Based on Fuzzy Set Methods. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 2024, 195, pp. 251–275.

3. Bieliukova, O., Kishchenko, T., Olena, M., Aryn, A., Ryzhakova, G., & Mostovenko, O. (2024, May). Institutional measurement of structural characteristics of residential real estate markets using the method of cluster analysis. In *2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)* (pp. 612-617). IEEE.
4. Ryzhakova, G., Chupryna, K., Ivakhnenko, I., Derkach, A., & Huliaiev, D. (2020). Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise. *Scientific Journal of Astana IT University*, 71-82.
5. Ryzhakova, G., Pokolenko, V., Malykhina, O., Predun, K., & Petrukha, N. (2020). Structural regulation of methodological management approaches and applied reengineering tools for enterprises-developers in construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8(10), 7560-7567.
6. Honcharenko, T., Borodavka, Y., Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Savenko, V., & Polosenko, O. (2021). Method for representing spatial information of topological relations based on a multidimensional data model. *ARPJ Journal of Engineering and Applied Sciences*, 16(7), 802-809.
7. G. Ryzhakova, T. Honcharenko, K. Predun, N. Petrukha, O. Malykhina and O. Khomenko, "Using of Fuzzy Logic for Risk Assessment of Construction Enterprise Management System," 2023 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2023, pp. 208-213, doi: 10.1109/SIST58284.2023.10223560.
8. Berezutskyi, T. Honcharenko, G. Ryzhakova, O. Tykhonova, V. Pokolenko and I. Sachenko. Methodological Approach for Choosing Type of IT Projects Management. 2024 IEEE 4th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2024, pp. 14-19, doi: 10.1109/SIST61555.2024.10629587.

УДК 69:658.5:339.137.2

АМБІДЕКСТЕРНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Максим Черненко,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

ORCID: 0000-0002-0363-7221,

Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

Для будівельних підприємств категорія амбідекстерність бізнес-процесів набуває особливої наукової та прикладної ваги, оскільки їх діяльність розгортається на перетині двох принципово різних логік функціонування: з одного боку, підприємство змушене забезпечувати операційну стабільність, дотримання строків, кошторисну дисципліну, стандартів якості та безпеки, а з іншого — постійно адаптуватися до змін технологій, регуляторних вимог, поведінки замовників, моделей фінансування, цифрових рішень і форм організації будівельного виробництва. Саме ця подвійність створює підґрунтя

для трактування амбідекстерності як здатності будівельного підприємства поєднувати експлуатацію наявних компетенцій, ресурсів і процесних рутин із дослідженням, апробацією та впровадженням нових підходів, що формують майбутні джерела його конкурентних переваг.

У класичному управлінському розумінні [1-5] амбідекстерність пов'язується зі здатністю організації одночасно здійснювати *exploitation* та *exploration*, тобто, з одного боку, оптимізувати та інтенсифікувати вже наявні процеси, а з іншого — генерувати інновації, освоювати нові знання, експериментувати з організаційними формами та бізнес-моделями. Для будівельних підприємств це означає необхідність підтримувати ефективність стандартних виробничо-управлінських процедур — підготовки будівництва, календарного планування, ресурсного забезпечення, кошторисного контролю, технічного нагляду, логістики, координації підрядників — і водночас розвивати нові підходи, пов'язані з BIM-технологіями, цифровими платформами координації, модульним будівництвом, інтегрованим проєктним адмініструванням, ESG-орієнтованими рішеннями, смарт-контрактами, аналітичними системами підтримки прийняття рішень та ризик-чутливими механізмами управління портфелем проєктів. Отже, амбідекстерність не зводиться до простої «гнучкості» або загальної адаптивності; йдеться про структуровану здатність підприємства управляти напруженням між короткостроковою ефективністю та довгостроковим розвитком.

Наукове підґрунтя концепції амбідекстерності бізнес-процесів формується на стику ресурсної теорії фірми, концепції динамічних здібностей, процесного підходу до управління та еволюційної економіки [6-8]. Ресурсна теорія підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства визначається не лише наявністю цінних, рідкісних і важковідтворюваних ресурсів, а й здатністю організації ефективно їх комбінувати та трансформувати відповідно до змін середовища. Концепція динамічних здібностей розвиває цю логіку, наголошуючи на важливості виявлення можливостей, захоплення нових ніш та реконфігурації внутрішніх процесів. У межах процесного підходу амбідекстерність означає, що підприємство повинно вибудовувати такі бізнес-процеси, які не лише забезпечують повторюваність, контрольованість і вимірюваність операцій, але й створюють простір для навчання, експерименту, швидкого зворотного зв'язку та оновлення процесних регламентів. Саме поєднання цих теоретичних ліній дозволяє інтерпретувати амбідекстерність як специфічну організаційно-процесну здатність, що безпосередньо впливає на конкурентний профіль будівельного підприємства.

Для галузі будівництва значущість цієї категорії пояснюється тим, що конкурентоспроможність тут формується не лише ціною, продуктивністю чи доступом до фінансування, а значною мірою якістю координації складних багатосуб'єктних процесів у динамічному середовищі. Будівельне підприємство не може бути конкурентоспроможним у довгостроковому вимірі, якщо воно орієнтується виключно на процесну стандартизацію та короткострокове зниження витрат, ігноруючи потребу у впровадженні інновацій. Водночас воно не може залишатися економічно стійким, якщо

надмірно фокусується на експериментах, цифрових трансформаціях чи організаційних нововведеннях без належної процесної дисципліни та контролю за виконанням контрактів. У цьому полягає принципова роль амбідекстерності: вона дозволяє уникнути крайнощів як консервативної інерції, так і деструктивної гіперінноваційності. Для будівельного підприємства це означає досягнення такої конфігурації бізнес-процесів, за якої стабільність поточного функціонування не перешкоджає, а навпаки, підтримує пошук нових джерел ефективності та ринкової переваги. У структурі бізнес-процесів будівельного підприємства амбідекстерність проявляється на кількох взаємопов'язаних рівнях. На операційному рівні вона відображається у поєднанні стандартизованих процедур із можливістю локальної адаптації до особливостей конкретного проекту, об'єкта, території або замовника. Це означає, що підприємство має зберігати ядро перевірених процесних рутин, але не абсолютизувати їх, залишаючи простір для гнучкого перепроєктування робочих схем. На управлінському рівні амбідекстерність виявляється в здатності поєднувати ієрархічні форми контролю з мережевими та проектно-орієнтованими формами взаємодії, а також поєднувати централізоване прийняття рішень у критичних питаннях із децентралізацією ініціатив на рівні проектних команд. На стратегічному рівні йдеться про вміння одночасно підтримувати поточну рентабельність і формувати інвестиції у майбутні компетентності, технології та нові сегменти ринку. На цифровому рівні амбідекстерність пов'язана зі здатністю інтегрувати цифрові рішення в наявну архітектуру управління без руйнування ключових операційних контурів, поступово переводячи підприємство від фрагментарної автоматизації до системної цифрової зрілості.

Особливістю будівельних підприємств є те, що їхні бізнес-процеси мають проектно-циклічний характер, а отже амбідекстерність повинна формуватися не лише в межах постійних функціональних підрозділів, але й у тимчасових проектних конфігураціях. Кожен будівельний проект створює нову комбінацію ресурсів, виконавців, ризиків, обмежень і можливостей, тому бізнес-процеси не можуть бути повністю «жорсткими». Якщо підприємство не володіє амбідекстерною логікою організації процесів, воно або надто формалізує управління і втрачає здатність адаптуватися до особливостей конкретного об'єкта, або надмірно покладається на ситуативні рішення, що підриває керованість, передбачуваність і масштабованість бізнесу. У зв'язку з цим амбідекстерність у будівництві слід розуміти як механізм поєднання процесної повторюваності та проектної варіативності, який дозволяє підприємству відтворювати ефективність у різних умовах, не втрачаючи здатності до навчання й оновлення.

У контексті конкурентоспроможності амбідекстерність бізнес-процесів виконує кілька критично важливих функцій. По-перше, вона підвищує швидкість адаптації підприємства до зовнішніх змін. У будівництві це має особливе значення через високу чутливість до коливань вартості ресурсів, змін у нормативному регулюванні, появи нових технічних стандартів, трансформації вимог замовника та динаміки фінансових ринків. Підприємство з

амбідекстерною архітектурою процесів здатне не лише реагувати на зміни, але й вбудовувати їх у власну модель розвитку. По-друге, вона знижує ризик стратегічного відставання, оскільки дозволяє паралельно з поточною діяльністю формувати нові компетентності, тестувати цифрові інструменти, освоювати інноваційні матеріали й організаційні моделі. По-третє, амбідекстерність сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки передбачає наявність зворотного зв'язку між виконанням процесів і їх переосмисленням. Це робить організацію більш навчальною, аналітично чутливою і стратегічно гнучкою. По-четверте, вона створює основу для стабільного поєднання операційної ефективності з інноваційною активністю, що є одним із головних факторів стійкої конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Список використаних джерел:

1. Kulikov, P., Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Malykhina, O., & Honcharenko, T. (2020). Olap-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(5), 8670-8676.
2. Chernyshev, D., Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., & Predun, K. (2018). Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology, UAE: Science Publishing Corporation*, 10(3.2), 2.
3. Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., & Reznik, N. (2022, March). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 1316-1331). Cham: Springer International Publishing.
4. Marchuk, T., Ryzhakov, D., Ryzhakova, G., & Stetsenko, S. (2017). Identification of the basic elements of the innovationanalytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment management and financial innovations*, 14(4), 12-20.
5. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Biloshchytskyi, A., Tormosov, R., Gonchar, V., & Chupryna, K. (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13), 115.
6. Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Petrukha, S., Ishchenko, T., & Honcharenko, T. (2019). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 4024-4033.
7. Bielienskova, O., Ryzhakova, G., Kulikov, O., Akselrod, R., & Loktionova, Y. (2024). Formation of Organizational Change Management Strategies Based on Fuzzy Set Methods. In *Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2023. Volume 1* (pp. 251-275). Cham: Springer Nature Switzerland.
8. Akselrod, R., Shpakov, A., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Shpakova, H. (2022). Integration of data flows of the construction project life

cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 1, 40-50.

УДК 331.1

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ІНТЕГРАЦІЯ КЛАСИЧНИХ І НОВІТНІХ МЕТОДІВ

Дмитро Чудінов,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

Галина Рижкова,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту

ORCID 0000-0002-2874-1797

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Сучасна теорія та практика мотивації персоналу базуються на синтезі традиційних та інноваційних підходів, що враховують багатогранність мотиваційного процесу. На сьогодні цей процес розглядається як складна система, яка включає не лише економічні та соціальні, але й психологічні й технологічні чинники. Поєднання змістовних і процесуальних теорій з використанням сучасних цифрових інструментів дає змогу ефективно підвищувати продуктивність праці, підтримувати інноваційний розвиток і зміцнювати лояльність персоналу [1, 3].

В умовах швидких змін на ринку праці роль стимулювання персоналу стає вирішальною для забезпечення високої ефективності діяльності організації. Працівники вже не обмежуються вимогою стабільної заробітної плати, а шукають можливості для професійного розвитку, гідних умов праці та справедливого ставлення з боку керівництва. Сучасні методи мотивації ґрунтуються на інтеграції матеріальних та нематеріальних інструментів впливу на трудову поведінку [4].

Матеріальні методи мотивації залишаються основою мотиваційної системи. Це можуть бути зарплата, премії, бонуси, які залежать від результатів праці. У сучасних умовах широко застосовуються гнучкі системи оплати, де винагорода залежить від індивідуального внеску, якості виконаної роботи та досягнутих показників. Окрім того, соціальні виплати, медичне страхування, компенсація транспортних витрат або харчування відіграють важливу роль у підвищенні загальної задоволеності працівників [2].

Натомість нематеріальні методи мотивації набувають дедалі більшого значення. Визнання досягнень, підтримка з боку керівництва, створення умов для зворотного зв'язку є важливими чинниками для багатьох працівників. Відчуття власної значущості і розуміння того, що їхня праця цінується, створює надійний фундамент для мотивації. Окрім того, можливості для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання формують у працівників довгострокову зацікавленість у роботі [5].

Не менш важливим є створення комфортних умов праці, безпечне робоче середовище та гнучкий графік роботи. Все це допомагає підвищити загальну мотивацію та задоволеність працівників. Розвиток корпоративної культури та підтримка командної роботи також сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, що є важливою складовою успішної діяльності компанії [1, 4].

Загалом, сучасні методи мотивації персоналу включають баланс матеріальних і нематеріальних стимулів, що не лише покращують умови праці, але й сприяють розвитку співробітників. Такий підхід дозволяє організаціям підвищити ефективність роботи, зменшити плинність кадрів і забезпечити стійке функціонування компанії [2, 5].

Список використаних джерел:

1. МакКоннелл, К. & Скотт, В. (2019). Менеджмент: теорія і практика. К.: Кондор.
2. Сміт, Дж. (2018). Теорії мотивації в організаціях: підходи і практики. М.: Наука.
3. Робертс, П. (2020). Психологія мотивації на робочому місці: ключові аспекти та стратегії. Харків: Фоліо.
4. Герціг, І. (2021). Мотивація та стимулювання персоналу в сучасних організаціях. К.: Видавництво «Наукова думка».
5. Беккер, Б. (2022). Інноваційні технології в управлінні персоналом: від класичних підходів до цифрових інструментів. Львів: Літературна агенція.

УДК 69:658.5:339.137.2

ІНТЕГРОВАНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Денис Шеремет,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: 0000-0002-9486-8841

Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

На відміну від традиційної лінійної моделі, що ґрунтується на послідовності «видобуток ресурсів — виробництво — будівництво — експлуатація — вибуття», циркулярний підхід змінює саму логіку проєктного управління, орієнтуючи її не на одноразове освоєння інвестиційного об'єкта, а на безперервне збереження, відновлення, примноження та повторне використання економічної, матеріальної, функціональної та екологічної цінності впродовж усього життєвого циклу об'єкта нерухомості. Для девелоперського проєкту це означає, що предметом управління стає не лише реалізація будівництва в межах строку, бюджету й технічного завдання, а

повний контур створення, використання, адаптації, модернізації, трансформації та повторного включення об'єкта і його компонентів у нові економічні цикли.

У будівельній галузі одним із центральних цифрових рішень є BIM-технології, які змінюють саму природу управління проєктом, перетворюючи його з послідовного процесу передачі інформації між учасниками на інтегровану модель спільної роботи з єдиним цифровим представленням об'єкта. Економіко-функціональне значення BIM полягає в тому, що ця технологія поєднує проєктні, технічні, календарні, кошторисні та експлуатаційні дані, створюючи основу для суттєвого зменшення кількості колізій, точнішого кошторисного прогнозування, більш ефективного планування ресурсів і кращого контролю виконання. Для системи управління це означає радикальне підвищення інформаційної прозорості, а для економіки підприємства — зниження втрат від переробок, неузгодженостей та неефективного використання ресурсів. Проте значення BIM не вичерпується технічним ефектом; воно також сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на спільному доступі до даних, інтегрованих відповідальності та скороченні бар'єрів між функціональними підрозділами й зовнішніми контрагентами.

Поряд із BIM вагомого значення набувають ERP-системи, системи управління документообігом, CRM-рішення, інструменти бізнес-аналітики, CDE-платформи, геоінформаційні системи, цифрові двійники, мобільні сервіси польового контролю, хмарні середовища колективної роботи та алгоритми машинного навчання. Кожна з цих технологій виконує свою функціональну роль, однак у сукупності вони формують нову архітектуру управління, в якій рішення стають більш даноцентричними, контроль — безперервним, а взаємодія між рівнями управління — більш прозорою й швидкою. З економічної точки зору важливо, що ефект від цифровізації має синергетичний характер: найбільший результат досягається не при ізольованому використанні окремих рішень, а при їх інтеграції в єдиний цифровий контур управління. Саме така інтеграція забезпечує виникнення доданої вартості у вигляді точнішого планування, кращого використання даних, меншої фрагментації функцій і більш високої стійкості управлінської системи до збурень.

Разом із тим імплементація цифрових технологій у систему управління будівельним підприємством не є автоматично позитивним процесом. Її економічна доцільність залежить від якості управлінського дизайну, рівня організаційної готовності, цифрової зрілості персоналу, масштабів підприємства, складності портфеля проєктів і здатності інтегрувати нові технології в наявну систему бізнес-процесів. Якщо цифрові інструменти впроваджуються фрагментарно, без перегляду ролей, процедур і відповідальності, вони можуть не лише не забезпечити очікуваного економічного ефекту, а й створити додаткові витрати, інформаційну перевантаженість, внутрішній опір і управлінський хаос. У цьому аспекті цифровізація має розглядатися не як технічна модернізація, а як інституційно-організаційне перетворення, що потребує синхронізації технологічних інвестицій із трансформацією процесів, компетентностей і управлінської

культури. Особливе значення має кадрово-компетентнісний вимір цифрової трансформації. Економічний ефект від цифрових технологій безпосередньо залежить від здатності персоналу не лише технічно користуватися системами, а й інтегрувати цифрові дані в логіку управлінських рішень. У будівельному підприємстві це означає необхідність формування нової конфігурації компетентностей, де поряд із професійними знаннями в галузі кошторисної справи, організації будівництва, технічного контролю чи фінансового аналізу зростає роль цифрової грамотності, аналітичного мислення, міжфункціональної комунікації та вміння працювати в єдиному інформаційному середовищі. Саме тому витрати на цифровізацію слід оцінювати не лише як інвестиції в програмні продукти, а і як інвестиції в людський капітал, здатний забезпечити перетворення технологічної інфраструктури на реальний фактор економічної ефективності.

З позицій функціонального менеджменту цифрові технології змінюють також характер контролю та оцінювання результативності. У традиційній моделі контроль у будівельному підприємстві часто має вибірковий, періодичний і ретроспективний характер. Це означає, що управлінські відхилення виявляються із запізненням, коли їх коригування вже потребує значних витрат. Імплементация цифрових технологій переводить контроль у режим безперервного моніторингу, коли ключові параметри проєкту, бюджету, строків, використання ресурсів та виконання завдань можуть відстежуватися в реальному або близькому до реального часу. З економічної точки зору такий перехід знижує вартість контролю, підвищує швидкість прийняття коригувальних рішень і формує можливість накопичення даних для подальшого удосконалення системи управління. Більше того, цифровий контроль створює основу для переходу від оцінювання окремих фактів до оцінювання закономірностей, що є принципово важливим для підвищення якості управлінської аналітики.

В умовах невизначеності економіко-функціональна роль цифрових технологій істотно посилюється. Будівельні підприємства функціонують у середовищі, де вплив мають коливання вартості будівельних матеріалів, затримки постачань, зміни містобудівних вимог, нестабільність фінансування, кадровий дефіцит, безпекові ризики та зміни попиту. За таких умов система управління, побудована на повільному русі інформації та ручному прийнятті рішень, втрачає здатність до своєчасного реагування. Цифрові технології в цьому контексті виступають як інструмент підвищення адаптивності, оскільки дозволяють швидко формувати альтернативні сценарії, оцінювати чутливість бюджету чи графіка до змін зовнішніх параметрів, моделювати наслідки відхилень і оперативно перерозподіляти ресурси. Отже, цифровізація управління має розглядатися як один із ключових механізмів підвищення економічної стійкості будівельного підприємства в турбулентному середовищі. Не менш важливим є і стратегічний ефект цифрової імплементації. Підприємство, яке володіє інтегрованою цифровою системою управління, отримує не тільки внутрішні переваги у вигляді кращої координації та нижчих витрат, а й зовнішні ринкові переваги. Воно стає більш привабливим для

інвесторів, замовників, партнерів і фінансових інституцій, оскільки здатне забезпечити вищий рівень прозорості, передбачуваності, керованості ризиками та доказовості управлінських рішень. У сучасних умовах це має особливе значення, оскільки доступ до фінансування, участь у великих проєктах, співпраця з міжнародними партнерами й відповідність вимогам ESG дедалі більше пов'язані зі здатністю підприємства демонструвати цифрово підтверджену якість управління. Таким чином, цифрові технології стають не лише внутрішнім інструментом оптимізації, а важливим елементом ринкового позиціонування підприємства.

У підсумку економіко-функціональні аспекти імплементації цифрових технологій у систему управління будівельним підприємством слід трактувати як багаторівневий процес трансформації управлінської архітектури, в межах якого цифрові рішення змінюють характер інформаційних потоків, структуру витрат, механізми координації, швидкість контролю, якість прогнозування та здатність підприємства до адаптації й розвитку. Їхня економічна сутність полягає у зниженні транзакційних і координаційних витрат, підвищенні продуктивності управлінської праці, скороченні втрат від помилок і відхилень, посиленні контролю над проєктним циклом та формуванні нових джерел конкурентних переваг. Їхній функціональний зміст полягає в інтеграції стратегічного, операційного, проєктного, фінансового, логістичного й комунікаційного контурів у єдину цифрово підтримувану систему управління. Саме тому цифрова імплементація в будівельному підприємстві має розглядатися не як допоміжний технологічний напрям, а як фундаментальний інструмент структурної модернізації бізнесу, здатний забезпечити вищий рівень ефективності, стійкості та результативності в умовах складного й невизначеного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Хоменко, О., Петренко, Г., Рижакова, Г., Петруха, Н., Чуприна, Ю., Малихіна, О., & Кушнір, О. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. *Управління розвитком складних систем*, (52), 113-125.
2. [Аксельрод Р. Б.](#) Шпаков А. В., Рижакова Г. М. (2021). Економіко-управлінські предиктори трансформації операційних систем будівельного девелопменту в умовах цифровізації економіки [Формування ринкових відносин в Україні](#).(12),113-121.
3. Кучеренко, О., Рижакова, Г., Чуприна, Х., Шпакова, Г., Кіщак, Н., & Веремєєв, С. (2021). Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*, (47), 109-118.
4. Рижакова, Г., Кіщак, Н., Хоменко, О., Ротов, О., Ніколаєва, М., & Веремєєва, Т. (2022). Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегії Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*, (49), 113-123.

5. Кричевська, Ю., Рижакова, Г., Шпаков, А., Поколенко, В., & Приходько, Д. (2024). Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 174–182. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.174-182>

УДК 330.1

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Дмитро Шуплецов,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
кафедри економічної теорії, обліку і оподаткування

ORCID :<https://orcid.org/0009-0003-7129-9062>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Будівельна галузь є системоутворюючим елементом національної економіки, який забезпечує створення матеріальної основи суспільного відтворення, формування виробничої та соціальної інфраструктури, а також визначає темпи економічного розвитку держави. Її значення зростає в умовах структурних трансформацій економіки, оскільки будівництво виступає каталізатором інвестиційної активності, сприяє зайнятості населення та формує передумови для розвитку суміжних галузей. У сучасних умовах функціонування будівельної галузі України відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють воєнні дії, макроекономічна нестабільність та трансформація інституційного середовища.

До 2022 року будівельна галузь України характеризувалася відносно стабільною динамікою розвитку, що було зумовлено зростанням обсягів капітальних інвестицій, розвитком житлового будівництва та реалізацією масштабних державних інфраструктурних програм. Важливим стимулюючим фактором виступала державна політика, спрямована на модернізацію транспортної інфраструктури, зокрема у межах програм розвитку автомобільних доріг та соціальних об'єктів. Водночас навіть у цей період галузь стикалася з рядом структурних проблем, серед яких недостатній рівень технологічного оновлення, обмежений доступ до фінансових ресурсів та нерівномірний регіональний розвиток.

Початок повномасштабної війни у 2022 році спричинив різке погіршення стану будівельної галузі. Значна частина виробничих потужностей була зруйнована або тимчасово втрачена, що призвело до скорочення обсягів будівництва та зниження ділової активності. Крім того, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості будівельних матеріалів та зниження платоспроможного попиту суттєво обмежили можливості функціонування галузі. За оцінками міжнародних організацій, втрати будівельного сектору є

значними, що зумовлює необхідність масштабної відбудови.

У 2023–2025 роках спостерігається поступове відновлення будівельної галузі, яке відбувається за рахунок активізації процесів реконструкції та відновлення зруйнованих об'єктів. Державна підтримка, зокрема через реалізацію програм відбудови та стимулювання попиту на житло, а також залучення міжнародної фінансової допомоги сприяють поживавленню будівельної діяльності. Водночас темпи відновлення залишаються нерівномірними, що пояснюється різним рівнем безпекових ризиків у регіонах та обмеженими фінансовими ресурсами [1].

Таблиця 1

Ключові макроекономічні та ринкові індикатори для будівельної галузі (2024-2025)

Індикатор	Період/Значення 2024	Період/Значення 2025	Динаміка
Обсяг будівельних робіт	86 млрд грн (I півріччя)	82 млрд грн (I півріччя)	-4,7%
Індекс ділової впевненості	-35,1% (II квартал)	-32,6% (III квартал)	+2,5 в.п.
Загальна інфляція (CPI)	–	6,5% (I півріччя)	–
Індекс цін у будівництві	–	3,5% (I півріччя)	–
Облікова ставка НБУ	13,5% (червень)	15,5% (березень-вересень)	+2,0 в.п.
Зростання реального ВВП	–	0,9% (I півріччя)	–

Ключові виклики та трансформації для будівельної галузі:

- Кадровий голод. Внаслідок мобілізації і міграції в інші регіони;
- Соціальна трансформація: Жінки на будівництві;
- Матеріальна база: значна імпортозалежність;
- Дефіцит матеріалів. Особливо флоат-скла;
- Державні програми стимулювання будівництва;
- Необхідність розмінування території;
- Необхідність адаптації до енергетичної кризи;
- Поширення цифровізації;
- Зміна стандартів. Посилення безпеки житла;
- Підготовка до масштабної відбудови.

Ключовим чинником сучасних тенденцій є інновації – від впровадження нових матеріалів і технологій до цифрових рішень у керуванні проектами. У період після 2022 р. інноваційний розвиток будівельних підприємств прискорився під тиском необхідності швидкої відбудови та оптимального

використання ресурсів [2].

Проведений аналіз показав, що будівельна галузь зараз має значні виклики, і перебуває на шляху масштабних структурних трансформацій. Російська агресія поставила питання: яку економіку і яку будівельну галузь Україна буде відбудовувати? Адже відновлення – це шанс перебудувати країну за новими принципами. Серед експертів і урядовців формується бачення, що після війни Україна має зробити ривок до сучасної високотехнологічної економіки, інтегрованої в ЄС, з мінімізацією старих вразливостей (таких як залежність від експорту сировини чи енерговитратність виробництва). Будівельна галузь в цій стратегії відіграє роль двояку: по-перше, як «локомотив» відбудови (що генерує робочі місця, мультиплікатор для суміжних галузей), по-друге – як сфера, що формує нову якість інфраструктури та життєвого простору [3].

Пріоритетом економічного розвитку має стати індустріалізація нової якості – створення виробництв з високою доданою вартістю, щоб не просто відновити зруйновані заводи, а збудувати більш сучасні. Економічна модель має рухатися від сировинної до інноваційно-промислової та цифрової. Це означає, що в пріоритеті – галузі, де Україна може мати конкурентні переваги (агропереробка, металургія з глибокою переробкою, машинобудування для відбудови, ІТ, логістика). Будівельна галузь сама є частиною цього – зросте попит на будівельні матеріали і техніку, і бажано, щоб він задовольнявся внутрішнім виробництвом. Як зазначають фахівці, 80% післявоєнної відбудови концентрується навколо промисловості і будівництва, тому насамперед треба будувати заводи з виробництва будматеріалів. Україна має всі можливості стати великим будівельним майданчиком Європи і виробником для цього майданчика – природні ресурси (цементна сировина, пісок, глина) і кадри дозволяють створити нові виробничі потужності. Це і повинно бути пріоритетом: не просто імпортувати матеріали для відбудови, а залучити іноземних інвесторів збудувати їхні заводи тут, або підняти власних виробників.

Будівельна галузь повинна теж трансформуватися – стати більш інноваційною, продуктивною, «зеленою». Одне з завдань – збільшити продуктивність праці, яка поки що у нас нижча, ніж у країнах ЄС (через дешевшу робочу силу часто вдавалися до ручної праці замість механізації). Але після війни, з урахуванням значних втрат трудових ресурсів, доведеться активніше впроваджувати механізацію, автоматизацію на будівництві, використовувати модульні фабричні елементи, 3D-друк тощо. Є сподівання, що західні підрядники, які прийдуть на відбудову, привезуть і нові технології. Українські компанії мають переймати досвід – наприклад, методи швидкого спорудження житла за допомогою збірних модулів, що широко практикуються в Європі.

Список використаних джерел:

1. Будівельна галузь України 2025: Комплексний аналіз ключових викликів на шляху до відбудови. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/uk/other/budiveln%CA%B9na-haluz%CA%B9-ukrayiny/>
2. Будівельна галузь України 1991–2025: еволюція, виклики та стратегія відбудови за європейськими стандартами URL: <https://ndu.kr.ua/607-budivelnna-galuz-ukrajini-1991-2025-evolyutsiya-vikliki-ta-strategiya-vidbudovi-za-evropejskimi-standartami>.
3. Садовяк Микола Богданович. / Аналіз актуальних тенденцій розвитку будівельних підприємств. - Академічні Візії. №46. – 2025 – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782284>.

СЕКЦІЯ 2

МАРКЕТИНГ І МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ІННОВАЦІЇ

УДК 164:005

ВПЛИВ ПЕРСОНАЛУ І МАРКЕТИНГОВИХ ДЕТЕРМІНАНТІВ НА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЛОГІСТИЧНОГО РИНКУ ТА СПІВПРАЦЮ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Юрій Березовський,

д-р техн. наук, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9645-2743>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Тетяна Кузьміна,

д-р техн. наук, професор кафедри товарознавства, стандартизації та сертифікації, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6113-1923>

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Світлана Хлапоніна,

асистент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2241-1401>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Логістична інфраструктура виступає одним із ключових системоутворюючих елементів національної економіки, функціонування якого забезпечує безперервність виробничих, торговельних та експортно-імпортних процесів. Її розвиток безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності національних виробників, ефективність зовнішньоекономічної діяльності та інтеграцію держави у глобальні ланцюги постачання. У сучасних умовах трансформаційної економіки особливого значення набуває управління

логістичними бізнес-процесами, яке формується під впливом людського капіталу, маркетингових детермінантів і рівня інституційного розвитку.

В умовах повномасштабної військової агресії актуальність розвитку логістичної інфраструктури України суттєво зростає. Воєнні дії спричинили глибоку трансформацію традиційних логістичних маршрутів, змінили географію вантажопотоків та суттєво підвищили навантаження на альтернативні транспортні коридори. У цих умовах логістика виконує не лише економічну, але й соціально-критичну функцію, забезпечуючи стабільність постачання гуманітарних вантажів, ресурсів і технічної допомоги від міжнародних партнерів, передусім країн Європейського Союзу. Тому важливо узагальнити теоретичні та прикладні підходи щодо розвитку логістичної та складської інфраструктури в Україні, обґрунтувати напрямки удосконалення управління логістичними бізнес-процесами відповідно до пріоритетів європейської інтеграції та визначити вплив персоналу та маркетингових детермінантів на формування вітчизняного ринку.

Процеси європейської інтеграції створюють додаткові можливості для модернізації логістичної системи України. Географічне положення держави обумовлює її потенціал як транзитного хабу між Європою та Азією, що проходить через ключові транс'європейські транспортні коридори. Водночас реалізація цього потенціалу потребує системного оновлення інфраструктури, гармонізації нормативно-правового середовища та впровадження сучасних управлінських і маркетингових підходів.

Враховуючи соціально-політичну ситуацію, Національна транспортна стратегія України до 2030 року потребує подальшого вдосконалення, зокрема розробку цільових програм розвитку окремих видів транспорту та логістичних сегментів. Наявні інфраструктурні обмеження, технологічна відсталість окремих елементів логістичної системи та невідповідність частини об'єктів європейським стандартам обумовлюють необхідність комплексного підходу до реформування галузі.

Важливо підкреслити, що ефективність функціонування логістичного сектору значною мірою залежить від якості людського капіталу. Персонал виступає ключовим ресурсом у забезпеченні адаптивності бізнес-процесів, особливо в умовах високої невизначеності. Водночас маркетингові детермінанти визначають здатність компаній до формування конкурентних переваг, розвитку партнерських відносин та ефективної інтеграції у міжнародні ринки.

Аналіз сучасного стану логістичного ринку України свідчить про суттєві структурні зміни, спричинені військовими викликами. Зокрема, відбулася переорієнтація транспортних потоків із морського транспорту на залізничний та автомобільний, що спричинило значне навантаження на складську інфраструктуру, особливо у західних регіонах. Водночас дефіцит сучасних складських приміщень, високі витрати на будівництво та експлуатацію, енергозалежність і обмежений доступ до фінансових ресурсів формують комплекс системних обмежень для розвитку галузі.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на фінансові можливості бізнесу. Найбільших втрат зазнали сфери виробництва, нерухомості та будівництва: втрати в межах 50-200 тис. дол. США зазнали близько 26 % компаній у сфері нерухомості та будівництва та 24 % у виробничому секторі. Це негативно вплинуло на економічну динаміку, оскільки зазначені галузі виступають мультиплікаторами розвитку суміжних секторів.

Бойові дії спричинили значні руйнування транспортної та логістичної інфраструктури. Було повністю припинено авіасполучення, частково зруйновано аеропорти, залізничні вузли та автомобільно-транспортні центри. Значних пошкоджень зазнали складські приміщення та офіси логістичних компаній, що змусило підприємства або припинити діяльність, або здійснити релокацію.

Статистичний аналіз свідчить, що 86 % мікропідприємств, 88 % малих, 77 % середніх і 79 % великих компаній продовжують діяльність у довоєнних локаціях. Водночас часткова релокація була характерна для 14 % середніх і 15 % великих підприємств, тоді як повна релокація в межах країни залишалася обмеженою, від 2 до 5 % залежно від розміру бізнесу. Переміщення бізнесу за кордон також не набуло значного поширення.

Ключовими причинами втрат для підприємств стали зростання вартості пального, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит персоналу та проблеми з постачанням. Скорочення чисельності працездатного населення на рівні близько 35 % суттєво вплинуло на ринок праці, сформувавши дефіцит кваліфікованих кадрів. Особливо гостро це відчувається у будівельній галузі, яка у 2022-2023 роках втратила близько 100 тис. працівників при загальній кількості скорочення в 1,5 млн офіційно працевлаштованих людей.

Згідно з дослідженням, проведеним ГО «Інститут Міжнародних Економічних Досліджень» та ДП «Укрпромзовнішекспертиза» на замовлення USAID, виробники будівельних матеріалів та представники асоціації виділили проблему відсутності кадрів, що ускладнює їх діяльність. Мобілізація призвела до значного дефіциту робочої сили на підприємствах, зменшивши кількість працівників більше ніж на четвертину. Кадровий дефіцит має мультиплікативний негативний ефект: зменшення виробничих потужностей, скорочення податкової бази та зниження інвестиційної активності. У цих умовах управління персоналом трансформується у стратегічний інструмент забезпечення стійкості бізнесу. Погіршення соціально-політичної ситуації в країні призвело до змін умов ведення бізнесу та ущільнення бізнес-процесів всередині компаній. Планування діяльності з довгострокового перейшло в короткострокове, змінилася структура організації праці, скоротився персонал. Найчастіше, щоб не збанкрутувати, організації змушені скорочувати персонал, збільшувати навантаження працівників, застосовувати короткотермінове планування своєї діяльності. Робочі процеси не змінилися лише у 18 % – компаній зі сфери IT/Software, 15 % – ритейл/е-commerce, 13 % – нерухомості та будівництва, 17 % – обслуговування, 8 % – виробництва. Компанії змушені впроваджувати нові моделі організації праці, включаючи

багатофункціональність персоналу, цифровізацію робочих процесів та підвищення кваліфікації працівників.

Функціональні зміни у бізнес-процесах також є суттєвими: у 42-43 % малих і середніх підприємств та у 30 % великих відбувся перерозподіл обов'язків персоналу. У 10-16 % компаній змін у робочих процесах не відбулося. Більше у третини бізнесу скоротився персонал, що суттєво вплинуло на зміни проходження звичних бізнес-процесів та якість виконаної роботи компаній. Розвиток складської логістики обмежується дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів. На регіональних ринках праці фіксується нестача як управлінських й інженерно-логістичних кадрів, так і персоналу операційного рівня. Компаніям стало не вистачати кваліфікованих працівників, що відразу ж сказалося на часу прийняття рішень та вирішення складних оперативних і стратегічних питань. Водночас пришвидшилися процеси прийняття управлінських рішень, скоротився горизонт планування, а навантаження на працівників зросло. Це свідчить про формування нової моделі управління, орієнтованої на гнучкість, швидкість та адаптивність.

У таких умовах маркетингові детермінанти відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності логістичних компаній. Основними пріоритетами стають розширення клієнтської бази, розвиток партнерських відносин, диверсифікація ринків та оптимізація логістичних сервісів. Зростає значення цифрових маркетингових інструментів, які забезпечують ефективну комунікацію з клієнтами та підвищують прозорість логістичних операцій.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у логістичні бізнес-процеси. Впровадження систем управління складами (WMS), транспортом (TMS), а також технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність операцій, оптимізувати маршрути та знизити ризики. У цьому контексті цифрові компетенції персоналу стають критично важливими для забезпечення інноваційного розвитку галузі.

Повномасштабна збройна агресія спричинила системну трансформацію міжнародної торгівлі України, що передусім проявилось у зміні структури вантажних перевезень. Унаслідок блокування морських портів та часткового руйнування портової інфраструктури відбулася вимушена переорієнтація основних логістичних потоків з морського транспорту на залізничний та автомобільний. За умов загального скорочення пропускної спроможності внутрішньої логістичної системи суттєво зросли обсяги поставок до країн ЄС, що спричинило додаткове навантаження на ринок складської нерухомості та логістичні потужності.

Однією з ключових проблем для суб'єктів господарювання стало різке зменшення можливостей накопичення товарних запасів. Підвищені безпекові ризики, зростання вартості зберігання та необхідність мінімізації обсягу заморожених фінансових ресурсів зумовили перехід бізнесу до моделей мінімальних запасів, що підвищило вразливість ланцюгів постачання. Логістичні операції ускладнилися також через необхідність формування альтернативних маршрутів доставки з урахуванням ризиків повторних атак. З перших етапів повномасштабного вторгнення транспортні потоки були

переорієнтовані з південних та центральних напрямків на західні. Водночас суходільні маршрути виявилися обмеженими за пропускнуою спроможністю, незабезпечені достатніми за потужністю і якістю складськими приміщеннями з несумісним за характеристиками або незадовільним за технічним станом обладнання, що унеможливило повноцінне забезпечення експортних потоків у масштабах, співмірних із довоєнними морськими перевезеннями. Тому суттєвим викликом залишається обмежена пропускна спроможність транскордонної інфраструктури. Технічна несумісність залізничних колій, недостатня кількість перевантажувальних терміналів та низька ефективність прикордонних процедур призводять до збільшення транзакційних витрат і зниження швидкості вантажообігу. Це підвищує роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг через оптимізацію логістичних ланцюгів та розвиток мультимодальних перевезень.

У відповідь на виклики формується нова конфігурація логістичної системи України, де складська інфраструктура набуває стратегічного значення як інструмент адаптації до умов невизначеності. Особливої ваги набуває розвиток логістичних центрів у західних регіонах, що забезпечують інтеграцію з ринками ЄС.

Перспективними напрямками розвитку є модернізація залізничної інфраструктури, створення інтермодальних хабів, розвиток транскордонних терміналів, спрощення митних процедур та і гармонізація національного законодавства з нормативно-правовими актами ЄС. Важливим залишається впровадження європейських стандартів управління логістикою, що сприятиме підвищенню довіри міжнародних партнерів.

Окремої уваги потребує відновлення та модернізація логістичної інфраструктури, зруйнованої внаслідок воєнних дій, із урахуванням кращих практик європейських логістичних систем та стратегічного курсу України на інтеграцію до ЄС. У структурі майбутньої логістичної мережі вагому роль відіграватимуть регіональні логістичні центри, які поєднуюватимуть функції координації вантажопотоків, консалтингової підтримки та інформаційного супроводу учасників ринку.

Адаптація логістичного сектору до умов воєнної економіки сприяла формуванню нових управлінських і маркетингових підходів, орієнтованих на гнучкість, диверсифікацію маршрутів та клієнтських сегментів, а також підвищення надійності логістичних сервісів. Сучасні логістичні об'єкти та складська нерухомість дедалі частіше розглядаються не лише як інфраструктурний елемент, але й як інвестиційний актив, здатний забезпечувати довгострокову капіталізацію та конкурентні переваги в умовах регіональної та міжнародної конкуренції. Подальша динаміка розвитку галузі залежатиме від темпів післявоєнної відбудови, ефективності державної політики у сфері транспорту та логістики, доступу до фінансових ресурсів і якості інституційного середовища.

Таким чином, управління бізнес-процесами логістичного ринку в умовах невизначеності визначається комплексною взаємодією інфраструктурних, кадрових та маркетингових факторів. Синергія розвитку людського капіталу,

впровадження інноваційних маркетингових стратегій та модернізації логістичної інфраструктури створює передумови для підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку та її ефективної інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Список використаних джерел:

1. Бортнік С. Формування та розвиток логістичної інфраструктури України в контексті євроінтеграції. *Вісник СНАУ*. 2019. № 3 (81). С. 45-50.
doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.8
2. Розвиток транспорту і логістики в Україні. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/#логістичні-компанії-україни-перспективи-розвитку> (дата звернення: 18.01.2026)

УДК 338.1

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS ЯК ФУНДАМЕНТ ДЛЯ ПРОЕКТУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ СТАРТАПІВ

Влада Боднар,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»

спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: Ірина Івахненко,

д-р екон. наук, професор кафедри

менеджменту в будівництві, професор

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Будівельна галузь завжди була однією з найважливіших сфер економіки, адже саме вона формує основу інфраструктури, забезпечує житлові потреби населення, створює виробничі та комерційні об'єкти. Вона є показником розвитку суспільства та рівня економічного добробуту країни. Проте будівництво завжди було складним і ризикованим видом діяльності, що потребує значних фінансових вкладень, високої кваліфікації персоналу, дотримання численних регуляторних норм та стандартів. У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін та посилення конкуренції будівельні стартапи стикаються з особливою потребою у чіткій організації бізнес-процесів, визначенні ключових ресурсів, пошуку інноваційних рішень та формуванні конкурентних переваг. Саме тому виникає потреба у використанні системних інструментів стратегічного планування, які дозволяють не лише структурувати бізнес, але й зробити його зрозумілим для інвесторів, партнерів та клієнтів. Одним із таких інструментів є бізнес-модель Canvas[1, с.27], яка завдяки своїй простоті та універсальності стала фундаментом для багатьох успішних підприємницьких проектів у світі.

Business Model Canvas була розроблена Александром Остервальдером[1, с.27] і швидко здобула популярність завдяки своїй здатності візуально

відображати бізнес-модель у вигляді дев'яти блоків. Ці блоки охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємства: сегменти клієнтів, ціннісну пропозицію, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключових партнерів та структуру витрат. Така структура дозволяє підприємцю побачити цілісну картину бізнесу, визначити його сильні та слабкі сторони, а також швидко адаптувати модель до змін ринку. Для будівельних стартапів це особливо важливо, адже вони працюють у середовищі з високим рівнем конкуренції, значними інвестиційними витратами та численними регуляторними бар'єрами.

Будівельні стартапи мають низку специфічних характеристик, які відрізняють їх від інших галузей. По-перше, це високі інвестиційні витрати, пов'язані із закупівлею матеріалів, техніки, орендою землі та оплатою праці кваліфікованих спеціалістів. По-друге, довготривалі цикли реалізації проектів, адже від моменту проектування до здачі об'єкта може пройти кілька років. По-третє, регуляторні бар'єри, які включають отримання ліцензій, дозволів та дотримання стандартів безпеки. По-четверте, високий рівень ризику, пов'язаний із коливанням цін на матеріали, змінами законодавства та економічними кризами. У таких умовах Canvas допомагає будівельним стартапам структурувати ключові ресурси, визначити партнерів, сформувати ціннісну пропозицію та оцінити структуру витрат і доходів.

Прикладом може бути стартап, що займається будівництвом модульних енергоефективних будинків. Його клієнтами можуть бути молоді сім'ї, девелопери та муніципалітети. Ціннісна пропозиція полягає у швидкому зведенні житла за три місяці, низьких витратах на опалення та використанні екологічних матеріалів. Канали збуту включають онлайн-платформи, тендери та прямі контракти. Взаємовідносини з клієнтами будуються на персоналізованих консультаціях та гарантійному обслуговуванні. Потоки доходів формуються за рахунок продажу будинків, оренди модульних конструкцій та консалтингових послуг. Ключові ресурси — виробничі потужності, команда інженерів та патенти на технології. Основні види діяльності — проектування, будівництво та контроль якості. Партнери — постачальники деревини, банки та страхові компанії. Структура витрат включає матеріали, зарплати, маркетинг та логістику. Така модель дозволяє побачити всі елементи бізнесу та оцінити його життєздатність.

Перевагою Canvas є його простота та доступність. Він зрозумілий не лише для підприємців, але й для інвесторів та партнерів. Модель легко змінювати залежно від ринкових умов, що робить її гнучким інструментом для стартапів. Canvas дозволяє швидко перевіряти гіпотези, тестувати нові технології та бізнес-моделі, зменшувати ризики та покращувати комунікацію між засновниками та інвесторами. Це особливо важливо у будівельній сфері, де кожна помилка може коштувати мільйони.

Використання Canvas сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, оптимізації ресурсів та створенню конкурентних переваг на ринку. Для студентів та молодих підприємців це також є можливістю зрозуміти, як працює бізнес у будівельній сфері, і навчитися застосовувати сучасні інструменти

стратегічного управління.

Застосування Canvas у будівельних стартапах дозволяє не лише побачити цілісну картину бізнесу, але й виявити слабкі місця, які потребують удосконалення. Це особливо важливо на етапі планування, коли підприємці мають обмежені ресурси та повинні приймати рішення щодо їх оптимального використання. Canvas допомагає визначити, які саме ресурси є критично важливими, які партнерські відносини необхідно розвивати, які канали збуту є найбільш ефективними. Таким чином, він виступає інструментом стратегічного управління, що дозволяє будівельним стартапам підвищувати свою конкурентоспроможність і формувати довгострокову стратегію розвитку.

Таким чином, Business Model Canvas можна вважати не просто моделлю, а стратегічним фундаментом для розвитку будівельних стартапів. Він допомагає підприємцям системно мислити, діяти стратегічно та розвиватися інноваційно. Його значення виходить за межі окремих проектів і стає частиною загальної культури підприємництва у будівельній сфері. Саме завдяки Canvas будівельні стартапи отримують шанс не лише вижити у складних умовах сучасного ринку, але й стати драйверами розвитку економіки, створювати нові робочі місця, впроваджувати інновації та формувати якісно новий рівень будівельних послуг. Canvas стає інструментом, який поєднує теорію та практику, дозволяє підприємцям мислити системно, діяти стратегічно та розвиватися інноваційно. Його застосування сприяє не лише підвищенню інвестиційної привабливості, але й формуванню нової парадигми розвитку будівельної галузі, де стартапи виступають рушійною силою змін. У цьому полягає його головна цінність і стратегічна роль у майбутньому розвитку галузі та економіки загалом.

Список використаних джерел:

1. Остервальдер А., Піньє І. Створення бізнес-моделі. Посібник для візіонерів, революціонерів та викликачів змін. Київ: Наш Формат, 2019. 288 с.
2. Тарасенко О.В. Бізнес-модель Canvas як інструмент стратегічного управління стартапами. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 45–49.
3. Ковальчук І.М. Інноваційні підходи до розвитку будівельних підприємств в умовах цифрової економіки. Вісник економічної науки України. 2020. № 2. С. 33–39.
4. Гончаренко Л.П. Стартапи у будівельній сфері: проблеми та перспективи розвитку. Економіка та підприємництво. 2022. № 4. С. 112–118.
5. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
6. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2018. 816 с.
7. Шевченко В.В. Управління інноваційними проектами у будівництві. Київ: КНЕУ, 2020. 256 с.
8. Мельник А.О. Стратегічне планування розвитку будівельних компаній. Економіка і організація виробництва. 2021. № 3. С. 74–81.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ДИНАМІЧНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Оксана Бондар-Підгурська,

д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту, професор

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7792-4023>

Станіслав Бакланов,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти,

RCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6529-5193>

Дмитро Курзанцев,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0060-1112>

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

У сучасній світовій економіці, яка розвивається швидко та динамічно, цифровізація бізнес-процесів стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизація управління, розвиток штучного інтелекту та аналітики даних змінюють підходи до організації діяльності підприємств. При цьому, важливу роль відіграє вплив цифровізації на їх інноваційно-інвестиційну привабливість. Саме вона визначає здатність підприємств залучати фінансові ресурси для розвитку та впровадження інновацій. Нині інвестори звертають увагу не лише на фінансові показники, але й на рівень цифрового розвитку підприємства, його інноваційний потенціал і здатність швидко адаптуватися до змін [1, 2]. Більшість дослідників у контексті вивчення даної теми вживають терміни «інноваційна активність» та «інвестиційний потенціал», обходячи поняття «інноваційно-інвестиційної привабливості». Тому, актуальність цієї теми зумовлена потребою глибше дослідити цифровізацію як інструмент і напрям підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

Цифровізація бізнес-процесів — це трансформація діяльності підприємства через впровадження цифрових технологій, що спрямована на підвищення ефективності, гнучкості та інноваційності. Вона охоплює всі ключові напрями діяльності: виробництво, управління, маркетинг, фінанси та логістику [3] та передбачає автоматизацію операційних процесів, впровадження систем управління (ERP, CRM), використання великих даних (Big Data), застосування хмарних технологій, а також розвиток електронної комерції [4]. Крім того, цифровізація виступає важливою складовою концепції Індустрії 4.0, яка представляє тісну інтеграцію цифрових і фізичних систем, формування кіберфізичних виробничих середовищ та активне використання інтернету речей [5]. Її ключова особливість полягає у здатності створювати нову цінність через інновації, що безпосередньо зміцнює конкурентні позиції підприємств.

На основі вище викладеного [1-6] під *інноваційно-інвестиційною привабливістю підприємства* будемо розуміти комплексну характеристику, яка відображає його спроможність залучати інвестиції для реалізації інноваційних проєктів і забезпечення сталого розвитку. На формування такої привабливості впливають декілька основних чинників – це фінансова стійкість, рівень інноваційної активності, технологічний розвиток, якість корпоративного управління, рівень цифровізації та ділова репутація підприємства [7]. Сьогодні саме цифровізація стає одним із ключових критеріїв оцінки бізнесу інвесторами, оскільки вона підвищує прозорість, знижує витрати, відкриває можливості для масштабування та впровадження інновацій. Таким чином, цифровізація виступає важливим чинником формування інноваційно-інвестиційної привабливості.

Вплив цифровізації на інноваційно-інвестиційну привабливість проявляється у декількох напрямках. По-перше, вона сприяє підвищенню ефективності та продуктивності діяльності. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє значно скоротити витрати часу й ресурсів, а впровадження цифрових систем управління оптимізує виробничі процеси, зменшує операційні витрати та підвищує продуктивність праці [8]. У результаті поліпшуються фінансові показники підприємства, що є важливим сигналом для інвесторів. По-друге, цифровізація знижує рівень ризиків і забезпечує так звану «динамічну стабільність» бізнесу. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть здійснювати моніторинг діяльності в режимі реального часу, прогнозувати попит, виявляти потенційні загрози та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Це зменшує невизначеність і підвищує довіру інвесторів [9]. По-третє, важливим результатом є підвищення прозорості діяльності підприємства. Цифровізація забезпечує відкритість фінансової звітності, автоматизацію обліку та контроль операцій, що знижує інформаційну асиметрію та позитивно впливає на інноваційно-інвестиційну привабливість. По-четверте, цифровізація стимулює інноваційну активність. Вона створює умови для розробки нових продуктів, впровадження сучасних бізнес-моделей і виходу на нові ринки. Саме рівень інноваційності є одним із ключових критеріїв оцінки підприємства інвесторами [10].

Серед основних інструментів цифровізації бізнес-процесів, що сприяють підвищенню інноваційно-інвестиційної привабливості, варто виділити ERP-системи, які інтегрують ресурси підприємства та підвищують ефективність управління; CRM-системи, що поліпшують взаємодію з клієнтами і сприяють зростанню продажів; технології Big Data для глибокого аналізу та прогнозування; хмарні рішення, які забезпечують гнучкість і доступність даних; а також RPA, що сприяє роботизації процесів і дозволяє автоматизувати рутинні операції, а також зменшити кількість помилок [11].

Водночас доцільно виокремити ключові проблеми та бар'єри цифровізації. Серед них — значні витрати на впровадження технологій, недостатній рівень цифрових навичок персоналу, опір змінам, кіберризики, а також обмеженість інвестиційних ресурсів. Особливо відчутно ці виклики проявляються в умовах воєнної економіки України [12].

Попри наявні труднощі, цифровізація у перспективі стане базою функціонування підприємств, що зумовлено такими глобальними тенденціями, як розвиток штучного інтелекту, формування цифрових екосистем, автоматизація управлінських процесів, глобалізація бізнесу та інтеграція у міжнародні ринки. Відповідно, підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють і вищий рівень інноваційно-інвестиційної привабливості [10, 13-16].

Отже, цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності діяльності, зниженню ризиків, забезпеченню прозорості управління та розвитку інновацій. Вона виступає як ключовим напрямом, так і важливим чинником підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств у сучасному конкурентному середовищі. У підсумку підприємства отримують конкурентні переваги, підвищують свою привабливість для інвесторів і забезпечують сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Портной, Є. (2025). Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність підприємств. *Сталий розвиток економіки*, (4(51), 368-375. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-52>.
2. Прокопишин, О. ., Гнатишин, Л. ., & Малецька, О. . (2025). Особливості використання цифрових технологій в інноваційно-інвестиційній діяльності промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (2 (42), 202–213. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-202-213](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-202-213).
3. Цифрові технології в бізнесі : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. М. Буяк, д.е.н., проф. О. В. Птащенко, к.е.н., доцент І. А. Крисоватий, доктор філософії, доцент К. М. Пришляк. Тернопіль : ЗУНУ, 2025. 404 с.
4. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С.. Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С.135-142.
5. Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні монографія / [Є. М. Білоусов, І. В. Борисов та ін.]; за ред. С. В. Глібка. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 200 с.
6. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
7. Козаревич С.В. Інноваційний потенціал сталого розвитку підприємств промислових регіонів України. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2026. 249 с.
8. Терлецька, Ю. (2025). Вплив цифровізації на процес інноваційно-орієнтованого розвитку виробничого підприємства. *Підприємництво та інновації*, (36), 125-128. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.20/>

9. Артемчук, М. Д. (2025). Цифровізація бізнес-процесів як фактор зниження ризиків у кризових умовах. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929673>
10. Череп, А., Огренич, Ю., & Дашко, І. (2025). Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>.
11. Янко, А. С., Сабельнікова, П. С., & Крук, О. І. (2025). CRM-Системи як інструмент оптимізації процесів у малому бізнесі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*, (1), 229-236. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.1.22>
12. Радченко, І. (2025). Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>
13. Гринько, Т., Петриняк, У., & Андруша, В. (2024). Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. *Сталий розвиток економіки*, 2(49), 10-14. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>
14. Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Стан, проблеми та перспективи розвитку цифрової освіти України у воєнний і післявоєнний періоди. *Освітня аналітика України*. 2023. № 1. DOI: 10.32987/2617-8532-2023-1-22-37. URL: <https://science.iea.gov.ua/2023-1-22-37>.
15. Бондар-Підгурська Оксана, Гуторов Юрій, Волошина Олександра. Цифровізація бізнес-процесів як чинник конкурентоспроможності підприємства в форматі формування нової корпоративної культури. "Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці": матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-26 листопада 2025 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2025. С. 465-468.
16. Bondar-Pidnurska Oksana. Formation and advancement of an effective management system for healthcare institutions within the framework of the digital and behavioral economy. *Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці*: колективна монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2025. 376 с. С. 195-242.

УДК 339.138:659.1:004.738.5

ЦИФРОВІ РЕКЛАМНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Олена Бородіна,

кандидат економічних наук, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

Анастасія Хоменко,

здобувачка першого (бакалаврського) освітнього рівня

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1540-4297>

У сучасному цифровому середовищі ефективність маркетингової діяльності підприємства дедалі більше визначається здатністю використовувати рекламні технології не лише як засіб поширення інформації, а як інструмент управлінського впливу на ринкову поведінку споживачів, комунікаційну політику та результативність просування. Цифрові рекламні технології забезпечують точніше налаштування взаємодії з цільовою аудиторією, дають можливість оперативно змінювати параметри рекламних кампаній, аналізувати реакцію споживачів у режимі реального часу та підвищувати обґрунтованість маркетингових рішень. За таких умов посилюється потреба в науковому осмисленні ролі цифрових рекламних технологій саме в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства.

У наукових джерелах окремі аспекти цієї проблематики вже знайшли відображення у працях сучасних дослідників. Зокрема, С. П. Білоус, Д. А. Супрун і Є. В. Перепелиця [1] розглядають інтеграцію цифрових технологій у маркетингові процеси та окреслюють пов'язані з цим виклики й перспективи розвитку. Я. С. Ларіна, К. В. Заривних і Ю. М. Гальчинська [2] досліджують застосування інструментів і методів цифрового маркетингу в управлінні підприємством. Т. Янковець [3] аналізує особливості медіапланування цифрових рекламних кампаній як важливого складника їх результативності. Тріхаді Ерхан, Себастьян ван Дорн, Арнольд Джапутра та Ірван Аді Екапутра [4] обґрунтовують зв'язок між цифровими маркетинговими інноваціями, якістю управлінських рішень і результативністю діяльності підприємства.

Узагальнення наведених наукових підходів дає підстави стверджувати, що цифрові рекламні технології в сучасних умовах виконують не лише комунікаційну, а й аналітичну, адаптаційну та контрольну функції в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. Їх використання дає змогу точніше визначати параметри цільової аудиторії, оперативно коригувати рекламні повідомлення, оцінювати ефективність просування та підвищувати результативність маркетингових рішень. У зв'язку з цим доцільно систематизувати основні цифрові рекламні технології за напрямками їх управлінського впливу на маркетингову діяльність підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Вплив цифрових рекламних технологій на управління маркетинговою діяльністю підприємства

Цифрова рекламна технологія	Напрямок управлінського впливу	Маркетинговий ефект	Значення для підприємства
Контекстна реклама	Оперативне управління попитом за пошуковими запитами споживачів	Залучення зацікавленої аудиторії та підвищення конверсії	Сприяє швидкому реагуванню на ринкові потреби та посиленню збутової результативності

Таргетована реклама	Точне сегментування аудиторії та персоналізація рекламного впливу	Підвищення релевантності рекламних повідомлень	Дає змогу оптимізувати витрати на просування і підвищити ефективність маркетингових комунікацій
SMM-реклама	Управління комунікацією з аудиторією в цифровому середовищі	Зростання впізнаваності бренду та активності споживачів	Посилює взаємодію з цільовою аудиторією та підтримує довгострокову присутність підприємства на ринку
Ремаркетинг	Повторний рекламний вплив на аудиторію, яка вже контактувала з пропозицією	Повернення потенційних споживачів і стимулювання завершення покупки	Підвищує результативність рекламних кампаній та зменшує втрати потенційного попиту
Технології автоматизованого розміщення реклами	Автоматизація закупівлі реклами та управління показами в режимі реального часу	Точніше налаштування рекламних кампаній і підвищення адресності показів	Забезпечує гнучкість маркетингового управління та підвищує ефективність використання рекламного бюджету

Джерело: побудовано автором на основі [1-4]

Узагальнення наукових підходів і систематизація цифрових рекламних технологій дають підстави стверджувати, що сьогодні вони є важливим інструментом не лише просування, а й управління маркетинговою діяльністю підприємства. Їх значення полягає у забезпеченні постійного зв'язку з цільовою аудиторією, можливості швидко отримувати реакцію ринку та своєчасно коригувати маркетингові рішення. За таких умов реклама перетворюється на інструмент аналітичної підтримки управління, що підвищує точність і результативність маркетингової діяльності.

Аналіз наведених в табл.1 технологій свідчить, що кожна з них виконує окрему, але взаємопов'язану управлінську функцію. Контекстна реклама дає змогу швидко реагувати на сформований попит і працювати з уже зацікавленою аудиторією, таргетована реклама підвищує точність сегментування та персоналізації рекламного впливу, SMM-реклама забезпечує тривалішу комунікаційну взаємодію зі споживачами, а ремаркетинг дозволяє повернути потенційних клієнтів, які раніше виявили інтерес до товару або послуги. Технології автоматизованого розміщення реклами, своєю чергою, посилюють

керованість рекламного процесу завдяки швидкому налаштуванню показів, оптимізації бюджету та більш точному добору аудиторії. У сукупності це формує підґрунтя для більш обґрунтованого прийняття маркетингових рішень, оскільки підприємство отримує можливість не лише реалізовувати рекламну активність, а й постійно оцінювати її фактичну результативність.

Отже, цифрові рекламні технології в сучасних умовах доцільно розглядати як важливий інструмент управління маркетинговою діяльністю підприємства, оскільки їх ефективність визначається не стільки самим фактом використання, скільки рівнем інтеграції в загальну систему маркетингового управління. Найвищий результат досягається тоді, коли такі технології застосовуються не фрагментарно, а узгоджено з маркетинговими цілями підприємства, особливостями цільової аудиторії, змістом комунікаційної політики та критеріями оцінювання результативності. Узагальнення наукових підходів і систематизація основних цифрових рекламних технологій дали змогу встановити, що їх комплексне використання сприяє підвищенню точності рекламного впливу, посиленню взаємодії зі споживачами, раціональнішому використанню рекламного бюджету та зростанню обґрунтованості маркетингових рішень. За такого підходу цифрові рекламні технології виступають не допоміжним елементом маркетингу, а повноцінним засобом зміцнення конкурентних позицій підприємства, удосконалення механізмів управління маркетинговою діяльністю та адаптації до вимог сучасного цифрового ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Білоус С. П., Супрун Д. А., Перепелиця Є. В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 154–158. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/317855> (дата звернення: 05.04.2026).
2. Ларіна Я., Заривних К., Гальчинська Ю. Застосування інструментів та методів цифрового маркетингу в управлінні підприємством. *Облік і фінанси*. 2023. № 3(101). С. 98–106. URL: <https://afj.org.ua/pdf/1010-zastosuvannya-instrumentiv-ta-metodiv-cifrovogo-marketingu-v-upravlinni-pidpriemstvom.pdf> (дата звернення: 05.04.2026).
3. Янковець Т. Media planning of digital advertising campaigns. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 6, No. 13 (126). P. 42–53. URL: <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/293074> (дата звернення: 05.04.2026).
4. Erhan T., van Doorn S., Japutra A., Ekaputra I. A. Digital marketing innovation and firm performance: the role of decision-making comprehensiveness in dynamic environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2024. Vol. 36, No. 2. P. 435–456. URL: <https://research-repository.uwa.edu.au/en/publications/digital-marketing-innovation-and-firm-performance-the-role-of-dec/> (дата звернення: 05.04.2026).

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНА-ЄС:
АНАЛІЗ ПРИЧИН ПРИКОРДОННИХ БЛОКАД ТА ПРОГНОЗ
РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Ангеліна Будаш,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник: **Ірина Огороднік,**

канд. техн. наук, доцент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасні протести на кордонах між Україною та країнами Європейського Союзу є не лише проявом короткострокових економічних суперечностей щодо цін на зерно чи логістичних обмежень. Вони відображають глибший структурний конфлікт між двома моделями аграрного виробництва. З одного боку — традиційна європейська модель малих і середніх фермерських господарств, що функціонують у межах системи державної підтримки та дотацій. З іншого — високопродуктивний аграрний сектор України, представлений великими агропідприємствами, які характеризуються ефектом масштабу, нижчою собівартістю виробництва та високою експортною орієнтацією [1].

Метою дослідження є аналіз причин загострення аграрного конфлікту між Україною та країнами Європейського Союзу, а також визначення перспектив розвитку аграрного ринку в умовах посилення конкуренції та інтеграційних процесів.

Український аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці країни, формуючи близько 13–14% валового внутрішнього продукту та забезпечуючи до 59% загального експорту. У галузі зайнято близько 15% населення. Попри складні економічні та воєнні умови, галузь демонструє високий рівень адаптивності [1].

Після відкриття доступу української аграрної продукції до ринку ЄС без митних обмежень посилилася конкуренція, що спричинила значну напругу серед європейських фермерів. Європейський Союз є ключовим торговельним партнером України: на нього припадає понад 50% аграрного експорту. Водночас у межах European Green Deal, який передбачає жорсткі екологічні вимоги та підвищення витрат на виробництво, європейські виробники опинилися у менш конкурентоспроможному становищі, але при цьому для України адаптація до Green Deal — це не тільки виклик, а й необхідна умова для довгострокового перебування на ринку ЄС. [2].

Конкурентна перевага України значною мірою зумовлена структурними особливостями аграрного сектору. Середній розмір сільськогосподарського підприємства в Україні становить близько 649 гектарів, що у десятки разів

перевищує показники більшості країн ЄС (10–30 гектарів). Це забезпечує ефект масштабу та зниження собівартості виробництва, яка є на 19–39% нижчою порівняно з європейськими виробниками.

Динаміка експорту ключових культур, представлена на рис. 1, демонструє адаптивність сектору навіть у складних умовах [6].



Рис.1. Загальний експорт агропродукції з України

Напруження у відносинах досягло пікових форм під час протестів польських фермерів у 2024 році. Зокрема, на пункті пропуску «Ягодин–Дорогуськ» протестувальники зупиняли українські вантажівки та висипали зерно на дорогу, що свідчить про загострення не лише економічного, але й соціально-політичного конфлікту [3].

Блокування кордонів у цьому контексті виступає інструментом економічного тиску, спрямованим на обмеження імпорту та захист внутрішнього ринку країн ЄС. Водночас ця ситуація демонструє вразливість сировинної моделі експорту України, яка залежить від стабільності логістичних каналів [4].

Важливим, але часто недооціненим аспектом цього конфлікту є **технічні бар'єри торгівлі**, які фактично заміщують тарифні обмеження. До них належать санітарні та фітосанітарні вимоги (SPS), стандарти якості та безпечності продукції, сертифікація, екологічні обмеження та вимоги до простежуваності продукції.

Технічні бар'єри створюють ситуацію, коли навіть конкурентоспроможна за ціною українська продукція не завжди може потрапити на ринок ЄС через складність підтвердження відповідності стандартам. Особливо це стосується малих і середніх виробників, які не мають достатніх ресурсів для швидкої адаптації. Водночас ці бар'єри виконують і позитивну функцію — стимулюють модернізацію виробництва, підвищення якості продукції та наближення до європейських стандартів.

Ключовим інструментом подолання цих обмежень є впровадження системи **HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)**, яка передбачає контроль безпечності продукції на всіх етапах виробництва [7].

В Україні впровадження НАССР супроводжується рядом проблем: високими фінансовими витратами, недостатньою технічною базою, дефіцитом кваліфікованих кадрів та формальним підходом до застосування. Проте її результативність є суттєвою: система підвищує безпечність і якість продукції, зміцнює довіру імпортерів, спрощує проходження контролю та розширює експортні можливості [7].

У зв'язку з цим стратегічно важливим напрямом розвитку аграрного сектору України є переорієнтація з експорту сировини на продукцію з високою доданою вартістю. Розвиток глибокої переробки дозволить зменшити залежність від логістичних обмежень і підвищити економічну стійкість.

Конфлікт між Україною та країнами ЄС у аграрній сфері має глибокі структурні причини і не є тимчасовим явищем. Його подолання можливе через адаптацію до європейських стандартів, модернізацію виробництва та впровадження сучасних систем контролю якості. У перспективі це протистояння може трансформуватися у взаємовигідну співпрацю, що сприятиме зміцненню продовольчої безпеки Європи.

Список використаних джерел:

1. Прокопенко О. Агропродовольчий сектор України: структура, розвиток та виклики. Аналітичний звіт. – Режим доступу: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/Bericht_Prokopenko-UA.pdf (дата звернення: 29.03.2026)
2. The European Green Deal // European Commission: веб-сайт. Режим доступу: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 29.03.2026)
3. У Польщі фермери протестують: висипають українське зерно з вантажівок // Радіо Свобода. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-polshcha-protest-fermery-zerno-fura/32814592.html> (дата звернення: 29.03.2026)
4. Чому виник конфлікт між Польщею та Україною через зерно // Суспільне. – Режим доступу: <https://suspilne.media/576905-toj-hto-tone-viklik-posla-embargo-comu-vinik-konflikt-miz-polseu-ta-ukrainou/> (дата звернення: 29.03.2026)
5. Протести фермерів у Польщі: що відбувається навколо українського зерна // BBC Україна. – Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cpdekgv7n99o>
6. У липні-січні Україна збільшила експорт зерна до \$1,1 мільярда // Укрінформ. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3964580-u-lipni-sicni-ukraina-zbilsila-eksport-zerna-do-11-milardiv.html> (дата звернення: 30.03.2026)
7. Впровадження НАССР // Головне управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області: веб-сайт. – Режим доступу: <https://dp.dpss.gov.ua/news/vprovadzhennya-nassr> (дата звернення: 30.03.2026)

**ФОРМАЛІЗОВАНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УХВАЛЕННЯ
СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-
ДЕВЕЛОПЕРІВ ЗІ ЗМІШАНИМ ФІНАНСУВАННЯМ**

Артем Величко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2928-2393>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У період повоєнної відбудови економіки України підприємства-девелопери працюють в умовах високої капіталомісткості проєктів, тривалого інвестиційного циклу, нестійкого попиту та підвищених ризиків. За таких обставин стратегія розвитку вже не може спиратися на одне джерело коштів, а дедалі частіше формується на основі змішаного фінансування, яке поєднує власний капітал, банківські кредити, авансові кошти покупців, пільгові ресурси міжнародних фінансових організацій, гарантійні механізми, грантову підтримку та інструменти публічно-приватного партнерства. Оновлене українське законодавство про публічно-приватне партнерство істотно розширило правову основу для таких моделей, а міжнародна практика IFC та OECD виходить із того, що змішане фінансування доцільне насамперед там, де потрібно збалансувати ризик і дохідність та залучити приватний капітал у проєкти з високим суспільним ефектом. Це зумовлює актуальність формування прозорого інструментарію формалізованого ухвалення рішень щодо вибору фінансової архітектури розвитку девелопера [1–3].

У міжнародних підходах до оцінювання інвестиційних і PPP-проєктів наголос робиться не лише на вартості капіталу, а й на бюджетній доступності, цінності за витрачені кошти, належному розподілі ризиків, інституційній спроможності сторін та ширшому соціально-економічному ефекті. Світовий банк у PPP Reference Guide розглядає підготовку таких проєктів як багатоступеневий процес, у якому поєднуються фінансова, правова, інституційна та ризикова оцінки. Європейський центр експертизи PPP наголошує на важливості оцінювання value for money як окремого інструмента підтримки рішень, а Європейський інвестиційний банк під час економічної оцінки виходить за межі приватної рентабельності й аналізує ширшу суспільну вартість, включно з зовнішніми ефектами. Для підприємства-девелопера це означає, що вибір моделі фінансування має спиратися не на інтуїцію менеджменту, а на формалізовану систему критеріїв, яка дає змогу зіставити альтернативи в єдиному аналітичному полі [4–6].

Методологічною основою такого підходу доцільно вважати багатокритеріальні моделі ухвалення рішень. Їх перевага полягає в тому, що вони дають змогу одночасно враховувати фінансові, ринкові, організаційні, інституційні та ризикові параметри, а також зменшують суб'єктивізм при

відборі стратегічних альтернатив. Новітні дослідження у сфері стратегічного управління бізнес-моделями доводять, що гібридні моделі MCDM, які поєднують вагове оцінювання критеріїв, ранжування альтернатив і перевірку чутливості результатів, підвищують відтворюваність та обґрунтованість управлінських рішень. Для будівельної сфери це особливо важливо, оскільки в умовах невизначеності, довгого циклу реалізації та значної залежності від зовнішніх учасників навіть незначна помилка в архітектурі фінансування здатна істотно погіршити фінансову стійкість девелопера [7; 8].

З урахуванням зазначеного пропонується інструментарій формалізованого ухвалення стратегічних рішень у розвитку підприємств-девелоперів зі змішаним фінансуванням, який складається з чотирьох послідовних модулів. Перший модуль є пороговим і передбачає відсів неприйнятних альтернатив за базовими умовами: правова допустимість джерела фінансування, стадія готовності проєкту, наявність земельно-правової бази, підтверджена модель грошових надходжень, відповідність проєкту вимогам публічного партнера або міжнародного фінансового донора, мінімально допустимий обсяг власної участі. Альтернатива, яка не проходить хоча б один із цих порогів, не включається до подальшого оцінювання. Така логіка є принципово важливою, оскільки дає змогу відокремити стратегічно можливі рішення від формально привабливих, але практично нереалізованих [1; 4].

Другий модуль передбачає багатокритеріальне оцінювання прийнятних альтернатив. Для підприємства-девелопера доцільно виділити шість ключових груп критеріїв: фінансова стійкість моделі; вартість і строковість капіталу; ступінь збереження управлінського контролю над проєктом; гнучкість структури фінансування; інституційна сумісність із вимогами державних і міжнародних партнерів; ризикова стійкість. Фінансова стійкість відображає здатність моделі забезпечити допустиме боргове навантаження, позитивний операційний потік і прийнятний запас ліквідності. Вартість капіталу фіксує середньозважену ціну ресурсів та їх строкову відповідність життєвому циклу проєкту. Критерій управлінського контролю характеризує, наскільки девелопер зберігає свободу в питаннях темпів реалізації, контрактної політики та розподілу прибутку. Гнучкість відображає можливість реструктуризації залучених ресурсів без критичного зростання витрат. Інституційна сумісність враховує відповідність вимогам донорів, IFC, державних партнерів, ESG-параметрам і вимогам прозорості. Ризикова стійкість показує чутливість моделі до зміни ставок, затримок, інфляції, валютних коливань і змін попиту [2–5; 7].

Для формалізації вибору пропонується інтегральний показник стратегічної привабливості альтернативи [7]:

$$I = \sum (w_i \times k_i), \quad (1)$$

де w_i — вагомість i -го критерію,

k_i — нормоване значення відповідного критерію, $\sum w_i = 1$.

Для зниження впливу високоризикових альтернатив доцільно використовувати скоригований показник:

$$I^* = I \times (1 - R), \quad (2)$$

де R — інтегральний коефіцієнт ризику за проектом.

Інтегральний коефіцієнт ризику доцільно формувати з урахуванням емпірично виявлених чинників, зокрема ризику затримки реалізації, перевищення кошторисної вартості, зниження попиту, коливання вартості кредитних ресурсів, інфляційних змін, валютної нестабільності та інституційних обмежень. Це дозволяє скоригувати базову оцінку стратегічної привабливості альтернативи з урахуванням реальних умов функціонування підприємства-девелопера та зовнішнього середовища. Така модель дозволяє перейти від описового порівняння джерел фінансування до кількісно вимірюваного ранжування. За потреби ваги критеріїв можуть визначатися експертно, за допомогою ентропійного підходу або через ієрархічні процедури зіставлення.

Третій модуль має бути сценарним. Для підприємств-девелоперів недостатньо визначити найкращу альтернативу за базовими параметрами; необхідно перевірити, як вона поводить себе в разі зміни зовнішніх умов. Тому доцільно моделювати щонайменше три сценарії: базовий, ризиковий і стимулюючий. У базовому сценарії оцінюється функціонування проекту за чинних параметрів ставок, строків та обсягів продажів. У ризиковому сценарії враховуються затримка реалізації, зростання собівартості, зменшення попиту або ускладнення доступу до позикового капіталу. У стимулюючому сценарії враховується поява гарантій, грантової підтримки, компенсації відсоткових ставок або інших механізмів, що покращують профіль проекту. Рішення вважається стратегічно прийнятним, якщо воно зберігає провідні позиції не лише в базовому, а й щонайменше в одному з альтернативних сценаріїв [2; 3; 7].

Четвертий модуль пов'язаний із практичним картуванням стратегій фінансування. Для цілей розвитку підприємства-девелопера можна виокремити три базові архетипи. Перший - ринково-боргова модель, у якій переважає поєднання власного капіталу, банківського кредитування та авансових коштів покупців. Вона придатна для комерційних проєктів із відносно коротким циклом реалізації, прогнозованим попитом і високим ступенем керованості. Другий - змішано-пільгова модель, де до ринкових джерел додаються пільгові ресурси, гарантії, гранти чи інші інструменти змішаного фінансування. Вона є доцільною для проєктів відбудови, енергоефективної модернізації, доступного житла або інфраструктури з високим суспільним ефектом. Третій - PPP-орієнтована модель, у якій критичну роль відіграють публічний партнер, бюджетні зобов'язання, доступність платежів, гарантії та договірний розподіл ризиків. Вона є доцільною для великих інфраструктурних або соціально значущих проєктів, де ринковий попит сам по собі не забезпечує достатньої окупності.

Узагальнення результатів застосування запропонованого інструментарію дає підстави для таких висновків. По-перше, для девелопера вже недостатньо оцінювати фінансові джерела лише за критерієм дешевизни капіталу, оскільки стратегічно важливими є також ступінь ризику, управлінська автономія, інституційна сумісність і здатність моделі витримувати несприятливі сценарії.

По-друге, змішане фінансування не є самодостатньою перевагою: його ефективність залежить від правильної конфігурації джерел, їх строкової сумісності та здатності формувати стабільний грошовий потік. По-третє, формалізований інструментарій ухвалення рішень створює передумови для підвищення якості стратегічного управління підприємством-девелопером, оскільки дає змогу аргументовано обирати між альтернативними моделями розвитку, знижувати суб'єктивізм і посилювати позиції підприємства в переговорах із банками, донорами, IFC, публічними партнерами та інституційними інвесторами [2–8].

Отже, інструментарій формалізованого ухвалення стратегічних рішень у розвитку підприємств-девелоперів зі змішаним фінансуванням доцільно розглядати як аналітичну основу сучасної стратегії зростання. Його впровадження дозволяє поєднати логіку фінансового вибору з логікою стратегічного управління, а також адаптувати модель розвитку девелопера до нових умов відбудови економіки України. Перспективним напрямом подальших досліджень є апробація запропонованого інструментарію на конкретних кейсах девелоперських проєктів із використанням механізмів ППП, гарантійних інструментів та пільгових ресурсів міжнародних фінансових організацій.

Список використаних джерел:

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> (дата звернення: 14.04.2026).
2. How Blended Finance Works. International Finance Corporation. URL: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/blended-finance/how-blended-finance-works> (дата звернення: 14.04.2026).
3. OECD DAC Blended Finance Principles: For Unlocking Commercial Finance for the Sustainable Development Goals. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/dc66bd9c-en>.
4. Public-Private Partnerships Reference Guide 3.0. Washington, DC : World Bank, 2017. URL: <https://ppp.worldbank.org/library/ppp-reference-guide-3-0-full-version> (дата звернення: 14.04.2026).
5. Value for Money Assessment. Luxembourg : European Investment Bank, European PPP Expertise Centre, 2015. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epec-value-for-money-assessment> (дата звернення: 14.04.2026).
6. The Economic Appraisal of Investment Projects at the EIB. 2nd ed. Luxembourg : European Investment Bank, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2867/076767>.
7. Wei Y.-M. A Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Framework for the Strategic Evaluation of Business Development Models. Information. 2025. Vol. 16, No. 6. Art. 454. DOI: <https://doi.org/10.3390/info16060454>.
8. Salimian S., Mousavi S. M., Tupenaite L., Antucheviciene J. An Integrated Multi-Criteria Decision Model to Select Sustainable Construction Projects under Intuitionistic Fuzzy Conditions. Buildings. 2023. Vol. 13, No. 4. Art. 848. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13040848>.

ІННОВАЦІЙНА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗІ

Андрій Газукін

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2856-5815>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Актуальність теми зумовлена тим, що трансформація будівельної галузі відбувається одночасно під впливом післявоєнного відновлення, цифровізації, зміни поведінки замовників і посилення конкуренції за інвестиційні, інфраструктурні та клієнтські ресурси. За таких умов маркетингова діяльність будівельних підприємств перестає бути допоміжною функцією просування і набуває значення інструменту стратегічної адаптації, формування довіри, підтримки ринкової присутності та комерціалізації інноваційних рішень.

У наукових публікаціях сформовано кілька взаємопов'язаних підходів до висвітлення зазначеної проблематики. У дослідженні Л.О. Згалат-Лозинської та М.М. Зінченко інноваційну діяльність у будівництві пов'язано з переходом до інноваційно орієнтованої моделі розвитку, модернізацією інфраструктури, використанням нових матеріалів, сучасного обладнання, програмного забезпечення і технологій виконання робіт [1]. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі розкрито у праці Н.Овсієнко, де акцент зроблено на ролі маркетингової стратегії та комунікацій у забезпеченні ринкової присутності будівельних компаній [3]. Напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю будівельного підприємства пов'язуються із бенчмаркінгом та інтеграцією маркетингу взаємодії в систему управління [4]. Водночас у дослідженні С. Леонової, Л. Рудник і Н. Басараб доведено, що в умовах повоєнного відновлення особливого значення набувають клієнтоорієнтовані маркетингові стратегії, сформовані на основі SWOT-аналізу та адаптовані до ступеня небезпечності регіонів [2]. Зарубіжний приклад цифрового маркетингу в будівництві представлено у case-study PT NLA, де обґрунтовано доцільність використання корпоративного вебсайту як довгострокового маркетингового інструменту; у межах дослідження було розроблено два прототипи, з яких другий одержав найвищі оцінки за результатами тестування внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [5].

Узагальнення наведених у науковій літературі підходів дає підстави стверджувати, що інноваційну маркетингову діяльність будівельних підприємств доцільно розглядати як цілісну систему оновлення маркетингових рішень, інструментів, комунікаційних підходів і способів взаємодії з ринковим середовищем. Така діяльність поєднує цифрову присутність підприємства, маркетингову аналітику, клієнтоорієнтовані стратегії, адаптацію комунікацій до змін попиту й конкурентного середовища, а також управлінські механізми

безперервного вдосконалення маркетингової роботи. У цьому контексті її зміст не обмежується лише рекламою продукції чи стимулюванням продажу. Йдеться про значно ширше коло функцій, що охоплює позиціонування підприємства на ринку, представлення будівельного продукту або послуги, формування та підтримання довіри до бренду, розвиток довгострокових відносин із замовниками, інвесторами, підрядниками, партнерами та іншими заінтересованими сторонами [2–5].

Водночас сучасні трансформаційні процеси у будівельній галузі істотно змінюють саму логіку маркетингової діяльності підприємств. Будівництво як вид економічної діяльності має низку специфічних рис, які безпосередньо впливають на зміст і форми маркетингової адаптації. Насамперед ідеться про тривалий цикл прийняття рішення потенційним клієнтом, високу вартість об'єкта чи послуги, значну роль ділової репутації та довіри, поєднання комунікації як із корпоративними замовниками, так і з кінцевими споживачами, а також суттєву залежність результатів діяльності від регіональної кон'юнктури, інвестиційної активності та загального стану економічного середовища. За таких умов інноваційність маркетингової діяльності в будівництві проявляється передусім у здатності підприємства оперативно адаптувати маркетингові інструменти до нових ринкових умов, застосовувати сучасні цифрові рішення для презентації проєктів, об'єктів і послуг, а також забезпечувати постійну, змістовну й адресну комунікацію з різними цільовими аудиторіями [2; 3; 5].

Особливого значення в цих умовах набуває перехід від традиційного розуміння маркетингу як допоміжної функції збуту до його сприйняття як одного з ключових елементів стратегічного управління розвитком підприємства. Інноваційна маркетингова діяльність дає змогу не лише підвищувати впізнаваність будівельного підприємства, а й формувати його конкурентні переваги через більш точне виявлення потреб замовників, якісніше ринкове позиціонування, підвищення рівня відкритості, інформаційної доступності та переконливості комунікації. Саме завдяки цьому маркетинг набуває значення механізму адаптації підприємства до нестабільності зовнішнього середовища та інструменту забезпечення його довгострокової ринкової стійкості.

Проведений прикладний аналіз наукових джерел дав змогу систематизувати ключові напрями інноваційної маркетингової адаптації будівельних підприємств. До таких напрямів належать цифровізація каналів просування, оновлення маркетингових стратегій на основі результатів SWOT-аналізу, інтеграція бенчмаркінгу та маркетингу взаємодії в систему управління підприємством, а також використання корпоративного вебсайту як важливого інструменту інформаційної присутності, формування позитивного іміджу та розширення охоплення цільової аудиторії [2; 4; 5]. Сукупно ці напрями свідчать про те, що інноваційна маркетингова діяльність у будівництві має багатокомпонентний характер і потребує узгодженого поєднання аналітичних, комунікаційних, цифрових та організаційно-управлінських складових.

Отже, інноваційну маркетингову діяльність будівельних підприємств

доцільно трактувати як системну, динамічну та багаторівневу складову управління, спрямовану на оновлення способів ринкової взаємодії, посилення довіри до підприємства, розширення комунікаційних можливостей і підвищення результативності функціонування в умовах мінливого конкурентного середовища. Авторське узагальнення наведених положень подано в табл. 1.

Таблиця 1

Напрями інноваційної маркетингової адаптації будівельних підприємств в умовах трансформації галузі

Трансформаційний виклик	Маркетингова інновація	Управлінське наповнення	Очікуваний результат
Висока мінливість ринкового середовища регіональна диференціація попиту	Клієнтоорієнтовані маркетингові стратегії	SWOT-аналіз, адаптація пропозиції та комунікацій до умов регіону, уточнення цільових сегментів	Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності
Обмежена цифрова присутність будівельних компаній	Вебсайт як інструмент digital marketing	Структурування інформації про послуги, кейси, контакти, онлайн-презентація підприємства, підсилення брендової впізнаваності	Розширення охоплення аудиторії та посилення довіри
Фрагментарність управління маркетинговою діяльністю	Бенчмаркінг маркетинг взаємодії	Порівняння процесів із кращими практиками, урахування інтересів суб'єктів взаємодії, координація поточних і стратегічних дій	Поліпшення економічних показників і синергетичний ефект
Потреба комерціалізації інноваційних рішень у будівництві	Маркетингова підтримка інноваційних продуктів технологій	Використання комунікацій для просування нових матеріалів, технологій, обладнання та програмного забезпечення	Підвищення ринкової сприйнятливості до інновацій

Джерело: розроблено автором

Систематизація, подана в таблиці, свідчить, що інноваційна маркетингова діяльність у будівництві має багатокомпонентний характер і повинна розглядатися як поєднання стратегічного, цифрового, комунікаційного та управлінського контурів. Її результативність визначається не окремим інструментом, а узгодженістю маркетингових рішень із трансформаційними змінами галузі, інноваційною активністю підприємства та вимогами цільових аудиторій [1-5].

Запропоновані положення розвивають підхід до трактування інноваційної маркетингової діяльності будівельних підприємств як інтегрованої системи маркетингової адаптації до трансформації галузі, у межах якої поєднуються просування інновацій у будівництві, клієнтоорієнтоване стратегування, цифрові канали комунікації та механізми управлінського вдосконалення маркетингової функції. На відміну від підходів, у яких маркетинг у будівництві переважно зводиться до інструментів просування або продажу, запропоноване узагальнення акцентує його роль у забезпеченні ринкової адаптивності, інформаційної прозорості та підтримки інноваційного розвитку підприємства.

Одержані результати можуть бути використані як методична основа для оновлення маркетингової політики будівельних підприємств, зокрема у процесі формування стратегій цифрової присутності, добору ефективних каналів комунікації, впровадження вебресурсів, застосування бенчмаркінгу та розвитку партнерсько-клієнтської взаємодії. В умовах регіональної нерівномірності попиту та високої конкуренції це сприяє підвищенню впізнаваності підприємства, поліпшенню презентації будівельних проєктів, розширенню комунікації із замовниками та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Отже, інноваційна маркетингова діяльність будівельних підприємств в умовах трансформації галузі має розглядатися як важлива складова їхнього стратегічного розвитку. Її зміст визначається поєднанням маркетингових стратегій, цифрових комунікацій, управлінських інструментів удосконалення та орієнтації на комерціалізацію інновацій. Перспективними напрямками подальшого розвитку є поглиблення цифрової присутності будівельних компаній, удосконалення аналітичного супроводу маркетингових рішень, розвиток інтерактивних інструментів представлення будівельного продукту та посилення зв'язку між інноваційною діяльністю підприємства і його маркетинговою стратегією.

Список використаних джерел:

1. Згалат-Лозинська Л. О., Зінченко М. М. Сутність інноваційної діяльності та напрями її реалізації в будівельній галузі України. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2025. Вип. 55(2). С. 264–276. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55\(2\).264-276](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55(2).264-276)
2. Леонова С., Рудник Л., Басараб Н. Формування ефективних маркетингових стратегій підприємствами будівельної галузі в умовах повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-151>.
3. Овсієнко Н. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-26>.
4. Шевченко В. Напрямки вдосконалення управління маркетинговою діяльністю будівельного підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-103>
5. Syachfitria N., Qastharin A. R. Designing Website as Digital Marketing to Promote Construction Company (A Case Study of PT NLA). Mandalika Journal of Business

УДК 331.108:658:330.341.1

HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КОСМЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Наталія Головач,

канд. пед. наук, завідувач кафедри людського
капіталу та лідерства, доцент,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Михайло Бялошицький,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4849-0926>

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

Розвиток людського капіталу в умовах цифрової економіки перетворюється на один із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Для косметичної галузі ця проблема є особливо актуальною, оскільки вона функціонує в середовищі високої ринкової динаміки, коротких циклів оновлення продукту, посилення ролі онлайн-комунікацій і зростання вимог споживачів до якості, безпечності, натуральності та персоналізації продукції. За результатами дослідження світового й українського ринків косметичних виробів встановлено зростання продажу екологічної косметики, розширення цільової аудиторії, підвищення популярності інтернет-технологій у просуванні та продажу продукції, а в Україні - також зростання попиту на косметику на основі натуральних інгредієнтів і суттєве посилення онлайн-продажів [4]. За таких умов людський капітал набуває значення не лише трудового ресурсу, а носія знань, цифрових компетентностей, креативності та здатності формувати ринкову цінність бренду.

Людиноцентричний підхід у сучасній економіці виходить із того, що саме людська діяльність становить основу соціально-економічних процесів, а конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від якості людського потенціалу та ефективності управлінських рішень [2]. Тому в центрі уваги мають перебувати не лише завдання кадрового забезпечення, а й системне проектування HR-процесів, які формують, розвивають, утримують і результативно використовують людський капітал. У цьому контексті HR-інжиніринг слід розглядати як інструмент економічного розвитку підприємства.

У сучасних дослідженнях HR-інжиніринг трактується як система проектування, оптимізації та інтеграції процесів управління персоналом із використанням цифрових технологій - штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних рішень і платформ управління знаннями [1]. Його зміст виходить за межі адміністративного кадрового супроводу і поєднує організаційно-

управлінські, аналітичні, мотиваційні та технологічні механізми. Для підприємств косметичної галузі це особливо важливо, оскільки якість людського капіталу безпосередньо впливає на інноваційність продукту, швидкість взаємодії з ринком, рівень сервісу, ефективність маркетингу та стійкість бренду.

Еволюція управління людським капіталом у цифровій економіці супроводжується трансформацією підходів до відбору, навчання, оцінювання та мотивації персоналу. Т. В. Черничко та І. М. Козик доводять, що цифровізація HR-технологій забезпечує організаціям здатність адаптуватися до швидких технологічних змін, формує умови для розвитку компетентностей, прискорює впровадження інновацій і підтримує культуру безперервного навчання [3]. Водночас автори підкреслюють наявність нових викликів: потребу в постійному навчанні працівників, дефіцит цифрових талантів, необхідність захисту даних і перегляду кадрових стратегій [3]. Отже, розвиток людського капіталу вже не може забезпечуватися без модернізації самої архітектури HR-процесів.

На цій основі HR-інжиніринг доцільно визначити як інструмент системного розвитку людського капіталу, що узгоджує кадрову політику, цифрові технології та бізнес-цілі підприємства. За даними Ruiz L., Benitez J., Castillo A. та Braojos J. digital HR strategy є інтеграцією HR-процесів і цифрових технологій, а емпірична перевірка моделі на вибірці 351 фірми засвідчила її позитивний вплив на організаційну результативність [5]. Для косметичних підприємств це має особливе значення, оскільки цифровізація ринку підвищує вимоги до швидкості кадрових рішень, гнучкості команд, персоналізації навчання, утримання фахівців і прозорості оцінювання результатів праці.

На основі узагальнення оприлюднених досліджень [1-4] можна виокремити чотири функціональні контури HR-інжинірингу, найбільш значущі для розвитку людського капіталу підприємств косметичної галузі.

Таблиця 1

Функціональні контури HR-інжинірингу в системі розвитку людського капіталу підприємств косметичної галузі

Функціональні контури	Інструменти	Вплив на розвиток людського капіталу	Економічне значення
Залучення та адаптація	онлайн-рекрутинг, цифровий відбір, ATS, цифровий онбординг	швидша адаптація, кращий добір, менший час закриття вакансій	нижчі витрати на найм, менший ризик помилкового підбору
Навчання та розвиток	LMS-платформи, мікронавчання, бази знань, цифрові треки розвитку	цифрові й професійні компетентності, вища гнучкість	вища продуктивність, швидше освоєння нових продуктів

		персоналу	
Оцінювання і мотивація	KPI-дашборди, цифровий зворотний зв'язок, цілепокладання, персоніфікована мотивація	вища залученість, прозорість оцінювання, утримання ключових працівників	краща керованість результатами, нижчі втрати від плинності кадрів
HR-аналітика та планування	People Analytics, аналітичні панелі, прогнозування потреби, аналіз витрат	обґрунтовані кадрові рішення, виявлення дефіциту компетентностей	оптимізація витрат на персонал, вища віддача від HR-інвестицій

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 3-5].

Представлена систематизація дає підстави стверджувати, що HR-інжиніринг забезпечує не локальне вдосконалення окремих кадрових процедур, а формує інтегровану модель управління людським капіталом. Саме інтегрованість є критично важливою для косметичної галузі, де рішення щодо персоналу мають бути синхронізовані з маркетинговою динамікою, інноваційною активністю, омніканальними продажами й потребою в постійному оновленні компетентностей. Якщо в традиційній кадровій моделі рекрутинг, навчання, оцінювання та мотивація часто існують відокремлено, то HR-інжиніринг поєднує їх в єдиний цифрово підтримуваний цикл.

Галузева специфіка косметичних підприємств полягає у високій чутливості до споживчих трендів, дизайну, брендингу, комунікацій у соціальних мережах та швидкості виведення новинок на ринок. Тому розвиток людського капіталу має охоплювати не лише виробничо-технологічні навички, а й цифрові маркетингові компетентності, навички роботи з клієнтськими даними, аналітичне мислення, здатність до міжфункціональної взаємодії та швидкого навчання. У цьому аспекті перспективним є поєднання людиноцентричної логіки розвитку персоналу з технологічною логікою реінжинірингу HR-процесів [1; 2].

Емпіричний зміст проблеми підтверджується тим, що, з одного боку, ринок косметичної продукції демонструє посилення онлайн-каналів продажу та зростання попиту на натуральні продукти, а з іншого - цифрові HR-стратегії вже мають доведений позитивний вплив на результати діяльності підприємств [4]. У сукупності це свідчить про необхідність переходу від фрагментарної цифровізації кадрової роботи до системного HR-інжинірингу. Для косметичних підприємств це означає потребу одночасно інвестувати у цифрові платформи, навчання персоналу, аналітичні модулі та механізми залучення талантів, здатних працювати в умовах високої ринкової динаміки.

Елемент наукової новизни тези полягає в уточненні економічного змісту HR-інжинірингу саме як інструменту розвитку людського капіталу підприємств косметичної галузі в умовах цифрової економіки. На відміну від вузького трактування HR-інжинірингу як цифровізації окремих кадрових процедур,

запропоновано розглядати його як інтеграційний механізм, що поєднує контури залучення, розвитку, мотивації та аналітичного забезпечення кадрових рішень. Таке уточнення зміщує акцент із технічного впровадження HRM-рішень на їхню роль у відтворенні та капіталізації людського потенціалу підприємства.

Практична значущість одержаних узагальнень полягає в тому, що вони можуть бути використані підприємствами косметичної галузі для побудови програм цифрової трансформації HR-функції. Запропонований підхід придатний для формування кадрової стратегії, вибору пріоритетних цифрових інструментів, запровадження KPI у сфері розвитку людського капіталу, проектування систем навчання та утримання ключових працівників. Крім того, він може бути використаний як аналітична основа для рішень щодо бюджету на персонал, оцінювання віддачі від HR-інвестицій і зниження ризиків дефіциту компетентностей.

Отже, HR-інжиніринг у сучасних умовах доцільно розглядати як один із ключових інструментів розвитку людського капіталу підприємств косметичної галузі. Його економічний потенціал полягає у підвищенні адаптивності персоналу, прискоренні кадрових рішень, посиленні інноваційної спроможності, узгодженні HR-процесів із бізнес-цілями та зростанні конкурентоспроможності підприємства. В умовах цифрової економіки ефективність такої системи визначатиметься не лише рівнем технологічного оснащення, а й здатністю підприємства перетворювати цифрові інструменти на механізми реального розвитку людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. Головач Н. В., Бялошицький М. О. Моделювання процесів HR-інжинірингу підприємств косметичної галузі в умовах формування цифрової економіки. Ефективна економіка. 2026. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.1.86
2. Дмитренко Г.А., Головач Н.В., Згалат-Лозинська Л.О. Людиноцентрична економіка: роль якості людського потенціалу в економічному зростанні та занепаді України і світу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2025. Випуск 3 (79), С.19-27 DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-2>
3. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. №1. С. 29-33. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-4
4. Parkhomenko N., Denysiuk O. Trends in the development of the world and Ukrainian markets of cosmetic products. Modern Economics. 2023. № 38. P. 125-131. DOI: 10.31521/modecon.V38(2023)-19
5. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. Information & Management. 2024. Vol. 61(4). Article 103966. DOI: 10.1016/j.im.2024.103966

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Наталія Головач,

канд. пед. наук, завідувач кафедри людського
капіталу та лідерства, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Ірина Константінова,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 051 «Економіка»,

ПраТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

Актуальність теми зумовлена тим, що цифрова трансформація підприємств змінює не лише технологічну основу бізнес-процесів, а й підходи до розвитку персоналу. У цих умовах професійне навчання, оновлення компетентностей, підтримка адаптивності працівників і формування цифрової культури стають ключовими передумовами стійкості підприємства. Як засвідчують сучасні дослідження, цифрові технології в HR-сфері вже не є допоміжним інструментом, а перетворюються на базу для безперервного навчання, аналітичного супроводу рішень та індивідуалізації траєкторій розвитку працівників [1; 4; 5].

У статті Г.В.Бей та Є.В.Дідик доведено, що інтеграція цифрових технологій у модель розвитку персоналу охоплює використання платформ онлайн-навчання, інструментів аналітики продуктивності та штучного інтелекту для персоналізованих програм розвитку [1]. Автори також акцентують, що результативність таких рішень залежить не лише від технічного оснащення, а й від мотивації, залученості та здатності працівників адаптуватися до нових форматів навчання [1]. Л.І.Тертична та Д.В.Семенова визначають серед ключових аспектів діджиталізації управління персоналом автоматизацію процесів, використання аналітики та підвищення ефективності комунікації. На їхню думку, автоматизація рекрутингу, обліку HR-даних, нарахування заробітної плати й бонусів зменшує часові витрати, підвищує точність і прозорість кадрової роботи, але водночас актуалізує проблеми кібербезпеки, захисту персональних даних, недостатньої цифрової грамотності та опору змінам [4]. Є. Бірюков обґрунтовує доцільність екосистемного підходу до розвитку людського потенціалу, в межах якого поєднуються рекрутинг, планування кар'єри, автоматизація кадрових процесів, безперервне навчання, мотивація та оцінювання результатів розвитку. Важливо, що така HR-екосистема передбачає взаємодію не тільки внутрішніх підсистем підприємства, а й закладів освіти, наукових установ, зовнішніх експертів та інших партнерів [2]. У систематичному огляді L. B. P. da Silva та співавт., що охопив 93 публікації з 75 наукових журналів, встановлено, що цифрові тренди впливають на HRM за 13 тематичними напрямками та висувають вимогу

формування нових компетентностей, цифрової культури й переосмислення ролі людини в умовах Industry 4.0 [5]. Розвиток людського капіталу орієнтований на людиноцентричність, ціннісну вмотивованість та узгодження технологічних змін із потребами особистості й суспільства [3].

Метою тези є обґрунтування сучасних викликів розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства та визначення напрямів його вдосконалення на основі узагальнення наукових джерел. У роботі використано методи порівняльного аналізу, контент-аналізу, систематизації та наукового узагальнення. Елементом дослідження став порівняльний аналіз п'яти джерел, що дало змогу виокремити найбільш повторювані виклики та управлінські рішення. Авторське узагальнення результатів аналізу подано в табл. 1.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що найбільш поширеним викликом є розрив між темпами технологічного оновлення підприємства і швидкістю

Таблиця 1

Сучасні виклики розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства та напрями їх подолання

Виклик	Вплив на розвиток персоналу	Напрями вдосконалення
Дефіцит цифрових компетентностей	Уповільнює освоєння нових інструментів, знижує результативність навчання і віддачу від цифрових інвестицій.	Проведення аудиту компетентностей, персоналізоване навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації.
Фрагментарність HR-рішень	Дає автоматизацію окремих операцій, але не формує цілісної системи розвитку людського потенціалу.	Інтеграція LMS, HRM-платформ, аналітики та кадрових сервісів у єдину архітектуру даних.
Опір змінам і низька залученість	Гальмує впровадження цифрових інструментів, послаблює мотивацію до навчання та адаптації.	Комунікація змін, наставництво, розвиток цифрового лідерства, підтримка мотивації й участі працівників.
Кіберризики та захист даних	Знижує довіру до цифрових систем, підвищує організаційні та репутаційні ризики.	Політики безпеки, розмежування доступу, цифрова етика, захист персональних даних і прозорість алгоритмів.
Замкнутість внутрішнього середовища	Обмежує доступ до сучасних знань, інноваційних практик і зовнішніх можливостей розвитку.	Розбудова HR-екосистеми у взаємодії з університетами, EdTech-провайдерами, експертами та бізнес-партнерами.

Джерело: Складено авторами

формування відповідних компетентностей працівників. Якщо розвиток персоналу не синхронізований із цифровою стратегією підприємства, інвестиції

в технології не дають очікуваного ефекту. Саме тому розвиток персоналу доцільно розглядати не як окрему функцію служби управління персоналом, а як інтегровану підсистему загальної цифрової трансформації. Другим викликом є фрагментарність цифрових рішень, коли окремі HR-інструменти впроваджуються без єдиної архітектури даних та без узгоджених критеріїв оцінювання результатів навчання і професійного зростання. За таких умов підприємство отримує автоматизацію окремих операцій, але не формує цілісну систему розвитку людського потенціалу [2; 4].

Не менш значущою є проблема опору змінам і нерівномірності цифрової готовності працівників. Цифрова трансформація впливає не лише на трудові функції, а й на психологічне сприйняття праці, способи комунікації, оцінювання результативності та професійну ідентичність. Тому ефективний розвиток персоналу вимагає поєднання технологічних рішень із мотиваційними, комунікаційними та організаційно-культурними інструментами. У цьому контексті людиноцентричний підхід набуває принципового значення, оскільки дозволяє узгодити інтереси підприємства щодо продуктивності з потребами працівника щодо професійного зростання, безпеки та самореалізації [3]. Водночас результати систематичного огляду [5] показують, що цифрова трансформація змінює сам зміст HRM: поряд з автоматизацією зростає значення перенавчання, підвищення кваліфікації, аналітики компетентностей, цифрового лідерства та інклюзивного залучення персоналу до змін.

На основі опрацьованих джерел доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних напрямів удосконалення розвитку персоналу на підприємстві. Ключовою передумовою є стратегічне узгодження цілей розвитку персоналу з цілями цифрової трансформації підприємства. У зв'язку з цим програми навчання мають формуватися не ізольовано, а відповідно до конкретних цифрових змін у виробництві, логістиці, маркетингу, сервісі та управлінні. Водночас доцільним є перехід від епізодичного навчання до безперервної моделі розвитку, яка поєднує онлайн-курси, мікронавчання, наставництво, цифрові бази знань і персоналізовані траєкторії професійного зростання [1]. Важливого значення набуває також ширше використання аналітики даних для оцінювання потреб у навчанні, моніторингу прогресу працівників і встановлення взаємозв'язку між розвитком компетентностей та результатами діяльності. Необхідною умовою результативності цифрових рішень є забезпечення кібербезпеки, етичного використання HR-даних і прозорості алгоритмів, оскільки без довіри працівників такі інструменти не забезпечать стійкого ефекту [4]. Перспективним напрямом залишається екосистемний підхід, за якого розвиток персоналу здійснюється у взаємодії з університетами, провайдерами EdTech-рішень, бізнес-партнерами та професійними спільнотами [2].

Розгляд проблеми ґрунтується на систематизації викликів розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації за трьома взаємопов'язаними контурами: компетентнісним, організаційно-технологічним і ціннісно-комунікаційним. Компетентнісний контур охоплює розвиток цифрових,

аналітичних і адаптаційних навичок; організаційно-технологічний – інтеграцію платформ, HR-аналітики, автоматизованих рішень і процедур захисту даних; ціннісно-комунікаційний – формування довіри до цифрових змін, підтримку мотивації, залученості та людиноцентричної культури. Такий підхід дозволяє розглядати розвиток персоналу не лише як освітню функцію, а як складову механізму підвищення стійкості підприємства до нестабільності зовнішнього середовища.

Практична значущість одержаних результатів полягає в можливості їх використання при розробленні програм розвитку персоналу, внутрішніх положень щодо навчання, цифрових дорожніх карт HR-підрозділів, а також при виборі інструментів оцінювання ефективності розвитку працівників. Для підприємств малого та середнього бізнесу особливо важливим є поетапне впровадження таких рішень: первинний аудит цифрових компетентностей; визначення критичних прогалин; добір відповідних цифрових платформ; формування системи підтримки змін; моніторинг результатів за показниками участі, засвоєння, застосування на практиці та впливу на результативність праці. Саме така логіка, на нашу думку, дозволяє поєднати технологічну модернізацію з розвитком людського потенціалу без надмірного організаційного навантаження.

Отже, розвиток персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства слід розглядати як багаторівневий процес, що охоплює оновлення компетентностей, зміну управлінських практик, цифровізацію HR-процесів і підтримку людиноцентричної організаційної культури. Узагальнення наукових джерел показало, що сучасні виклики концентруються навколо дефіциту цифрових навичок, фрагментарності цифрових рішень, опору змінам, ризиків кібербезпеки та потреби у безперервному навчанні. Встановлено, що найбільш результативними напрямками вдосконалення є інтеграція розвитку персоналу з цифровою стратегією підприємства, використання персоналізованих форматів навчання, застосування HR-аналітики, розбудова HR-екосистеми та закріплення людиноцентричного підходу як принципу управління. Перспективою подальших досліджень є розроблення прикладної системи показників оцінювання ефективності розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації для підприємств різних галузей.

Список використаних джерел:

1. Бей Г. В., Дідик Є. В. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-22.
2. Бірюков Є. HR-екосистема як інструмент інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2(78). С. 142–152. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-142-152.
3. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті: науково-публіцистичне видання / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ: ДКС-центр, 2021. 257 с.

4. Тертична Л.І., Семенова Д.В. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-81.
5. da Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitaο P., Mosconi E., de Resende L. M. M., Yoshino R. T. Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 168. Article 108111. DOI: 10.1016/j.cie.2022.108111.

УДК 331.108:004

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

Наталія Головач,

канд. пед. наук, завідувач кафедри людського
капіталу та лідерства, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Аліна Короленко,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 051 «Економіка»

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від якості управління людським капіталом, швидкості кадрових рішень та здатності організації адаптуватися до цифрових змін. Перехід до data-driven управління, поширення хмарних сервісів, автоматизації добору персоналу, платформ дистанційного навчання та HR-аналітики змінюють зміст кадрової роботи, переводячи її з переважно адміністративної у стратегічну площину [1-5]. За таких умов удосконалення системи управління персоналом на основі сучасних HR-технологій стає не окремим інструментом оптимізації, а складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Аналіз наукових публікацій засвідчує, що проблема цифрового оновлення HR-функцій розглядається в кількох взаємопов'язаних напрямках. Так, Л. Могильна, А. Орехова та Л. Хромушина доводять, що у сфері HR-менеджменту можна оцифрувати майже всі функції, а результативність роботи з персоналом безпосередньо впливає на ефективність і конкурентоспроможність підприємства [3]. У сучасних дослідженнях підкреслюється доцільність інтеграції штучного інтелекту, блокчейну, VR/AR-рішень, хмарних сервісів та HR-аналітики у процеси рекрутингу, навчання, адаптації персоналу й розвитку корпоративної культури, що зумовлює потребу у формуванні комплексної цифрової HR-стратегії [4]. Водночас діджиталізацію HR-процесів доцільно розглядати як циклічний управлінський процес, що охоплює п'ять функціональних напрямів і ґрунтується на принципах омніканальності HR-сервісів, data-driven підходу та сталого розвитку [2]. У міжнародному вимірі на основі систематичного огляду й контент-аналізу

доводять, що цифровізація трансформує HRM щонайменше за 13 тематичними напрямками, змінюючи підходи до праці, навчання, лідерства, рекрутингу та розвитку компетентностей [5]. Разом із тим потребує подальшого уточнення прикладна логіка інтеграції окремих HR-технологій у цілісну систему управління персоналом підприємства.

Метою тези є узагальнення наукових підходів та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі сучасних HR-технологій із визначенням їх управлінських ефектів і практичної послідовності впровадження.

У межах дослідження здійснено аналітичне узагальнення п'яти джерел [1-5] із застосуванням елементів контент-аналізу, що дало змогу виокремити найбільш стійкі смислові блоки, які повторюються в сучасних дослідженнях HR-цифровізації: автоматизація базових кадрових процедур; використання HR-аналітики та предиктивних інструментів; цифровізація добору, адаптації та навчання персоналу; розвиток хмарних, мобільних і омніканальних HR-сервісів; інтеграція технологій у стратегічне управління людським капіталом. Відповідно авторське узагальнення доцільно подати у вигляді системи пріоритетів удосконалення HR-менеджменту підприємства. На цій основі доцільно виділити такі пріоритети: інтеграцію HR-технологій у єдину цифрову інфраструктуру підприємства, посилення аналітичної підтримки кадрових рішень, розвиток безперервного навчання персоналу та переорієнтацію HR-функції на стратегічне забезпечення організаційної адаптивності.

Таблиця 1

Пріоритетні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі сучасних HR-технологій

Напрямок удосконалення	Основні HR-технології	Управлінський ефект
Автоматизація кадрових операцій	ATS-системи, платформи онбордингу, цифровий документообіг, self-service сервіси	Скорочення тривалості рутинних процедур, зменшення адміністративного навантаження, стандартизація операцій
Data-driven управління персоналом	HR-аналітика, Big Data, предиктивна аналітика, dashboard-рішення	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень, прогнозування плинності, потреби в персоналі та результативності праці
Технологізація розвитку працівників	LMS-платформи, VR/AR-рішення, цифрові траєкторії навчання	Прискорення адаптації, розвиток цифрових компетентностей, підвищення якості навчання і перепідготовки
Підвищення якості взаємодії з працівниками	Мобільні та хмарні HR-сервіси, омніканальні канали комунікації	Безперервність HR-сервісів, кращий employee experience, зростання залученості персоналу

	інструменти зворотного зв'язку	
Стратегічна інтеграція HR-технологій	KPI-моніторинг, циклічна оцінка ефективності, поєднання HR-стратегії із бізнес-цілями	Перехід від фрагментарної автоматизації до системного управління людським капіталом

Джерело: авторське узагальнення на основі [1-5].

Подане узагальнення дає підстави стверджувати, що сучасні HR-технології створюють ефект лише за умови їх інтеграції у повний цикл роботи з персоналом. Якщо підприємство автоматизує лише окремі функції, наприклад добір або кадрове адміністрування, воно отримує локальне скорочення витрат часу, але не формує нового рівня якості управлінських рішень. Натомість поєднання операційної автоматизації з аналітичними інструментами та платформами розвитку персоналу забезпечує більш відчутний управлінський результат: підвищення швидкості реагування на кадрові потреби, покращення точності прогнозування, зміцнення внутрішніх комунікацій та посилення адаптивності підприємства [2; 4; 5].

Окремої уваги потребує HR-аналітика, яка у сучасних дослідженнях виступає одним із ключових маркерів зрілості системи управління персоналом. У працях українських авторів вона розглядається не лише як інструмент збору інформації, а як основа для прогнозування тенденцій на ринку праці, оцінювання результативності працівників, виявлення ризиків плинності кадрів і побудови обґрунтованої HR-стратегії [2; 4]. Показово, що для рекрутингових систем у дослідженні В. Командровської, Н. Кривицької та О. Назаренко акцентовано аналітичні метрики часу закриття вакансій, ефективності каналів пошуку, воронки рекрутингу, вартості та якості найму [2]. Відтак, удосконалення системи управління персоналом доцільно пов'язувати з переходом від інтуїтивних кадрових рішень до рішень, заснованих на даних.

Не менш значущим є напрям цифровізації навчання, адаптації та розвитку працівників. Дослідження підтверджують, що сучасні HR-технології охоплюють не лише добір, а й формування цифрових навичок персоналу, підтримку безперервного навчання, використання VR/AR-рішень та інших інструментів, орієнтованих на швидке оновлення компетентностей [4; 5]. Цифрові рішення трансформують класичні HR-процеси у сферах пошуку і відбору персоналу, адаптації нових працівників, навчання, HR-аналітики, мотивації та HR-безпеки [4]. У цьому контексті управління персоналом поступово набуває рис екосистеми, в якій технології забезпечують не тільки контроль і облік, а й розвиток людського капіталу. Така логіка узгоджується з підходом, за яким HR-інструменти та практики розвитку мають підтримувати формування людського капіталу в умовах суспільних трансформацій [1].

Практична логіка впровадження HR-технологій, узагальнена на підставі джерел [2-5], має бути послідовною. На першому етапі доцільно провести діагностику чинних HR-процесів і визначити вузькі місця, де втрати часу та

інформації є найбільшими. На другому етапі формуються цілі цифровізації та релевантні KPI, після чого здійснюється вибір технологічних рішень для пріоритетних функцій. Третій етап передбачає пілотування, навчання працівників і коригування процесів. На четвертому етапі проводиться моніторинг результативності, а на п'ятому – масштабування тих рішень, що підтвердили управлінську доцільність. Саме така ітеративна логіка відповідає циклічному підходу до діджиталізації HR-процесів [2].

Отже, сучасні HR-технології розглянуто як цілісну трирівневу систему вдосконалення управління персоналом, що функціонує на операційному, аналітичному та стратегічному рівнях. Операційний рівень охоплює автоматизацію рутинних HR-процедур; аналітичний – інструменти збору, обробки та інтерпретації кадрових даних; стратегічний – інтеграцію HR-технологій у цілі підприємства, систему KPI та механізми підвищення конкурентоспроможності. Практична значущість такого підходу полягає в можливості використання його як логіки поетапного впровадження цифрових рішень: від діагностики процесів і вибору пріоритетних функцій до пілотування, оцінки результативності та масштабування.

Удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі сучасних HR-технологій є необхідною умовою підвищення її гнучкості, аналітичної спроможності та стратегічної результативності. Узагальнення джерел показало, що найбільш перспективними напрямками є автоматизація кадрових операцій, впровадження HR-аналітики, цифровізація навчання й адаптації, розвиток омніканальних HR-сервісів та інтеграція цих рішень у загальну стратегію управління людським капіталом. Практичний ефект від впровадження сучасних HR-технологій досягається тоді, коли підприємство розглядає їх не як окремі IT-продукти, а як основу системного оновлення всієї моделі управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Головач Н. В., Пугач М. І. Формування людського капіталу в умовах суспільних трансформацій: HR-інструменти та практики розвитку. Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (15 січня 2026 р.). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2026. 327 с. С. 240–244.
2. Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-102.
3. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних IT технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-56.
4. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-92.
5. da Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitaio P., Mosconi E., de Resende L. M. M., Yoshino R. T. Human resources management 4.0: Literature

УДК 334.72:658.1

ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ УТВОРЕНЬ (СТРУКТУР, ПІДПРИЄМСТВ) НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «УКРАВТОЗАПЧАСТИНА»

Валентина Гричина,

здобувач освіти другого (магістерського) рівня

ОПП «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»

Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ

Сучасний корпоративний менеджмент на перше місце ставить проблему адаптації корпоративних структур до змін мінливого зовнішнього середовища шляхом впровадження стратегічних та інноваційних методів управління. Суб'єктами корпоративного менеджменту є корпорації [1]. Більшість з визначень корпорації зводиться до того, що корпорація — це юридична особа, що веде підприємницьку діяльність, що має право придбати ресурси, володіти акціями, робити і продавати продукцію, надавати кредити і брати в борг, виступати в суді як позивачем, так і відповідачем

«Укравтозапчастина» — провідний український постачальник автозапчастин, сільськогосподарської техніки, обладнання для комунального сектору, електротранспорту та спеціалізованих машин. Компанія працює з понад 200 виробниками, має розгалужену мережу партнерських зв'язків та забезпечує понад 50 000 найменувань продукції.

Сучасний український ринок автозапчастин та техніки демонструє стійку динаміку, попри вплив зовнішніх факторів.

Попит зростає у таких сегментах:

- аграрний сектор — стабільно збільшує парк техніки;
- комунальні підприємства — модернізують транспорт та обладнання;
- логістичні компанії — активно переходять на електротехніку;
- оборонний сектор — потребує постійного оновлення техніки;
- малий і середній бізнес — інвестує в власний транспорт та устаткування.

Конкуренція висока, ключові гравці: «Атах», «УкрТехПром», «АгроТехСервіс», імпортні постачальники.

Основний тренд ринку — перехід на електротранспорт і цифровізація процесів замовлення та обслуговування.

Аналіз цільової аудиторії компанії «Укравтозапчастина» представлено на рис. 1. SWOT-аналіз діяльності компанії наведено на рис. 2.

Унікальна ціннісна пропозиція (УЦП) компанії «Укравтозапчастина» базується на таких аспектах [2]:

- повний асортимент техніки та комплектуючих;
- фінансова доступність через програму «5-7-9%»;

- цифрові інструменти (онлайн-магазин, мобільний додаток);
- післяпродажний сервіс;
- підтримка аграрного, комунального, оборонного секторів;
- високі стандарти якості.

Аграрії — фермерські господарства, агрохолдинги, кооперативи	• Потреби: надійна техніка, кредитні програми (зокрема 5-7-9%), оперативний сервіс
Комунальний сектор — муніципалітети, комунальні підприємства	• Потреби: спецтехніка, електротранспорт, сервісне обслуговування, гарантії
Оборонний сектор — військові частини, держструктури	• Потреби: спецобладнання, швидкі поставки, якість
Приватний сектор — МСБ, автосервіси, індивідуальні клієнти	• Потреби: доступні ціни, асортимент, швидка доставка
Державні установи — інфраструктурні проекти, закупівлі	• Потреби: офіційні гарантії, сертифікати, прозорі процедури

Рис. 1. Аналіз цільової аудиторії компанії «Укравтозапчастина»
(сформовано автором)



Рис. 2. Результати SWOT-аналізу діяльності компанії «Укравтозапчастина»
(сформовано автором)

Участь у програмі «5-7-9%» є ключовою конкурентною перевагою, що дозволяє бізнесу придбати техніку під низькі відсотки. Участь в програмі

дозволяє компанії: збільшити продажі, вийти на нові сегменти, зміцнити імідж як надійного партнера бізнесу; одночасно забезпечуючи клієнтам можливість придбання техніки під низькі відсотки; зменшення фінансового бар'єру для МСБ та можливість оновлення та модернізації технопарку.

Маркетингова програма компанії «Укравтозапчастина» в деталізації на 3 роки передбачає 5 блоків, де кожен містить конкретні KPI та відповідальних осіб:

1. Контент-маркетинг, що включає: щотижневі технічні огляди; YouTube-канал із демонстраціями техніки та кейси клієнтів.
2. Реклама: SMM-реклама, таргетинг на аграріїв; Google Ads для комерційних клієнтів; банерні кампанії на профільних сайтах.
3. Партнерські програми: промо 5-7-9%, спільні заходи з Ощадбанком, участь в агровиставках.
4. Робота з клієнтською базою через CRM-автоматизацію та програму лояльності.
5. PR, а саме: галузеві статті та участь у форумах.

Таким чином, тактичний план розвитку компанії «Укравтозапчастина» до 2030 року наведено на рис. 3.

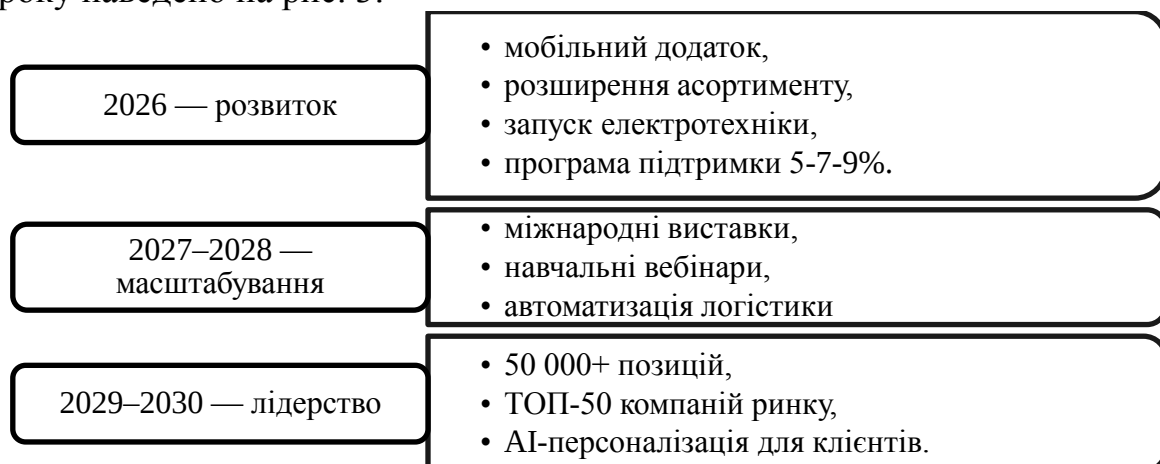


Рис. 3. Тактичний план розвитку компанії «Укравтозапчастина» до 2030 року (сформовано автором)

Розподіл бюджету компанії на реалізацію тактичного плану розвитку в порівнянні з орієнтовними KPI представлено на рис. 4.

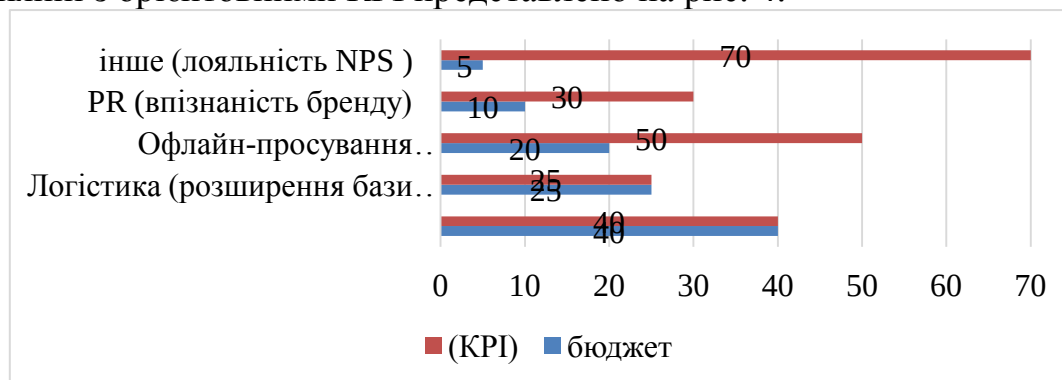


Рис. 4. Розподіл бюджету компанії на реалізацію тактичного плану розвитку в порівнянні з орієнтовними KPI (сформовано автором)

Розширена стратегія дозволяє досягти КРІ та мінімізувати ризики, що формує основу для довгострокового розвитку компанії та посилення її ринкових позицій. Реалізація всіх описаних заходів дозволить «Укравтозапчастина» стати одним з ключових постачальників техніки та обладнання в Україні до 2030 року.

Список використаних джерел:

1. Залюбовська С. С. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки. 2023, (2). С. 70-76.
2. Оу В. Методичні напрямки та заходи реалізації формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком корпоративних інтеграційних об'єднань. Вісник економічної науки України. 2023. (2). С. 177-186.

УДК 339.13.017:691.7

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УРБАНІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Анастасія Гутник,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент
[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах урбанізації, глобалізації та цифрової трансформації міста стають ключовими центрами економічного, соціального та культурного розвитку. Водночас зростає конкуренція між містами за інвестиції, трудові ресурси, туристичні потоки та інновації. У цьому контексті особливого значення набуває урбаністичний маркетинг як інструмент формування привабливості територій та підвищення якості життя населення.

Урбаністичний маркетинг є відносно новим напрямом наукових досліджень, що поєднує підходи маркетингу, урбаністики, менеджменту та публічного управління. Його актуальність зумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів управління розвитком міст з урахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів.

Урбаністичний маркетинг можна визначити як систему заходів і управлінських рішень, спрямованих на формування позитивного іміджу міста, підвищення його конкурентоспроможності та задоволення потреб цільових аудиторій [1].

Основними цільовими групами урбаністичного маркетингу є:

- мешканці міста;
- інвестори та підприємці;

- туристи;
- державні та міжнародні організації.

На відміну від традиційного маркетингу, урбаністичний маркетинг орієнтований не лише на економічні результати, але й на соціальні та екологічні аспекти розвитку.

Урбаністичний маркетинг виконує низку важливих функцій, які забезпечують комплексний розвиток міста.

Ефективність урбаністичного маркетингу базується на ряді концептуальних принципів:

1. Орієнтація на споживача – врахування потреб різних груп населення.
2. Комплексність – інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів.
3. Сталий розвиток – забезпечення балансу між розвитком і збереженням ресурсів.
4. Партнерство – залучення всіх зацікавлених сторін до процесу управління.
5. Інноваційність – використання сучасних технологій та управлінських рішень.

Таблиця 1

Функції урбаністичного маркетингу

Функції	Зміст
Аналітична	Дослідження потреб мешканців, інвесторів і туристів
Стратегічна	Формування довгострокових цілей розвитку міста
Комунікаційна	Налагодження взаємодії між владою, бізнесом і громадою
Іміджева	Формування позитивного образу міста
Інноваційна	Впровадження нових підходів до управління міським середовищем

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Однією з ключових складових урбаністичного маркетингу є територіальний брендинг. Він передбачає створення унікального образу міста, який вирізняє його серед інших і формує позитивне сприйняття.

Бренд міста включає:

- візуальну ідентичність (логотип, кольори, символи);
- культурну та історичну спадщину;
- репутацію та імідж;
- асоціації, що виникають у цільових аудиторій.

Сильний бренд сприяє залученню інвестицій, розвитку туризму та підвищенню рівня довіри до міської влади.

Успішна реалізація урбаністичного маркетингу неможлива без ефективної взаємодії між різними групами зацікавлених сторін.

Незважаючи на значний потенціал, урбаністичний маркетинг стикається з рядом проблем:

- недостатній рівень фінансування;

Основні стейкхолдери урбаністичного маркетингу

Стейкхолдери	Роль
Органи влади	Формування політики та стратегій розвитку
Бізнес	Інвестиції та створення робочих місць
Громада	Участь у прийнятті рішень
Туристи	Формування іміджу міста
Інвестори	Фінансування розвитку інфраструктури

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

- слабка координація між стейкхолдерами;
- відсутність чітких стратегій розвитку;
- низький рівень використання цифрових технологій.

Водночас перспективи розвитку пов'язані з:

- впровадженням концепції «розумного міста»;
- розвитком цифрових платформ;
- підвищенням ролі громадянського суспільства;
- інтеграцією екологічних стандартів.

Урбаністичний маркетинг є важливим інструментом стратегічного управління розвитком міст у сучасних умовах. Його сутність полягає у формуванні привабливого міського середовища, орієнтованого на потреби різних цільових аудиторій.

Концептуальні засади урбаністичного маркетингу базуються на принципах сталого розвитку, партнерства та інноваційності. Його ефективне впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності міст, покращенню якості життя населення та забезпеченню їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Куйбіда В. С., Негода В. А. Розвиток міст та урбаністична політика в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 3.
2. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетинг територій: сучасні концепції та практики розвитку міст. Суми: СумДУ, 2020. 280 с.
3. Долішній М. І., Барановський О. І. Управління розвитком територій в умовах децентралізації. Регіональна економіка. 2022. № 2.

УДК 330.65

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ**

Артем Данильченко,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент» спеціальність 073 «Менеджмент»

Сучасний ринок нерухомості характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами попиту та активним впровадженням нових технологій у будівництві та управлінні об'єктами нерухомості. У таких умовах девелоперські компанії змушені шукати нові підходи до реалізації інвестиційно-будівельних проєктів, які б забезпечували їх конкурентоспроможність та економічну ефективність.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності девелоперських компаній є впровадження інноваційних проєктів, що передбачають використання сучасних технологій будівництва, цифрових рішень у проєктуванні, екологічних стандартів та нових підходів до управління об'єктами нерухомості. У зв'язку з цим особливого значення набуває стратегічне управління інноваційними проєктами, яке дозволяє забезпечити узгодженість інноваційної діяльності зі стратегічними цілями розвитку компанії.

Інноваційні проєкти у сфері девелопменту являють собою комплекс заходів, спрямованих на створення або модернізацію об'єктів нерухомості із застосуванням нових технологічних, організаційних або управлінських рішень.

До основних видів інновацій у девелоперській діяльності належать:

- технологічні інновації у будівництві (модульне будівництво, BIM-технології, автоматизація процесів);
- екологічні інновації (енергоефективні будівлі, використання відновлюваних джерел енергії);
- цифрові інновації (smart-будинки, цифрові системи управління нерухомістю) [1, с. 153];
- організаційні інновації (нові моделі управління девелоперськими проєктами, партнерські форми фінансування).

Впровадження інновацій у девелоперській діяльності дозволяє підвищити якість об'єктів нерухомості, скоротити витрати на їх експлуатацію та забезпечити більшу привабливість для інвесторів і споживачів.

Стратегічне управління інноваційними проєктами девелоперських компаній передбачає формування довгострокових напрямів розвитку інноваційної діяльності та забезпечення ефективної реалізації інноваційних проєктів.

Основними етапами стратегічного управління інноваційними проєктами є:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. На цьому етапі здійснюється оцінка тенденцій розвитку ринку нерухомості, рівня конкуренції, інвестиційного клімату та інноваційного потенціалу компанії.

2. Формування інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія визначає основні напрями впровадження нових технологій та реалізації інноваційних проєктів у девелоперській діяльності.

3. Планування інноваційних проєктів. Передбачає визначення ресурсів, строків реалізації, очікуваних результатів та ризиків інноваційних проєктів [1, с. 154].

4. Реалізація інноваційних проєктів. На цьому етапі відбувається впровадження інноваційних рішень у процесі проєктування, будівництва та управління об'єктами нерухомості.

5. Контроль та оцінювання результатів. Передбачає аналіз ефективності реалізованих проєктів та коригування стратегічних рішень.

Для підвищення ефективності стратегічного управління інноваційними проєктами девелоперські компанії можуть використовувати такі інструменти [2]:

- стратегічний аналіз (SWOT-аналіз, PEST-аналіз);
- портфельний аналіз інноваційних проєктів;
- управління проєктами на основі міжнародних стандартів (PMBOK, PRINCE2);
- використання цифрових технологій управління будівельними проєктами;
- управління ризиками інноваційних проєктів.

Застосування зазначених інструментів сприяє більш ефективному використанню ресурсів компанії та зниженню ризиків реалізації інноваційних проєктів.

Для підвищення ефективності стратегічного управління інноваційними проєктами девелоперських компаній доцільно [3, с. 351]:

- розвивати інноваційний потенціал компаній;
- впроваджувати сучасні цифрові технології управління проєктами;
- залучати стратегічних партнерів та інвесторів;
- формувати гнучкі організаційні структури управління проєктами;
- посилювати систему управління ризиками.

Реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити ефективне управління інноваційними проєктами та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності девелоперських компаній.

Стратегічне управління інноваційними проєктами є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку девелоперських компаній. Воно дозволяє узгодити інноваційну діяльність із довгостроковими цілями розвитку компанії, підвищити ефективність використання ресурсів та мінімізувати ризики реалізації інноваційних проєктів.

У сучасних умовах розвитку ринку нерухомості впровадження інновацій стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності девелоперських компаній. Тому формування ефективної системи стратегічного управління інноваційними проєктами є необхідною умовою успішного функціонування девелоперських компаній у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Шумаєв А. А. Механізм стратегічного управління інноваційними проєктами в сфері інформаційних технологій. Інвестиції: практика та досвід. № 21, 2024. С. 151-156.
2. Романенко О. В. Стратегічне управління будівельним девелоперськими компаніями: український та міжнародний досвід. Економіка та суспільство. Вип. 76, 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6319> (дата звернення: 25.03.2026)
3. Антипенко Н. В., Єремія Г. І., Василик С. К. Стратегічне управління як драйвер впровадження інновацій у сучасних організаціях. Успіхи і досягнення у науці. № 2(12), 2025. С. 344-359.

УДК 69:005.95

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Людмила Данилюк,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1661-8003>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах господарювання бренд роботодавця дедалі виразніше трансформується з переважно іміджевої категорії у вагомий чинник забезпечення кадрової стійкості, організаційної адаптивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Особливої значущості ця проблематика набуває для будівельних підприємств, діяльність яких поєднує високу трудомісткість, проєктний характер виконання робіт, територіальну розосередженість виробничих процесів, підвищені вимоги до безпеки праці та залежність результативності від злагодженості командної взаємодії. За таких умов репутація роботодавця формується не лише під впливом зовнішніх комунікацій, а насамперед через реальний зміст трудових відносин, якість організації праці, стабільність зайнятості та здатність підприємства забезпечити працівникові передбачувані умови професійної реалізації.

В умовах воєнного стану зазначена проблематика набуває додаткової складності, оскільки функціонування підприємств відбувається під впливом безпекових ризиків, переміщення трудових ресурсів, дефіциту кваліфікованих кадрів, ускладнення логістики, психологічної напруги та підвищених вимог до соціальної відповідальності роботодавця. Нормативне поле діяльності суб'єктів господарювання в цей період визначається, зокрема, законодавством про правовий режим воєнного стану, трудові відносини та охорону праці. За таких обставин бренд роботодавця будівельного підприємства вже не може формуватися виключно на основі традиційних інструментів HR-брендингу, оскільки його зміст істотно зміщується у бік безпекової надійності, соціальної

підтримки працівників, організаційної гнучкості та довіри до управлінських рішень.

У науковій літературі бренд роботодавця традиційно пов'язується із сукупністю функціональних, економічних і психологічних переваг, які працівник ототожнює з певним роботодавцем [1]. Водночас для будівельних підприємств таке трактування потребує розширення, оскільки привабливість роботодавця в цій сфері визначається не лише рівнем винагороди чи загальним іміджем компанії, а й здатністю забезпечити безпечні умови праці, чітку організацію виробничих процесів, стабільність трудових відносин між окремими проектами, належне матеріально-технічне забезпечення та реальні можливості професійного зростання. Унаслідок цього бренд роботодавця будівельного підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику роботодавця, що відображає рівень його кадрової надійності, соціальної відповідальності, управлінської передбачуваності та професійної привабливості для наявних і потенційних працівників.

Суттєвим є те, що за мирного часу бренд роботодавця переважно асоціювався з конкурентною оплатою праці, кар'єрними перспективами, корпоративною культурою та лояльністю персоналу. Проте в умовах воєнного стану ієрархія факторів привабливості роботодавця зазнає істотних змін. Для працівника будівельної галузі першочергового значення набувають фізична безпека на робочому місці, чіткість управлінських рішень у кризових ситуаціях, своєчасність виплат, дотримання трудових гарантій, комунікаційна відкритість керівництва, наявність механізмів підтримки в разі переміщення, мобілізації чи сімейних втрат. Саме тому специфіка формування бренду роботодавця будівельних підприємств в умовах воєнного стану полягає в тому, що його основу становить не декларативна привабливість, а доведена на практиці здатність підприємства діяти як відповідальний і стійкий соціально-економічний суб'єкт.

З огляду на це ключовими структурними елементами бренду роботодавця будівельного підприємства в умовах воєнного стану слід вважати безпековий, економічний, організаційний і комунікаційний компоненти. Безпековий компонент охоплює не лише формальне дотримання вимог законодавства про охорону праці, а й реальне запровадження процедур мінімізації виробничих і воєнних ризиків, забезпечення засобами захисту, інструктажів, координації дій у разі загроз та адаптації режимів праці до безпекової ситуації. Економічний компонент передбачає не тільки рівень оплати праці, а й її регулярність, прозорість, наявність компенсаційних механізмів, соціальних виплат і передбачуваність кадрової політики [2]. Організаційний компонент пов'язаний зі здатністю підприємства підтримувати функціональну стабільність будівельних процесів, забезпечувати узгодженість між офісом, інженерно-технічним персоналом і виробничими бригадами, а також зберігати керованість трудових процесів в умовах постійних зовнішніх змін. Комунікаційний компонент відображає якість внутрішньої взаємодії, доступність керівництва, зрозумілість рішень і рівень довіри до управлінської команди.

Порівняльний аналіз підходів, викладених у працях С. О. Цимбалюк і В.

М. Шаповал, О. О. Гетьман, дає підстави стверджувати, що бренд роботодавця є ефективним лише тоді, коли він формується як результат системної роботи з персоналом, а не як похідна від рекламного позиціонування [2; 3]. Для будівельних підприємств це означає, що HR-брендинг в умовах воєнного стану має спиратися на внутрішні управлінські практики, серед яких особливого значення набувають кадрове планування в умовах дефіциту персоналу, резервування критично важливих компетентностей, адаптація нових працівників до роботи на об'єктах, підвищення кваліфікації щодо безпечного виконання робіт, а також підтримання мотивації в середовищі підвищеної невизначеності. Саме невідповідність між декларованими цінностями роботодавця та фактичними умовами праці найбільшою мірою руйнує довіру до бренду роботодавця, особливо в кризовий період.

Для будівельних підприємств характерною є також особлива роль керівників середньої ланки, майстрів, виконробів і керівників проєктів у формуванні бренду роботодавця. Якщо в багатьох сферах сприйняття роботодавця формується переважно через централізовані HR-практики, то в будівництві воно значною мірою залежить від якості щоденної взаємодії на будівельному майданчику, стилю управління безпосереднього керівника, справедливості розподілу завдань, дисципліни, дотримання правил безпеки та оперативності реагування на проблеми. За таких умов бренд роботодавця фактично персоніфікується через управлінську поведінку тих осіб, які безпосередньо координують трудовий процес. Отже, розвиток управлінських компетентностей лінійних керівників слід розглядати не лише як напрям кадрової політики, а і як інструмент формування стійкого бренду роботодавця.

Окрему увагу доцільно приділити співвідношенню внутрішнього та зовнішнього вимірів бренду роботодавця. У внутрішньому вимірі вирішального значення набувають задоволеність працівників умовами праці, відчуття захищеності, рівень довіри до роботодавця та готовність рекомендувати підприємство іншим. У зовнішньому вимірі важливими є репутація на ринку праці, відгуки працівників і колишніх співробітників, взаємодія з освітніми установами, професійними спільнотами та місцевими громадами. В умовах воєнного стану ці два виміри взаємопосилюються, оскільки негативний досвід працівників швидко набуває розголосу, тоді як підтверджена на практиці турбота про персонал, навпаки, підвищує довіру до роботодавця навіть за загального дефіциту кадрів. Тому для будівельних підприємств принципово важливою є не інтенсивність зовнішнього самопросування, а узгодженість комунікованого образу з реальним станом трудових відносин.

Відзначаючи ключові напрями удосконалення формування бренду роботодавця будівельних підприємств в умовах воєнного стану, насамперед доцільно запровадити антикризово орієнтовану кадрову політику, у межах якої питання безпеки, трудової стабільності й комунікаційної підтримки працівників будуть інтегровані в загальну стратегію управління персоналом. Не менш важливим є формування диференційованої ціннісної пропозиції роботодавця для різних категорій персоналу, оскільки інженерно-технічні працівники, кваліфіковані робітники, молоді фахівці та адміністративний персонал мають

різні очікування щодо умов праці, розвитку й підтримки. Крім того, доцільним є впровадження постійного моніторингу стану бренду роботодавця через опитування працівників, аналіз причин звільнення, оцінювання часу закриття вакансій, вивчення репутаційних сигналів у цифровому середовищі та зіставлення кадрових практик із діяльністю підприємств-конкурентів. Важливим напрямом також є розвиток внутрішніх комунікацій, які в умовах воєнного стану мають бути не епізодичними, а системними, швидкими й достовірними.

Таким чином, специфіка формування бренду роботодавця будівельних підприємств в умовах воєнного стану полягає у зміщенні акценту з переважно маркетингового позиціонування на забезпечення реальної кадрової стійкості, довіри, безпеки та організаційної надійності. У цих умовах сильний бренд роботодавця є не допоміжним елементом репутаційної політики, а інструментом утримання трудового потенціалу, зниження кадрових ризиків, підтримання безперервності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Отже, бренд роботодавця будівельного підприємства в умовах воєнного стану доцільно розглядати як інтегровану соціально-економічну характеристику суб'єкта господарювання, яка формується під впливом безпекових, трудових, організаційно-управлінських і комунікаційних чинників та визначає рівень його привабливості для кваліфікованих робітників, інженерно-технічного персоналу, керівників проєктів і потенційних працівників. В умовах воєнного стану вирішальне значення для формування бренду роботодавця будівельних підприємств мають не стільки іміджеві засоби позиціонування, скільки фактична спроможність забезпечити безпечну організацію робіт на будівельних майданчиках, стабільність зайнятості, своєчасність і прозорість оплати праці, дотримання трудових гарантій, належну координацію виробничих процесів та ефективну внутрішню комунікацію.

У зв'язку з цим будівельним підприємствам доцільно формувати бренд роботодавця на основі узгодження кадрової, безпекової та комунікаційної політики, інтегруючи у відповідну систему управління персоналом заходи із забезпечення охорони праці, адаптації режимів роботи до безпекової ситуації, підтримання кадрової безперервності між об'єктами, розвитку управлінських компетентностей лінійних керівників, а також посилення внутрішньої довіри через своєчасне інформування працівників і передбачуваність управлінських рішень. Практично доцільним є також запровадження диференційованих інструментів підтримки окремих категорій персоналу з урахуванням специфіки будівельних професій, умов виконання робіт і рівня професійного ризику.

Таким чином, реалізація зазначених підходів дасть змогу перетворити бренд роботодавця будівельного підприємства з переважно репутаційної категорії на дієвий інструмент зміцнення кадрової стійкості, зниження плинності персоналу, підвищення рівня довіри працівників, забезпечення безперервності виробничого процесу та посилення конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку праці в умовах тривалої зовнішньої нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4, № 3. P. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. Згалат-Лозинська Л. О., Дорошенко П. Ю., Данилюк Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. № 19 (2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>
3. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247–252.
4. Шаповал В. М., Гетьман О. О. Механізм побудови HR-брендів у вітчизняній практиці. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 21. С. 18–23

УДК 005.95/.96:69:331.108

ОЦІНКА СТАНУ ТА ПРОБЛЕМИ ВІДТВОРЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Павло Дорошенко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8323-9560>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Будівельна галузь належить до тих видів економічної діяльності, у яких результати господарювання безпосередньо залежать від якісних і кількісних параметрів кадрового забезпечення. Для будівництва характерні висока трудомісткість, значна роль робітничих професій, потреба в координації інженерно-технічного, управлінського та виробничого персоналу, а також підвищені вимоги до безпеки праці, дисципліни та професійної відповідальності. За цих умов кадровий потенціал доцільно розглядати не лише як сукупність наявних працівників, а як інтегровану систему знань, навичок, компетентностей, мотиваційних характеристик, здоров'я, адаптивності та здатності колективу забезпечувати досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства [1; 2; 3].

У сучасній науковій літературі кадровий потенціал трактується як динамічна категорія, що відображає не лише фактичний стан персоналу, а й його резерв розвитку, здатність до оновлення та ефективного використання в мінливому середовищі [9-11; 13]. Для будівельних підприємств це положення має особливе значення, оскільки відтворення кадрового потенціалу тут не зводиться до простого заміщення вибулих працівників. Воно охоплює професійне навчання, адаптацію молодих кадрів, підтримання належного рівня кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей, мотивацію до тривалої зайнятості в галузі, формування безпечних умов праці та інструментів соціальної підтримки [3-6].

Оцінка стану кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі має здійснюватися комплексно. З позицій авторського узагальнення її доцільно проводити за чотирма взаємопов'язаними блоками: кількісним, якісно-кваліфікаційним, мотиваційно-організаційним і відтворювальним. Кількісний блок охоплює чисельність персоналу, укомплектованість штатів, співвідношення основних професійних груп, показники плинності та стабільності кадрів. Якісно-кваліфікаційний блок відображає рівень освіти, професійного досвіду, наявність інженерних, управлінських і цифрових компетентностей. Мотиваційно-організаційний блок характеризує умови праці, оплату, кар'єрні перспективи, рівень залученості персоналу, якість HR-менеджменту. Відтворювальний блок показує спроможність підприємства забезпечувати безперервне оновлення людського ресурсу через навчання, наставництво, корпоративні програми розвитку, співпрацю з закладами освіти та механізми утримання працівників [9; 10; 13].

Аналіз профільних досліджень засвідчує, що в будівельній галузі України накопичився комплекс взаємопов'язаних диспропорцій. По-перше, зберігається дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів і водночас посилюється нерівномірність забезпечення підприємств працівниками різних спеціальностей. По-друге, спостерігається старіння кадрового складу та недостатній приплив молодих працівників у робітничі професії. По-третє, істотно зростає значення цифрових компетентностей, здатності працювати з ВІМ-технологіями та сучасними інформаційними системами, однак відповідне професійне оновлення персоналу відбувається нерівномірно [1; 2; 3; 8; 12]. Дослідники також підкреслюють, що кадрові проблеми будівельних підприємств посилюються через сезонність робіт, трудову міграцію, невисоку привабливість частини професій, фізичну складність праці та недостатній розвиток довгострокових програм професійного закріплення працівників у галузі [2; 3; 6].

Окремого загострення проблема відтворення кадрового потенціалу набула в умовах воєнної економіки та повоєнної трансформації. У таких обставинах відтворення слід розглядати як безперервний процес збереження, компенсації втрат, розвитку та структурного оновлення кадрової бази підприємства. Йдеться не лише про найм нових працівників, а про формування стійкої моделі кадрового забезпечення, за якої підприємство здатне поєднувати економічну результативність із соціальною стабільністю та безпекою праці. Саме тому в сучасних дослідженнях зростає увага до ролі корпоративної соціальної відповідальності, систем соціальних гарантій, бренду роботодавця, програм навчання й перекваліфікації, а також партнерства бізнесу з освітніми інституціями [3-6; 14].

Наукові праці з проблем людського капіталу та кадрового потенціалу дають підстави стверджувати, що головна суперечність сучасного етапу полягає в розриві між потребою будівельних підприємств у складнішому за структурою та компетенціями персоналі й обмеженими можливостями його розширеного відтворення [7; 13; 15]. У будівництві вже недостатньо забезпечити лише фізичну наявність робочої сили. Підприємствам потрібні

працівники, які здатні працювати в умовах технологічного оновлення, дотримуватися стандартів якості й безпеки, швидко адаптуватися до змін організації праці та виконувати міжфункціональні завдання. Це означає, що кадрова політика має зміщуватися від реактивного заповнення вакансій до проактивного розвитку кадрового потенціалу.

Звідси випливає авторське узагальнення: стан кадрового потенціалу будівельних підприємств доцільно оцінювати не тільки за фактичними кадровими показниками, а й за здатністю системи управління персоналом забезпечувати його відтворення в середньо- та довгостроковому періодах. Ключовими індикаторами такої здатності є: інтенсивність професійного навчання; частка працівників, охоплених програмами підвищення кваліфікації; наявність кадрового резерву; коефіцієнт закріплення персоналу; рівень внутрішнього просування; стан охорони праці; забезпеченість соціальними гарантіями; рівень цифрової підготовки; сталість взаємодії із закладами фахової та вищої освіти [3-5; 8-10]. Такий підхід дає змогу відійти від вузького розуміння кадрового потенціалу як статистичної величини та розглядати його як стратегічний ресурс розвитку підприємства.

Отже, основними проблемами відтворення кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі є дефіцит кваліфікованих кадрів, ослаблення відтворювального зв'язку між освітою та ринком праці, старіння персоналу, нерівномірність професійного оновлення, недостатня інституціоналізація внутрішнього навчання, обмеженість соціально-мотиваційних інструментів і повільна адаптація частини підприємств до цифрових вимог сучасного будівництва. Вирішення цих проблем потребує не фрагментарних кадрових рішень, а цілісної системи управління, орієнтованої на розширене відтворення кадрового потенціалу. Її базовими складовими мають стати: стратегічне планування потреб у персоналі, дуальна та корпоративна підготовка кадрів, модернізація мотиваційних систем, розвиток соціальних гарантій, безпечного виробничого середовища та стимулювання цифрової трансформації трудових процесів. Саме така логіка дозволяє розглядати кадровий потенціал як один із вирішальних чинників стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку будівельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Барандич Б. О. Кадровий потенціал будівельного сектору: процес формування та нарощування. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 3 (75). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-9>
2. Подвальна Г. В., Гринів Н. Т. Проблеми кадрового забезпечення підприємств будівельної галузі. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2020. Т. 25. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4081243>
3. Кичко І. І., Холодницька А. В. Перспективи збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств: мотивація та організація праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3 (43). С. 174–184. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-174-184](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-174-184)

4. Лич В., Середюк К. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163>
5. Згалат-Лозинська Л. О., Дорошенко П. Ю., Данилюк Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>
6. Згалат-Лозинська Л. О. Забезпечення соціальних гарантій як складова корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. Т. 3. № 52. С. 158–169. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).158-169](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).158-169)
7. Shovkivska V. Innovative development of human capital as an important factor of the economic growth of construction industry. Ways to Improve Construction Efficiency. 2019. No. 42. P. 179–188. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2019.42.179-188>
8. Жовтяк Г., Богданов Р. Розвиток потенціалу будівельних підприємств в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-64>
9. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>
10. Коваль З. О. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337436>
11. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330860>
12. Гойчук В., Любомудрова Н. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-127>
13. Pravdiuk N., Pokynchereda V., Pravdiuk M. The Human Capital of an Enterprise: Theory and Assessment Methodology. Baltic Journal of Economic Studies. 2019. Vol. 5, № 2. P. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-2-176-183>
14. Hishchak B. Directions for expanding the potential of using human capital in the post-war reconstruction of the Ukrainian economy. Ways to Improve Construction Efficiency. 2024. Vol. 53, No. 2. P. 153–160. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).153-160](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).153-160)
15. Jerzak K. The Essence of Human Capital in a Building Company – Selected Aspects. Procedia Engineering. 2015. Vol. 122. P. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.001>

УДК 331.2:69:336.22

ПОДАТКОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ігор Дропа,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9551-3535>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Актуальність проблеми вдосконалення оплати праці на будівельних підприємствах зумовлена тим, що саме система винагороди поєднує інтереси працівника, роботодавця і держави, впливає на собівартість будівельної продукції, кадрову стійкість, якість виконання робіт і конкурентоспроможність підприємства. У будівництві ця проблема ускладнюється проєктним характером діяльності, залежністю від строків і умов виконання робіт, поєднанням різних категорій персоналу, а також значним податковим навантаженням на фонд оплати праці. За таких умов оплата праці має розглядатися не лише як елемент соціально-трудових відносин, а і як інструмент управління витратами, продуктивністю та організаційною результативністю.

Проблематику вдосконалення оплати праці на будівельних підприємствах висвітлено в сучасних наукових працях за кількома взаємопов'язаними напрямками. У дослідженні Л.О. Згалат-Лозинської, В.В. Шовківської та А.І.Козлової акцентовано увагу на необхідності оновлення системи соціально-трудових гарантій, механізмів оплати праці, підходів до податкового регулювання та збереження трудового потенціалу будівельних підприємств [1]. Водночас внутрішній контроль оплати праці розглядається як важлива складова управління витратами, обґрунтовується його поетапний характер і підкреслюється значення інтеграції обліково-контрольних процедур [2]. О.Равелко, В. Блішчак, А. Савчук досліджують організацію обліку заробітної плати, її автоматизацію та роль внутрішніх регламентів у забезпеченні конкурентоспроможності будівельної компанії [3]. Jiang L., Li Z., Lv J., Zhong H. демонструють можливості цифрового управління оплатою праці через автоматичну систему щоденного нарахування заробітку, побудовану на поєднанні lean construction та AIoT [4].

Метою дослідження є обґрунтування податкових і управлінських напрямів удосконалення оплати праці на будівельних підприємствах на основі узагальнення сучасних наукових підходів, практик контролю, автоматизації та цифрового адміністрування розрахунків із персоналом.

Узагальнення опрацьованих джерел дає підстави стверджувати, що вдосконалення оплати праці на будівельних підприємствах має здійснюватися у

двох взаємопов'язаних вимірах. Перший охоплює податково-регуляторний контур, у межах якого важливими є узгодження соціально-трудова гарантій із реальним рівнем життя працівників, удосконалення адміністрування внесків і зниження стимулів до тінізації трудових відносин. Другий пов'язаний із внутрішнім управлінням фондом оплати праці, контролем нарахувань, обліком робочого часу, вибором форм винагороди та використанням цифрових рішень для підвищення точності й оперативності розрахунків. Такий підхід дає змогу розглядати оплату праці не ізольовано, а як складову системи стратегічного управління підприємством.

Податковий аспект проблеми не може зводитися лише до фіскального навантаження на підприємство. Як показано в [1], для будівельної галузі істотними є суперечності між формальними тарифними підходами, мінімальними соціальними гарантіями та фактичними умовами відтворення трудового потенціалу. У зв'язку з цим вдосконалення системи оплати праці доцільно пов'язувати із легалізацією виплат, підвищенням прозорості розрахунків, переглядом підходів до адміністрування обов'язкових внесків і використанням європейського досвіду у сфері соціального партнерства. Податкова збалансованість у такому разі виступає не лише засобом оптимізації витрат, а й передумовою стабілізації зайнятості та підвищення привабливості праці в будівництві.

Управлінський аспект удосконалення оплати праці пов'язаний із формуванням дієвої системи внутрішнього контролю, обліку та аналітичного супроводу. Внутрішній контроль оплати праці доцільно розглядати як складову управління витратами, що охоплює нормативно-правове забезпечення, планування і нормування праці, облік робочого часу, документування, моніторинг та аналіз відхилень [2]. Такий підхід доповнюється акцентом на автоматизації розрахунків, упорядкуванні внутрішніх регламентів і необхідності узгодження національних стандартів бухгалтерського обліку з міжнародними підходами до відображення виплат працівникам [3]. Для будівельних підприємств така логіка має особливе значення, оскільки нарахування заробітної плати у цій сфері ускладнюється різноманітністю форм оплати праці, відмінностями в режимах зайнятості та потребою оперативного відображення даних щодо обсягів і результатів виконаних робіт.

Важливим управлінським завданням є також узгодження форми оплати праці з характером будівельних робіт. У будівництві доцільним є гнучке поєднання тарифної, відрядної та преміальної складових із чіткими критеріями оцінювання результатів. На відміну від уніфікованих схем, така система дозволяє враховувати продуктивність праці, дотримання строків, якість виконання робіт і виконання вимог безпеки. Водночас, як свідчить [3], ефективність будь-якої форми винагороди безпосередньо залежить від якості облікової політики, належного документування та використання програмних продуктів, здатних коректно відображати складну структуру виплат. Тому вдосконалення системи оплати праці повинно передбачати не лише перегляд ставок і премій, а й модернізацію організаційної основи нарахувань, включаючи цифрове середовище обліку та управлінської звітності.

У табл. 1 узагальнено ключові напрями вдосконалення оплати праці на будівельних підприємствах у взаємозв'язку з податковими й управлінськими аспектами.

Таблиця 1

Напрями вдосконалення оплати праці на будівельних підприємствах

Проблемний блок	Напрямок удосконалення	Конкретизація управлінських заходів	Очікуваний ефект
Податкове навантаження та тінізація виплат	Підвищення прозорості формування фонду оплати праці та орієнтація на законні механізми податкового балансування	легалізація трудових відносин; удосконалення обліку нарахувань і відрахувань; планування структури виплат з урахуванням податкових наслідків; посилення контролю за дотриманням соціально-трудова гарантій	зменшення стимулів до неформальної зайнятості; підвищення рівня соціального захисту працівників; зниження податкових ризиків і фінансових санкцій
Недоліки внутрішнього контролю	Формування системного контролю за оплатою праці та використанням фонду заробітної плати	запровадження внутрішніх процедур перевірки нарахувань; контроль робочого часу, виробітку та відхилень від кошторисних показників; моніторинг преміальних виплат і доплат; розмежування відповідальності між обліковими та контрольними функціями	скорочення помилок і зловживань; підвищення керованості витрат на персонал; посилення обґрунтованості управлінських рішень
Фрагментарність обліку й документування	Автоматизація розрахунків та інтеграція обліково-контрольних процедур	використання цифрових рішень для нарахування заробітної плати; уніфікація внутрішніх регламентів і первинних документів; синхронізація кадрового, табельного та бухгалтерського обліку; оперативне формування аналітичної звітності	підвищення точності й швидкості обробки даних; зниження адміністративних витрат; мінімізація дублювання інформації та технічних помилок
Слабкий зв'язок оплати праці з результатами роботи	Удосконалення системи матеріального стимулювання на основі результативних показників	поєднання тарифної, відрядної та преміальної складових; прив'язка винагороди до продуктивності, якості, дотримання строків і вимог безпеки; диференціація оплати	посилення мотивації персоналу; зростання продуктивності праці; підвищення якості виконання робіт і дисципліни

		залежно від складності робіт і кваліфікації працівників	виробничого процесу
Низька адаптивність системи оплати праці до специфіки будівництва	Узгодження системи оплати праці з проєктним характером, сезонністю та етапністю будівельних робіт	гнучке комбінування форм оплати праці залежно від виду робіт; врахування проєктних строків, умов праці та мобільності персоналу; використання короткострокових стимулів для критичних етапів будівництва	підвищення адаптивності системи винагороди; зниження кадрових втрат у пікові періоди; стабілізація виконання виробничих планів

Джерело: складено автором на основі [1-4].

Емпіричну цінність для дослідження проблем модернізації систем оплати праці становить приклад, представлений у праці [4], у якій обґрунтовано та апробовано систему автоматизованого щоденного розрахунку заробітної плати працівників у сфері фотоелектричного будівництва. Її функціонування базується на інтеграції принципів ощадливого будівництва з інтелектуальними інформаційно-комунікаційними технологіями, що забезпечує оперативність нарахування заробітної плати та врахування ключових показників трудової діяльності, зокрема продуктивності праці, якості виконання робіт і дотримання стандартів безпеки. Практичні результати впровадження засвідчили, що така система підвищує справедливість, прозорість і своєчасність розрахунків із персоналом, а також позитивно впливає на організаційно-економічні параметри реалізації будівельного проєкту. У контексті діяльності вітчизняних будівельних підприємств це актуалізує необхідність переходу від традиційного обліково-розрахункового трактування заробітної плати до інформаційно-аналітичної моделі управління винагородою за працю, у межах якої оплата праці розглядається як інструмент мотиваційного впливу та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, узагальнення теоретичних положень і прикладних аспектів організації оплати праці на будівельних підприємствах дає підстави стверджувати доцільність її вдосконалення на основі трирівневого підходу, що охоплює регуляторно-податковий, внутрішньоорганізаційний і цифрово-аналітичний рівні. Такий підхід дає змогу розглядати оплату праці не лише як елемент розрахунків із персоналом, а як вагомий інструмент підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення трудової мотивації, посилення внутрішнього контролю та поліпшення якості управлінських рішень.

Проведене дослідження дає змогу обґрунтувати, що податкові, облікові та управлінські аспекти оплати праці на будівельних підприємствах мають розглядатися у взаємозв'язку, як складові єдиного організаційно-економічного механізму. Саме їх узгодження створює підґрунтя для підвищення ефективності управління підприємством, забезпечення прозорості розрахунків із працівниками та адаптації системи винагороди до сучасних умов господарювання.

Список використаних джерел:

1. Згалат-Лозинська Л. О., Шовківська В. В., Козлова А. І. Вектори удосконалення системи соціально-трудова гарантій на будівельних підприємствах. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-145>
2. Згалат-Лозинська Л., Зінченко М., Іванова Т. Внутрішній контроль оплати праці як складова управління витратами в будівельній компанії. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2024. Т. 1, № 54. С. 246–257. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(1\).246-257](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(1).246-257)
3. Pavelko O., Blyshchyk V., Savchuk A. Payroll accounting of construction companies: aspects of organization and automation in competitiveness potential management. Bulletin of National University of Water and Environmental Engineering. 2023. Vol. 1, № 101. P. 98–115. DOI: 10.31713/ve1202310.
4. Jiang L., Li Z., Lv J., Zhong H. Automatic daily salary settlement for construction workers in photovoltaic engineering using lean construction and AIoT. Engineering, Construction and Architectural Management. 2026. Vol. 33, № 2. P. 1142–1172. DOI: 10.1108/ECAM-03-2025-0510.

УДК 37.07:005:330.341.1

МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Юрій Єсаулов,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID : <https://orcid.org/0009-0003-6492-9054>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Становлення економіки знань істотно змінює підходи до оцінювання ефективності освітньої сфери. Пріоритет зміщується з накопичення матеріальних ресурсів на здатність інституцій генерувати, поширювати та капіталізувати інтелектуальний капітал. За таких умов заклад вищої освіти трансформується з репродуктивного середовища у багатофункціональну екосистему, що поєднує освітню, дослідницьку, комунікаційну та інноваційну функції. У концепції суспільств знань наголошується, що сталий розвиток має ґрунтуватися на інклюзивності, знаньєвому обміні та інтенсифікації людського розвитку, а інноваційна активність неможлива без належних інституційних передумов [3]. Водночас цифровізація та впровадження генеративного штучного інтелекту висувають нові вимоги до якості управління освітніми трансформаціями, оскільки технологічні інструменти без фахового педагогічного й управлінського супроводу не гарантують приросту складних професійних та аналітичних компетентностей [4; 5]. В українському нормативному полі розвиток вищої освіти прямо пов'язаний із цифровою

трансформацією, навчанням упродовж життя та адаптацією результатів освіти до потреб ринку праці й повоєнного відновлення держави [1; 2].

У цьому контексті менеджмент інноваційних освітніх процесів доцільно трактувати як цілеспрямовану систему планування, організації, ресурсного забезпечення, мотивації, комунікації та контролю змін у змісті, технологіях, методах і формах навчання, орієнтовану на підвищення продуктивності людського капіталу. На відміну від традиційного адміністрування, він охоплює не лише академічні процедури, а й економічні параметри функціонування освітньої організації: результативність інвестицій у людський капітал, швидкість оновлення знань, трансакційні витрати освітньої взаємодії, масштабованість інновацій та їхній вплив на інституційну конкурентоспроможність. Об'єктом управління в такій моделі виступає не одинична педагогічна новація, а портфель взаємопов'язаних змін, до якого входять цифрові платформи, міждисциплінарні модулі, мікрокваліфікації, механізми визнання результатів неформального навчання, сервіси освітньої аналітики та моделі співпраці з роботодавцями. Дослідження у сфері менеджменту знань засвідчують, що інституційна якість безпосередньо залежить від здатності керівництва організувати процеси створення, збереження, кодифікації й використання знань як стратегічного ресурсу [6]. Цифрова трансформація, своєю чергою, створює можливості для індивідуалізації навчання, розширення доступу до освітніх ресурсів і модернізації змісту викладання [8].

В умовах економіки знань інноваційність освітнього процесу має оцінюватися не за кількістю придбаних технологій, а за здатністю інституції підтримувати безперервний цикл перетворення інформації на знання, знань — на компетентності, компетентностей — на економічну продуктивність, а продуктивності — на суспільну цінність. Забезпечення такого циклу потребує синхронізації трьох контурів розвитку закладу вищої освіти: академічного, організаційного та ринкового. Академічний контур забезпечує проєктування актуального змісту, модернізацію методик викладання, інтеграцію науки в освітній процес та формування ціннісного підґрунтя підготовки фахівців. Організаційний контур відповідає за інституційну регламентацію інновацій, розподіл відповідальності, бюджетування трансформацій, розвиток цифрової інфраструктури та контроль результативності. Ринковий контур відображає рівень інтеграції ЗВО у зовнішнє економічне середовище через взаємодію з роботодавцями, професійними асоціаціями, територіальними громадами та інноваційними екосистемами.

Ключовою проблемою управління є відсутність узгодженості між цими контурами, що породжує феномен формальної інноваційності, коли новації існують як короткострокові ізольовані проєкти, але не перетворюються на сталі організаційні процедури. Для українського освітнього простору ця проблема посилюється бюрократичною інерцією та неоднорідністю інституційного середовища. Дослідження розвитку інноваційно-підприємницьких університетів в Україні свідчать, що попри задекларований європейський вектор, система все ще не створює достатніх структурних передумов для

повноцінної реалізації інноваційного потенціалу, а ефективність використання ресурсів у науково-освітній сфері залишається нерівномірною [7].

Подолання цих розривів потребує переосмислення управлінської парадигми, в якій менеджмент інноваційних освітніх процесів розглядається як механізм капіталізації інституційного знання. У цьому аспекті доцільною є двоконтурна модель управління. Перший, внутрішній контур, формує академічну цінність через забезпечення якості освітнього продукту, підтримання актуальності компетентностей випускників відповідно до технологічних трендів та розвиток науково-дослідницького середовища. Другий, зовнішній контур, відповідає за монетизацію та економічну віддачу, трансформуючи академічну цінність у фінансову й репутаційну стійкість шляхом підвищення ринкової конкурентоспроможності закладу, розширення партнерського потенціалу, диверсифікації джерел позабюджетного фінансування та мінімізації втрат від організаційної неузгодженості.

Практична імплементація цієї моделі має починатися з аудиту інноваційної готовності. Він охоплює аналіз кадрового потенціалу та сприйнятливості персоналу до змін, рівня цифрової зрілості організації, гнучкості архітектури освітніх програм, надійності партнерської бази та якості управлінських даних. Наступним етапом є формування збалансованого портфеля інновацій, у якому відбір ініціатив здійснюється на основі співвідношення очікуваного академічного ефекту, ресурсомісткості та ризиків впровадження. Після цього необхідним є нормативне закріплення центрів фінансової й управлінської відповідальності, визначення бюджетних параметрів і впровадження системи матеріальних та нематеріальних стимулів для науково-педагогічних працівників як безпосередніх агентів змін. Такий підхід переводить інноваційний розвиток із площини фрагментарних рішень у площину прогнозованого та керованого процесу. Його доцільно посилювати використанням систем Business Intelligence, цифрових дашбордів, наскрізної аналітики та сценарного прогнозування [4; 5].

Завершальним етапом управлінського циклу є оцінювання результативності впроваджених трансформацій. Щоб уникнути одновимірних оцінок, моніторинг доцільно здійснювати за інтегрованою системою показників, яка поєднує академічний, управлінський та економічний виміри. Академічний вимір охоплює регулярність оновлення освітніх компонентів, рівень сформованості цифрових, когнітивних та аналітичних компетентностей, а також ступінь інтеграції реальних дослідницьких практик у навчальний процес. Управлінський вимір дає змогу оцінити організаційну гнучкість через швидкість проходження управлінського циклу, якість внутрішніх комунікацій, наявність стабільних механізмів зворотного зв'язку та рівень інституційного закріплення новачків. Економічний вимір концентрується на рентабельності використання ресурсів, динаміці зовнішнього фінансування, інтенсивності партнерської активності, адаптивності освітніх програм до потреб ринку праці та скороченні операційних витрат унаслідок оптимізації цифрових сервісів.

Важливою передумовою результативного менеджменту інноваційних освітніх процесів є формування в закладі вищої освіти культури підтримки

змін. Інновації не закріплюються лише через формальне ухвалення управлінських рішень або впровадження нових цифрових інструментів. Вони потребують середовища, у якому науково-педагогічні працівники, здобувачі освіти та адміністративний персонал сприймають зміни як складову інституційного розвитку, а не як зовнішній тимчасовий тиск. Саме тому ефективний інноваційний менеджмент має передбачати не лише технічне чи фінансове забезпечення трансформацій, а й формування довіри, горизонтальної комунікації, академічної взаємодії та внутрішньої мотивації до оновлення освітніх практик. У цьому аспекті особливого значення набуває участь стейкхолдерів у проєктуванні та оцінюванні освітніх змін, оскільки вона підвищує легітимність управлінських рішень і знижує ризик формального впровадження новацій [2; 3; 7].

Не менш важливим є поєднання інноваційного розвитку з принципами адаптивного управління. В умовах високої динаміки технологічних змін, зростання ролі штучного інтелекту та трансформації ринку праці заклад вищої освіти повинен забезпечувати не одноразове оновлення освітнього процесу, а здатність до постійного коригування управлінських рішень відповідно до нових викликів. Це означає необхідність регулярного перегляду змісту програм, методів викладання, цифрових сервісів, моделей взаємодії з роботодавцями та системи внутрішнього забезпечення якості. Адаптивність у цьому разі виступає не лише організаційною характеристикою, а й економічною умовою збереження конкурентоспроможності ЗВО. Інституція, яка здатна швидко інтегрувати нові знання, актуальні технології та запити зовнішнього середовища, отримує переваги у вигляді вищої репутаційної стійкості, кращих можливостей залучення партнерів і ширшого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів [4; 5; 8].

Отже, інноваційний освітній процес перетворюється на дієвий механізм виробництва інтелектуального капіталу лише за умови збалансованого поєднання академічної глибини, організаційної гнучкості та економічної доцільності. Використання портфельного підходу до управління змінами, регулярних аудитів інноваційної готовності та інтегрованих метрик оцінювання дає змогу подолати інституційну інерцію. У результаті заклад вищої освіти набуває ознак організації, що навчається, здатної до випереджального саморозвитку, повноцінної інтеграції до європейського дослідницького простору та ефективного забезпечення потреб повоєнного відновлення національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18> (дата звернення: 07.04.2026).
2. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80> (дата звернення: 07.04.2026).
3. UNESCO. Towards Knowledge Societies. Paris : UNESCO, 2005. 237 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141843>

4. OECD. Education and innovation for the digital and green transitions: How higher education can support teachers and school leaders. OECD Education Policy Perspectives. No. 82. Paris : OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: 10.1787/d7ff793d-en
5. OECD. OECD Digital Education Outlook 2026: Exploring Effective Uses of Generative AI in Education. Paris : OECD Publishing, 2026. 247 p. DOI: 10.1787/062a7394-en
6. Adhikari D. R. Knowledge management in academic institutions. International Journal of Educational Management. 2010. Vol. 24, No. 2. P. 94-104. DOI: 10.1108/09513541011020918
7. Stavytskyy A., Dluhopolskyi O., Kharlamova G., Karpuk A., Osetskyi V. Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of innovative-entrepreneurial universities in Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17, No. 4. P. 274-288. DOI: 10.21511/ppm.17(4).2019.23
8. Babayev V., Stadnik G., Momot T. Digital transformation in the field of higher education in globalization conditions. Municipal Economy of Cities. 2019. Vol. 2, No. 148. P. 2-9. DOI: 10.33042/2522-1809-2019-2-148-2-9

УДК 331.108:004

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Любов Згалат-Лозинська,

док. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, професор

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Анастасія Глущенко,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 051 «Економіка»,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах управління конкурентоспроможністю підприємства вже не може зводитися лише до епізодичного реагування на дії конкурентів або до оцінки окремих фінансових показників. Підприємство функціонує в середовищі високої мінливості попиту, воєнних ризиків, кадрових обмежень, інфляційного тиску та пришвидшеної цифрової трансформації. За даними Національного банку України, у березні 2026 року індекс очікувань ділової активності становив 52,7 проти 45,9 у лютому, а в опитуванні взяли участь 591 підприємство; водночас стримуючими чинниками для бізнесу залишалися посилення обстрілів критично важливих об'єктів, підвищені інфляційні очікування та дефіцит кваліфікованих кадрів [6]. Це свідчить, що підвищення конкурентоспроможності потребує системного

управління, у якому поєднуються аналітика, маркетинг, інновації, безпека та адаптація бізнес-моделі.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на основі узагальнення наукових підходів і актуальних емпіричних індикаторів ділової активності. Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, структурно-логічного узагальнення, систематизації наукових джерел і аналітичної інтерпретації результатів опитувань бізнесу.

Методологічне підґрунтя дослідження конкурентоспроможності підприємства залишається ключовою умовою побудови дієвої системи управління нею. У праці С.М. Савченко акцентовано важливість управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств у сучасних умовах розвитку економіки, що підкреслює потребу в чіткому методологічному опрацюванні самої категорії та інструментів її дослідження [4]. Водночас О. Вашків, О. Собко та С. Смерека наголошують, що в Україні відсутня єдина загальноприйнята методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Автори запропонували комплексний підхід, заснований на п'ятирівневій ієрархічній системі чинників, до якої включено частку ринку, інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності, стратегію підприємства, потенціал вищої ланки керівництва та результати діяльності [1]. Такий підхід є важливим, оскільки переводить оцінювання з площини фрагментарних показників у площину системної управлінської діагностики.

У сучасних умовах сам по собі високий рівень ресурсного забезпечення не гарантує стійкої ринкової позиції. За результатами дослідження М. Денисенка та С. Бреус конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з його економічною безпекою, особливо в умовах повномасштабної війни проти України [2]. Це означає, що система управління конкурентоспроможністю має враховувати не лише ринкові можливості, а й здатність підприємства адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, зберігати функціональну стійкість і підтримувати безперервність діяльності. Відповідно, безпековий контур не є додатком до конкурентної стратегії, а входить до її базової архітектури.

Окремого значення в процесі підвищення конкурентоспроможності набуває маркетингова стратегія. У дослідженні Л. М. Пронько та К. С. Токар розкрито суть і роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства [3]. На цій основі можна дійти висновку, що конкурентна перевага в сучасному бізнес-середовищі формується не лише через витрати чи технічні параметри продукту, а через здатність підприємства створювати цінність для споживача, точно сегментувати ринок, позиціонувати пропозицію та підтримувати довготривалі відносини з клієнтами. Отже, управління конкурентоспроможністю має бути тісно пов'язане з маркетинговим контуром управління підприємством.

Водночас міжнародний досвід демонструє, що стійкі конкурентні переваги дедалі частіше формуються через цифрову трансформацію. За результатами систематичного огляду літератури, проведеного Н. Lu та М. S.

Shaharudin, було опрацьовано 1856 публікацій із проблематики sustainable competitive advantage, із яких 57 безпосередньо стосувалися цифрової трансформації та конкурентних переваг малих і середніх підприємств [5]. Автори дійшли висновку, що цифрова трансформація посилює інноваційні та динамічні здібності підприємств, а ключову роль у цьому відіграють big data, штучний інтелект і цифрові платформи [5]. Для українських підприємств це означає, що удосконалення управління конкурентоспроможністю має охоплювати не лише модернізацію технологій, а й перебудову управлінських процесів на основі даних.

Водночас у значній частині наукових праць ці складові аналізуються відокремлено, без належного узгодження між діагностичним, маркетинговим, цифровим і безпековим вимірами управління. Саме тому науково обґрунтоване вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства потребує інтегрованого підходу, здатного поєднати стратегічну орієнтацію, адаптивність, цифрову зрілість і стійкість до зовнішніх дестабілізуючих чинників.

За результатами порівняльного аналізу джерел [1-5] та узагальнення поточних індикаторів ділової активності [6] запропоновано авторське узагальнення у вигляді інтегрованих напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Інтегровані напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

<i>Напря́м</i>	<i>Змі́ст</i>	<i>Управлінський результат</i>
Аналітико-діагностичний	Комплексна оцінка за показниками ринкової частки, інноваційного потенціалу, виробничо-збутових можливостей, управлінського потенціалу та результатів діяльності.	Об'єктивна база для ухвалення рішень.
Стратегічно-маркетинговий	Узгодження конкурентної та маркетингової стратегій, сегментації, позиціонування, ціннісної пропозиції й інструментів роботи з клієнтами.	Зміцнення ринкових переваг і клієнтоорієнтованості.
Інноваційно-цифровий	Використання даних, цифрових платформ, автоматизації аналітики та управлінської підтримки відповідно до цифрової зрілості підприємства.	Швидша реакція на зміни та якісніші рішення.
Організаційно-ресурсний	Розвиток управлінських компетентностей, координація бізнес-процесів, адаптивність організаційної структури, кадрова стійкість.	Посилення внутрішніх спроможностей підприємства.
Безпеково-	Поєднання конкурентного управління з	Безперервність

стійкісний	економічною безпекою, сценарним діяльності та плануванням, моніторингом ризиків і зниження швидким реагуванням. вразливості.

Джерело: Складено авторами

Запропоноване узагальнення дає змогу перейти від фрагментарного вдосконалення окремих функцій до цілісного управлінського циклу. Його практична цінність полягає у можливості побудови внутрішнього регламенту управління конкурентоспроможністю за логікою «оцінка – стратегічний вибір – цифрове підсилення – організаційне забезпечення – контроль стійкості». У прикладному аспекті це передбачає необхідність періодичного проведення комплексної оцінки, узгодження маркетингових показників із фінансовими та інноваційними параметрами, формування набору цифрових інструментів з урахуванням їх очікуваного впливу на швидкість реагування, якість управлінських рішень і рівень утримання клієнтів, а також включення показників кадрової стійкості та безпекових ризиків до загальної системи моніторингу.

Авторське узагальнення ґрунтується на інтеграції діагностичного, маркетингового, цифрового, організаційно-ресурсного та безпекового контурів у єдину логіку вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. На відміну від підходів, у межах яких конкурентоспроможність розглядається переважно як результат оцінювання або наслідок реалізації окремої стратегії, запропонований підхід трактує її як керовану динамічну систему, чутливу до змін ринкового середовища, технологічних зрушень і безпекових викликів.

Отже, удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах має здійснюватися на засадах системності, багатофакторності та адаптивності. Узагальнення праць українських та іноземних дослідників засвідчило, що ефективне управління конкурентоспроможністю потребує поєднання комплексної оцінки, стратегічного маркетингового управління, цифрової трансформації, розвитку організаційних спроможностей і врахування економічної безпеки. Практична значущість запропонованих положень полягає в можливості їх використання як концептуальної основи для розроблення програм підвищення конкурентоспроможності підприємств різних галузей, а також для формування внутрішніх карт управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Вашків О., Собко О., Смерека С. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33>.
2. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. Вчені

- записки Університету «КРОК». 2023. № 2(70). С. 139-146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>.
3. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73>.
 4. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.52>.
 5. Lu, H., Shahrudin, M. S. Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review. Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489>.
 6. Національний банк України. Бізнес суттєво поліпшив оцінки результатів своєї діяльності - підсумки опитування підприємств у березні. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-suttyevo-polipshiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-berezni> (дата звернення: 05.04.2026).

УДК 658.51:004.9

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Любов Згалат-Лозинська,

док. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, професор

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Валентина Голованець ,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 051 «Економіка»

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

Актуальність дослідження оптимізації бізнес-процесів організації посилюється під впливом цифрової трансформації, зростання вимог до швидкості управлінських рішень і необхідності підвищення стійкості підприємств у конкурентному середовищі. У сучасних умовах ефективність управління дедалі більше визначається не лише ресурсним забезпеченням, а й якістю архітектури процесів, рівнем їх цифрової інтеграції, прозорістю операцій та здатністю керівництва своєчасно виявляти й усувати вузькі місця. Саме тому оптимізація бізнес-процесів доцільно розглядати як складову системи забезпечення ефективності управління, а не як ізольовану технічну процедуру.

У наукових публікаціях підкреслюється, що система управління бізнес-процесами має бути зорієнтована на підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства через аналіз процесів, встановлення

критеріїв їх оцінювання та неперервний моніторинг [1]. Найбільш поширеними методами вдосконалення бізнес-процесів є оптимізація та реінжиніринг; при цьому оптимізація спрямована на поступове поліпшення існуючих процесів, а реінжиніринг – на радикальні та швидкі зміни [1]. Такий підхід є методично важливим, оскільки дозволяє узгодити глибину змін із цілями управління, ресурсними можливостями та ступенем зрілості організації.

Д. Галашов розглядає цифровізацію бізнес-процесів як фактор формування інтегрованої, автоматизованої та даноцентричної системи управління, у якій підвищуються продуктивність, гнучкість і прозорість операцій, а також якість управлінських рішень [2]. До ключових драйверів цього процесу віднесено штучний інтелект, роботизовану автоматизацію процесів, інтернет речей, блокчейн, хмарні технології, ERP- та BPM-системи, аналітику великих даних. Водночас автор акцентує на бар'єрах цифрової трансформації: високих витратах упровадження, складності інтеграції нових рішень у наявні процеси, кіберризиках та потребі розвитку цифрових компетентностей персоналу [2]. Отже, оптимізація бізнес-процесів має поєднувати технологічний і організаційний виміри.

Важливим доповненням до процесного підходу є людиноцентричний вимір управління. Людиноцентризм прямо пов'язується з підвищенням конкурентоспроможності сучасних підприємств і успішністю бізнесу. Це означає, що ефективність управління не може оцінюватися виключно через скорочення витрат або часу виконання операцій. У межах оптимізації бізнес-процесів необхідно враховувати вплив змін на людський потенціал, координацію між підрозділами, прийнятність нових процедур для працівників та здатність персоналу підтримувати сталі покращення [3]. За такого підходу бізнес-процес стає не лише об'єктом технологічного налаштування, а й середовищем реалізації управлінської взаємодії.

Емпірично значущі результати щодо впливу BPM-методології на результативність процесів наведено у дослідженні Teixeira A. R., Ferreira J. V., Ramos A. L. [4]. Автори застосували життєвий цикл BPM для оптимізації процесу ринкового аналізу у великій енергетичній компанії, використавши збір даних, моделювання, валідацію, якісний аналіз, Python-скрипти та дашборди Power BI [4]. У результаті було створено 16 дашбордів для підтримки бізнес-аналізу, а виконання окремих завдань пришвидшилося на 1-9 хвилин на одне завдання, що в середньому відповідало скороченню часу на 96 %; водночас середня якісна оцінка змін працівниками становила 8,81 бала з 10 [4]. Ці дані підтверджують, що оптимізація бізнес-процесів на основі BPM та аналітичних інструментів може забезпечувати відчутний управлінський ефект за умови чіткого визначення цілей, наявності валідних даних і регулярного моніторингу результатів.

Таблиця 1

Авторське узагальнення напрямів оптимізації бізнес-процесів організації

Напрямок	Зміст	Очікуваний управлінський ефект	Показники оцінювання

Процесна діагностика та моделювання	Ідентифікація процесів, опис меж і відповідальних осіб, виявлення дублювань, вузьких місць, невідповідностей; застосування BPM/BPMN-підходу	Підвищення прозорості управління, узгодження функцій підрозділів, обґрунтованість рішень щодо змін	Тривалість циклу, кількість зайвих операцій, частота відхилень, кількість точок дублювання
Цифровізація та автоматизація	Інтеграція ERP, BPM, BI, RPA та хмарних рішень; переведення рутинних операцій у цифровий формат; формування єдиного інформаційного контуру	Зниження трансакційних витрат, скорочення ручних операцій, зростання швидкості обробки інформації	Час обробки операції, частка автоматизованих дій, рівень помилок, витрати на процес
Аналітичний контроль через KPI	Визначення стратегічних цілей, встановлення KPI, порівняння планових і фактичних результатів, бенчмаркінг, коригування стратегії	Посилення керованості процесів, своєчасне виявлення відхилень, підвищення якості управлінських рішень	Виконання KPI, відхилення від плану, продуктивність процесу, рівень задоволеності клієнтів
Людиноцентричний супровід змін	Підготовка персоналу, розвиток цифрових компетентностей, залучення працівників до вдосконалення процесів, підтримка інноваційної культури	Підвищення прийнятності змін, зниження опору, стійкість ефекту від оптимізації	Рівень участі персоналу, швидкість адаптації, якісна оцінка змін користувачами

Джерело: Складено авторами

Представлене узагальнення свідчить, що забезпечення ефективності управління ґрунтується на поєднанні чотирьох взаємопов'язаних контурів: процесного, цифрового, аналітичного та людиноцентричного. Їх ізольоване впровадження знижує результативність. Наприклад, цифровізація без попередньої діагностики процесу консервує наявні недоліки, а встановлення KPI без належної інформаційної інфраструктури ускладнює об'єктивний контроль. Водночас людиноцентричний супровід змін перетворює оптимізацію з разового проєкту на керований процес організаційного розвитку.

Наукова новизна тези полягає в авторському узагальненні оптимізації бізнес-процесів саме як елемента системи забезпечення ефективності управління, а не лише інструмента операційного вдосконалення. На відміну від вузькотехнологічного трактування, запропонований підхід поєднує логіку BPM, цифрову інфраструктуру, KPI-моніторинг і людиноцентричний супровід змін. Це дає підстави розглядати оптимізацію бізнес-процесів як міжфункціональний механізм, що впливає на якість координації, швидкість прийняття рішень,

адаптивність організації та її конкурентоспроможність.

Практична значущість наведеного підходу полягає в можливості його використання як короткого алгоритму дій для менеджменту організації. На першому етапі доцільно провести аудит бізнес-процесів і визначити критичні ділянки, що найбільше впливають на результативність управління. На другому етапі слід обрати інструменти цифровізації з урахуванням стратегічних цілей і готовності організації до змін. На третьому етапі необхідно встановити систему КРІ та правила періодичного моніторингу. На четвертому – забезпечити навчання персоналу, міжфункціональну координацію та зворотний зв'язок від користувачів процесу. Саме така послідовність дозволяє збалансувати економію ресурсів, якість рішень і сталість організаційних змін.

Отже, оптимізація бізнес-процесів організації в системі забезпечення ефективності управління є багатовимірним процесом, який потребує методично виваженого поєднання діагностики, цифровізації, аналітичного контролю та роботи з персоналом. Узагальнення праць українських і зарубіжних авторів показало, що поступове вдосконалення процесів є доцільним для більшості організацій, тоді як радикальні зміни виправдані у випадках глибокої неефективності або необхідності зміни бізнес-моделі [1]. Емпіричні результати BPM-кейсу підтверджують, що цифрові аналітичні інструменти за належної організації здатні забезпечувати суттєве скорочення часу виконання завдань і позитивне сприйняття змін працівниками [4]. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення галузевих систем КРІ для оцінювання ефективності оптимізації бізнес-процесів у підприємницьких і торговельних організаціях.

Список використаних джерел:

1. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
2. Галашов Д. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151>.
3. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Козлова А. І. Людиноцентризм у контексті підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств і успішності бізнесу. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2025. № 4(80). С.32-39. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-4>.
4. Teixeira A. R., Ferreira J. V., Ramos A. L. Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. Information. 2024. Vol. 15, no. 11. Article 724. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15110724>.

РОЛЬ BIM-ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Золотар Даяна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»

Мотрій Анастасія,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: **Ірина Івахненко,**

д-р екон. наук, професор кафедри
менеджменту в будівництві, професор

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

На сьогоднішній день все більше уваги приділяється цифровізації будівельної галузі та впровадженню технологій інформаційного моделювання будівель – так званих BIM-технологій (Building Information Modeling). Вони мають вирішальне значення для успішного виконання комплексних будівельних проєктів, оптимізації витрат та відповідності сучасним стандартам управління в цілому.

У результаті провідні будівельні підприємства розглядають BIM як «суттєвий» або «значний» фактор при ухваленні стратегічних управлінських рішень. Однак, на відміну від звичного програмного забезпечення для проєктування (наприклад, САД-систем), що впроваджується локально, BIM вимагає комплексної трансформації всієї операційної моделі компанії. Понад 60% керівників будівельних організацій погоджуються з тим, що перехід на інформаційне моделювання є складним організаційним завданням.

Ці технології – не просто 3D-моделі, яким можна делегувати виключно візуалізацію об'єкта. Тому сучасні девелоперські та підрядні компанії шукають інноваційні підходи до інтеграції BIM на всіх рівнях менеджменту.

Так, BIM – це комплексний підхід до управління життєвим циклом об'єкта. Підприємство, що володіє ним, ефективніше справляється зі своїми виробничими завданнями, будує прозору комунікацію з командою інженерів, підрядниками і клієнтами, а також успішно оптимізує свої бізнес-моделі. Прикладом може бути автоматизоване управління ресурсами (4D/5D моделювання), контроль термінів, предиктивна аналітика та управління будівельним майданчиком.

Цифрові навички управління – це інструменти, які допомагають компанії працювати як єдиний механізм. Коли виникають проблеми або колізії в проєкті, BIM-технології приходять на допомогу, щоб вирішити їх ще до етапу фізичного будівництва. BIM іноді називають «єдиним джерелом правди», тому що воно робить взаємодію між розрізненими відділами більш злагодженою.

Порівняння традиційної та BIM-орієнтованої операційних моделей

Характеристика	Традиційна модель управління	BIM-орієнтована модель управління
Обмін інформацією	Фрагментований, паперовий документообіг або 2D креслення	Єдине інформаційне середовище (CDE), хмарні дані
Ухвалення рішень	Реактивне, на основі запізнілих звітів	Проективне, на основі даних у реальному часі
Управління ризиками	Виявлення колізій безпосередньо на будівельному майданчику	Автоматизоване виявлення колізій на етапі проектування
Взаємодія команд	Ізольована робота відділів та субпідрядників	Інтегрована співпраця (Integrated Project Delivery)
Оцінка вартості	Ручний підрахунок матеріалів, висока похибка	Автоматизований 5D-аналіз (модель + час + вартість)

Збалансована інтеграція цих підходів дозволяє підприємствам бути успішними на ринку, а організаціям створювати продуктивне та інноваційне середовище. BIM-технології важливі для досягнення успіху в будівництві та грають ключову роль у сучасному девелопменті.

Ці зміни виявляються на робочому місці у комунікації з колективом та клієнтами. Роботу в BIM-середовищі також можна розвивати за допомогою корпоративних тренінгів. Проте, найчастіше, підприємства стикаються з опором змінам, тому під час пошуку співробітників компанії шукають менеджерів, здатних керувати процесами цифрової трансформації.

Щоб досягнути результату, компаніям потрібно не боятися проявляти ініціативу в реорганізації операційних процесів, навчанні колег, а також налагодженні зворотного зв'язку між будівельним майданчиком та офісом. Таким чином, буде зрозуміло, які саме ланцюги постачання чи виконання робіт потребують автоматизації.

Отже, сьогодні BIM є пріоритетом сучасних компаній і в команді без нього не обійтися. Такі технології перетворюють класичного будівельника на інтерактивного учасника процесу. Спроможність до управління на основі даних є ключем до вирішення складних виробничих проблем та досягнення результатів.

BIM відображає сучасні вимоги до успішного будівельного бізнесу. Інформаційне моделювання не лише допомагає досягти власних комерційних цілей компанії, але й сприяє підвищенню продуктивності та створенню позитивного впливу на інфраструктурний розвиток економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Цифрова трансформація в будівництві: впровадження BIM-технологій як драйвер зміни бізнес-моделей. Вісник економіки будівництва. 2025. № 3.
2. BIM Management: як трансформувати операційну діяльність, 2026. веб-сайт. URL: <https://example-management-bim.ua/transformation> (дата звернення: 06.04.2026 р.).
3. Управління сучасним будівельним підприємством через єдине інформаційне середовище, 2024. веб-сайт. URL: <https://bim-build-ua.com/cde-management> (дата звернення: 06.04.2026 р.).

УДК 658.012.2:004.738.5

БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РИЗИКИ ВТРАТИ ДОХОДУ

Ірина Івахненко,

д-р екон. наук, професор кафедри
менеджменту в будівництві, професор

Тищенко Дарина,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Цифрові технології радикально змінюють механізми створення та привласнення вартості в бізнесі. Традиційні моделі отримання доходу поступово поступаються платформним, сервісним та екосистемним підходам. Це змушує підприємства переглядати структуру джерел доходу, канали взаємодії з клієнтами та принципи формування конкурентних переваг [1].

Цифрова трансформація змінює логіку функціонування бізнес-моделей. Якщо раніше ключовим фактором доходу виступали виробничі потужності або матеріальні ресурси, то нині основною цінністю стають дані, цифрові платформи та мережеві ефекти. У таких умовах компанії змушені інтегрувати цифрові інструменти у всі бізнес-процеси — від виробництва до маркетингу та сервісного обслуговування клієнтів [3].

Разом з тим трансформація бізнес-моделей супроводжується значними ризиками втрати доходу. Першим ризиком є канібалізація власних продуктів, коли цифрові сервіси замінюють традиційні джерела прибутку. Наприклад, перехід від продажу продукту до підпискових сервісів може зменшити короткострокові доходи підприємства [1].

Другим ризиком виступає посилення конкуренції на цифрових ринках. Платформні бізнес-моделі дозволяють новим гравцям швидко виходити на глобальні ринки без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. У результаті компанії можуть втрачати частину доходів через зниження бар'єрів входу на

ринок [2].

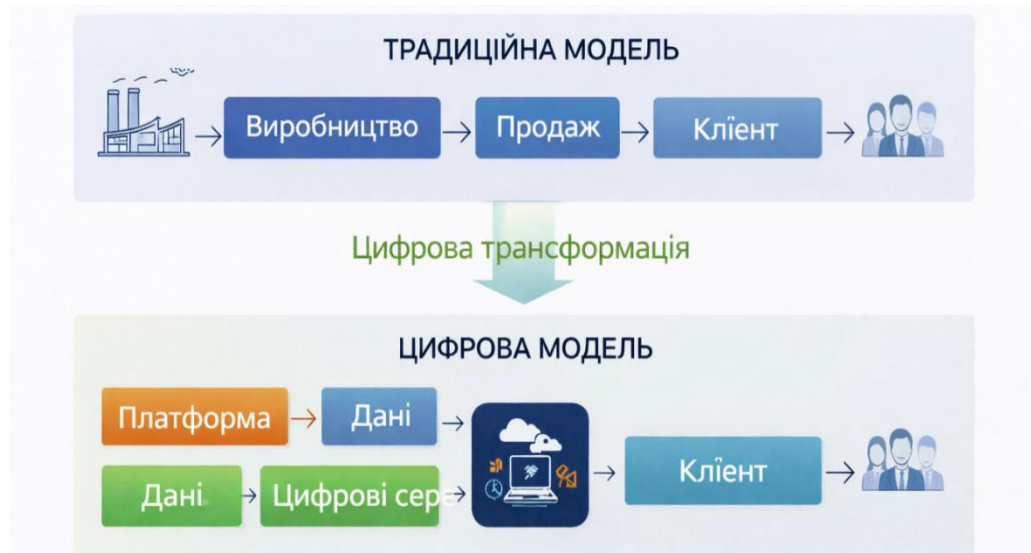


Рис. 1 Трансформація бізнес-моделі підприємства [розроблено автором]

Суттєвим фактором ризику є також зміна структури споживчої цінності. Споживачі дедалі більше очікують персоналізованих послуг, швидкого доступу до інформації та інтегрованих цифрових сервісів. Підприємства, які не адаптують свої бізнес-моделі до нових вимог, ризикують втратити частину клієнтів і відповідно доходів [3].

Окрему загрозу становлять технологічні ризики, пов'язані з кібербезпекою, збереженням даних та стабільністю цифрових платформ. Порушення роботи цифрових систем може призвести до фінансових втрат, репутаційних ризиків і зниження довіри з боку клієнтів [4].



Рис. 2 Основні ризики втрати доходу підприємств у процесі цифрової трансформації [розроблено автором]

У цих умовах ефективність бізнес-моделі визначається здатністю підприємства поєднувати інноваційні цифрові рішення з гнучкими механізмами управління доходами. Важливого значення набуває диверсифікація джерел прибутку, використання аналітики даних та формування цифрових екосистем, що дозволяють створювати додаткову цінність для клієнтів.

Отже, цифрові трансформації не лише відкривають нові можливості для розвитку бізнесу, але й формують комплекс ризиків, пов'язаних із трансформацією джерел доходу. Успішність підприємств у таких умовах залежить від здатності швидко адаптувати бізнес-модель до змін технологічного середовища та поведінки споживачів.

Список використаних джерел

1. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. — Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. — 288 p.
2. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку. — Київ : Центр учбової літератури, 2018. — 256 с.
3. Савчук В. П. Бізнес-моделі підприємств в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка та держава. — 2021. — № 5. — С. 18–23.
4. Шваб К. Четверта промислова революція / пер. з англ. — Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. — 416 с.

УДК 334.012.63:005:614.2

ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ

Ірина Копитчак,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

Науковий керівник – Любов Згалат-Лозинська,

док. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, професор

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

В умовах повномасштабної війни система охорони здоров'я України функціонує під постійним тиском воєнних, соціальних, кадрових та енергетичних ризиків. За даними ВООЗ, з початку повномасштабного вторгнення в Україні було задокументовано щонайменше 2881 атаку на систему охорони здоров'я, а у 2026 р. 4,1 млн осіб потребуватимуть медичної допомоги, особливо в прифронтових та важкодоступних районах [1; 2]. За таких умов зростає значення не лише великих закладів, а й малих підприємств сфери охорони здоров'я, які завдяки більшій гнучкості, вузькій спеціалізації та близькості до пацієнта здатні швидше адаптуватися до змін попиту, локальних безпекових викликів і перебоїв у забезпеченні ресурсами.

Актуальність теми посилюється тим, що Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року визначає стійкість системи в умовах війни та інших надзвичайних ситуацій одним із ключових орієнтирів її подальшого

розвитку [3]. Водночас дослідження функціонування малих підприємств у період воєнного стану засвідчують, що їх виживання та розвиток залежать від здатності швидко змінювати організаційну модель, підтримувати персонал, перебудовувати логістику, диверсифікувати джерела фінансування та впроваджувати антикризові управлінські рішення [6; 7]. У сфері охорони здоров'я ці виклики набувають особливої гостроти, оскільки поєднуються з високою соціальною відповідальністю, ліцензованим характером діяльності та залежністю від безперервності медичних процесів.

Малі підприємства сфери охорони здоров'я в умовах війни функціонують на перетині двох логік управління — соціально-медичної та підприємницької. З одного боку, їхня діяльність пов'язана із забезпеченням доступності медичних послуг, дотриманням клінічних стандартів, ліцензійних умов та етичних вимог. З іншого - вони змушені діяти як ринкові суб'єкти: контролювати витрати, зберігати платоспроможність, управляти ліквідністю, конкурувати за персонал і пацієнта, адаптувати перелік послуг до змін платоспроможного попиту. Саме тому управління такими підприємствами не може зводитися лише до адміністративного координування медичної діяльності; воно має набувати рис антикризового, ризик-орієнтованого та адаптивного менеджменту [4; 5].

Першою ключовою особливістю є пріоритет безперервності надання послуг. На відміну від багатьох інших видів малого бізнесу, у медичній сфері навіть короткострокове припинення роботи може мати критичні наслідки для пацієнтів і суттєво підірвати довіру до підприємства. Тому управлінські рішення мають будуватися навколо забезпечення операційної стійкості: резервних джерел електроживлення, альтернативних каналів зв'язку, дублювання критичних функцій, гнучкого графіка прийому, запасів медикаментів та витратних матеріалів, а також готовності до тимчасового переміщення або зміни формату надання послуг. За умов, коли значна частина атак припадає саме на первинну медичну допомогу, малі медичні підприємства мають формувати власні плани безперервності бізнес-процесів і медичної діяльності як базовий інструмент управління [1; 2].

Другою особливістю є поєднання високого регуляторного навантаження з фінансовою нестійкістю зовнішнього середовища. Діяльність у сфері охорони здоров'я підлягає ліцензуванню [5], а доступ до публічного фінансування значною мірою визначається законодавством про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення [4]. Для малих підприємств це означає необхідність одночасно підтримувати медичну якість, документальну дисципліну, цифровий облік послуг і фінансову збалансованість. В умовах війни особливого значення набуває диверсифікація доходів: поєднання надходжень від договорів у межах програми медичних гарантій, прямих платежів пацієнтів, корпоративних контрактів, реабілітаційних пакетів, грантової або донорської підтримки. Управлінська помилка полягає в орієнтації на одне джерело доходу; ефективнішим є формування портфеля фінансування, за якого жоден канал не стає критично домінуючим.

Третьою особливістю виступає кадрова вразливість. ВООЗ прямо зазначає, що система охорони здоров'я України працює в умовах виснаження

кадрів, пошкодження інфраструктури та зростання потреб населення [2]. Для малих підприємств це означає посилення конкуренції за лікарів, середній медичний персонал, адміністраторів і вузьких спеціалістів. Водночас класичні інструменти кадрового менеджменту втрачають ефективність, якщо не доповнюються гнучкими формами зайнятості, крос-функціональністю, дистанційними консультаціями, навчанням суміжним компетентностям і заходами психоемоційної підтримки персоналу. У воєнний період працівник оцінює роботодавця не лише за рівнем оплати праці, а й за безпекою робочого місця, стабільністю графіка, передбачуваністю управлінських рішень і готовністю керівництва підтримувати колектив у кризових ситуаціях [6; 7]. Отже, кадрова політика малого медичного підприємства має спиратися на утримання критично важливих працівників, а не лише на поточне закриття вакансій.

Четверта особливість полягає у зростанні ролі цифрових управлінських рішень. Електронна система охорони здоров'я забезпечує автоматизацію обліку медичних послуг та управління медичною інформацією, а телемедицина та телездоров'я розглядаються МОЗ як повноцінний інструмент надання медичної допомоги й організаційно-правова складова сучасної системи е-здоров'я. Для малих підприємств це означає, що цифровізація перестане бути факультативною інновацією і перетворюється на умову збереження конкурентоспроможності. Управлінська практика має передбачати впровадження медичних інформаційних систем, електронного запису, дистанційного консультування, цифрової комунікації з пацієнтами, контролю навантаження персоналу та елементів кіберзахисту. Перевага малого підприємства полягає в тому, що воно може впроваджувати такі рішення швидше за великі організації, однак слабкість полягає в обмеженості інвестиційного ресурсу. Саме тому доцільно орієнтуватися не на дорогі комплексні платформи, а на модульну цифровізацію, коли кожен новий інструмент прямо підсилює управління витратами, доступністю або якістю послуг.

П'ятою особливістю є локальна вбудованість малого підприємства в систему громадської стійкості. На відміну від великих мережових структур, невеликі медичні підприємства тісніше пов'язані з територіальною громадою, локальною логістикою, пацієнтськими маршрутами, аптечною мережею, реабілітаційними і соціальними сервісами. У воєнний час ця властивість може перетворюватися на стратегічну перевагу. Підприємство, яке вибудовує сталі горизонтальні зв'язки з органами місцевого самоврядування, гуманітарними організаціями, волонтерськими мережами, лабораторіями, центрами реабілітації та іншими медичними надавачами, отримує вищу адаптивність і краще утримує пацієнтпотік. Тому сучасне управління малим медичним підприємством має виходити за межі внутрішньої адміністративної координації та включати партнерський менеджмент як окремий напрям діяльності [2; 3].

На цій підставі доцільно запропонувати авторський підхід до управління малими підприємствами сфери охорони здоров'я в умовах війни, який спирається на п'ять взаємопов'язаних контурів: безпеково-операційний, фінансовий, кадровий, цифровий і партнерський. Безпеково-операційний

контур передбачає план безперервності діяльності та резервування критичних ресурсів. Фінансовий - бюджетування за сценаріями, щомісячний контроль ліквідності та диверсифікацію доходів. Кадровий - утримання ключових фахівців, гнучкі форми зайнятості, навчання та підтримку персоналу. Цифровий — використання ЕСОЗ, телемедицини, електронного запису й аналітики звернень. Партнерський - координацію з громадами, іншими надавачами медичних послуг і соціальними інституціями. Перевага такої моделі полягає в тому, що вона дає змогу малому підприємству перейти від ситуативного реагування до системного антикризового управління.

Ефективність запропонованої моделі доцільно оцінювати не лише за загальним фінансовим результатом, а й за набором спеціалізованих управлінських індикаторів. До них варто віднести коефіцієнт безперервності надання послуг, частку цифрових консультацій у загальному обсязі звернень, середню кількість днів резерву критичних матеріалів, частку доходів із диверсифікованих джерел, рівень утримання персоналу, тривалість відновлення роботи після інциденту та частку повторних звернень пацієнтів. Використання саме таких індикаторів є важливим для малих підприємств, оскільки дозволяє оцінювати не тільки прибутковість, а й організаційну життєздатність, що в умовах війни стає не менш важливим критерієм результативності. У цьому проявляється одна з головних відмінностей управління медичним малим підприємством від управління бізнесом у менш критичних сферах.

Отже, управління малими підприємствами сфери охорони здоров'я в умовах війни має виразну специфіку, зумовлену одночасною дією безпекових, кадрових, фінансових, регуляторних та інфраструктурних ризиків. На відміну від звичайного малого бізнесу, такі підприємства поєднують підприємницьку логіку з обов'язком забезпечення безперервності й якості медичної допомоги. Це вимагає переходу від традиційного адміністративного управління до адаптивної антикризової моделі, в якій пріоритет мають резервування критичних ресурсів, диверсифікація джерел фінансування, утримання персоналу, цифровізація медичних і управлінських процесів та розбудова партнерств на рівні громади. Практично доцільними є розроблення індивідуального плану безперервності діяльності для кожного малого медичного підприємства, запровадження системи спеціалізованих КРІ воєнної стійкості, розширення використання телемедицини, а також формування гібридної фінансової моделі, що поєднує кошти програми медичних гарантій, ринкові доходи та зовнішню підтримку. Саме така управлінська логіка дає змогу не лише зберігати функціонування малого підприємства у сфері охорони здоров'я, а й підвищувати його роль у забезпеченні медичної стійкості суспільства в період війни.

Список використаних джерел:

1. World Health Organization. Attacks on Ukraine's health care increased by 20% in 2025. 2026. URL: <https://www.who.int/news/item/23-02-2026-attacks-on-ukraine-s-health-care-increased-by-20-in-2025>

2. World Health Organization. Ukraine: WHO Health Emergency Appeal 2026. 2026. URL: <https://www.who.int/publications/m/item/ukraine--who-health-emergency-appeal-2026>
3. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року / Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf>
4. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2168-19>
5. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/222-19>
6. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2 (316). С. 172–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-27>
7. Каличева Н. Є., Маковоз О. В., Цуканов Ю. М. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. № 4 (89). С. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>

УДК 69:658.5:004.9:330.46

ОПЕРАЦІЙНА АДАПТАЦІЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ: АНАЛІТИЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ

Юлія Кричевська,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту в будівництві,

ORCID: <http://orcid.org/0009-0003-7036-3376>,

Сергій Гринчевський,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри менеджменту в будівництві,

ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-3314-0299>,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Операційна адаптація будівельних підприємств до умов цифрової модернізації є складним багаторівневим процесом трансформації внутрішніх механізмів функціонування, у межах якого змінюються не лише технології обробки даних чи інструменти координації робіт, а сама логіка побудови операційної системи підприємства, способи взаємодії між її підсистемами, принципи прийняття рішень, моделі контролю та форми управлінської відповідальності. Для будівельної галузі ця проблематика має особливе значення, оскільки операційна діяльність тут здійснюється в умовах поєднання високої капіталомісткості, проектної унікальності, багатосуб'єктної взаємодії, значної тривалості циклів виконання робіт, жорстких вимог до строків і якості,

а також постійної залежності від зовнішніх регуляторних, логістичних, ресурсних та фінансових факторів. За таких умов цифрова модернізація виступає не допоміжним засобом автоматизації окремих процедур, а системним чинником реконфігурації операційної моделі підприємства, від якого дедалі більше залежить його здатність підтримувати ефективність, керованість, адаптивність і конкурентоспроможність.

На відміну від вузького розуміння адаптації як реакції на зовнішній тиск, у сучасній економіко-управлінській парадигмі вона розглядається як активна здатність підприємства не лише відповідати на зміни, але й попередньо налаштовувати свою операційну систему під майбутні виклики, мінімізуючи втрати від структурної інерції та формуючи нові джерела ефективності [1-3]. У будівництві це означає, що цифрова модернізація не повинна сприйматися як разове впровадження окремих ІТ-рішень, а як тривалий процес інституціоналізації нових операційних норм, у межах якого відбувається перехід від фрагментарної, документоцентричної та значною мірою ручної моделі управління до інтегрованої, даноцентричної та аналітично керованої операційної системи. Аналітичний аспект операційної адаптації пов'язаний насамперед із переосмисленням самої природи управлінської інформації в будівельному підприємстві. У традиційних моделях операційного управління інформація часто має розірваний, асинхронний і слабо інтегрований характер: дані про хід будівництва, постачання, кошторисні зміни, використання техніки, трудові ресурси, якість виконаних робіт і стан фінансових розрахунків накопичуються в різних функціональних контурах, оновлюються з часовими затримками та нерідко існують у формі, недостатній для оперативної аналітики. Це створює високий ризик запізнених рішень, втрати контролю над відхиленнями, зростання транзакційних витрат і неефективності координації. Цифрова модернізація змінює цю ситуацію завдяки формуванню єдиного інформаційного середовища, в якому дані перестають бути побічним продуктом окремих операцій і перетворюються на стратегічний актив операційної системи. Саме тому аналітична складова адаптації означає не просто зростання обсягу доступної інформації, а радикальне підвищення її структурованості, релевантності, швидкості оновлення та здатності бути безпосередньо включеною в контур прийняття рішень.

У цьому сенсі операційна адаптація передбачає перехід до моделей управління, заснованих на даних, де ключові рішення щодо розподілу ресурсів, коригування графіків, управління витратами, координації підрядників, контролю якості та реагування на ризики ухвалюються на підставі аналітичної інтерпретації поточного стану й прогностичної динаміки системи. Для будівельного підприємства це особливо важливо через нелінійний характер багатьох відхилень. Незначне порушення графіка постачання, локальна нестача матеріалів чи затримка погодження рішень можуть породжувати каскадні ефекти, що проявляються у зростанні витрат, простоїв, конфліктів між виконавцями та погіршенні фінансової дисципліни. Аналітичний контур цифрової модернізації дає змогу виявляти такі потенційні розриви на ранніх етапах, коли їх вартість для системи ще не стала критичною. Отже, цифрова

адаптація підвищує не лише інформованість менеджменту, а й чутливість операційної системи до слабких сигналів неефективності. Глибший науковий зміст аналітичного аспекту полягає у зміні методів спостереження за операційною системою. Якщо в традиційній практиці домінують ретроспективні форми обліку та контролю, то цифрова модернізація відкриває можливість переходу до потокової, предиктивної та сценарної аналітики. Це означає, що операційна система починає аналізуватися не лише через підсумкові значення виконаних показників, а через динаміку відхилень, взаємозв'язки між змінними, повторювані патерни неефективності та ймовірні траєкторії розвитку подій. Для будівельного підприємства це створює передумови для формування цифрового контролінгу операційної діяльності, в межах якого дані про строки, ресурси, вартість, продуктивність, безпеку, якість і технічний стан робіт інтегруються в єдину систему показників. Саме така система може слугувати основою для управління операційною результативністю не як сукупністю ізольованих показників, а як цілісною структурою взаємопов'язаних економічних і технологічних параметрів.

Управлінський аспект операційної адаптації має не менш фундаментальне значення, оскільки цифрова модернізація неминує змінює розподіл ролей, характер відповідальності, архітектуру координації та способи реалізації управлінських функцій. У класичній будівельній організації управління часто спирається на жорстку ієрархію, функціональну відокремленість підрозділів, лінійно-послідовну передачу інформації та значну частку неформальних механізмів узгодження. Така модель може бути відносно ефективною в стабільному середовищі з обмеженою складністю процесів, але в умовах цифрової модернізації вона починає створювати внутрішні бар'єри для швидкого використання даних, міжфункціональної інтеграції та гнучкого реагування. Саме тому операційна адаптація передбачає перегляд управлінської архітектури в напрямі більшої процесної зв'язаності, прозорості відповідальності, горизонтальної координації та опори на цифрово підтримувані рішення.

Операційна адаптація у сфері цифрової модернізації безпосередньо пов'язана з трансформацією бізнес-процесів. Будівельні підприємства мають справу з процесами різної природи: виробничими, логістичними, фінансовими, договірними, комунікаційними, контрольними та сервісними. Цифрові технології дозволяють зменшити фрагментацію цих процесів, однак лише за умови, що саме підприємство здійснює їх усвідомлене перепроєктування. Якщо цифрові інструменти накладаються на неефективні або дубльовані процедури без їх переосмислення, результатом стає не адаптація, а цифровізація інерції. Тому управлінський зміст адаптації полягає у виявленні тих процесних вузлів, де цифрова модернізація справді змінює економіку операційної системи: скорочує час узгодження, підвищує точність планування, знижує втрати від неузгодженостей, зменшує кількість ручних операцій, прискорює обмін інформацією між майданчиком і управлінським центром, а також підвищує доказовість контролю. Лише в такому випадку цифрова модернізація набуває характеру реальної операційної трансформації. Особливе значення має

впровадження цифрових платформ інтеграції операційної інформації, зокрема BIM-середовищ, ERP-систем, CDE-платформ, систем цифрового документообігу, польових мобільних рішень, автоматизованих контурів контролю ресурсів та аналітичних панелей KPI. Для будівельного підприємства ці технології виконують не лише інструментальну, а й структуроутворюючу функцію. Вони об'єднують розрізнені фази операційної діяльності в єдиний контур, у якому планування, виконання, контроль та коригування стають частинами безперервного циклу, що особливо важливо в багатопроєктному середовищі, де операційна адаптація повинна охоплювати не лише окремий будівельний об'єкт, а систему розподілу ресурсів між кількома проєктами, балансування пріоритетів, координацію техніки, персоналу, фінансових потоків і матеріальних запасів. Цифрова модернізація дозволяє вивести цю координацію на новий рівень, однак потребує від підприємства здатності мислити операційною системою, а не набором відокремлених об'єктів чи підрозділів.

Ключовим моментом є те, що операційна адаптація до цифрової модернізації має не тільки техніко-організаційний, а й виразно економічний зміст. Водночас цифрова модернізація створює і нові ризики, які також повинні враховуватися в межах операційної адаптації. Йдеться про залежність від якості даних, ризики неповної інтеграції систем, перевантаження персоналу новими інструментами, тимчасове зниження операційної стабільності під час переходу, конфлікти між старими й новими регламентами, а також про небезпеку формальної цифровізації без зміни управлінської логіки. Саме тому управлінський аспект адаптації має включати механізми етапності, пілотного тестування, диференціації цифрових рішень за рівнем зрілості процесів, навчання персоналу та постійного зворотного зв'язку від користувачів системи. Будівельне підприємство, що здійснює цифрову модернізацію без врахування адаптаційного навантаження на людей і процеси, ризикує отримати не зростання ефективності, а внутрішню дезорганізацію. У цьому контексті особливої уваги потребує кадрово-компетентісна складова операційної адаптації. Будівельне підприємство може мати технічно сучасні цифрові рішення, але залишатися операційно негнучким, якщо персонал не сприймає дані як основу управлінської дії або не володіє навичками міжфункціональної інтерпретації інформації. Цифрова модернізація підвищує вимоги до кваліфікації не лише IT-фахівців, а всіх учасників операційного контуру: від керівників проєктів і кошторисників до логістів, інженерів на майданчику й спеціалістів з контролінгу. У результаті операційна адаптація повинна містити елемент організаційного навчання, тобто створення таких умов, за яких підприємство накопичує, поширює й інституціоналізує нові практики роботи з цифровими інструментами. Саме це перетворює цифрову модернізацію з набору технічних новацій на джерело довгострокової операційної спроможності.

Список використаних джерел:

1. Trach, R., Chupryna, I., Tormosov, R., Druzhynin, M., Trach, Y., Ryzhakova, G., & Ratnikov, D. (2026). An Integrated Fuzzy Logic and Network Analysis Approach to Assessing Supply Chain Stability in Prefabricated Construction. *Sustainability*, 18(3), 1380. <https://doi.org/10.3390/su18031380>
2. Chupryna, G. Ryzhakova, A. Biloshchytskyi, I. Ivakhnenko, M. Zinchenko and M. Malykhin, "Modular Structure of the Complex of Information and Technological Resources for the Energy Sphere," 2025 IEEE 5th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST), Astana, Kazakhstan, 2025, pp. 1-13, doi: 10.1109/SIST61657.2025.11139185.
3. Reznik, N. *et al.* (2025). The Role of the State in Development of Competition as a Key Institutional Prerequisite in Conditions of the Welfare Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Leveraging Advanced Technologies: Business Model Innovation and the Future. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1574. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00447-5_55

УДК 338.45:69

ГОЛОВНА МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Артемій Куценко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID : <https://orcid.org/0000-0001-8727-2962>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Еколого-соціально-економічні наслідки агресії росії та глобалізаційних процесів в цілому вимагають формування якісно нового механізму забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств. Повномасштабна війна стала визначальним чинником трансформації макроекономічного середовища України. Падіння валового внутрішнього продукту, переривання виробничо-логістичних ланцюгів, зростання дефіциту державного бюджету та суттєве зміщення пріоритетів фінансування у бік оборонної та гуманітарних схем призвели з одного боку до зупинки багатьох будівельних робіт, а з іншого створили нагальну потребу у будівництві об'єктів критичної інфраструктури та оборонного значення, а отже у контрактах на нове будівництво, ремонт, реконструкцію та відновлення, які потрібно виконувати у найкоротші терміни.

На перший план у конкурентній боротьбі виходять здатність працювати у режимі невизначеності та високоризиковому середовищі, вміння адаптуватися до нестабільності постачання ресурсів, наявність досвіду співпраці з державними та міжнародними замовниками, мобільність техніки та персоналу, швидкості мобілізації персоналу та техніки, ефективна логістика та запаси

критично необхідних матеріалів, здатності забезпечити безпеку виконання робіт, гнучкість у плануванні, перерозподілі потужностей і вмінні працювати у стислі терміни, відповідність новим технічним вимогам і нормативам та вимогам безпеки, інклюзивності, сталого розвитку.

На перший етап виходить адаптивність, здатність підприємства переформовувати свою діяльність в мінливих умовах. Компанії, які не адаптувалися, швидко втрачають ринок, тоді як ті, що змогли перебудувати операційну модель, отримують доступ до найбільш привабливих контрактів в рамках проєктів відбудови, місцевого розвитку, безпеки та оборони.

Головна мета механізму формування конкурентоспроможності будівельних підприємств у стратегічному періоді (рис 1.) полягає у створенні таких умов, за яких підприємство здатне стабільно утримувати або нарощувати свою ринкову позицію, забезпечувати високу якість виконання будівельних проєктів, оперативна реагувати на зміни попиту та адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів.



Рис. 1. Мета та цілі механізму формування конкурентоспроможності будівельних підприємств

Джерело: розроблено автором

Першочерговим завданням є *адаптивність до змін* зовнішнього середовища. Підрядне підприємство має бути здатним реагувати на трансформації ринку, економічні коливання, логістичні та постачальницькі ризики, а також на кризові ситуації, включно з військовими діями, обстрілами критичної інфраструктури або форс мажорними обставинами. У будь-якому випадку, цілі механізму забезпечення конкурентоспроможності повинні забезпечувати не лише поточну ефективність, а й гнучкість і економічну стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Крім того, механізм забезпечення конкурентоспроможності має здійснювати ефективне управління внутрішніми ресурсами, зокрема кадровим потенціалом. Мета полягає в створенні мотивованої та кваліфікованої команди, здатної реалізовувати проєкти високої складності, впроваджувати інноваційні технології та підтримувати стандарти безпеки та якості. Це передбачає систематичне підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію структури персоналу та зниження плинності кадрів, що є важливим для стабільності виробничих процесів і довгострокової конкурентоспроможності.

Визначення цілей механізму також включає формування стратегічних пріоритетів, які забезпечують оптимальну *синергію між економічними, технологічними, репутаційними та кадровими аспектами* діяльності підприємства. Це включає підвищення фінансової ефективності, оптимізацію витрат, забезпечення своєчасного та якісного виконання будівельних робіт, а також формування позитивного іміджу компанії у клієнтів та партнерів. Ці цілі спрямовані на досягнення стійких конкурентних переваг у складних умовах ринку, де ключовими є не лише ціна на обсяг виконаних робіт, а й здатність підприємства підтримувати високі вимоги до безпеки, якості та технологічної надійності.

Можна вважати, що основними цілями механізму забезпечення конкурентоспроможності підрядних будівельних підприємств є формування фінансової стабільності та ефективності, підвищення якості та технологічної надійності робіт, формування позитивної репутації на ринку, розвиток кадрового потенціалу та здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Досягнення цих цілей створює передумови для стійкого розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій і формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств в процесі відбудови економіки вимагає активізації досліджень генезису інноваційного механізму, який систематично стимулюватиме зростання якісних параметрів об'єктів та споруд, продуктивності праці, найбільш повному забезпеченню потреб покупців.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗА УЧАСТЮ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИТОРІВ

Володимир Лич,

докт. екон. наук, завідувач кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9024-1593>

Антон Артеменко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6516-9963>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах відбудови економіки України проєкти публічно-приватного партнерства набувають особливого значення як інструмент залучення довгострокового капіталу, управлінських компетенцій та сучасних технологій. Водночас участь міжнародних інвесторів змінює логіку оцінювання таких проєктів: поряд із традиційною перевіркою техніко-економічних показників вирішального значення набувають інституційна спроможність публічного партнера, прозорість процедур, належний розподіл ризиків, бюджетна доступність, дотримання екологічних і соціальних вимог, а також захищеність прав кредиторів. Оновлений Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025 № 4510-IX закріпив ширшу правову рамку для таких проєктів, передбачивши, зокрема, гранти для проєктів ППП, договори про фінансування, участь донорів і гарантії прав кредиторів, що безпосередньо підвищує значення якісної попередньої оцінки проєкту [1].

Міжнародна практика виходить із того, що оцінювання ППП-проєкту не може обмежуватися лише перевіркою відповідності формальним вимогам чи зіставленням вартості пропозицій. У підходах Світового банку така оцінка охоплює технічну здійсненність, економічну доцільність, комерційну життєздатність, фінансові наслідки, екологічні та соціальні аспекти, а також спроможність публічного партнера управляти проєктом упродовж усього його життєвого циклу [2]. Для міжнародного інвестора саме така багатовимірною оцінка є підставою для рішення про входження в проєкт, оскільки дозволяє визначити не лише потенційну прибутковість, а й реалістичність реалізації, стабільність договірної конструкції та стійкість грошових потоків.

Суттєвою особливістю оцінювання ППП-проєктів за участю міжнародних інвесторів є відокремлення поняття бюджетної доступності від поняття цінності за витрачені кошти. Європейський центр експертизи ППП при Європейському інвестиційному банку наголошує, що проєкт може бути бюджетно доступним для публічного партнера, але водночас не створювати належної цінності порівняно з традиційною моделлю закупівлі [3]. UNCITRAL, своєю чергою, підкреслює, що така оцінка має включати як кількісний, так і якісний аналіз витрат, вигід і очікуваного результату, доводячи переваги саме моделі ППП над

альтернативними способами реалізації проєкту [4].

Ще однією важливою особливістю є підвищена вага нефінансових критеріїв. Європейський інвестиційний банк під час економічної оцінки враховує не лише фінансову вигідність для інвестора, а й ширшу суспільну вартість проєкту для кінцевих користувачів, платників податків і третіх сторін, зокрема з урахуванням екологічних зовнішніх ефектів [5]. Аналогічно ЄБРР у своїй Екологічній і соціальній політиці 2024 року застосовує ризик-орієнтований підхід, вимагаючи управління екологічними й соціальними ризиками протягом усього життєвого циклу проєкту [6]. Отже, для проєктів ППП за участю міжнародних інвесторів уже недостатньо бути лише економічно доцільними; вони повинні відповідати стандартам доброчесності, сталості, інклюзивності та суспільної прийнятності.

З огляду на це доцільно застосовувати комбіновану модель оцінювання ППП-проєктів, яка поєднує формальну перевірку, технічну верифікацію, багатокритеріальну експертну оцінку та підсумкову перевірку відповідності. На першому етапі має проводитися адміністративна перевірка комплектності документів, відповідності заявки встановленій формі, наявності обов'язкових додатків, підтвердження співфінансування, а також правового статусу заявника і партнерів. Одночасно доцільно перевіряти, чи відповідає проєкт стратегічним документам, галузевим і територіальним пріоритетам та погодженому складу учасників.

Другий етап має передбачати поглиблену оцінку проєкту щонайменше за шістьма блоками: інституційна архітектура партнерства; логіка втручання, результати та показники; технічна здійсненність і готовність до реалізації; фінансова модель, бюджетна доступність і фінансові ризики; розподіл ризиків, гарантії та договірні механізми захисту інвестора; сталість, інституційна спроможність та економічний, соціальний і екологічний вплив. Така структура дозволяє послідовно оцінити не лише якість заявки, а й здатність проєкту забезпечити довгостроковий результат.

Водночас для проєктів, що реалізуються за участю міжнародних інвесторів, особливої ваги набуває перевірка інституційної готовності публічного партнера до супроводу проєкту на всіх стадіях його життєвого циклу. Йдеться не лише про формальну наявність уповноваженого органу чи визначеного балансоутримувача, а насамперед про здатність забезпечити належне адміністрування договору, моніторинг виконання зобов'язань приватного партнера, контроль за досягненням результативних показників і своєчасне реагування на відхилення. Для міжнародного інвестора така інституційна спроможність є одним із ключових сигналів надійності, оскільки навіть економічно доцільний і технічно якісний проєкт може втратити інвестиційну привабливість у разі слабкої управлінської підтримки з боку публічного партнера.

Не менш важливим елементом оцінювання є перевірка якості системи показників результативності проєкту. У практиці ППП недостатньо обмежуватися лише загальним описом очікуваних результатів або фіксацією кінцевого інфраструктурного продукту. Оцінка має охоплювати чітко визначені

кількісні та якісні індикатори, що дозволяють виміряти прогрес реалізації проєкту, його соціально-економічний ефект, рівень досягнення цілей, а також ефективність використання вкладених ресурсів. Саме наявність вимірюваних показників робить проєкт зрозумілим для інвестора, оскільки зменшує інформаційну невизначеність і дозволяє ще на етапі відбору оцінити, наскільки реалістичними є заявлені результати.

Крім того, доцільно передбачати окремий аналіз післяпроєктної стійкості, тобто спроможності об'єкта функціонувати після завершення інвестиційної фази без втрати якості послуг, технічного стану та фінансової керованості. У багатьох випадках саме ця складова є найбільш уразливою, оскільки акцент переноситься на будівництво або запуск об'єкта, тоді як питання подальшого утримання, тарифного покриття, джерел експлуатаційних витрат і відповідальності за оновлення активів залишаються недостатньо врегульованими. Тому оцінювання PPP-проєкту повинно включати не лише аналіз стартових умов його реалізації, а й перевірку довгострокової життєздатності створеного активу в інституційному, фінансовому та соціальному вимірах.

Важливо, щоб така оцінка не була одноосібною. Доцільною є модель, за якої кожен заявник незалежно аналізує кілька експертів, а технічні питання додатково перевіряє профільний фахівець, який надає консультативний висновок щодо технічної документації та її відповідності параметрам проєкту. Після завершення індивідуальних оцінок має проводитися узгоджувальне засідання комісії з письмовою аргументацією висновків та можливістю доопрацювання заявки.

На третьому етапі має здійснюватися підсумкова перевірка відповідності та доброчесності учасників. Йдеться про з'ясування правового статусу, відсутності конфлікту інтересів, процедур банкрутства, судових спорів чи інших обставин, які можуть поставити під сумнів здатність сторін виконати договірні зобов'язання. Для міжнародних інвесторів ця стадія безпосередньо впливає на рівень довіри до публічного партнера та проєкту в цілому.

Отже, особливість оцінювання PPP-проєктів за участю міжнародних інвесторів полягає у переході від вузького кошторисного підходу до інтегрованої багатокритеріальної моделі, що поєднує економічну доцільність, комерційну життєздатність, бюджетну доступність, належний розподіл ризиків, екологічно-соціальну відповідність і спроможність до довгострокового управління. Для України в умовах повоєнної відбудови доцільним є нормативне закріплення уніфікованої матриці оцінювання PPP-проєктів з чітким поділом на порогові критерії та критерії рейтингового відбору. Це підвищить довіру міжнародних інвесторів, зменшить ризик відбору слабо підготовлених проєктів і сприятиме залученню більшого обсягу довгострокового капіталу в українську інфраструктуру.

Список використаних джерел:

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> (дата звернення: 14.04.2026).

2. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2024-08/PPP%20Reference%20Guide%20Version%203.pdf> (date of access: 14.04.2026).
3. Value for Money Assessment. Luxembourg : European Investment Bank, European PPP Expertise Centre, 2015. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epec-value-for-money-assessment> (date of access: 14.04.2026).
4. UNCITRAL Legislative Guide on Public-Private Partnerships. New York : United Nations, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18356/9789210048057>.
5. The Economic Appraisal of Investment Projects at the EIB. 2nd ed. Luxembourg : European Investment Bank, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2867/076767>.
6. Environmental and Social Policy 2024. London : European Bank for Reconstruction and Development, 2024. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/policies/environmental-and-social-policy-esp.html> (date of access: 10.04.2026).

УДК 330.322:005.35:502.131.1

ESG, CSR TA SDGS ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент
[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Владислав Білецький,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність 075 «Маркетинг»

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Концепції ESG, CSR та SDGs формують сучасну основу сталого розвитку бізнесу та відіграють важливу роль у прийнятті інвестиційних рішень. ESG (Environmental, Social, Governance) — це система критеріїв оцінки діяльності компаній з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських факторів, яка широко використовується інвесторами для аналізу ризиків і довгострокової ефективності.

CSR (Corporate Social Responsibility) відображає добровільну відповідальність бізнесу перед суспільством і передбачає впровадження соціальних, етичних та екологічних ініціатив у діяльність підприємства. Вона сприяє формуванню позитивної репутації та підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін.

SDGs (Sustainable Development Goals) — це 17 глобальних цілей сталого розвитку, визначених United Nations (ООН), які спрямовані на подолання соціальних, економічних та екологічних проблем. Бізнес відіграє ключову роль

у їх досягненні через інтеграцію принципів сталого розвитку у свою стратегію.

Таким чином, ESG, CSR та SDGs є взаємопов'язаними підходами, що забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю підприємств.

Впровадження принципів ESG, розвиток CSR та орієнтація на SDGs суттєво підвищують інвестиційну привабливість підприємств. Інвестори все частіше оцінюють не лише фінансові показники, а й нефінансові критерії, зокрема рівень прозорості, соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

Компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, характеризуються нижчими ризиками, стабільністю та довгостроковим потенціалом зростання. Вплив на інвесторів зазначених інструментів наведені у табл.1.

Таблиця 1

Вплив на інвесторів ESG, CSR та SDGs інструментів

Інструмент	Ключовий вплив	Результат для інвестицій
ESG	Оцінка ризиків і прозорості	Підвищення довіри інвесторів
CSR	Формування позитивної репутації	Зростання привабливості компанії
SDGs	Орієнтація на сталий розвиток	Довгострокові інвестиції

(створено автором на основі [1])

Отже, інтеграція принципів ESG, розвиток CSR та орієнтація на SDGs виступають важливими чинниками підвищення інвестиційної привабливості підприємств.

Їх застосування сприяє зниженню ризиків, підвищенню рівня довіри з боку інвесторів і забезпечує довгострокову стабільність розвитку. У сучасних умовах ці підходи стають не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою ефективного функціонування бізнесу на глобальному ринку.

Таблиця 2

Напрями впровадження ESG, CSR та SDGs

Напрямок	Приклади реалізації	Бізнес-ефект
ESG (екологія)	енергоефективність, зменшення викидів, переробка	зниження витрат, привабливість для інвесторів
CSR (соціум)	підтримка громад, розвиток персоналу	підвищення лояльності клієнтів і працівників
Governance (управління частина ESG)	прозорість звітності, етичні стандарти	зростання довіри інвесторів
SDGs	інтеграція цілей у стратегію компанії	довгострокова стабільність

(створено автором на основі [2, 3])

Підприємства активно інтегрують принципи ESG, CSR та SDGs у свою діяльність, що дозволяє не лише підвищити інвестиційну привабливість, а й

забезпечити стійкий розвиток. Практичне застосування цих підходів, наведених в табл. 2, охоплює екологічні ініціативи, соціальні програми та вдосконалення корпоративного управління.

Отже, застосування ESG, CSR та SDGs трансформує бізнес-моделі компаній, роблячи їх більш стійкими, прозорими та інвестиційно привабливими в довгостроковій перспективі.

ESG, CSR та SDGs є взаємопов'язаними концепціями сталого розвитку, які відіграють важливу роль у формуванні сучасної інвестиційної привабливості підприємств. Їх інтеграція в діяльність бізнесу дозволяє враховувати не лише фінансові показники, а й екологічні, соціальні та управлінські фактори, що суттєво впливають на рішення інвесторів.

Практичне впровадження цих підходів сприяє зниженню інвестиційних ризиків, підвищенню рівня довіри до компаній, зміцненню їх репутації та забезпеченню довгострокової стабільності розвитку.

Список використаних джерел:

1. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [Електронний ресурс]. — URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 04.04.2026).
2. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* [Електронний ресурс]. — URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Global Reporting Initiative. *GRI Standards: Consolidated Set of Sustainability Reporting Standards* [Електронний ресурс]. — URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 04.04.2026).

УДК 658.8:316.42

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ АКТИВ

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, доцент
[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Ганна Ткаченко,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність 075 «Маркетинг»

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний маркетинг характеризується переходом від орієнтації виключно на продаж до формування довгострокових відносин зі споживачем, що базуються на цінностях і довірі. У цьому контексті соціальні інновації визначаються як нові рішення, підходи або форми діяльності, спрямовані на вирішення суспільно значущих проблем із одночасним створенням економічної цінності для підприємства. Їх особливістю є поєднання соціального ефекту з

комерційною доцільністю, що відрізняє їх від традиційних інновацій.

Зміна поведінки споживачів зумовлює зростання значення нематеріальних факторів, зокрема репутації, прозорості та соціальної відповідальності компанії. У зв'язку з цим соціальні інновації інтегруються у маркетингову діяльність і розглядаються як інструмент формування довіри, підвищення лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, вони поступово набувають статусу важливого елементу сучасної маркетингової стратегії та розглядаються як складова маркетингового активу підприємства.

Соціальні інновації як маркетинговий актив підприємства проявляються у їх здатності безпосередньо впливати на сприйняття бренду та поведінку споживачів. Запровадження соціально орієнтованих ініціатив сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищує рівень довіри та створює емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Для більш наочного розуміння особливостей трансформації маркетингових підходів доцільно узагальнити ключові відмінності між традиційним маркетингом та маркетингом із використанням соціальних інновацій. Наведені дані в табл.1 дозволяють чітко порівняти їхні основні характеристики та визначити принципові розбіжності у підходах до формування ринкової поведінки підприємства, взаємодії зі споживачем і створення конкурентних переваг.

Таблиця 1

Ключові відмінності між традиційним маркетингом та маркетингом із використанням соціальних інновацій

Традиційний маркетинг	Маркетинг із соціальними інноваціями
Орієнтація на продаж продукту	Орієнтація на цінності та суспільний вплив
Короткостроковий результат (збут)	Довгострокова лояльність і довіра
Конкуренція через ціну та якість	Конкуренція через імідж і соціальну позицію бренду
Основний акцент — реклама	Основний акцент — репутація та соціальні ініціативи
Споживач як покупець	Споживач як партнер і носій цінностей
Обмежений емоційний зв'язок	Сильний емоційний зв'язок із брендом
Ризик швидкої втрати інтересу	Стійка конкурентна перевага

(сформовано автором на основі [1, с. 305])

Показовими є приклади відомих компаній. Так, Patagonia — американський бренд одягу для активного відпочинку — активно впроваджує екологічні ініціативи, зокрема використовує перероблені матеріали та підтримує природоохоронні проєкти, що стало основою його маркетингової стратегії. Водночас Unilever — міжнародна компанія, що виробляє товари повсякденного попиту (харчові продукти, косметику, побутову хімію) — інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність, поєднуючи соціальні та екологічні ініціативи з просуванням брендів.

Відповідно, соціальні інновації виконують не лише соціальну функцію, а

й виступають ефективним маркетинговим інструментом, який забезпечує підвищення довіри, лояльності споживачів і зміцнення позицій підприємства на ринку.

Для більш наочного розуміння практичного застосування соціальних інновацій у маркетинговій діяльності було проведено аналіз досвіду провідних міжнародних компаній, зазначених раніше, Patagonia та Unilever. Метою такого порівняльного аналізу було визначення того, яким чином соціальні інновації інтегруються у бізнес-моделі компаній та як вони впливають на формування їх маркетингової стратегії, репутації та взаємодії зі споживачами.

Наведена таблиця (табл. 2) дозволяє узагальнити отримані результати та систематизувати підходи різних компаній до використання соціальних інновацій як інструменту маркетингу.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз використання соціальних інновацій у маркетингових стратегіях компаній Patagonia та Unilever

Компанія	Тип соціальних інновацій	Як використовується в маркетингу	Результат для бренду
Patagonia	Екологічні інновації (перероблені матеріали, захист довкілля, відповідальне споживання)	Формування бренду як “екологічно відповідального”, акцент на місії, а не лише продукті	Висока лояльність клієнтів, сильний емоційний зв’язок, стійкий імідж
Unilever	Соціальні та екологічні програми (сталий розвиток, зменшення впливу на довкілля, соціальні ініціативи у громадах)	Інтеграція соціальних цінностей у бренди компанії та маркетингові кампанії	Підвищення довіри до брендів, глобальна репутаційна перевага, стабільні продажі

(створено автором на основі [2, 3])

Таким чином, проведений аналіз діяльності великих міжнародних компаній підтверджує, що соціальні інновації є ефективним маркетинговим інструментом, який забезпечує формування стійкого іміджу бренду, підвищення довіри споживачів та довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Узагальнюючи результати всієї роботи, можна зробити висновок, що соціальні інновації поступово трансформуються з елементу корпоративної соціальної відповідальності у повноцінний маркетинговий актив підприємства. Вони впливають не лише на репутацію компанії, а й на ключові поведінкові показники споживачів, зокрема рівень лояльності, залученість та готовність до повторних взаємодій із брендом.

Крім того, встановлено, що інтеграція соціальних інновацій у маркетингову стратегію дозволяє підприємствам ефективніше конкурувати на ринку, особливо в умовах, коли функціональні характеристики товарів є подібними, а вирішальним фактором вибору стають цінності та довіра.

Водночас доведено, що результативність таких інновацій має довгостроковий характер і проявляється у накопиченні нематеріальних активів підприємства, таких як репутація та емоційний зв'язок із споживачами.

Отже, соціальні інновації можна розглядати як стратегічно важливий елемент сучасного маркетингу, який формує нову модель взаємодії бізнесу зі споживачем та забезпечує сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Будя, В. М., Дибя, М. І., Воробйов, С. П. Маркетинг: підручник. — Київ: КНЕУ, 2020. — 568 с.
2. Unilever. Unilever Sustainable Living Report 2023 [Електронний ресурс]. — URL: <https://www.unilever.com/sustainable-living/> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Patagonia. Our Mission and Environmental & Social Responsibility Report [Електронний ресурс]. — URL: <https://www.patagonia.com/our-footprint/> (дата звернення: 04.04.2026).

УДК 658.8:796:004

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ СПОРТИВНИХ ОБ'ЄКТІВ

Володимир Мельник,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка» спеціальність 051 «Економіка»

ORCID : <https://orcid.org/0009-0004-2047-8711>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Велика конкуренція у сфері спортивної інфраструктури та потреба у формуванні стійких відносин із цільовою аудиторією зумовлює важливість використання сучасних маркетингових засобів в діяльності спортивних об'єктів. Ефективна комунікація забезпечує не лише інформування, але й створення позитивного іміджу, залучення партнерів та спонсорів, а також підвищення лояльності відвідувачів, що безпосередньо впливає на економічну стабільність і розвиток спортивних об'єктів.

Маркетингова комунікація є одним із ключових факторів успіху спортивних об'єктів, адже саме вона забезпечує формування позитивного іміджу, залучення відвідувачів та створення довгострокових відносин із цільовою аудиторією. У сучасних умовах спортивні споруди перестають бути лише місцем проведення змагань чи тренувань - вони перетворюються на багатофункціональні центри, що поєднують спорт, розваги, бізнес та соціальну взаємодію. Відтак, ефективна маркетингова комунікація стає необхідною умовою їхнього розвитку та конкурентоспроможності.

Перш за все, маркетингова комунікація у сфері спортивних об'єктів виконує функцію інформування. Вона дозволяє донести до потенційних

клієнтів інформацію про послуги, події, інфраструктуру та унікальні переваги конкретного закладу. Завдяки сучасним каналам комунікації - соціальним мережам, офіційним сайтам, мобільним додаткам - спортивні арени та комплекси мають можливість швидко й ефективно охоплювати широку аудиторію [1, с. 42]. Водночас важливо, щоб інформація була не лише доступною, а й привабливою, емоційно насиченою та адаптованою до потреб різних сегментів споживачів.

Другим важливим аспектом є формування іміджу та бренду спортивного об'єкта. Успішні арени та стадіони давно перестали асоціюватися лише з конкретними командами чи видами спорту. Вони стають брендами самі по собі, що мають власну ідентичність, цінності та стиль комунікації. Наприклад, сучасні стадіони позиціонуються як місця сімейного відпочинку, культурних заходів, концертів, бізнес-форумів. Це розширює цільову аудиторію та дозволяє залучати нові сегменти споживачів. Маркетингова комунікація у цьому випадку спрямована на створення емоційного зв'язку між відвідувачем і спортивним об'єктом, що забезпечує лояльність та повторні відвідування [2, с. 29].

Не менш важливим є використання інтегрованих маркетингових комунікацій. Це означає, що спортивний об'єкт має застосовувати комплексний підхід, поєднуючи рекламу, PR, прямий маркетинг, цифрові технології та особисті контакти. Такий синергетичний ефект дозволяє досягати максимальної ефективності, адже кожен канал підсилює інший. Наприклад, реклама у соціальних мережах може бути доповнена спеціальними акціями для постійних клієнтів, а PR-кампанії - організацією благодійних заходів чи партнерством із місцевими громадами. У результаті формується цілісна комунікаційна стратегія, яка не лише інформує, а й створює позитивний соціальний імідж [3, с. 23].

Особливу роль відіграє цифрова трансформація маркетингових комунікацій. Сучасні спортивні об'єкти активно використовують технології big data, CRM-системи та аналітику для персоналізації комунікацій. Це дозволяє краще розуміти поведінку споживачів, їхні інтереси та очікування. Наприклад, завдяки аналізу даних можна визначити, які події найбільше цікавлять певні групи відвідувачів, і надсилати їм персоналізовані пропозиції. Такий підхід підвищує ефективність комунікацій та сприяє зростанню доходів спортивного об'єкта.

Важливим напрямом є також робота з партнерами та спонсорами. Спортивні об'єкти часто залежать від фінансової підтримки бізнесу, і маркетингова комунікація тут відіграє роль інструмента залучення та утримання партнерів. Чітке позиціонування, прозорість у взаємодії, демонстрація соціальної значущості та високої відвідуваності — усе це формує привабливий образ для потенційних інвесторів. Крім того, спільні комунікаційні кампанії зі спонсорами дозволяють розширювати аудиторію та підвищувати впізнаваність бренду спортивного об'єкта.

Не можна оминати увагою й соціальний аспект маркетингових комунікацій. Спортивні об'єкти часто виконують роль центрів громади, де відбуваються не лише спортивні, а й культурні та освітні заходи. Комунікація у

цьому випадку спрямована на формування соціальної відповідальності, підтримку здорового способу життя, розвиток молоді. Це створює позитивний імідж у суспільстві та сприяє довгостроковому успіху. Адже спортивний об'єкт, який асоціюється з користю для громади, отримує підтримку не лише від відвідувачів, а й від місцевої влади та організацій [3, с. 22].

Ще одним ключовим фактором є управління кризовими ситуаціями. У діяльності спортивних об'єктів можуть виникати проблеми - від технічних несправностей до негативних відгуків у медіа. Ефективна маркетингова комунікація дозволяє швидко реагувати на такі виклики, мінімізувати репутаційні ризики та відновлювати довіру аудиторії. Прозорість, відкритість та оперативність у комунікації є критично важливими для збереження позитивного іміджу.

Успіх маркетингової комунікації спортивних об'єктів значною мірою залежить від професійності менеджменту. Керівники мають усвідомлювати, що комунікація - це не лише інструмент просування, а й стратегічний ресурс, який впливає на всі аспекти діяльності. Від вибору каналів комунікації до формування контенту та управління взаємодією з клієнтами - усе це потребує системного підходу та довгострокового планування. Лише тоді маркетингова комунікація стає справжнім фактором успіху.

Таким чином, маркетингова комунікація у діяльності спортивних об'єктів виконує багатофункціональну роль: вона інформує, формує імідж, залучає клієнтів, підтримує партнерів, забезпечує соціальну відповідальність та допомагає долати кризові ситуації. У сучасних умовах, коли конкуренція між спортивними спорудами зростає, саме ефективна комунікація стає вирішальним чинником їхнього розвитку та процвітання. Вона перетворює спортивний об'єкт із простої інфраструктури на живий бренд, що має власну аудиторію, цінності та перспективи. Отже, маркетингова комунікація є не лише інструментом, а й стратегічною основою успіху спортивних об'єктів у XXI столітті.

Список використаних джерел:

1. Пушак Я. Я., Каламан О. Б., Харенко Д. О. Технології управління маркетинговими комунікаціями сучасного підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2025. № 2. С. 40–47. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9278> (дата звернення: 11.04.2026).
2. Васильченко Л. С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 48, ч. 2. С. 27–30. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-34>.
3. Танклевська Н. С., Вибранський В. В. Основи маркетингу в спортивній сфері. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр. 2019. Вип. 6(140). С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-4>.

ОНЛАЙН-ДОСЛІДЖЕННЯ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ОДЕРЖАННЯ СОЦІОЛОГІЧНИХ ДАНИХ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В МАРКЕТИНГУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Олександра Мурашкіна,

здобувач освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальність «Маркетинг»

Петро Захарченко,

канд. техн. наук., завідувач кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, професор

ORCID :<https://orcid.org/0000-0001-9172-0940>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах цифровізації ринку нерухомості онлайн-дослідження стали одним із ключових інструментів отримання соціологічних даних для девелоперських компаній. Особливо це актуально для ринку житлової нерухомості Києва, де конкуренція між забудовниками є надзвичайно високою.

Онлайн-дослідження дозволяють отримувати інформацію про: потреби потенційних покупців; рівень платоспроможного попиту; пріоритети щодо локації; бажані характеристики житла; ставлення до бренду забудовника; чутливість до ціни.

Для девелоперів Києва такі дослідження є основою формування маркетингової стратегії.

Для практичного аналізу доцільно використовувати приклади провідних компаній столиці: KAN Development, Intergal-Bud, UDP, DIM. Ці компанії активно працюють у digital-середовищі та використовують онлайн-інструменти маркетингових досліджень. Наприклад, Intergal-Bud має понад 20 активних проєктів у Києві, включно з ЖК «Нивки-Парк», «Сирецькі сади» та Intergal City. KAN Development реалізує масштабні преміальні та mixed-use проєкти, а UDP спеціалізується на концепції «місто в місті».

Найбільш поширеним методом є онлайн-опитування через: Google Forms, Telegram-боти, email-розсилки, форми на сайтах ЖК [1].

Наприклад, для житлового комплексу в Києві анкета може включати питання:

- який район міста є пріоритетним;
- бажана площа квартири;
- наявність паркінгу;
- важливість укриття;
- бюджет купівлі.

Наприклад, для проєктів DIM (Lucky Land, Metropolis) доцільно досліджувати попит серед молодих сімей та інвесторів.

Соціальні мережі стали фактично безкоштовним інструментом соціологічного моніторингу.

Для забудовників Києва основними платформами є:

- Instagram
- Facebook
- Telegram
- YouTube

Наприклад, через аналіз коментарів під рекламою ЖК можна виявити ключові потреби аудиторії.

Для проєктів Intergal-Bud користувачі часто цікавляться:

- темпами будівництва;
- безпекою району;
- укриттям;
- транспортною доступністю;
- умовами розтермінування.

Це фактично є якісними соціологічними даними.

Сучасні забудовники активно використовують: Google Analytics, Meta Ads Manager, CRM-аналітику, heatmaps (карти кліків) [3]. Наприклад, якщо на сайті KAN Development користувачі найчастіше переглядають сторінки квартир 60–80 м², це свідчить про актуальний попит саме в цьому сегменті.

Онлайн-дослідження дозволяють сегментувати ринок Києва за такими групами, рис. 1.

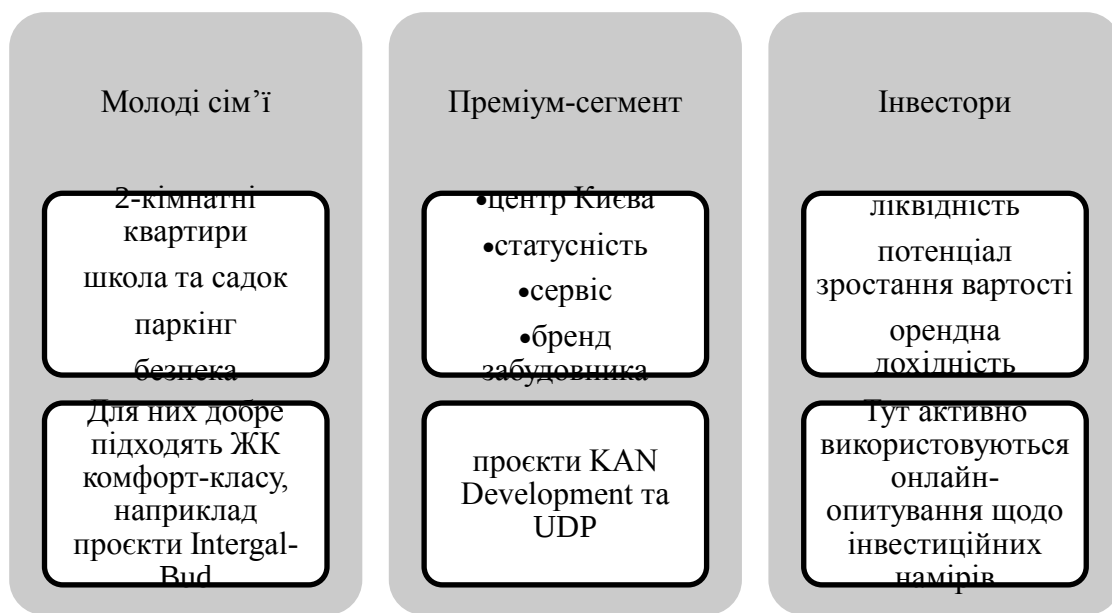


Рис. 1. Сегментування ринку нерухомості м. Києва відповідно онлайн досліджень

(сформовано автором на основі опрацювання відкритих джерел [2])

Наприклад, онлайн-дослідження показало, що 68 % респондентів у Києві вважають критично важливою наявність:

- автономного живлення;
- укриття;
- генератора;
- закритої території.

На основі цього девелопер формує рекламний меседж: «Безпечний житловий простір у Києві з автономною інфраструктурою».

Саме таке позиціонування сьогодні є особливо актуальним для столичного ринку. Соціологічні онлайн-дані використовуються для:

- таргетованої реклами Meta Ads;
- Google Ads;
- SEO;
- email-маркетингу;
- персоналізації пропозицій.

Наприклад, для різних сегментів Києва можуть створюватися окремі рекламні кампанії:

- Печерськ — premium
- Нивки — сімейний сегмент
- Оболонь — середній клас

Отже, онлайн-дослідження відкривають нові можливості для отримання соціологічних даних у маркетингу будівельної галузі. На прикладі девелоперських компаній Києва видно, що цифрові інструменти дозволяють глибоко аналізувати потреби споживачів, сегментувати ринок та формувати ефективні маркетингові стратегії.

Список використаних джерел:

1. Горбачик А. П., Сальнікова С. А. Методи збору соціологічної інформації: Навчальний посібник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2020.
2. Каталог забудовників м. Києва. ЛУН. URL: <https://lun.ua/uk/%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%BA%D0%B8%D1%94%D0%B2%D0%B0?srsId=AfmBOop-OU59zA1lcTIP-Apc-pSaJrzYpZDDG97iNRhTxpGhlzFcm2y>
3. Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження. Київ: Інститут соціології НАН України, 2018.

УДК 659.4:339.13.017

PR-МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

Денис Набаранчук,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313): <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах гіперконкуренції на ринку вже недостатньо просто володіти якісним продуктом; вирішальним фактором виживання бізнесу стає те, як саме компанія взаємодіє з аудиторією та керує власним інформаційним полем. Сутність PR-менеджменту в цьому контексті полягає у здатності бізнесу трансформувати звичайний продаж у процес побудови довіри, створення нематеріальної цінності та формування позитивного клієнтського досвіду. Важливо розуміти принципову різницю між традиційним маркетинговим тиском та сучасним PR-підходом: у першому випадку компанія намагається просто реалізувати товар, тоді як у другому — будує стратегічну взаємодію, орієнтовану на очікування та досвід людини [1].

Ефективна PR-стратегія сьогодні базується на інтеграції кількох ключових підходів:

Раціональний підхід. Його суть полягає у формуванні репутації через логічні аргументи, прозорість та доказову базу. Для сучасного споживача важливо мати доступ до чіткої інформації, яка допомагає зробити обґрунтований вибір. Яскравим прикладом є компанія Patagonia, яка замість агресивної реклами публікує детальні звіти про екологічність ланцюгів постачання, чим підтверджує свою репутацію етичного бренду через факти, а не лозунги [2].

Емоційний підхід. В основі лежить твердження, що люди купують не лише товар, а й емоцію, враження або статус. Якщо ігнорувати цей аспект, комунікація стає «сухою» і втрачає конкурентоспроможність. Прикладом є бренд LEGO з платформою «LEGO Ideas», де фанати стають співтворцями наборів. Це створює глибокий емоційний зв'язок і відчуття приналежності до глобальної спільноти, що є критично важливим для довгострокового PR.

Персоналізований підхід. Базується на глибокому аналізі поведінки користувачів для створення індивідуального комунікаційного досвіду. Сервіс Spotify, формуючи унікальні підбірки «Wrapped», демонструє, як цифрові технології дозволяють бренду стати «персональним другом» для кожного клієнта. Це створює відчуття ексклюзивної взаємодії та суттєво підвищує рівень залученості аудиторії [3].

Проблемно-орієнтований підхід. Суть полягає у зміщенні акценту з продукту на рішення конкретної проблеми споживача або суспільства. Компанія перестає продавати «інструмент» і починає продавати «результат» або соціальну місію. Наприклад, ініціативи Dove «Real Beauty» вирішують соціальну проблему стандартів краси, що трансформує бренд із виробника косметики на захисника суспільних цінностей [4].

В табл. 1 наведена порівняльна характеристика стратегічних підходів у PR-менеджменті.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних підходів у PR-менеджменті

Підхід	Основна мета	Ключовий інструмент	Приклад (кейс)
Раціональний	Обґрунтування вибору через логіку	Факти, цифри, прозорість	Patagonia (екологічні звіти)

Емоційний	Створення зв'язку через почуття	звітів Атмосфера, цінності, статус	LEGO (платформа LEGO Ideas)
Персоналізований	Відчуття індивідуальної уваги	Аналіз даних, кастомізація	Spotify (добірки Wrapped)
Проблемний	Рішення конкретної болі клієнта	Соціальна місія, допомога	Dove (кампанія Real Beauty)

Джерело: сформовано автором на основі [4]

На практиці синергія цих підходів дозволяє створити комплексний клієнтський досвід, який забезпечує стабільний розвиток бізнесу навіть у складних умовах. Якщо раніше головною метою PR вважалася короткострокова популярність, то сьогодні пріоритетом є довгострокові відносини, де покупець стає активним учасником взаємодії, а не просто об'єктом впливу. Таким чином, сутність PR-менеджменту в майбутньому лише посилюватиметься через розвиток цифрових технологій та подальшу персоналізацію клієнтського шляху.

Список використаних джерел:

1. Психологія покупця. S-Rocket. URL: <https://s-rocket.com/articles/psihologiya-pokupcyu> (дата звернення 07.04.2026)
2. Емоційний маркетинг у продажах: як створити ефективну стратегію. LandingList. URL: <https://landinglist.com.ua/emocijnyj-marketyng-u-prodazhah-yak-stvoryty-efektyvnu-strategiyu/> (дата звернення 07.04.2026)
3. Станьте другом клієнту: як емпатія збільшує продажі. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/business/stante-drugom-klientu-a-ne-bezemotsiynoyu-tochkoyu-prodazhu-yak-za-dopomogoyu-empatii-zbilshiti-prodazhi-na-10-30-rozpovidae-trener-z-emotsiynogo-intelektu-den-dubravyn-28112024-25142> (дата звернення 07.04.2026)
4. Як зрозуміти, чому немає продажів: чеклист причин. Ukrainian Digital. URL: <https://ukrainiandigital.com/yak-zrozumity-chomu-nemaie-prodazhiv-cheklyst-prychyn-vid-marketynhu-do-skryptiv-2/> (дата звернення 07.04.2026)

УДК 338.1

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК МЕТОД ТИРАЖУВАННЯ УСПІШНИХ МАЛИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Софія Нужнова,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Аліна Дяченко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: Ірина Івахненко,
д-р екон. наук, професор кафедри
менеджменту в будівництві, професор

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

На сучасному етапі розвитку економіки малий будівельний бізнес стикається з високим рівнем конкуренції та значними ризиками при спробах розширення діяльності. В умовах трансформації ринку нерухомості малі будівельні підприємства потребують впровадження інноваційних управлінських підходів для забезпечення сталого розвитку та територіальної експансії. Традиційні методи розширення бізнесу часто супроводжуються високими фінансовими ризиками та втратою операційного контролю. Одним із найефективніших механізмів тиражування успішних бізнес-моделей є франчайзинг, який дозволяє малим підприємствам масштабуватися без залучення надмірних власних інвестицій.

Теоретичне обґрунтування використання франчайзингу в будівництві полягає в можливості мінімізації витрат на вихід у нові регіональні сегменти ринку. Тиражування через франчайзинг передбачає передачу від франчайзера (власника успішної моделі) до франчайзі права на використання торговельної марки, технологій та управлінських систем. У будівництві це особливо важливо, адже стандартизація процесів дозволяє уникнути критичних помилок на майданчиках. Ключовою перевагою для малого підприємства є доступ до «операційного підручника», який включає готові кошторисні алгоритми, перевірені ланцюги постачання, методики організації будівельного майданчика, стандарти взаємодії з постачальниками, алгоритми управління собівартістю об'єктів та маркетингові стратегії.

Важливим аспектом успіху такої моделі є не лише технічні навички, а й розвинені управлінські компетенції керівників локальних підрозділів. Здатність до ефективної комунікації та командної роботи забезпечує цілісність бренду в межах усієї франчайзингової мережі. У власній мережі філій здійснюється прямий адміністративний контроль, що потребує значного управлінського ресурсу. У франчайзингу контроль стає опосередкованим: він базується на дотриманні жорстких корпоративних стандартів та регламентів, прописаних у договорі. При створенні філій власник несе повну відповідальність за збитки та операційні помилки. Франчайзингова модель дозволяє мінімізувати ризики для правовласника, оскільки значна частина фінансової та юридичної відповідальності на локальному рівні покладається на партнера-франчайзі. Для забезпечення ідентичності бізнес-процесів франчайзер розробляє систему контролю якості, яка включає регулярні аудити та дистанційний моніторинг об'єктів.

Економічна природа франчайзингу як методу тиражування полягає у синергії зусиль центрального офісу, який фокусується на стратегічному

розвитку та інноваціях, і локальних партнерів, що забезпечують оперативне управління та глибоке знання регіонального ринку. Для малого будівельного підприємства вступ до франчайзингової мережі означає радикальне зниження ризиків банкрутства: за статистикою, рівень виживання франчайзингових точок є значно вищим порівняно з автономними стартапами. Франчайзинг дозволяє малим компаніям відповідати високим вимогам банків та страхових компаній, оскільки вони працюють під егідою великого бренду з бездоганною репутацією.

Тиражування бізнесу в будівельній сфері вимагає чіткої класифікації моделей франчайзингу. Традиційно виділяють франчайзинг «бізнес-формату» (business format franchising), де передається повна концепція ведення підприємницької діяльності. Проте в Україні все більшої популярності набувають гібридні моделі. Наприклад, квазіфранчайзинг дозволяє підприємцю зберігати певний рівень автономії у виборі назви, але використовувати технологічні «ноу-хау» та логістичні ланцюжки франчайзера. Така модель є привабливою для досвідчених будівельників, які хочуть підвищити свою ефективність, не втрачаючи локальної ідентичності.

Переваги франчайзингу для малого будівельного підприємства можна згрупувати за кількома напрямками. По-перше, це економічна вигода від спільного маркетингу та реклами. Витрати на просування бренду розподіляються між сотнями партнерів, що робить рекламу на національному телебаченні чи у великих медіа доступною навіть для невеликої фірми. По-друге, це доступ до дешевших ресурсів. Об'єднані обсяги закупівель всієї мережі дозволяють отримувати від постачальників знижки до 20-30%, що безпосередньо впливає на маржинальність кожного окремого підприємства.

Ризики франчайзингу для малого бізнесу включають фінансову залежність. Регулярні виплати роялті та обов'язкові закупівлі матеріалів у визначених постачальників можуть обмежувати гнучкість підприємства в умовах локальної кризи. Крім того, тривалість договорів (зазвичай 3-5 років) ускладнює швидкий вихід з бізнесу, якщо ринкова кон'юнктура змінюється. Проте, порівнюючи ці ризики з небезпекою самостійного виходу на перенасичений ринок, більшість експертів погоджуються, що франчайзинг залишається найбільш безпечним шляхом для малого підприємця.

Розвиток франчайзингу як методу тиражування має значний соціально-економічний ефект. Він сприяє створенню нових робочих місць без залучення державних бюджетних коштів, підвищує загальну культуру підприємницької діяльності та стимулює інновації. В умовах післявоєнного відновлення саме мережеві структури малих будівельних підприємств зможуть забезпечити необхідні темпи та якість робіт по всій країні.

Отже, франчайзинг є ефективним інструментом масштабування успішного досвіду в будівельній сфері, що дозволяє малим підприємствам трансформуватися з локальних гравців у частину потужних національних та міжнародних мереж. Використання перевірених бізнес-моделей, стандартизація процесів та синергія у маркетингу та постачанні створюють стійкі конкурентні переваги. Незважаючи на певні юридичні та операційні виклики, потенціал

франчайзингу для тиражування малих будівельних підприємств в Україні залишається надзвичайно високим, особливо в сегментах модульного будівництва та сервісного обслуговування нерухомості. Подальший розвиток цього напрямку вимагає вдосконалення нормативно-правової бази та активного впровадження цифрових інструментів управління будівельними проєктами. Слід зазначити, що для досягнення довгострокового успіху франчайзингові мережі повинні постійно інвестувати у розвиток не лише технічних компетенцій, а й управлінського та лідерського потенціалу своїх партнерів. Таким чином, франчайзинг виступає не лише як комерційна стратегія, а як інститут модернізації вітчизняного малого підприємництва в умовах сучасних глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Шимко О. В., Демидюк С. М. Франчайзинг як стратегія розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 363–368.
2. Роль франчайзингу в розвитку малого і середнього бізнесу, 2024. веб-сайт. URL: <https://franchise-capital.com/blog/rol-franchajzingu-v-rozvitky-malogo-i-serednogo-biznesu/> (дата звернення: 13.03.2026 р.).
3. Франчайзинг «бізнес-формату». Мале підприємництво: основи теорії і практики. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2009. № 24(1). С. 39.
4. Драйвером зростання будівництва в Україні у 2024 році став нежитловий сегмент, 2025. веб-сайт. URL: <https://gmcenter.ua/posts/drajverom-zrostannia-budivnytstva-v-ukraini-u-2024-rotsi-stav-nezhytlovyj-sehment/> (дата звернення: 13.03.2026 р.).

УДК 338.1

СТВОРЕННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК НЕВІДЧУТНИХ АКТИВІВ (БРЕНДИ ТА ЛІДЕРСТВО)

Олександр Олійник,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Вікторія Ушкаленко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: Ірина Івахненко,

д-р екон. наук, професор кафедри
менеджменту в будівництві, професор

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та постійного зростання вимог

споживачів. Щоб залишатися успішними та стабільно розвиватися, компанії повинні постійно шукати нові шляхи підвищення ефективності своєї діяльності, впроваджувати інновації та створювати унікальні конкурентні переваги. Якщо раніше основним джерелом успіху підприємства були матеріальні ресурси, фінансові резерви та виробничі потужності, то сьогодні вирішальну роль відіграють нематеріальні активи, які здатні забезпечити довгострокову стійкість компанії на ринку та формують фундамент її конкурентних переваг [1].

Невідчутні активи – це ресурси компанії, які не мають фізичної форми, але здатні приносити економічну вигоду, зміцнювати ринкові позиції та підвищувати загальну цінність підприємства. До таких активів відносяться бренд, репутація компанії, корпоративна культура, знання та навички працівників, інтелектуальний капітал, управлінські компетенції керівників, а також організаційні процеси, що оптимізують діяльність підприємства [2]. Ці ресурси є ключовими для формування стійких переваг, адже вони накопичуються поступово, їх не можна швидко відтворити або придбати на ринку. Інвестування в невідчутні активи вимагає системного підходу, чіткого планування та постійного розвитку персоналу і внутрішніх процесів компанії.

Одним із найпотужніших невідчутних активів є бренд. Він формується через образ компанії в уяві споживачів, асоціації та емоції, які виникають під час взаємодії з продуктом чи послугою. Сильний бренд підвищує впізнаваність компанії, формує довіру клієнтів і сприяє утриманню постійних покупців. Завдяки цьому компанія отримує можливість залучати нових клієнтів, підтримувати лояльність існуючих, а також підвищувати цінність своїх продуктів чи послуг на ринку. Наприклад, відомі світові бренди інвестують значні ресурси в маркетинг, дизайн, просування та створення унікального споживчого досвіду, що забезпечує їм стабільний попит та можливість встановлювати преміальні ціни [3].

Не менш важливим є ефективне лідерство. Керівники визначають стратегічні цілі компанії, приймають управлінські рішення та мотивують команду до досягнення високих результатів. Сильне лідерство стимулює інноваційне мислення, формує позитивну корпоративну культуру та сприяє професійному розвитку співробітників. Підприємства з компетентними та мотивованими лідерами швидше адаптуються до змін на ринку, знаходять нові можливості для розвитку та ефективніше реалізують стратегії компанії. Крім того, лідери є носіями цінностей організації та відіграють ключову роль у формуванні довіри серед персоналу та зовнішніх партнерів [4].

Велике значення для формування конкурентної переваги має корпоративна культура. Вона визначає цінності, принципи взаємодії та норми поведінки в організації, впливає на мотивацію працівників та якість командної роботи. Сильна корпоративна культура створює позитивне робоче середовище, підвищує залученість співробітників у процеси компанії та стимулює їх до активної участі в розвитку бізнесу. Працівники, які відчують свою цінність у компанії, частіше пропонують нові ідеї, беруть на себе відповідальність за результати та сприяють покращенню внутрішніх процесів [5].

Ще одним критично важливим активом є інтелектуальний капітал та

знання працівників. Сучасні підприємства активно інвестують у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок персоналу. Це дозволяє підвищувати якість продукції та послуг, впроваджувати нові рішення та створювати інноваційні продукти. Досвід і компетенції співробітників формуються роками, їх неможливо швидко відтворити конкурентам, що робить ці активи особливо цінними. Крім того, розвиток знань персоналу сприяє підвищенню ефективності командної роботи, прискорює адаптацію до змін на ринку та дозволяє компанії швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища [6].

Нижче наведено основні невідчутні активи підприємства та їх вплив на формування конкурентної переваги:

Таблиця 1.

Роль невідчутних активів у формуванні конкурентної переваги підприємства

Невідчутний актив	Характеристика	Вплив на конкурентну перевагу
Бренд	Впізнаваність компанії та її продукції на ринку	Формує довіру споживачів та підвищує лояльність клієнтів
Репутація	Позитивний імідж підприємства серед клієнтів і партнерів	Підвищує довіру до компанії та її продукції
Лідерство	Здатність керівників мотивувати працівників і визначати стратегічні цілі	Підвищує ефективність управління та сприяє інноваціям
Вплив на конкурентну перевагу	Система цінностей і норм поведінки в організації	Покращує командну роботу та продуктивність працівників
Знання та компетенції персоналу	Професійні навички та досвід працівників	Сприяють підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності

Як видно з таблиці, розвиток кожного з цих активів суттєво впливає на позиції компанії на ринку. Нематеріальні ресурси формуються поступово, потребують постійної уваги, планування та системної роботи, але водночас вони стають основою стійкого розвитку і довгострокових конкурентних переваг. Їхня цінність полягає в тому, що вони складно відтворюються конкурентами і забезпечують унікальність компанії на ринку. Кожен невідчутний актив, від бренду до компетенцій працівників, впливає на репутацію компанії, довіру клієнтів та здатність підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Репутація бренду, ефективне лідерство та високий рівень знань і професійних навичок працівників є ключовими чинниками, що дозволяють

підприємству виділятися серед конкурентів, адаптуватися до змін на ринку та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності; репутація формує довіру клієнтів і партнерів, сприяє утриманню постійних покупців і підвищенню цінності продукту чи послуги, ефективне лідерство забезпечує реалізацію стратегічних цілей, стимулює інноваційне мислення та професійний розвиток команди, а компетентний персонал стає джерелом нових ідей, інновацій та покращення внутрішніх процесів; підприємства, що системно розвивають невідчутні активи, отримують унікальні можливості для залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих, впровадження інновацій та створення нових продуктів і послуг, що у довгостроковій перспективі забезпечує стійке зростання компанії, зміцнення її позицій на ринку та формування додаткової вартості для всіх стейкхолдерів [7].

Отже, розвиток невідчутних активів є стратегічно важливим напрямком сучасного управління підприємством. Вкладання ресурсів у формування сильного бренду, розвиток ефективного лідерства, підтримку корпоративної культури та підвищення кваліфікації персоналу забезпечує компанії не лише стабільність і впевненість у власних силах, а й формує тривалу та стійку конкурентну перевагу на ринку. Ці активи дозволяють підприємству виділятися серед конкурентів, створювати власну унікальну цінність для клієнтів, підвищувати їхню лояльність і довіру, а також зміцнювати позиції компанії у своїй галузі.

Крім того, системний розвиток невідчутних активів істотно сприяє підвищенню внутрішньої організаційної ефективності та продуктивності підприємства. Компанії, які інвестують у розвиток знань і професійних навичок працівників, створюють позитивне робоче середовище, стимулюють командну взаємодію та підвищують мотивацію персоналу, що дозволяє швидше адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати інноваційні рішення. Одночасно розвиток бренду, лідерства та корпоративної культури формує цілісну систему невідчутних ресурсів, де сильний бренд підвищує довіру клієнтів, ефективне лідерство забезпечує стратегічний напрям, а корпоративний клімат стимулює активну участь працівників у розвитку компанії.

Таким чином, невідчутні активи перестають бути просто додатковим ресурсом і стають фундаментальною основою стабільності, стійкого зростання та довгострокового успіху підприємства. Системний і послідовний розвиток бренду, керівництва, корпоративної культури та персоналу забезпечує компанії здатність підтримувати високий рівень адаптивності, прогнозувати ринкові тенденції, ефективно використовувати виникаючі можливості та створювати умови для впровадження інновацій, що робить приділення належної уваги нематеріальним активам одним із ключових елементів стратегії сучасного бізнесу та запорукою стійкого конкурентного успіху.

Список використаних джерел:

1. Бутинець Ф.Ф. Нематеріальні активи: економічна сутність та облік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.ztu.edu.ua/handle/123456789/748>
2. Гриньова В.М. Економіка підприємства в умовах ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://repo.knmu.edu.ua/handle/123456789/12345>
3. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/56789>
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/1234>
5. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5678>
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/hmil_0001.pdf
7. Оцінка ролі нематеріальних активів у формуванні конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/9623/zbirnykpdau14-150420223compressed.pdf>

УДК 339.13:621.56

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОБУТОВИХ ХОЛОДИЛЬНИКІВ

Вікторія Орлова,

канд. техн. наук, доцент кафедри менеджменту, доцент

Ігор Ізотов,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Ринок побутових холодильників є важливою складовою ринку побутової техніки та характеризується динамічним розвитком під впливом економічних і технологічних факторів. Посилення конкуренції та впровадження інновацій формують сучасні тенденції розвитку ринку. Ці фактори відображаються у зростанні обсягів світового ринку, демонструючи стабільний попит та потенціал для подальшого розвитку. Так, у 2023 році обсяг світового ринку побутових холодильників та морозильників оцінювався у 113,6 млрд. дол. США, а до 2032 року прогнозується досягнення 175,3 млрд. дол. США при середньорічному темпі зростання близько 4,9% [1].

В свою чергу, на регіональних ринках спостерігається значна диференціація: у Північній Америці лідирують США (74,9% ринку), у Європі – Німеччина, орієнтована на високоякісні та енергоефективні моделі, а в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – Китай із часткою близько 30,4%, що обумовлено урбанізацією, зростанням доходів та розширенням середнього

класу [1].

На розвиток ринку побутових холодильників в Україні водночас суттєвий вплив має воєнний стан, який спричинив порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення. З початком війни обсяги імпорту та експорту знизилися майже наполовину, що суттєво вплинуло на структуру та динаміку ринку. У 2024 р. найбільшу частку серед товарів холодильної та кліматичної галузі займали побутові холодильники, загальна вартість імпорту яких складала 143,6 млн доларів США, що становило 31% від загального обсягу імпортованих товарів цієї групи. Серед основних постачальників побутових холодильників лідерами були Польща з часткою 32%, Китай – 30% та Туреччина – 15%. На кінець 2024 року імпорт холодильної техніки в Україну значно перевищував експорт: різниця становила більше ніж утричі. Найбільша частка експорту в 2024 року в Україні припадала на торговельне холодильне обладнання та складала 43% від загального експорту товарів холодильної галузі (57,66 млн. дол. США). В свою чергу, частка експорту побутових холодильників складала <1% від загальної суми експорту товарів холодильної галузі [2].

Канали збуту охоплюють офлайн- і онлайн-продажі, причому основна частка припадає на фізичні магазини (78,5%). Споживачі цінують можливість оцінити товар особисто, отримати консультації та миттєву підтримку, тоді як онлайн-платформи забезпечують порівняння характеристик, зручну доставку, монтаж і гнучкі умови повернення. Виробники дедалі активніше впроваджують омніканальні стратегії, що поєднують онлайн і офлайн, а електронна комерція стає важливим каналом розширення охоплення ринку.

Найпопулярнішими на ринку залишаються двокамерні моделі, які займають близько 36% ринку завдяки оптимальному поєднанню місткості, доступності та енергоефективності. Однокамерні та моделі з верхнім розташуванням морозильної камери залишаються затребуваними на ринках із обмеженим бюджетом і компактним житлом, тоді як преміальні моделі з французькими дверима та Side-by-Side набирають популярності серед споживачів, орієнтованих на функціональність і дизайн.

За конструкцією переважають окремо стоячі холодильники, які займають приблизно 82% ринку завдяки низькій початковій вартості, простоті встановлення та широкому асортименту моделей із різним об'ємом [3].

На ринку побутових холодильників у 2025-2026 роках провідні позиції утримують світові бренди, що поєднують інновації, якість та різноманітність модельного ряду. Серед південнокорейських компаній LG та Samsung виділяються лідерством у сегменті преміум-холодильників, впровадженням смарт-технологій із AI-функціями та сучасним дизайном. Китайська Haier залишається одним із найбільших глобальних виробників, активно розвиваючись завдяки придбанню інших брендів та впровадженню інноваційних рішень, тоді як Midea пропонує широкий асортимент моделей для різних сегментів ринку. Американські бренди Whirlpool і GE Appliances відомі своєю надійністю та сильними позиціями на північноамериканському ринку. Європейські компанії Bosch, Siemens і Neff асоціюються з високою якістю,

довговічністю та надійністю, тоді як Liebherr спеціалізується на преміальних холодильниках високої якості. Шведські бренди Electrolux, AEG та Zanussi відомі ергономічністю та енергоефективністю своїх продуктів, що робить їх популярними серед споживачів, які цінують практичність та економію. Ці виробники вирізняються широким асортиментом продукції, поєднуючи сучасні технології з високою якістю, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції на світовому ринку та задовольняти різноманітні потреби споживачів [4].

Разом із тим, ринок стикається зі значними викликами. Висока чутливість споживачів до ціни, жорстка конкуренція та часті промоакції знижують прибутковість, особливо для невеликих виробників. Нестабільність ланцюгів постачання, дефіцит сировини і напівпровідників, а також підвищені вимоги до енергоефективності та екологічної відповідності ускладнюють планування виробництва й впливають на витрати. Великі компанії змушені поєднувати інновації з дотриманням регуляторних вимог, щоб залишатися конкурентоспроможними, тоді як для малих виробників ці фактори створюють значний фінансовий тиск [5].

Отже, ринок побутових холодильників характеризується високою конкуренцією, чутливістю до ціни та залежністю від глобальних ланцюгів постачання, водночас зростає роль електронної комерції та омніканальних стратегій. Основними тенденціями залишаються підвищення енергоефективності, інтеграція інтелектуальних функцій та орієнтація на сучасний дизайн і зручність, що забезпечує стійке зростання попиту та розвиток галузі в Україні й світі.

Список використаних джерел:

1. Avinash Singh, Sunita Singh. Household Refrigerators and Freezers Market Size and Share 2024-2032. URL: <https://www.gminsights.com/> (дата звернення: 15.03.2026 р.).
2. Дослідження галузи холодильного та кліматичного обладнання України в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/doslidzhennia-haluzi-kholodylnoho-ta-klimatychnoho-obladnannia-ukrainy-v-umovakh-viiny> (дата звернення: 21.03.2026 р.).
3. Market of household refrigerators. URL: <https://www.credenceresearch.com/report/household-refrigerator-freezer-market> (дата звернення: 22.03.2026 р.).
4. Smart Fridge Market: Growth Analysis, Dynamics, Key Players and Innovations, Outlook and Forecast 2026-2034. URL: <https://www.intelmarketresearch.com/smart-fridge-market-33962> (дата звернення: 17.03.2026 р.).
5. Refrigerators Market (2025-2035). URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/refrigerators-market> (дата звернення: 22.03.2026 р.).

ЧОТИРИ ТИПИ МАРКЕТИНГОВИХ ВІЙН ЗА ДЖЕКОМ ТРАУТОМ: ЗАСТОСУВАННЯ В БУДІВНИЦТВІ

Катерина Павлишина,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Софія Павленко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: **Ірина Івахненко,**

д-р екон. наук, професор кафедри
менеджменту в будівництві, професор

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний будівельний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність використання ефективних маркетингових стратегій. Однією з концепцій, яка дозволяє підприємствам вибудовувати конкурентну поведінку, є теорія маркетингових війн, розроблена Джеком Траутом спільно з Ел Райс. Вона базується на аналогії між бізнесом і військовими стратегіями та передбачає чотири основні типи конкурентної боротьби: оборонну, наступальну, флангову та партизанську [1].

У контексті будівельної галузі ця концепція набуває особливої актуальності, оскільки компанії функціонують у середовищі обмежених ресурсів, високих ризиків і значної залежності від репутації та інноваційності.

Оборонна стратегія використовується лідерами ринку, які займають домінуючі позиції. Її основною метою є збереження ринкової частки та недопущення втрати позицій. У будівництві такими компаніями є великі девелоперські корпорації, які реалізують масштабні житлові та комерційні проекти. Вони активно інвестують у бренд, якість та інновації, щоб утримати лідерство. Наприклад, впровадження сучасних технологій будівництва (BIM, енергоефективні рішення) дозволяє підвищити конкурентоспроможність і створює бар'єри для нових гравців [2].

Наступальна стратегія характерна для компаній, що прагнуть витіснити лідера або зайняти його позицію. У будівельній галузі це може проявлятися через агресивну цінову політику, скорочення термінів будівництва або пропозицію інноваційних рішень. Основним принципом є виявлення слабких сторін конкурента та використання їх у власній стратегії. Наприклад, якщо лідер ринку має проблеми із затримками здачі об'єктів, конкурент може зробити акцент на дотриманні строків як ключовій конкурентній перевазі.

Флангова стратегія передбачає пошук нових сегментів ринку або незадоволених потреб споживачів. У будівництві це може бути розвиток нішевих напрямів, таких як екологічне житло, смарт-будинки або модульне

будівництво. Такі компанії не вступають у пряме протистояння з лідерами, а створюють нові ринкові ніші. Це дозволяє уникнути прямої конкуренції та швидко завоювати лояльність споживачів [3].

Партизанська стратегія є найбільш характерною для малих і середніх будівельних компаній. Вона передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку, використання локальних переваг і гнучкість у прийнятті рішень. Такі компанії можуть спеціалізуватися, наприклад, на ремонті під ключ, малоповерховому будівництві або локальних інфраструктурних проєктах. Основною їх метою є ефективне функціонування у своїй ніші [3].

Для наочності співвідношення стратегій та їх застосування у будівництві доцільно подати у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Типи маркетингових стратегій та їх застосування у будівництві

Тип стратегії	Сутність	Приклад застосування
Оборонна	Захист позицій	Великі девелопери
Наступальна	Завоювання частки ринку	Конкуренція через ціну
Флангова	Освоєння нових сегментів	Еко- та смарт-житло
Партизанська	Робота в ніші	Локальні підрядники

Як видно з табл. 1, вибір стратегії залежить від розміру компанії, її ресурсів та позиції на ринку. Для будівельних підприємств важливо правильно ідентифікувати своє місце у конкурентному середовищі, щоб обрати оптимальну модель поведінки.

Аналіз застосування маркетингових стратегій у будівельній галузі свідчить, що їх ефективність визначається масштабом підприємства, доступними ресурсами та ринковою ситуацією. Великі девелоперські компанії, які у великих містах України формують близько 40–60% первинного ринку житла, переважно використовують оборонну стратегію, поєднуючи її з елементами наступальної для поступового зміцнення позицій. Середні підприємства частіше орієнтуються на наступальні дії, зокрема через цінову конкуренцію та скорочення термінів будівництва, що може забезпечувати приріст попиту на 10–20% у короткостроковому періоді. Водночас флангова стратегія демонструє значний потенціал у нішах енергоефективного та інноваційного житла, частка яких наразі оцінюється приблизно у 10–15%, що свідчить про перспективність їх розвитку. Партизанська стратегія дозволяє малим підприємствам стабільно функціонувати у вузьких сегментах, де вони можуть охоплювати до 20–30% локального ринку без прямої конкуренції з великими гравцями. У результаті можна зробити висновок, що в будівництві найбільш ефективною є не окрема стратегія, а їх поєднання, коли підприємства адаптують свою поведінку до конкретного сегмента ринку та динаміки зовнішнього середовища.

Таким чином, концепція маркетингових війн є ефективним інструментом стратегічного управління у будівельній галузі. Вона дозволяє систематизувати

підходи до конкурентної боротьби та визначити оптимальні напрями розвитку підприємства. Застосування оборонної, наступальної, флангової або партизанської стратегії залежить від конкретних умов ринку, ресурсного потенціалу компанії та її стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічного розвитку будівельного сектору особливого значення набуває поєднання різних стратегій та їх адаптація до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Конспект книги «Маркетингові війни» Джек Траут. *Digital агентство Promodo: Онлайн-маркетинг повного циклу.*
URL: <https://www.promodo.ua/blog/konspekt-knigi-marketingovi-viyni-dzhek-traut>
2. Що таке маркетинг і які бувають маркетингові війни. *Marketer.*
URL: <https://marketer.ua/ua/marketing-sense-marketing-war/>.
3. 24. Стратегії конкурентної поведінки за е. Райсом та Дж. Траутом. *StudFiles.*
URL: <https://studfile.net/preview/9321071/page:9/>

УДК 330.341.1

РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ІННОВАЦІЙНІ ПРОДУКТИ НА ПЕРЕХОДІ МІЖ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Віолетта Розтопіра,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Тетяна Рожко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: **Ірина Івахненко,**

д-р екон. наук, професор кафедри
менеджменту в будівництві, професор

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційна діяльність є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Постійні технологічні зміни, розвиток цифрових технологій та глобальна конкуренція змушують підприємства активно впроваджувати нові продукти та технологічні рішення. Важливу роль у цьому процесі відіграють інвестиції, оскільки саме вони забезпечують фінансову основу для створення та впровадження інновацій. Інвестиційні ресурси дозволяють здійснювати науково-дослідні роботи, модернізувати виробництво, впроваджувати нові технології та підтримувати конкурентоспроможність продукції на ринку.

У процесі розвитку інноваційного продукту важливе значення має

концепція життєвого циклу товару. Вона передбачає послідовне проходження продуктом кількох етапів розвитку від моменту створення до поступового зникнення з ринку. До основних стадій життєвого циклу товару відносять розробку, впровадження на ринок, зростання, зрілість та спад. Кожна з цих стадій характеризується різною динамікою продажів, рівнем прибутковості та конкурентним середовищем (рис. 1) [3].

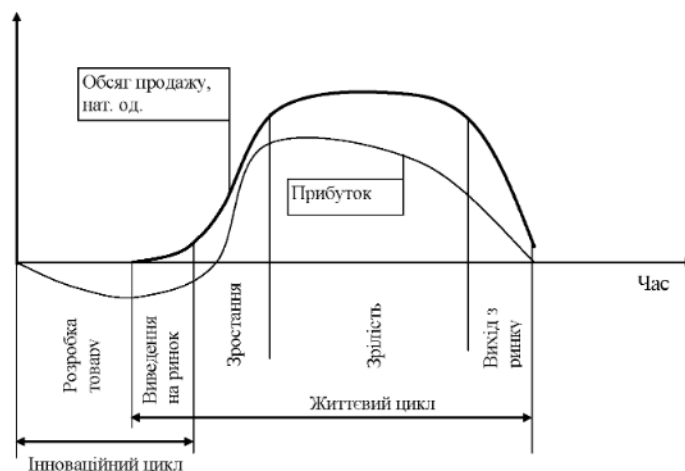


Рис. 1. Етапи життєвого циклу товару [3].

Етапи життєвого циклу товару дозволяють оцінити зміну обсягу продажів і прибутку на різних фазах розвитку продукції, а також визначити оптимальні стратегії маркетингу та управління продуктом.

На початковому етапі життєвого циклу відбувається розробка інноваційного продукту. У цей період здійснюються науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, формуються технічні характеристики майбутнього товару та визначається потенційний попит на ринку. Ця стадія характеризується значними витратами та високим рівнем ризику, оскільки результат інноваційної діяльності не завжди є передбачуваним. Інвестиції на цьому етапі спрямовуються на фінансування досліджень, створення прототипів та підготовку виробництва. Саме на цій стадії формується основа майбутньої конкурентоспроможності інноваційного продукту [1]. Інноваційна діяльність підприємств може організовуватися різними способами, залежно від наявних ресурсів, рівня технологічного розвитку та інвестиційних можливостей підприємства (рис. 2), що дозволяє наочно представити основні підходи до управління інноваційними процесами.

Наступним етапом є впровадження продукту на ринок. На цьому етапі підприємство починає комерціалізацію нової продукції, формує систему збуту та проводить маркетингові заходи для залучення споживачів. Обсяги продажів у цей період залишаються відносно невеликими, а витрати на просування продукції є досить значними. У зв'язку з цим підприємства потребують додаткових інвестицій для фінансування рекламних кампаній, створення каналів дистрибуції та вдосконалення виробничих процесів. Інвестиції на етапі впровадження сприяють формуванню попиту на новий продукт і забезпечують його закріплення на ринку [2].

На стадії зростання попит на інноваційний продукт починає швидко

збільшуватися. Підприємство розширює обсяги виробництва, зростають продажі та прибуток. Однак одночасно зростає і конкуренція, оскільки інші виробники можуть почати випуск аналогічної продукції. У зв'язку з цим підприємствам необхідно інвестувати у модернізацію виробництва, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту. Інвестиції на цьому етапі дозволяють підприємству зміцнити свої позиції на ринку та підвищити ефективність виробничої діяльності [4].

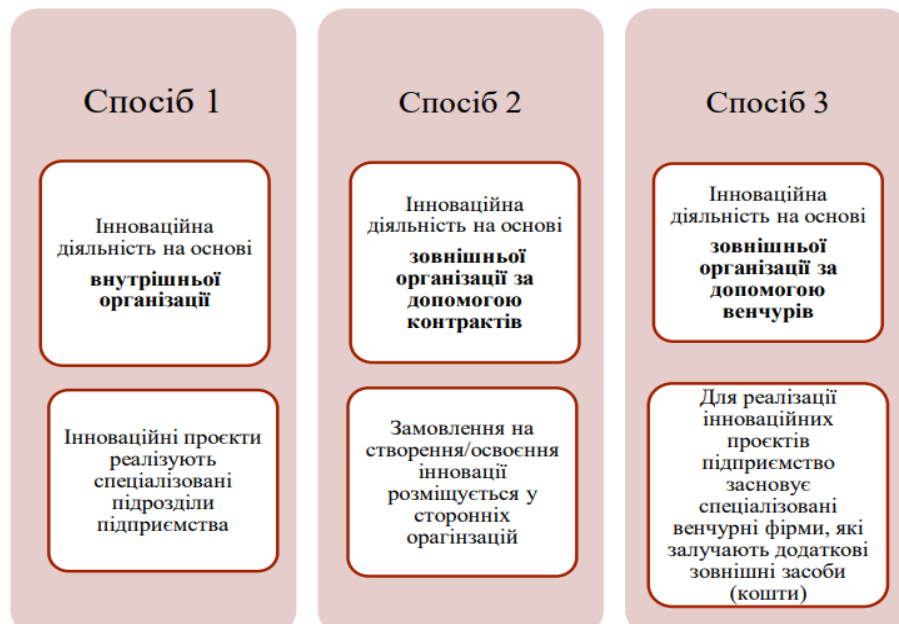


Рис. 2. Способи організації інноваційної діяльності [1]

Етап зрілості характеризується стабілізацією обсягів продажу та посиленням конкурентної боротьби. Ринок поступово насичується, а темпи зростання попиту знижуються. У цей період підприємства змушені шукати нові способи підтримання конкурентоспроможності продукції. Інвестиції спрямовуються на вдосконалення характеристик товару, оптимізацію виробничих витрат та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Важливим напрямом інвестиційної діяльності є модернізація продукції або створення її нових модифікацій, що дозволяє продовжити життєвий цикл товару [3].

На завершальному етапі життєвого циклу, який характеризується спадом попиту, підприємства стикаються зі зменшенням обсягів продажу та прибутку. Це може бути пов'язано з появою нових технологій, зміною споживчих потреб або посиленням конкуренції. У такій ситуації підприємства повинні приймати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку продукції. Одним із найефективніших шляхів є інвестування у створення нових інноваційних продуктів, які можуть замінити застарілу продукцію та забезпечити подальший розвиток підприємства.

Отже, інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку інноваційних продуктів на всіх етапах їх життєвого циклу. Вони створюють фінансову основу для проведення наукових досліджень, впровадження нових технологій, розширення виробництва та підтримання конкурентоспроможності

продукції. Особливо важливим є ефективне управління інвестиційними ресурсами під час переходу між етапами життєвого циклу товару, оскільки саме в ці періоди підприємства стикаються з найбільшими ризиками та викликами. Раціональне інвестування в інноваційні продукти дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгостроковий економічний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» / О. В. Гук, Л. П. Шендерівська, Г. А. Мохонько. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. – 186 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
3. Маркетингова товарна політика. Життєвий цикл товару, 2026. веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/37672/> (дата звернення: 14.03.2026).
4. Серьогіна Д. О., Жовтяк Г. А., Пушкар Т. А. Економіка та організація інвестиційно-інноваційної діяльності: навч. посіб. / Д. О. Серьогіна, Г. А. Жовтяк, Т. А. Пушкар; Харківський нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 206 с.

УДК 338.2:69.003

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ НА ЖИТЛОВУ НЕРУХОМІСТЬ

Олеся Романенко

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6791>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний ринок житлової нерухомості характеризується високою чутливістю до макроекономічних, демографічних, фінансових і поведінкових чинників. За таких умов традиційні методи прогнозування, що ґрунтуються переважно на лінійних залежностях, дедалі частіше не забезпечують необхідної точності для девелоперів, банків, інвесторів і органів публічного управління. Використання штучного інтелекту (AI) та предиктивної аналітики дає змогу виявляти нелінійні взаємозв'язки між змінними, швидко оновлювати прогнози та формувати сценарії розвитку ринку в умовах невизначеності [1–4].

Під попитом на житлову нерухомість пропонується розуміти не лише фактичний обсяг купівлі-продажу житла, а й сукупність кількісних індикаторів, що відображають намір і спроможність домогосподарств здійснити купівлю: кількість угод, динаміку іпотечних звернень, зміну середнього строку

експозиції об'єкта, пошукову активність, індекси споживчої та будівельної довіри, а також реакцію на процентні ставки та дохід населення. Такий підхід узгоджується з сучасними працями [1; 2; 4], у яких прогнозування попиту пов'язується як із продажами житла, так і з похідними показниками ринкової активності.

Перевага моделей III полягає у здатності працювати з великими масивами різнорідних даних. У системі прогнозування попиту на житло доцільно використовувати чотири блоки вхідних показників: макроекономічні, фінансові, просторово-ринкові, поведінкові (рис. 1). Їх комбінування забезпечує більш реалістичне відображення майбутнього попиту.

Макроекономічні показники	Фінансові показники	Просторово-ринкові показники	Поведінкові показники
• дохід домогосподарств • інфляція • облікова ставка • валютний курс • демографічні показники	• ставки іпотеки • обсяг кредитування • державні програми • частка прострочених кредитів	• ціна за кв. м • площа • локація • транспортна доступність • забезпеченість інфраструктурою	• онлайн-пошук • частота переглядів оголошень • індекси споживчої довіри • швидкість експозиції об'єктів

Рис. 1. Вхідні показники для системи прогнозування попиту на житло

Джерело: сформовано автором за даними [2; 3; 6; 7]

У наукових працях [1-4; 7; 8] доведено, що моделі машинного навчання перевищують класичні регресії за точністю передбачення ринкової динаміки. Так, при прогнозуванні попиту на житло в Кон'ї найкращий результат показала ANN-модель, що перевищила SVM, LR, GPR і RT [1]. У дослідженні для Йорданії алгоритми машинного навчання дали можливість прогнозувати попит у житловому будівництві на основі дев'яти економічних індикаторів, а XGBoost і комплексні підходи виявилися особливо ефективними [2]. Для Нової Зеландії доведено, що ElasticNet є корисним інструментом відбору ключових детермінант попиту, оскільки знижує ризик перенавчання та усуває проблему мультиколінеарності [3]. У китайських і тайваньських дослідженнях нейронні мережі та LSTM-моделі забезпечили високу якість прогнозу часових рядів ринку житла, що особливо важливо для короткострокового планування [4; 7; 8].

В Україні на ринку нерухомості спостерігаються точкові впровадження використання штучного інтелекту в продажах, маркетингу та аналітиці, а не масове використання повних AI-систем. Наприклад, фахівці компанії Greenville за допомогою AI вивчають поведінку і портрет покупця, аналізують дзвінки, запити з офіційних сайтів і чатів, прогнозують продажі, коригують маркетингові плани та виявляють аномалії [9]. Це вже не просто «чатбот для контенту», а використання AI у воронці попиту та продажів житлової

нерухомості. Платформа ЛУН не називає свої публічні дашборди «штучним інтелектом», але є реальним українським прикладом предиктивної аналітики для ринку житла. Платформа щоденно оновлює показники, зокрема «інтерес до купівлі квартири» на основі Google-даних, цін, строків експозиції, темпів продажу та інших ринкових індикаторів; їхніми даними користуються, зокрема, НБУ, Міністерство відновлення, Укрфінжитло, KSE. У своїх оглядах ЛУН прямо трактує поєднання зростання цін і зниження терміну експозиції як ознаку зростання попиту [10]. Це не «генеративний AI», але це саме робоча система кількісного відстеження й інтерпретації попиту на житло в Україні.

Для практики девелопменту та міського управління доцільно будувати гібридну систему прогнозування, у якій одна підсистема оцінює ймовірний обсяг попиту, а інша – чутливість цього попиту до цінових змін. Це пояснюється тим, що для ринку житла ціна та попит є взаємно обумовленими показниками: зміна доступності іпотеки або доходів населення впливає на кількість угод, а зміна пропозиції та локальних характеристик – на ринкову вартість. Тому моделі прогнозування цін можуть використовуватися як допоміжний інструмент для уточнення попиту, особливо в сегментному аналізі за районами, класами житла та типами домогосподарств [5; 6; 8; 11]. Порівняльна характеристика моделей прогнозування попиту на житлову нерухомість представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей прогнозування попиту на житлову нерухомість

Модель	Сильні сторони	Обмеження	Доцільність використання
Лінійна/множинна регресія	Інтерпретованість, простота	Погано вловлює нелінійність	Базовий сценарний аналіз
ANN (Artificial Neural Network)	Висока точність за складних зв'язків	Низька прозорість, ризик перенавчання	Прогноз продажів і попиту
Random Forest / Gradient Boosting	Робота з нелінійністю, важливість ознак	Потреба в налаштуванні гіперпараметрів	Масове оцінювання попиту за сегментами
ElasticNet	Відбір релевантних факторів, боротьба з мультиколінеарністю	Обмежена гнучкість щодо складних патернів	Виявлення ключових драйверів попиту
LSTM (Long Short-Term Memory)	Якісна робота з часовими рядами	Потреба у довгих і чистих рядах	Короткострокові та середньострокові прогнози

Джерело: сформовано автором за даними [1-4; 6; 8]

Водночас основною проблемою впровадження ШІ в аналітику ринку нерухомості є не лише вибір алгоритму, а й якість даних. Неповні реєстри угод, неоднорідність оголошень, затримка оновлення іпотечної статистики, відмінності між первинним і вторинним ринками, а також локальні шоки

безпеки чи регулювання здатні суттєво знижувати достовірність прогнозу. Через це доцільним є використання ансамблевих моделей, крос-валідації, регуляризації та explainable AI. Зокрема, SHAP-аналіз дає можливість визначати внесок окремих змінних у прогноз і робить результати прийнятнішими для управлінських рішень [3; 6; 11].

Для України застосування предиктивної аналітики у сфері житлової нерухомості є особливо актуальним через високу регіональну диференціацію попиту, міграційні зміни, зсуви у структурі доходів населення та нерівномірне відновлення будівельної активності. У цих умовах модель прогнозування має бути адаптивною, багаторівневою та просторово чутливою. На практиці це означає необхідність поєднання офіційної статистики, даних банківського сектору, інформації девелоперів, геоаналітики та цифрових слідів користувачів. Така система може використовуватися для планування обсягів нового будівництва, оцінювання доступності житла, оптимізації цінової політики, моніторингу ризиків «перегріву» локальних ринків та формування адресних житлових програм [2; 3; 7; 11].

Оцінювання якості прогнозу доцільно здійснювати за сукупністю метрик, а вибір моделі – не лише за формальною точністю, а й за стабільністю результату в різних часових вікнах і просторових зрізах. Для управлінської практики особливо важливо, щоб система не просто передбачала обсяг попиту, а своєчасно сигналізувала про точки перелому тренду, зміну еластичності попиту щодо ціни та формування нових осередків концентрації купівельної активності [1; 2; 6].

Отже, штучний інтелект і предиктивна аналітика формують новий стандарт прогнозування попиту на житлову нерухомість. Їхнє ключове значення полягає у можливості переходу від ретроспективного опису ринку до проактивного управління ним. Найбільш перспективним є використання гібридних моделей, що поєднують інтерпретованість економетрії, точність ансамблевих алгоритмів і часову чутливість LSTM. Подальші дослідження мають бути спрямовані на побудову регіональних моделей для українського ринку житла з урахуванням воєнних, демографічних та інституційних факторів.

Список використаних джерел:

1. Emeç Ş., Tekin D. Housing Demand Forecasting with Machine Learning Methods // Erzincan University Journal of Science and Technology. 2022. Vol. 15, Special Issue I. P. 36–52. DOI: 10.18185/erzifbed.1199535.
2. Sammour F., Alkailani H., Sweis G. J., Sweis R. J., Maaitah W., Alashkar A. Forecasting demand in the residential construction industry using machine learning algorithms in Jordan // Construction Innovation. 2024. Vol. 24, No. 5. P. 1228–1254. DOI: 10.1108/CI-10-2022-0279.
3. Elkhidir E., Patel T., Rotimi J. O. B. Predictive Modelling for Residential Construction Demands Using ElasticNet Regression // Buildings. 2025. Vol. 15, No. 10. Art. 1649. DOI: 10.3390/buildings15101649.
4. Mao Y. H., Zhang M. B., Yao N. B. Hangzhou Housing Demand Forecasting Model Based on BP Neural Network of Genetic Algorithm Optimization //

- Applied Mechanics and Materials. 2014. Vols. 587–589. P. 37–41. DOI: 10.4028/www.scientific.net/AMM.587-589.37.
5. Park B., Bae J. K. Using machine learning algorithms for housing price prediction: The case of Fairfax County, Virginia housing data // Expert Systems with Applications. 2015. Vol. 42, Issue 6. P. 2928–2934. DOI: 10.1016/j.eswa.2014.11.040.
 6. Lahmiri S., Bekiros S., Avdoulas C. A comparative assessment of machine learning methods for predicting housing prices using Bayesian optimization // Decision Analytics Journal. 2023. Vol. 6. Art. 100166. DOI: 10.1016/j.dajour.2023.100166.
 7. Xu X., Zhang Y. House price forecasting with neural networks // Intelligent Systems with Applications. 2021. Vol. 12. Art. 200052. DOI: 10.1016/j.iswa.2021.200052.
 8. Chiu K.-C. A long short-term memory model for forecasting housing prices in Taiwan in the post-epidemic era through big data analytics // Asia Pacific Management Review. 2024. Vol. 29, No. 3. P. 273–283. DOI: 10.1016/j.apmr.2023.08.002.
 9. Використання штучного інтелекту може економити девелоперам до 60% часу – топ-менеджер компанії Greenville. Property Times: веб-сайт. 31.03.2026. URL: https://propertytimes.com.ua/novosti/vykorystannya_shtuchnoho_intelektu_mozhe_ekonomyty_developeram_do_60_chasu_topmenedzher_kompaniyi_greenvill (дата звернення: 10.04.2026).
 10. Статистика вторинки. ЛУН Статистика: веб-сайт. URL: <https://lun.ua/stat/sale/ukraine?srsId=AfmBOooPOTwJHfDS2ImtEIUJFDT60I2EDr64YeK3QXaZnr5mNLCJyQPK> (дата звернення: 10.04.2026).
 11. An S., Song Y., Jang H., Ahn K. Toward transparent and accurate housing price appraisal: Hedonic price models versus machine learning algorithms // Financial Innovation. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 1–29. DOI: 10.1186/s40854-025-00874-w.

УДК 69:338.45:658.5:330.341.1

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ

Олександр Ротов

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6565-2606>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Інноваційний розвиток підприємств будівельного девелопменту в сучасних умовах доцільно розглядати як багатовимірний, динамічний і стратегічно спрямований процес якісної трансформації ресурсів, бізнес-

процесів, організаційних структур, управлінських рішень і ринкових моделей, у межах якого підприємство не лише адаптується до змін зовнішнього середовища, а й формує нові джерела цінності, конкурентних переваг та довгострокової стійкості. Для сфери будівельного девелопменту це питання набуває особливої ваги, оскільки девелоперське підприємство функціонує не як ізольований виробничий суб'єкт, а як інтегратор складної системи відносин між інвесторами, замовниками, підрядниками, проєктувальниками, органами влади, фінансовими установами, операторами нерухомості та кінцевими споживачами. Саме тому інноваційний розвиток у цій сфері виходить далеко за межі технологічного оновлення і охоплює трансформацію всієї архітектури створення, реалізації та експлуатації девелоперського продукту.

У цьому контексті інтегрований підхід до формування управлінського інструментарію є відповіддю на об'єктивну обмеженість фрагментарних моделей управління, що традиційно домінували в будівельній сфері [1-6]. Девелоперські підприємства протягом тривалого часу використовували розрізнені механізми планування, контролю, фінансування, маркетингу та технічної координації, які були орієнтовані переважно на окремі стадії життєвого циклу об'єкта. За таких умов управлінські рішення часто мали локальний характер, не враховували ефектів міжфункціональної взаємодії, а інновації впроваджувалися як епізодичні вдосконалення, а не як структурна основа розвитку. Інтегрований підхід, навпаки, виходить із того, що інноваційний розвиток повинен бути забезпечений системою узгоджених управлінських інструментів, які охоплюють стратегічний, організаційний, економічний, інформаційно-аналітичний, цифровий та поведінково-комунікаційний рівні діяльності підприємства. Сутність такого підходу полягає в тому, що управлінський інструментарій формується не як набір окремих методів чи процедур, а як цілісна багаторівнева система, в якій кожен елемент пов'язаний з іншими через спільну логіку створення цінності, управління ризиками та досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, інтегрований управлінський інструментарій інноваційного розвитку має забезпечувати не лише прийняття окремих рішень, а й координацію всіх процесів, що впливають на здатність девелоперського підприємства генерувати, відбирати, впроваджувати й масштабувати інновації. Саме ця інтегративна функція є визначальною, оскільки в умовах сучасного будівельного ринку успіх підприємства дедалі більше залежить не від ізольованої ефективності окремих операцій, а від якості зв'язків між стадіями проєктного циклу, між суб'єктами взаємодії та між функціональними підсистемами управління.

Інтегрований підхід до формування управлінського інструментарію інноваційного розвитку є також важливим із позицій методології оцінювання результативності. У межах традиційних підходів ефективність інновацій часто вимірювалася окремими фінансовими показниками або завершеністю конкретного проєкту. Проте для девелоперських підприємств цього недостатньо, оскільки інновація може змінювати не лише фінансовий результат, а й швидкість реалізації проєктів, якість координації, рівень ризику, репутаційну надійність, привабливість для інвесторів, гнучкість бізнес-моделі

та потенціал подальшого масштабування. Тому інтегрований інструментарій повинен базуватися на системі багаторівневих KPI, яка поєднує фінансові, операційні, проєктні, інноваційні, цифрові та ESG-індикатори. Лише така система дозволяє адекватно зафіксувати реальний внесок інновацій у розвиток підприємства. У прикладному вимірі це означає, що управлінський інструментарій має бути побудований як гнучка модульна система. Її інваріантне ядро повинно включати стратегічне планування інновацій, багатокритеріальне оцінювання рішень, управління портфелем проєктів, систему цифрової координації, інструменти контролінгу, ризик-менеджменту та моніторингу ефективності. Водночас варіативні модулі повинні адаптуватися до масштабу підприємства, типу девелоперської спеціалізації, географії ринку, структури фінансування, рівня цифрової зрілості та стадії життєвого циклу організації. У цьому полягає одна з ключових переваг інтегрованого підходу: він не нав'язує жорстко стандартизовану модель, а пропонує науково обґрунтовану рамку, в межах якої можливе гнучке налаштування управлінських механізмів відповідно до конкретних умов функціонування.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що інноваційний розвиток підприємств будівельного девелопменту не може бути ефективно забезпечений у межах ізольованих рішень, розрізнених функціональних практик або вузько технократичних моделей модернізації. Його успішність визначається здатністю підприємства сформувати інтегрований управлінський інструментарій, що поєднує стратегічне бачення, економічну раціональність, організаційну гнучкість, аналітичну прозорість, цифрову інтеграцію, ризик-чутливість і орієнтацію на сталу цінність. Саме такий підхід створює методологічну основу для переходу від фрагментарних інновацій до системної моделі розвитку, в межах якої девелоперське підприємство виступає не лише суб'єктом господарської діяльності, а центром координації інвестиційних, технологічних, соціальних та просторових змін. У цьому сенсі інтегрований підхід до формування управлінського інструментарію є не просто набором сучасних методів управління, а концептуальною платформою модернізації підприємств будівельного девелопменту в умовах цифрової трансформації, ринкової нестабільності та зростаючих вимог до якості, прозорості й стійкості будівельного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Онікієнко Н.В., Петруха Н.М., Рижакова Г.М. Науково-прикладні компоненти полікритеріальної системи оцінки інноваційного розвитку підприємств: імперативи взаємодії інтегрованих структур. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. № 52(1). С. 261-273.
2. Дружинін М. А., Хоменко О. М., Рижакова Г. М. Методологічний концепт і прикладні засади адаптогенної організації будівництва з урахуванням сучасних інноваційно-інвестиційних трендів. Управління розвитком складних систем. Київ, 2024. № 59. С. 182 – 190, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.182-190](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.182-190).

3. Хоменко О. М., Петренко Г. С., Рижакова Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. К. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. Київ, 2022. № 52. С. 113 – 125, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.113-125](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.113-125).
4. Хоменко О. М., Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Петренко Г. С., Степанюк Р. Б. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. Київ, 2023. № 56. С. 173 – 180.
5. Кричевська Ю. В., Рижакова Г. М., Шпаков А. В., Поколенко В. О., Приходько Д. О. Цифрова екосистема в будівельному девелопменті: концептуально-теоретичні аспекти трансформації та управлінські імперативи. Управління розвитком складних систем. Київ, 2024. № 60. С. 174 – 182.
6. Кричевська Ю.В., Шпаков А.В., Рижакова Г.М. Процесно-орієнтоване адміністрування життєвого циклу девелоперських проєктів у контексті цифрової трансформації будівельних підприємств. Просторовий розвиток,(10), 626-640.

УДК 339.138:005.591.6]:656.2

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Дмитро Сахно,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0393-2662>

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

У сучасних умовах розвиток підприємств залізничного транспорту залежить не лише від стану інфраструктури, рухомого складу чи тарифної політики, а й від здатності впроваджувати маркетингові інновації. Вони охоплюють маркетингові дослідження, ціноутворення, просування, організацію збуту, а також функції маркетингу й продажів у структурі інновацій бізнес-процесів [1]. Для підприємств галузі це означає зростання ролі цифрових каналів продажу, програм лояльності, персоналізованих сервісів, нових тарифних рішень та інструментів зворотного зв'язку як чинників підвищення конкурентоспроможності й економічної результативності. Сучасні споживачі транспортних послуг орієнтовані на доступність, зручність і персоналізацію, що посилює вимоги до маркетингової політики перевізників [2]. У наукових працях також наголошується, що розвиток залізничного транспорту потребує поєднання інноваційних технологій із сучасним маркетинговим управлінням [3]. Отже, маркетингові інновації стають важливим інструментом розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, посилення

конкуренції та зміни поведінки споживачів.

Маркетингові інновації у сфері залізничного транспорту доцільно трактувати як системні зміни у способах формування, просування, продажу та післяпродажного супроводу транспортної послуги, що забезпечують зростання клієнтської цінності та економічної результативності підприємства. Їх зміст охоплює не тільки рекламно-комунікаційну діяльність, а й управління тарифами, цифровими інтерфейсами, партнерськими екосистемами, клієнтською аналітикою, сегментацією та персоналізацією послуг. Для підприємств залізничного транспорту така постановка питання є принциповою, оскільки сам транспортний продукт є комплексним: він включає не лише перевезення як фізичне переміщення, а й досвід купівлі, інформаційний супровід, сервіс на маршруті, зручність пересадки, гнучкість тарифу, швидкість вирішення претензій та інтеграцію з іншими видами мобільності [1; 2].

Економічна значущість маркетингових інновацій підтверджується актуальними показниками діяльності АТ «Укрзалізниця». За 2024 рік товариством перевезено 174,9 млн т вантажів, що на 17,9 % більше, ніж у 2023 році. Одночасно у 2024 році перевезено 67,2 млн пасажирів, що на 1 % більше, ніж у попередньому році, у тому числі 27,6 млн пасажирів у поїздах далекого сполучення, що на 11 % більше, ніж у 2023 році; міжнародні перевезення також зросли [4]. Разом із цим чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 104,1 млрд грн, а доходи від перевезень — 93,1 млрд грн, однак фінансовий результат від перевезень скоротився порівняно з 2023 роком [4]. Це дає підстави стверджувати, що навіть за позитивної динаміки обсягів діяльності для підприємств залізничного транспорту критично важливим стає не просто нарощування перевезень, а підвищення їх ринкової ефективності через точніше налаштування продукту під потреби різних категорій споживачів, оптимізацію каналів комунікації та збільшення частки повторного попиту.

У пасажирському сегменті найбільш виразною формою маркетингових інновацій є цифровізація клієнтського інтерфейсу. У березні 2024 року застосунок Укрзалізниці вже мав 2 млн авторизованих користувачів, через нього було оформлено понад 10 млн квитків, частка онлайн-квитків у структурі продажів досягла 89 %, а частка мобільного застосунку за рік зросла з 25 % до 38 % [5]. У березні 2026 року Укрзалізниця повідомила, що 80 % залізничних квитків в Україні продається через цифрові канали, а застосунок має понад 6 млн користувачів і понад 55 млн придбаних квитків; також було наголошено на функціях автовикупу квитків, програмі лояльності, пуш-сповіщеннях у реальному часі та адаптації сервісу для осіб із порушеннями зору [6]. Такі зміни мають не лише технологічний, а й безпосередньо маркетинговий ефект: зменшуються трансакційні витрати клієнта, спрощується повторна купівля, накопичуються дані про споживчу поведінку, зростають можливості таргетованих пропозицій і крос-продажів, формується більш стійкий зв'язок між перевізником та пасажиром [5; 6].

Окремої уваги заслуговують програми лояльності як інструмент маркетингової інновації. Програма «Залізні друзі» вийшла за межі простої бонусної механіки та перетворюється на платформу партнерських пропозицій і

сегментованої взаємодії з окремими категоріями клієнтів. Зокрема, у 2025 році Укрзалізниця розширила програму спеціальними пропозиціями для внутрішньо переміщених осіб, передбачивши подвійні бонуси за подорожі та окрему категорію партнерських сервісів [7]. У такому форматі програма лояльності виконує одразу кілька функцій: стимулює повторні поїздки, формує емоційний зв'язок із брендом, розширює партнерську екосистему, забезпечує м'яку соціальну адресність та водночас генерує інформаційну базу для точнішої сегментації попиту. Це дозволяє говорити про перехід від масового маркетингу до маркетингу керованої клієнтської цінності.

Для вантажного сегмента маркетингові інновації мають іншу логіку, але не меншу значущість. Якщо у пасажирських перевезеннях домінує клієнтський досвід, то у вантажних — сервісна надійність, гнучкість контрактних умов, швидкість документального супроводу та прозорість логістичного процесу. Укрзалізниця офіційно позиціонує е.Портал УЗ-Карго як власну інформаційну систему для вантажних перевезень, у якій документи з КЕП мають юридичну значимість [8]. Це свідчить про трансформацію B2B-моделі від адміністративно-операційного обслуговування до цифрового клієнтського сервісу. Водночас міжнародні дослідження показують, що у конкурентному середовищі rail freight differentiated segment strategies мають будуватися з урахуванням різних очікувань клієнтів; у дослідженні Turkish State Railways було виокремлено шість поведінкових сегментів вантажних клієнтів [9]. Отже, для українських підприємств залізничного транспорту перспективними є не уніфіковані, а сегментовані маркетингові рішення: окремі пакети сервісів для аграрного бізнесу, металургії, контейнерного сегмента, малого та середнього бізнесу, міжнародних експедиторів, інтермодальних операторів. Такий підхід дає змогу переходити від збуту перевезення як стандартної послуги до продажу логістичного рішення з конкретною ціннісною пропозицією [4; 8; 9].

Міжнародний досвід також доводить, що ефективність маркетингових інновацій у залізничному транспорті безпосередньо пов'язана з управлінням клієнтським досвідом. У доповіді UIC підкреслюється, що пасажирів очікують доступної, персоналізованої та оперативної інформації на всіх етапах подорожі — від планування до післяпоїздової взаємодії; особлива роль відводиться мобільним застосункам, системам зворотного зв'язку, персоналізованим повідомленням та KPI, інтегрованим у цифрові сервіси [2]. Дослідження L. Oliveira та співавторів показало, що пасажирів високо цінують технологічні нововведення, які дають актуальну інформацію та індивідуалізовані сервіси; серед найважливіших функцій було виокремлено автоматичну компенсацію за затримані або скасовані рейси [10]. Для вітчизняних підприємств залізничного транспорту це означає, що маркетингова інновація повинна оцінюватися не лише за фактом запуску нового цифрового інструмента, а за його здатністю зменшувати невизначеність клієнта, скорочувати час прийняття рішення, посилювати лояльність і стимулювати повторне використання послуги [2; 10].

На підставі проведеного аналізу доцільно запропонувати кілька взаємопов'язаних напрямів розвитку маркетингових інновацій на підприємствах залізничного транспорту. По-перше, необхідне формування

єдиного цифрового маркетингового контуру, який об'єднує квиткові сервіси, програми лояльності, канали зворотного зв'язку, післяпродажні комунікації та аналітику клієнтської поведінки. По-друге, слід переходити до багаторівневої сегментації клієнтів із виокремленням не тільки традиційних пасажирських і вантажних груп, а й поведінкових сегментів за частотою користування, чутливістю до ціни, цифровою активністю, потребою в додаткових сервісах та рівнем лояльності. По-третє, варто розвивати гнучкі тарифні моделі, які поєднують динамічне ціноутворення з елементами соціальної доступності й адресних мотиваційних стимулів. По-четверте, перспективним є екосистемний підхід, за якого залізничне підприємство взаємодіє з фінтехом, ритейлом, сервісами міської мобільності, поштовими, медичними та туристичними платформами, перетворюючи перевезення на частину ширшого сервісного ланцюга [2; 4; 6; 7]. Практична реалізація зазначених напрямів потребує запровадження системи маркетингових KPI, до якої доцільно включити частку цифрових продажів, коефіцієнт повторної купівлі, середню дохідність клієнта за сегментами, рівень утримання користувачів програми лояльності, індекс задоволеності інформаційним супроводом, конверсію персоналізованих пропозицій та швидкість обробки звернень.

Таким чином, маркетингові інновації для підприємств залізничного транспорту слід розглядати як інтегральний чинник розвитку, який поєднує економічну, цифрову, сервісну та комунікаційну складові. Їх вплив виявляється у зростанні клієнтської бази, підвищенні частоти користування послугами, розширенні каналів збуту, підвищенні якості ринкової аналітики, покращенні іміджу перевізника та зміцненні його конкурентних позицій. У цьому контексті саме маркетингова інноваційність стає містком між технологічним оновленням залізничної системи та фактичним економічним результатом її функціонування.

Список використаних джерел:

1. OECD, Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris ; Luxembourg : OECD Publishing, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
2. UIC. *Happy Passengers Travel More: How to Measure and Improve Customer Experience by Rail*. Paris, 2024. URL: https://uic.org/IMG/pdf/20241215_cemp2-report-final_maj.pdf
3. Zadoia V. *Organizational Context of Ensuring Efficiency of Marketing Management in Innovative Development of Railway Transport*. Economics, Finance and Management Review. 2025. № 1(21). P. 130–139. DOI: 10.36690/2674-5208-2025-1-130-139. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-130-139>
4. АТ «Укрзалізниця». *Консолідований звіт про управління АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік*. 2026. URL: <https://surl.li/rapijy>
5. Укрзалізниця. *Застосунок Укрзалізниці залучив уже 2 млн авторизованих користувачів*. 18.03.2024. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-2/624659/

6. Укрзалізниця. *Мобільний застосунок від Укрзалізниці та Mastercard здобув нагороду на Transport Ticketing Awards у Лондоні*. 20.03.2026. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/745667/
7. Укрзалізниця. *Укрзалізниця розширює програму лояльності "Залізні друзі" спеціальними пропозиціями для ВПО*. 23.06.2025. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-2/668130/
8. Укрзалізниця. *е.Портал УЗ-Карго. Про систему* [Електронний ресурс]. URL: https://uz.gov.ua/cargo_transportation/electronic_transportation/eportal/about_system/
9. Zeybek H. *Customer Segmentation Strategy for Rail Freight Market: The Case of Turkish State Railways*. Research in Transportation Business & Management. 2018. Vol. 28. P. 45–53. DOI: 10.1016/j.rtbm.2018.10.003. URL: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.10.003>
10. Oliveira L., Bruen C., Birrell S., Cain R. *What Passengers Really Want: Assessing the Value of Rail Innovation to Improve Experiences*. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. 2019. Vol. 1. Art. 100014. DOI: 10.1016/j.trip.2019.100014. URL: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2019.100014>

УДК 658.7:351.86:352

ЛОГІСТИЧНІ ОПЕРАЦІЇ В СИСТЕМІ МУНІЦИПАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРИКЛАДІ КП «МУНІЦИПАЛЬНА БЕЗПЕКА ВИШНЕВОЇ ГРОМАДИ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Ольга Солдатенко,

спеціаліст вищої категорії,

викладач циклової комісії бізнесу та управління

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5862-8994>

Київський фаховий коледж прикладних наук, м. Київ

В умовах децентралізації та реформування системи публічного управління в Україні зростає роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні безпеки громадян, створенні безпечних умов перебування на громадських заходах. Вишневою ОТГ Бучанського району Київської області для створення безпечних умов проживання мешканців було створено комунальне підприємство муніципальної безпеки. Ефективність діяльності комунального підприємства значною мірою залежить від організації логістичних процесів, які здійснює підприємство [3].

Логістичні операції в системі муніципальної безпеки – це комплекс заходів із планування, управління та контролю потоків ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних) для забезпечення життєдіяльності громади, особливо в умовах кризових ситуацій.

Логістичні операції у сфері муніципальної безпеки охоплюють низку процесів (рис. 1) з метою забезпечення громадського порядку [1].



Рис. 1 Логістичні процеси в сфері логістики муніципальної безпеки [1]

КП «Муніципальна безпека Вишневої громади» виконує функції:

- патрулювання території;
- реагування на правопорушення;
- взаємодії з поліцією та службами ДСНС;
- забезпечення порядку під час масових заходів.

Специфіка території Вишневої територіальної громади це щільна забудова, транспортні вузли, промислові об'єкти, що формує в свою чергу підвищені вимоги до логістики.

Перед комунальним підприємством при плануванні маршрутів постає задача провести аналіз криміногенної ситуації та місць, де фіксується скупчення асоціальних елементів («гарячих точок»). При цьому потрібно брати до уваги щільність забудови громади, враховувати транспортну інфраструктуру, можливі затори. Великою перешкодою стає залізничний переїзд.

Для оперативного реагування працівниками комунального підприємства на правопорушення потрібно швидко отримати сигнал від небайдужих мешканців громади, для цього облаштовано цілодобове чергування та відеонагляд за ситуацією в громаді. Після отримання сигналу диспетчер в мінімальні терміни часу має визначити місце перебування екіпажу до місця пригоди та побудувати найбільш оптимальний маршрут. В залежності від безпекової ситуації, патруль здійснює координацію з іншими службами для вирішення проблеми [2].

Для швидкого реагування на виклик потрібно налагодити оптимізацію використання транспорту, постійно вести контроль витрат пального, проводити технічне обслуговування наявних транспортних засобів та розподіляти навантаження між екіпажами.

Наведемо приклади логістичних маршрутів комунальним підприємством КП «Муніципальна безпека» Вишневої ГРОМАДИ Бучанського району Київської області.

1 маршрут. Центральний маршрут патрулювання

Центр м. Вишневе → вул. Святошинська → вул. Європейська → вул. Лесі Українки → база.

2 маршрут. Житлові масиви Вишневої ОТГ

ЖК «Акварелі» → вул. Машинобудівників → вул. Вітянська → ЖК «Піонерський квартал».

Основні проблеми забезпечення логістики комунальним підприємством:

- транспортні затори;
- обмеженість ресурсів;
- недостатня цифровізація;
- нерівномірне навантаження.

Логістичні операції є ключовим фактором ефективності діяльності муніципальних служб безпеки. Їх оптимізація дозволяє підвищити оперативність реагування, зменшити витрати ресурсів та покращити рівень безпеки в громаді. Досвід КП «Муніципальна безпека Вишневої громади» демонструє важливість системного підходу до організації логістики. Для вирішення логістичних проблем доцільно впровадити GPS-моніторинг, автоматизацію диспетчеризації та використання аналітики даних а оновлення матеріально-технічної бази дозволить швидко прибувати на місце виникнення небезпечної події.

Список використаних джерел:

1. Державна служба України з надзвичайних ситуацій: офіційні методичні рекомендації. URL: <https://dsns.gov.ua/metodichni-rekomendaciyi>
2. Крикавський Є. В. Логістика. Львів: Львівська політехніка, 2018.
3. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. London: FT Prentice Hall, 2016.

УДК 339.138:004.738.5

ON-LINE-ПОКУПЕЦЬ ТА СПОЖИВАЧ ЯК ОБ'ЄКТИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НА ПРИКЛАДІ MONOBANK

Вячеслав Тарнопольський,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність 075 «Маркетинг»
ORCID: 0009-0009-0596-7601

Науковий керівник: Петро Захарченко,

канд. техн. наук, професор кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, професор

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У тезах досліджено особливості онлайн-споживача як об'єкта маркетингових досліджень у цифровому середовищі. Проаналізовано поведінкові характеристики користувачів фінансових сервісів на прикладі Monobank, визначено ключові фактори, що впливають на вибір цифрових банківських послуг, а також обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності у фінтех-секторі. Особливу увагу приділено використанню цифрової аналітики та персоналізації у процесі взаємодії з клієнтами.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки відбувається глибока трансформація маркетингової діяльності, що зумовлена стрімким розвитком інформаційних технологій, мобільних застосунків та онлайн-платформ. Традиційні підходи до дослідження споживача втрачають свою ефективність, оскільки значна частина взаємодії між компаніями та клієнтами переноситься у цифрове середовище. У таких умовах онлайн-споживач стає центральним об'єктом маркетингових досліджень, а його поведінка - ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємств.

Онлайн-споживач відрізняється від традиційного покупця не лише каналами взаємодії, але й принципами прийняття рішень. Він має доступ до великого обсягу інформації, що дозволяє швидко порівнювати альтернативні пропозиції, оцінювати вигоди та ризики, а також формувати власне ставлення до бренду. Водночас такий споживач є більш вимогливим до якості обслуговування, швидкості виконання операцій та рівня персоналізації. Це обумовлює необхідність використання нових підходів до маркетингових досліджень, які враховують специфіку цифрового середовища.

Поведінка онлайн-споживача формується під впливом комплексу факторів, серед яких провідну роль відіграють технологічні, економічні, соціальні та психологічні чинники. Технологічні фактори визначають зручність використання сервісу, швидкість роботи системи та доступність функціоналу. Економічні фактори пов'язані з вартістю послуг, наявністю бонусів і вигідних умов. Соціальні чинники включають вплив оточення, відгуків інших користувачів та інформації в соціальних мережах. Психологічні фактори охоплюють довіру до бренду, емоційне сприйняття та попередній досвід користування.

У цифровому середовищі процес прийняття рішення значно прискорюється, а роль клієнтського досвіду суттєво зростає. Користувач очікує максимально простого, швидкого та інтуїтивно зрозумілого процесу взаємодії з сервісом. Будь-які труднощі або затримки можуть призвести до втрати клієнта, що підвищує важливість оптимізації цифрових продуктів і постійного вдосконалення сервісу.

Сучасні маркетингові дослідження онлайн-споживачів базуються на інтеграції традиційних і цифрових методів. Особливе значення має аналіз поведінкових даних, який дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про дії користувачів у режимі реального часу. Використання великих масивів даних, digital-аналітики та експериментальних методів, таких як А/В тестування, дає змогу не лише виявляти тенденції, але й прогнозувати поведінку клієнтів, що значно підвищує ефективність маркетингових рішень.

Одним із найбільш показових прикладів реалізації цифрової моделі взаємодії зі споживачем є Monobank - перший в Україні мобільний банк, який функціонує без фізичних відділень. Його діяльність повністю базується на використанні мобільного застосунку, що дозволяє забезпечити високий рівень автоматизації процесів та мінімізувати витрати на обслуговування. Така модель створює унікальні можливості для дослідження поведінки клієнтів, оскільки всі їхні дії фіксуються та можуть бути проаналізовані.

Аналіз поведінки онлайн-споживачів Monobank свідчить про їхню орієнтацію на швидкість, зручність і функціональність сервісу. Користувачі активно використовують мобільний застосунок для здійснення повсякденних фінансових операцій, таких як платежі, перекази коштів, оплата послуг і контроль витрат. Це підтверджує, що цифровий банкінг стає невід'ємною частиною повсякденного життя споживачів.

Важливим фактором вибору банківських послуг є фінансова вигода, яка проявляється у вигляді кешбеку, відсутності комісій та вигідних умов кредитування. Однак поряд із раціональними чинниками значну роль відіграють емоційні аспекти, такі як зручність користування, дизайн застосунку та стиль комунікації. Monobank успішно поєднує ці фактори, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід і забезпечувати високий рівень лояльності.

Особливу увагу слід приділити клієнтському досвіду як ключовому елементу маркетингової стратегії. У цифровому банкінгу саме якість взаємодії з користувачем визначає його задоволеність і готовність продовжувати користування сервісом. Швидкість обслуговування, стабільність роботи застосунку, доступність підтримки та зручність інтерфейсу формують загальне сприйняття бренду.

Результати дослідження підтверджують, що користувачі Monobank демонструють високий рівень задоволеності сервісом і готовність рекомендувати його іншим. Це свідчить про ефективність клієнтоорієнтованого підходу та правильність обраної маркетингової стратегії. Водночас аналіз показує, що існує потенціал для підвищення активності користувачів у використанні додаткових сервісів, що потребує подальшого розвитку маркетингових інструментів.

У сучасних умовах важливим напрямом вдосконалення маркетингової діяльності є поглиблення використання поведінкової аналітики. Це дозволяє здійснювати більш точну сегментацію клієнтів, виявляти їхні потреби та формувати індивідуальні пропозиції. Використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання відкриває нові можливості для автоматизації маркетингових процесів і підвищення їх ефективності.

Крім того, значний потенціал має розвиток персоналізації, яка дозволяє адаптувати продукти та послуги до індивідуальних особливостей кожного користувача. Персоналізовані пропозиції, рекомендації та комунікації підвищують рівень залученості клієнтів і сприяють формуванню довгострокових відносин із брендом.

Важливим напрямом є також вдосконалення клієнтського досвіду шляхом постійного аналізу взаємодії користувачів із цифровим продуктом. Використання інструментів digital-аналітики дозволяє виявляти проблемні аспекти сервісу та оперативно їх усувати. Це забезпечує високий рівень якості обслуговування та підвищує конкурентоспроможність банку.

Важливою конкурентною перевагою Monobank є можливість отримання кредиту у максимально короткі терміни, що відповідає сучасним очікуванням онлайн-споживача щодо швидкості та зручності фінансових операцій. Завдяки

повній цифровізації процесу клієнт може оформити кредит без відвідування відділення, заповнення паперових документів та тривалого очікування рішення. Весь процес здійснюється безпосередньо у мобільному застосунку і займає в середньому до кількох хвилин, що значно підвищує привабливість сервісу для користувачів.

Крім того, Monobank пропонує вигідні умови кредитування, зокрема гнучкий кредитний ліміт, пільговий період та прозору систему нарахування відсотків. Використання автоматизованих алгоритмів оцінки платоспроможності дозволяє швидко приймати рішення щодо надання кредиту, що робить послугу доступною для широкого кола клієнтів. Такий підхід не лише підвищує рівень задоволеності користувачів, але й формує довіру до банку як до сучасної та клієнтоорієнтованої фінансової установи.

Таким чином, онлайн-споживач є ключовим об'єктом маркетингових досліджень у сучасному цифровому середовищі. Його поведінка визначає напрям розвитку компаній та формування їхніх стратегій. Досвід Monobank демонструє, що ефективне використання цифрових технологій, аналітики та клієнтоорієнтованого підходу дозволяє створювати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у фінтех-секторі. Подальше вдосконалення маркетингової діяльності має базуватися на глибокому аналізі поведінки користувачів, впровадженні інновацій та підвищенні якості взаємодії з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Захарченко П. В., Герега О. В., Скрипник А. Л., Артарі-Колумб Б. Ю., Вятчинкова О. В., Еркес О. Є., Омеляненко О. П., Горда І. О. **Маркетингова товарна політика**. – Київ: КНУБА, 2020. – 256 с.
2. Балабанова Л. В. **Маркетинг: підручник**. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 612 с.
3. Ілляшенко С. М. **Маркетингові дослідження: навчальний посібник**. – Суми: Університетська книга, 2020. – 328 с.
4. Гаркавенко С. С. **Маркетинг: підручник**. – Київ: Лібра, 2018. – 720 с.
5. Офіційний сайт Monobank. <https://www.monobank.ua>
6. Міністерство фінансів України. **Офіційна статистика фінансового сектору**. <https://minfin.com.ua>
7. Державна служба статистики України. **Використання ІКТ в Україні**. <https://www.ukrstat.gov.ua>

УДК 338.1

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЗАСІБ ВИХОДУ З ЦІНОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Ярина Шеремет,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент організації і адміністрування»

У сучасних умовах глобалізації та перенасичення ринків традиційні методи конкурентної боротьби, що ґрунтуються переважно на зниженні цін, стають менш ефективними та небезпечними для фінансової стійкості підприємств. Цінові війни виснажують ресурси компаній і призводять до деградації галузей. Саме тому стратегія диференціації стає критично важливим інструментом, що дозволяє підприємству створити унікальну ціннісну пропозицію та вийти з-під прямого тиску цінової конкуренції.

Концепція диференціації, вперше ґрунтовно досліджена Едвардом Чемберліном та розвинена Майклом Портером, передбачає створення продукту або послуги, які сприймаються споживачем як унікальні. Коли компанія пропонує додаткову цінність, споживач стає менш чутливим до ціни, що дозволяє встановлювати цінову премію. У структурі ринкових стратегій диференціація протиставляється стратегії лідерства за витратами.

Основні напрями диференціації можна класифікувати за кількома ознаками, що наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Класифікація видів диференціації продукції			
Вид диференціації	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат	ринковий
Продуктова	Унікальні технічні характеристики, інноваційний дизайн, підвищена надійність	Формування технологічної переваги над конкурентами	стійкої
Сервісна	Швидкість доставки, професійний монтаж, навчання персоналу, розширена гарантія	Посилення лояльності та зниження чутливості до ціни	переваги
Персональна	Компетентність консультантів, ввічливість, надійність та швидкість реакції штату	Формування довіри до компанії	високої
Іміджева	Символіка, впізнавана реклама, атмосфера бренду, соціальна відповідальність	Емоційна прив'язаність клієнта, що нівелює ціновий чинник	бренду та

Реалізація стратегії диференціації дозволяє компанії уникнути ситуації паритету, де єдиним критерієм вибору є мінімальна вартість. Особливо актуально це для ринків будівельних послуг та нерухомості, де диференціація може відбуватися через використання екологічних матеріалів, інноваційні архітектурні рішення або розвинену внутрішню інфраструктуру житлових комплексів.

Проте варто зауважити, що диференціація потребує додаткових витрат на

НДДКР (R&D), маркетинг та контроль якості. Ефективність такої стратегії графічно відображає концепція «кривої цінності» (рис. 1), де компанія фокусує зусилля на параметрах, які є найбільш важливими для цільової аудиторії, ігноруючи другорядні чинники, на яких змагаються лоукостери.

Головною перевагою диференціації є створення «ринкового імунітету». Навіть якщо конкуренти знижують ціни, лояльні клієнти залишаються з брендом через унікальні характеристики, які вони не можуть отримати в іншому місці. Це перетворює конкуренцію з гри «хто запропонує дешевше» на змагання «хто запропонує краще рішення проблеми клієнта».

Таким чином, диференціація продукції є найефективнішим стратегічним вибором для підприємств, що прагнуть довгострокового успіху. Вона не просто допомагає вийти з цінової конкуренції, а й створює бар'єри для входу нових гравців, посилюючи ринкову владу виробника. Майбутнє конкурентоспроможності вітчизняних підприємств лежить у площині пошуку унікальності, а не у нескінченному зниженні маржинальності заради короткострокового утримання частки ринку.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Наш Формат, 2020. 392 с.
2. Котлер П., Картаджая Г., Сеіawan І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької. Київ: Форс Україна, 2018. 208 с.
3. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.

СЕКЦІЯ 3

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

УДК 657.6:69:004

АУДИТ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ірина Бондар,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D1 «Облік і оподаткування»

науковий керівник – **Інна Серватинська,**

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4959-9056>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Аудиторська діяльність у будівельній сфері має низку специфічних рис,

що відрізняють її від перевірок підприємств інших галузей економіки. Така відмінність зумовлена складністю реалізації будівельних проєктів, тривалим виробничим циклом, значними обсягами інвестицій та необхідністю координації роботи великої кількості учасників.

До основних напрямів аудиту будівельного підприємства належать:

- перевірка наявності та відповідності дозвільної документації для здійснення будівельної діяльності;
- аудит договірних відносин між усіма учасниками будівельного процесу;
- аналіз формування собівартості та процесу ціноутворення будівельно-монтажних робіт;
- аудит розрахунків із генеральними та субпідрядними організаціями;
- перевірка доходів та оцінка фінансових результатів від діяльності підприємства у будівельному секторі [1, с. 132].

Внаслідок інтеграції сучасних технологій у практику аудиторської діяльності дослідники виокремлюють окрему еволюційну форму перевірок - цифровий аудит «діджитал аудит»). Головна мета впровадження автоматизованих технологій у аудит полягає у скороченні обсягу рутинних та монотонних завдань, що раніше виконувалися виключно вручну фахівцем.

У таблиці 1 наведено узагальнене порівняння ключових переваг традиційного аудиту та цифрового аудиту.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційних та цифрових методів аудиту

Аспект	Традиційний аудит	Digital Audit (цифровий аудит)
Аналіз даних	Ручне опрацювання вибірових транзакцій; процес потребує значних трудових витрат	Автоматизований аналіз повних масивів даних, що забезпечує швидші та більш комплексні результати
Контроль за виявленням шахрайства	Базується переважно на професійному досвіді аудитора та його судженнях	Використовує сучасні аналітичні інструменти та штучний інтелект для виявлення аномалій і підозрілих операцій
Економічна ефективність	Менші початкові витрати, однак у довгостроковій перспективі можливі більші витрати через нижчу ефективність	Потребує значних стартових інвестицій, проте забезпечує відчутну економію ресурсів у майбутньому
Точність	Існує ризик людських помилок під час обробки та інтерпретації інформації	Вища точність завдяки автоматизації процесів і мінімізації людського фактора
Масштабованість	Обмежується можливостями ручної роботи та часом фахівців	Легко адаптується до зростання обсягів інформації без істотного зниження

		ефективності
Адаптивність	Повільніше реагує на швидкі зміни в інформаційних системах клієнтів	Відзначається високою гнучкістю та здатністю працювати в динамму цифровому середовищі
Відповідність нормативним вимогам	Потребує значних ручних зусиль для контролю дотримання стандартів і правил	Передбачає автоматизовану перевірку відповідності на основі попередньо налаштованих критеріїв і стандартів

Джерело: складено автором на основі ресурсу [2]

Цифровізація істотно трансформує аудиторську діяльність будівельних підприємств, змінюючи не лише технічні засоби перевірки, а й саму методологію аудиту. У сучасних умовах аудит дедалі більше спирається на інтеграцію даних бухгалтерського та управлінського обліку, що дає змогу комплексно оцінювати законність, достовірність і економічну обґрунтованість господарських операцій у будівництві. Особливу роль у цьому процесі відіграють технології штучного інтелекту, які забезпечують автоматизацію обробки інформації, посилення аналітичних процедур, своєчасне виявлення відхилень і ризиків, а також підвищення якості аудиторських висновків. Саме тому в умовах цифровізації аудит будівельних підприємств слід розглядати як систему інтелектуально-аналітичного контролю, що поєднує інструменти фінансового, управлінського та цифрового моніторингу.

У цьому контексті основними напрямками застосування цифрових технологій і штучного інтелекту в аудиті будівельних підприємств є такі:

1. Автоматизація первинної документації:
 - розпізнавання документів (OCR, NLP);
 - автоматичне складання актів КБ-2в і КБ-3;
 - виявлення помилок і невідповідностей.
2. Контроль кошторисів і фактичних витрат:
 - порівняння фактичних витрат із нормативними;
 - виявлення аномалій у витратах;
 - забезпечення фінансового моніторингу.
3. Управління довгостроковими контрактами:
 - прогнозування ступеня завершеності;
 - розрахунок очікуваної собівартості;
 - автоматизація управління змінами.
4. Аналіз і аудит субпідрядників:
 - перевірка контрагентів;
 - аудит актів виконаних робіт;
 - виявлення прихованих схем.
5. Інтеграція з ВІМ, IoT та цифровими платформами:
 - поєднання ВІМ із бухгалтерським обліком;
 - використання IoT-сенсорів;

- застосування дронів.

Таким чином, аудит будівельних підприємств в умовах цифровізації набуває комплексного характеру, оскільки поєднує перевірку бухгалтерської інформації з аналітичними можливостями управлінського обліку. Цифровий аудит є сучасною еволюційною формою аудиторської діяльності, що ґрунтується на використанні комп'ютерних систем, спеціалізованого програмного забезпечення та інноваційних технологій. Найбільш поширеними серед них є штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, роботизована автоматизація процесів і аналіз великих даних. Таке поєднання дозволяє аудитору не лише підтверджувати достовірність звітних даних, а й оцінювати ефективність використання ресурсів, своєчасність виконання будівельних контрактів, обґрунтованість управлінських рішень і загальний рівень ризику господарської діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кравценюк О. А. Теоретичні аспекти аудиту діяльності будівельних підприємств. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2020. Вип. 91. С. 131–134.
2. Гладчук Г. Г., Дроздова О. Г., Жидовська Н. М. Використання диджитал-інструментів для аудиту бухгалтерської звітності в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14366862>.

УДК 657:331

АУДИТ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ: ТИПОВІ ПОРУШЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ

Олена Боровська,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності D1 «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Галина Гаман,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-4204>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Аудит операцій з оплати праці є критично важливим складником внутрішнього та зовнішнього контролю. Висока трудомісткість цього напрямку зумовлена значним обсягом первинної документації та великою кількістю рутинних операцій. Особливу увагу аудитор приділяє правильності та своєчасності відрахувань із заробітної плати, насамперед — точності розрахунку податків за допомогою арифметичної перевірки.

Для нарахування заробітної плати, яка належить кожному працівникові,

розраховують зарплата за місяць і від цієї суми здійснюють необхідні утримання. Відповідно до ст.128 КЗпП України при кожній виплаті заробітної плати загальний розмір усіх відрахувань не може перевищувати 20%, а у випадках, передбачених законодавством - 50% заробітної плати, яка належить до виплати працівникові. До обов'язкових утримань відносяться: військовий збір (5%) та податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), що встановлюється державою для фізичних осіб, які отримують доходи (18%).

Більшість помилок у нарахуванні зарплати, які виявляють аудитори, зумовлені не складністю законодавства, а людським фактором і неухважністю. Саме тому фахівці зосереджуються на пошуку таких типових промахів, використовуючи для перевірки не лише власний досвід, а й чіткі внутрішні інструкції та готові чек-листи. Хоча перелік потенційних порушень, за які Держпраці може накласти штраф, є надзвичайно великим, існують «типові» помилки, що зустрічаються найчастіше.

Основні типові порушення [1]:

1. Якщо на підприємстві встановлено однакові розміри окладів для всіх працівників — від директора до різноробочого, то, ймовірно, перевіряльники з Держпраці зафіксують в акті перевірки таке порушення: установлення розмірів заробітної плати працівникам без урахування міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів посадових окладів. Таке порушення належить до інших порушень трудового законодавства. За нього посадовим особам роботодавця загрожує адміністративний штраф від 510 до 1700 грн (ч. 1 ст. 41 КУпАП), а роботодавцям у разі невиконання припису Держпраці — фінансова санкція в розмірі однієї мінімальної заробітної плати (МЗП) (станом на 1 січня 2026 року — 8647 грн).

2. Ще одним поширеним порушенням є неподання повідомлення про прийняття на роботу або його подання із запізненням, уже після того, як працівник став до роботи. За таке порушення також повинна застосовуватися відповідальність як за порушення інших вимог законодавства, а саме штраф у розмірі однієї МЗП.

3. Порушенням є також ситуація, коли під час перевірки на підприємстві виявлено помилки в розрахунку сум індексації або коли індексація працівникові взагалі не нараховувалася. Індексація заробітної плати є мінімальною державною гарантією в оплаті праці. Відповідно ненарахування індексації вважається недотриманням мінімальних державних гарантій в оплаті праці. Це загрожує роботодавцеві штрафом у двократному розмірі МЗП, установленій законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, щодо якого вчинено порушення (абзац 5 ч. 2 ст. 265 КЗпП).

4. Ще однією проблемою, яка може виникнути щодо працівників у період випробування, є питання встановлення їм окладу. Зокрема, йдеться про ситуацію, коли працівникові на період випробування встановлено оклад менший, ніж іншому працівникові на цій самій посаді. Мінпраці допускає, що заробітна плата на період випробування може бути меншою, але ця умова має бути закріплена в колективному договорі.

5. Окрему увагу слід приділяти роботі у вихідний, святковий чи нічний

час, а також надурочній роботі. Перевірятьники з Держпраці досить ретельно контролюють, як на підприємстві встановлено режим роботи, чи дотримуються норми робочого часу, вивчають графіки виходу на роботу, графіки змінності та таблиці обліку робочого часу. Особливий контроль здійснюється щодо працівників, які працювали у вихідні, святкові дні, у нічний час або надурочно. Зокрема, якщо працівника залучають до роботи не лише у вихідний день, а й у вільний від роботи день, то компенсувати таку роботу слід за аналогією з компенсацією роботи у вихідний день.

6. Помилки в кадровій документації також належать до інших трудових порушень і можуть тягти за собою штраф у розмірі однієї МЗП. Проте іноді помилки й описки в кадровій документації, особливо в таблиці обліку робочого часу, можуть призвести до серйозніших і штрафонебезпечних порушень. Наприклад, через неточності в таблиці можна помилково дійти висновку, що працівники працювали у святкові дні, вихідні дні або надурочно.

7. До переліку інших порушень можна віднести: неповідомлення працівників не пізніше ніж за два тижні до встановленого графіком строку про дату початку щорічної відпустки; відсутність графіка відпусток; примусове направлення у відпустку без збереження заробітної плати; ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд; заміну щорічної відпустки грошовою компенсацією; неправомірне відкликання працівника з відпустки та/або відкликання без його згоди; порушення вимог щодо надання безперервної частини щорічної відпустки тривалістю 14 днів; недотримання інших умов і порядку надання щорічних відпусток, їх перенесення тощо (ст. 79 КЗпП).

За ці порушення може загрожувати штраф у розмірі 1 МЗП, але за кожне таке порушення (абзац дев'ятий ч. 2 ст. 265 КЗпП), а також адмінштраф (ч. 1 ст. 41 КАП) [2].

Щоб уникнути помилок у зарплатних відомостях, аудитори використовують цілий арсенал інструментів. Починають із «фундаменту» — перевірки таблиць та наказів, щоб переконатися, що кожен нарахований гривня має документальне підтвердження. Далі йде математична перевірка, яка відсікає механічні помилки в податках. Не менш важливо порівнювати дані з різних джерел (зустрічна перевірка) та аналізувати загальні тренди витрат на персонал. А щоб картинка була повною, варто залучати фактичний контроль — від звичайних опитувань до моніторингу робочих процесів [3].

Штучний інтелект (ШІ) може допомогти вирішити проблемні питання в розрахунках з оплатою праці, ефективно автоматизувати рутину в аудиті - від обробки первинної документації до підготовки звітів. Це дозволяє фахівцям зосередитися на стратегічному аналізі та прийнятті рішень. Завдяки здатності обробляти масиви даних, технології краще виявляють аномалії та приховані тренди, мінімізуючи людський фактор. Водночас ШІ залишається лише потужним інструментом — він не замінює професійне судження та досвід аудитора у вирішенні нестандартних кейсів [4].

Отже, комплексне застосування зазначених заходів сприяє підвищенню достовірності розрахунків з оплати праці, зниженню ризику помилок і

запобіганню фінансовим порушенням на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Онищенко В. Заробітна плата: перевірка розрахунків та типові помилки. Бухгалтерія для бюджету та ОМС. 2024. 24 жовт. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/715-zarobtna-plata-perevrka-rozrahunkv-ta-tipov-pomilki> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Савченко О. Трудові порушення: розбираємо деталі. Податки & бухоблік. 2021. № 50. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2021/june/issue-50/article-115486.html> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Ангеловська О. В., Синяєва Л. В. Аудит розрахунків з оплати праці та типові помилки і порушення, що можуть бути виявлені при його проведенні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1 (25). С. 14–18. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc9becfb-af92-404e-8e39-cc2ca0a9e525/content> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Гаман Г. В. Перспективи залучення штучного інтелекту в сферу аудиту. Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 22 трав. 2025 р. Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 160–162. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19490/1/301.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).

УДК 657

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Тетяна Вачкова,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D1 «Облік і оподаткування» ОПП «Облік і аудит»

Тетяна Іванова,

канд. економ. наук, доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Фінансова звітність виступає ключовим інформаційним джерелом для оцінки фінансового стану та результативності діяльності малого підприємства. В умовах обмеженості ресурсів і підвищених ризиків саме якісна та достовірна інформація забезпечує можливість проведення об'єктивного фінансового аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень та обумовлює необхідність поглибленого дослідження ролі фінансової звітності у системі інформаційного забезпечення управління малими підприємствами.

Ефективність функціонування малих підприємств значною мірою залежить від результативності їх фінансової діяльності, яка відображає

здатність суб'єкта господарювання генерувати прибуток, забезпечувати платоспроможність та підтримувати стабільний розвиток. Для проведення фінансового аналізу діяльності підприємства ключовим інформаційним джерелом виступає фінансова звітність, яка відображає узагальнені результати його господарської, інвестиційної та фінансової діяльності за певний звітний період [1]. Саме на її основі здійснюється оцінка фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та результативності діяльності. Для малих підприємств значення фінансової звітності є особливо важливим, адже вона виступає не лише інструментом внутрішнього управління, а й засобом комунікації із зовнішніми користувачами: інвесторами, кредиторами, державними органами.

Аналіз існуючих досліджень щодо фінансової звітності малих підприємств показав, що серед науковців не існує єдиного бачення щодо визначення «фінансова звітність». На думку українських вчених, *фінансова звітність* – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних показників, яка відображає майновий стан підприємства, джерела його формування та фінансові результати діяльності з метою задоволення інформаційних потреб користувачів [1]. Тоді як інші визначають *фінансову звітність* як систему узагальнених показників, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності підприємства та його фінансовий стан за певний період, сформованих на основі даних бухгалтерського обліку [4]. *Фінансова звітність* є основним джерелом інформації для економічного аналізу, що забезпечує оцінку ефективності діяльності підприємства, його фінансової стійкості та перспектив розвитку [2].

На нашу думку, фінансова звітність являє собою систему взаємопов'язаних показників, що формуються на основі даних бухгалтерського обліку з метою надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства та результати його діяльності для подальшого формування фінансового аналізу підприємства.

Для малих підприємств основними формами фінансової звітності виступає *баланс* (звіт про фінансовий стан) та *звіт про фінансові результати* [3]. Кожна з цих форм має своє аналітичне значення та використовується для оцінки різних аспектів фінансової діяльності підприємства. *Баланс* відображає фінансовий стан підприємства на певну дату та містить інформацію про його активи, зобов'язання та власний капітал і здійснює аналіз структури майна підприємства, джерел його фінансування, а також оцінку ліквідності та фінансової стійкості. Саме баланс є основою для розрахунку більшості фінансових коефіцієнтів. *Звіт про фінансові результати* містить інформацію про доходи, витрати та фінансовий результат діяльності підприємства за звітний період і дозволяє оцінити рівень прибутковості підприємства та ефективність його господарської діяльності.

Для проведення аналізу діяльності малого підприємства на основі інформації, яка міститься у фінансовій звітності, використовують горизонтальний, вертикальний, трендовий та коефіцієнтний аналіз [2]. Їх використання дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан суб'єкта

господарювання, виявити тенденції зміни окремих показників, визначити особливості структури активів і джерел їх формування, а також охарактеризувати результати господарської діяльності в динаміці. Кожен із зазначених методів виконує окрему аналітичну функцію, однак у сукупності вони формують цілісне уявлення про стан і результати функціонування малого підприємства.

Так, горизонтальний аналіз дає змогу простежити абсолютні та відносні зміни окремих статей фінансової звітності у часі, встановити напрями їх зростання або скорочення та виявити найсуттєвіші зрушення у структурі майна, джерел фінансування, доходів, витрат і фінансових результатів. Вертикальний аналіз, своєю чергою, спрямований на визначення питомої ваги окремих елементів у загальному обсязі відповідного підсумкового показника, що дозволяє оцінити внутрішню структуру балансу та звіту про фінансові результати. Трендовий аналіз використовується для виявлення основних тенденцій розвитку підприємства за кілька звітних періодів, що створює підґрунтя для аналітичних узагальнень і прогностичних оцінок. Коефіцієнтний аналіз забезпечує можливість розрахунку системи відносних показників, які характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність і рентабельність малого підприємства [2].

Аналіз динаміки та структури балансу і звіту про фінансові результати передбачає зіставлення змін у часі за кожною статтею активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів, витрат і кінцевих фінансових результатів діяльності малого підприємства. Такий підхід дає змогу не лише оцінити поточний фінансовий стан, а й установити, за рахунок яких саме чинників відбуваються зміни у фінансово-господарській діяльності суб'єкта малого підприємництва. Зокрема, аналіз структури активів дозволяє виявити співвідношення між необоротними та оборотними активами, оцінити мобільність ресурсів і рівень забезпеченості підприємства обіговими коштами. Аналіз пасиву балансу дає можливість визначити співвідношення власного і залученого капіталу, ступінь фінансової незалежності та характер формування ресурсної бази підприємства. Водночас дослідження показників звіту про фінансові результати дає підстави оцінити масштаби доходів, структуру витрат, рівень прибутковості та ефективність господарювання.

Згідно законодавства України для малих підприємств вказана вище фінансова звітність є основним джерелом інформації для проведення аналізу. Проте використання фінансової звітності як основного джерела інформації має певні обмеження, вона відображає результати діяльності підприємства за минулий період і не завжди враховує вплив зовнішніх факторів, таких як зміни ринкової кон'юнктури або економічної ситуації. Крім того, достовірність фінансової звітності залежить від правильності ведення бухгалтерського обліку та дотримання облікової політики підприємства [4].

Можна зазначити, що звітність виступає основним і найбільш доступним джерелом інформації для проведення фінансового аналізу малого підприємства та забезпечує комплексну оцінку фінансового стану, результатів діяльності, ліквідності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Використання

даних звітності дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства та своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти його діяльності. Водночас ефективність фінансового аналізу значною мірою залежить від достовірності та повноти звітної інформації. Отже, фінансова звітність є ключовим інструментом інформаційного забезпечення управлінських рішень і підвищення ефективності діяльності малих підприємств, а її вдосконалення виступає пріоритетним завданням для подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Добровольська, О., Кравченко, М., & Даніленко, О. (2021). Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-34>
2. Магопець О. А., Шалімова Н. С., Черновол О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / 2-ге вид., випр. і допов. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 230 с.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. №39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>
4. Овсюк Н.В., Шалієвська Ж.С., Гулько К.Ю. (2021). Фінансова звітність як основне джерело інформації про діяльність підприємства. *Економіка, фінанси, право*, (11). [https://doi.org/10.37634/efp.2021.11\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2021.11(1).5)

УДК 339.543:657.1/6

КОНТРОЛЬ МИТНОЇ ВАРТОСТІ ТОВАРІВ У СИСТЕМІ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВА

Марія Гаврилюк,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D1 «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Любов Згалат-Лозинська,

д-р. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, професор

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Розширення зовнішньоекономічних зв'язків підприємств зумовлюють необхідність удосконалення системи обліку та контролю зовнішньоекономічних операцій. Одним із ключових елементів митного регулювання та важливим показником для бухгалтерського обліку є митна вартість товарів. Саме вона виступає базою для нарахування митних платежів, зокрема ввізного мита та податку на додану вартість при імпорті товарів, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства та достовірність фінансової звітності. Неправильне визначення митної вартості може призвести до суттєвих фінансових ризиків, зокрема донарахування податків, штрафних санкцій та адміністративної відповідальності [1].

Законодавче регулювання митної вартості товарів в Україні здійснюється

відповідно до положень Митного кодексу України, який визначає методологічні засади формування митної вартості та порядок її контролю митними органами [2]. Крім того, українське законодавство гармонізоване з міжнародними нормами, зокрема положеннями Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ 1947) [3]. У зв'язку з цим контроль митної вартості набуває особливої актуальності не лише на рівні державного регулювання, а й у системі внутрішнього контролю підприємства. Значну роль у цьому процесі відіграють бухгалтерський облік та аудит, які забезпечують достовірність інформації про зовнішньоекономічні операції.

Метою дослідження є аналіз особливостей контролю митної вартості товарів у системі бухгалтерського обліку та аудиту підприємства, а також визначення основних проблем і напрямів удосконалення цієї системи.

Митна вартість товарів є однією з ключових категорій митної справи, оскільки вона використовується для визначення бази оподаткування при здійсненні митного оформлення товарів. Відповідно до положень Митного кодексу України, митна вартість – це вартість товарів, що використовується для митних цілей і базується на ціні, фактично сплаченій або такій, що підлягає сплаті за ці товари [3].

При визначенні митної вартості враховуються всі витрати, пов'язані з придбанням товарів та їх доставкою до митного кордону країни імпорту. До таких витрат належать вартість товару за зовнішньоекономічним контрактом, витрати на транспортування, страхування, комісійні та брокерські платежі, ліцензійні платежі, витрати на навантаження, розвантаження та перевантаження товарів.

Законодавством передбачено шість методів визначення митної вартості товарів, які застосовуються послідовно:

- 1) метод за ціною договору щодо товарів, які імпортуються;
- 2) метод за ціною договору щодо ідентичних товарів;
- 3) метод за ціною договору щодо подібних (аналогічних) товарів;
- 4) метод віднімання вартості;
- 5) метод додавання вартості;
- 6) резервний метод [2].

Основним методом є метод за ціною договору, який застосовується у більшості випадків. Інші методи використовуються лише тоді, коли митна вартість не може бути визначена на основі контрактної ціни.

Важливим фактором, що впливає на формування митної вартості, є умови поставки товарів відповідно до правил Інкотермс (Incoterms), які визначають розподіл витрат і відповідальності між продавцем та покупцем [4].

У системі бухгалтерського обліку митна вартість товарів має важливе значення для формування первісної вартості імпортованих активів. Відповідно до вимог Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», до первісної вартості запасів включаються всі витрати, пов'язані з їх придбанням та доставкою до місця використання [5].

До складу таких витрат входять митні платежі, ввізне мито, непрямі податки, що не відшкодовуються підприємству, транспортно-заготівельні

витрати, витрати на страхування, послуги митного брокера. Таким чином, правильне визначення митної вартості безпосередньо впливає на формування собівартості товарів та фінансовий результат діяльності підприємства.

Аудит митної вартості товарів є важливим елементом перевірки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основною метою аудиту є перевірка правильності визначення митної вартості та повноти відображення митних платежів у бухгалтерському обліку.

Під час аудиту особливу увагу приділяють перевірці таких аспектів [7]:

- правильність визначення контрактної вартості товарів;
- відповідність митної вартості умовам зовнішньоекономічного контракту;
- обґрунтованість включення додаткових витрат до митної вартості;
- правильність застосування методів визначення митної вартості;
- достовірність відображення митних платежів у бухгалтерському обліку.

Особливу увагу під час аудиту приділяють відповідності умов поставки товарів правилам Інкотермс, оскільки саме ці умови визначають склад витрат, що повинні включатися до митної вартості [7, с.24].

Незважаючи на законодавче регулювання, у практиці діяльності підприємств виникає низка проблем, пов'язаних із контролем митної вартості товарів. До основних проблем належать складність підтвердження окремих складових митної вартості, неоднозначність тлумачення законодавства, різні підходи митних органів до оцінки митної вартості, недостатній рівень внутрішнього контролю на підприємствах, складність документального оформлення зовнішньоекономічних операцій.

Досить поширеним явищем є коригування митної вартості митними органами у випадках, коли вони вважають заявлену декларантом митну вартість недостатньо обґрунтованою. У такому випадку підприємство повинно надати додаткові документи, що підтверджують реальність вартості товару [8].

Вдосконалення системи контролю митної вартості повинно бути спрямоване на розвиток внутрішнього контролю підприємств. Для підвищення ефективності контролю митної вартості доцільно впроваджувати комплекс організаційних та методичних заходів, а саме: удосконалення системи внутрішнього контролю імпортерських операцій; підвищення рівня автоматизації бухгалтерського обліку; використання внутрішнього аудиту для перевірки зовнішньоекономічних операцій; підвищення кваліфікації бухгалтерів та фахівців із зовнішньоекономічної діяльності; удосконалення методичних рекомендацій щодо визначення митної вартості.

Контроль митної вартості товарів є важливою складовою системи бухгалтерського обліку та аудиту підприємства. Правильне визначення митної вартості забезпечує коректне нарахування митних платежів, достовірність фінансової звітності та мінімізацію податкових ризиків.

Список використаних джерел:

1. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи

- розвитку : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
2. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17> (дата звернення: 14.03.2026).
 3. Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ 1947) : Угода; Бельгія від 30.10.1947. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/995_264 (дата звернення: 14.03.2026).
 4. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2000 року) : Правила; Міжнародна торгова палата від 01.01.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/988_007 (дата звернення: 14.03.2026).
 5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0751-99> (дата звернення: 14.03.2026).
 6. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0892-99> (дата звернення: 14.03.2026).
 7. Петрик О. А. Аудит: методологія і організація : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 260 с.
 8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: кредитно-модульний курс : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, К. І. Ржепішевського. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 288 с.

УДК 657.421:657.37

ОБЛІК ЗНЕЦІНЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРОБЛЕМИ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Микола Гавриць,

канд. екон. наук, доцент кафедри обліку і фінансів

Олександр Гавриць,

канд. екон. наук, професор

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків*

Знецінення, або ж impairment – це ситуація, коли балансова вартість активу, перш за все, об'єкту основних засобів, перевищує суму, яку підприємство могло б отримати від його використання або продажу. Поняття концепції знецінення та підходи до відображення знецінення основних засобів у бухгалтерському обліку детально розкриті у міжнародному стандарті бухгалтерського обліку 36 «Знецінення активів» (IAS 36 Impairment of Assets [1]), ключовим принципом якого є те, що балансова вартість активів, за якою вони відображаються в обліку та фінансовій звітності, не повинна бути вищою за так звану відшкодовувану вартість. Водночас, виконання цього принципу забезпечує реалізацію принципу обачності (prudence) в бухгалтерському обліку.

МСБО 36 визначає балансову вартість активів, зокрема основних засобів, не просто як їхню первісну вартість мінус суму накопиченої амортизації, але ще й не пропонує, а вимагає відняти від цієї величини попередні збитки від знецінення, тобто суму, на яку балансова вартість активу або т. з. одиниці, що генерує грошові кошти (cash-generating unit, CGU), перевищує його відшкодовувану вартість. Своєю чергою, відшкодовувана вартість – це більша з двох величин, справедлива вартість мінус витрати на продаж активу, або ж цінність використання активу (discounted cash flow), тобто величина дисконтованих грошових потоків, які може згенерувати актив для підприємства протягом періоду його експлуатації.

Оскільки міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності від початку були орієнтовані перш за все на таких зовнішніх користувачів, як інвестори та кредитори, відображення в обліку та звітності саме реальної, справедливої вартості активів, а не механічне зменшення їхньої первісної вартості на суму накопиченої амортизації, було і залишається однією з ключових вимог до підприємств, які впроваджують ці стандарти. В цьому контексті знецінення є одним з головних інструментів виконання цієї вимоги.

Підприємства повинні на регулярній основі оцінювати наявність ознак знецінення основних засобів та інших активів, зовнішніх, таких як зниження їхньої ринкової вартості, технологічне застарівання, зміни в економічному середовищі, або ж внутрішніх, зокрема фізичне зношування, зниження ефективності активу та негативні фінансові результати його використання, і якщо такі ознаки були виявлені – проводити тест на знецінення. Тест на знецінення має чітку структуру, і передбачає ідентифікацію активу або одиниці, що генерує грошові кошти, розрахунок їхньої відшкодовуваної вартості на поточний момент, порівняння відшкодовуваної вартості з балансовою, і, в разі потреби, визнання збитку від знецінення. Для спрощення та прискорення процедури, для багатьох основних засобів тест проводиться не окремо, а на рівні CGU, яка може включати в себе групу активів. В Україні теж використовується термін «одиниця, яка генерує грошові кошти» – це найменша група активів, яку можна ідентифікувати і яка генерує надходження грошових коштів, що здебільшого не залежать від надходжень грошових коштів від інших активів або груп активів [2], але це визначення є прямою калькою з МСБО 36, а в обліку за НП(С)БО аналогів CGU, фактично, не існує.

Важливими особливостями визнання збитків від знецінення за МСФЗ та МСБО є те, що вони відображаються у звіті про фінансові результати, балансова вартість відповідних основних засобів знижується, а в майбутньому коригується й амортизація. Водночас, для основних засобів (але, наприклад, не для гудвілу) можливе відновлення (reversal), тобто, фактично, часткова або повна відміна збитків від знецінення, але їхня балансова вартість все одно не має перевищувати умовної вартості таких активів без знецінення.

Сучасні підходи до обліку знецінення передбачають використання кількох ключових концепцій. Зокрема, застосовується концепція згаданих вище дисконтованих грошових потоків (discounted cash-flows, DCF), розрахунок яких включає оцінку цінності використання активів, застосування ставки дисконту

(weighted average cost of capital, WACC), тобто середньозваженої вартості капіталу, і, відповідно, має суттєву залежність від прогнозів. Цей підхід зближує бухгалтерський облік з управлінським обліком, фінансовим аналізом та фінансовим менеджментом. Також, передбачається тісна інтеграція з оцінкою справедливої вартості, що включає використання для оцінки основних засобів ринкових даних та застосування міжнародного стандарту фінансової звітності 13 «Оцінка справедливої вартості» (IFRS 13 Fair Value Measurement [3]). Для крупних підприємств актуальним є підхід до оцінки основних засобів на рівні CGU, що не лише спрощує, прискорює і знижує вартість процесу, але і дозволяє оцінювати ефективність окремих бізнес-напрямів. Очевидно, що невід'ємною частиною сучасного обліку, зокрема і обліку знецінення активів, є активна цифровізація процесів з використанням ERP-систем, автоматизацією розрахунків, застосуванням традиційної та бізнес-аналітики (business intelligence, BI), тобто набору технологічних процесів для збору, управління та аналізу організаційних даних з метою отримання аналітичних даних, які допомагають розробляти бізнес-стратегії та операції [4]. Нарешті, сучасні підприємства прямо або опосередковано поєднують оцінку знецінення основних засобів з управлінськими рішеннями стосовно оптимізації інвестицій, списання неефективних активів та стратегічного планування.

Звісно, як і в кожному складному обліковому процесі, під час практичного визначення та відображення знецінення основних засобів виникає кілька суттєвих проблем. Першою і основною з них є складність оцінки майбутніх грошових потоків через високий ступінь суб'єктивності прогнозів, залежність від макроекономічних факторів та ризик маніпулювання результатами. Сюди ж можна віднести і визначення ставки дисконту, через складність обґрунтування WACC, коли різні підходи можуть давати на виході кардинально різні результати. Іншими проблемами є складність розподілу активів та спільне використання ресурсів при ідентифікації CGU, недостатність ринкової інформації для визначення справедливої вартості основних засобів, що особливо актуально для унікальних активів, зокрема, й на державних підприємствах, вплив інфляції та кризових явищ через нестабільність економіки та воєнні ризики, що особливо актуально для України. Нарешті, треба враховувати витрати на проведення тестів, які можуть додатково зростати через залучення сертифікованих оцінювачів, використання складних фінансових моделей та загальну високу трудомісткість процесів, та проблеми, що знецінення створює для аудиторів, які будуть змушені перевіряти припущення та верифікувати прогнози, зокрема щодо згаданих вище майбутніх грошових потоків і ставок дисконту, що створює потенційні ризики суттєвого викривлення фінансової звітності.

Причому, вище мова йшла лише про облік і складання звітності за міжнародними стандартами, де кожен процес є досить чітко визначеним і регламентованим, і певні дії підприємство може виправдати саме вимогами міжнародних стандартів. При використанні виключно НП(С)БО проблем зі знеціненням виникає ще більше, настільки, що підприємства часто взагалі відмовляються від його визначення, адже національні стандарти, на відміну від

міжнародних, у більшості випадків не вимагають від них відображення в обліку та звітності саме реальної, справедливої вартості активів.

Формально, в українській системі обліку механізм знецінення існує і регулюється НП(С)БО 7 «Основні засоби» [5] та НП(С)БО 28 «Зменшення корисності активів» [6]. Причому, НП(С)БО 28 є аналогом МСБО 36, що, здавалося б, мало ліквідовувати будь-які потенційні додаткові проблеми, тим більше що в українському обліку також використовується концепція втрати корисності активу, визначення суми очікуваного відшкодування та визнання втрат від зменшення корисності, але вітчизняний стандарт є значно менш деталізованим, рідко оновлюється і має спрощений підхід до визначення знецінення і усіх супутніх процесів, через що рідше застосовується на практиці. Наприклад, якщо на дату річного балансу існують такі ознаки зменшення корисності основних засобів як пошкодження активу, моральне застарівання, зниження економічних вигод від активів, підприємство має провести тест і відобразити втрати від знецінення. Проте в реальній практиці в Україні знецінення застосовується обмежено, тому що надана в НП(С)БО 28 методика розрахунку знецінення є складною і водночас нечіткою, а метод DCF майже не використовується, зокрема і через його невідповідність нормам податкового обліку. Додатково застосування знецінення обмежує відносно низький рівень автоматизації обліку, особливо для подібних операцій.

Отже, для повноцінного застосування знецінення, яке є особливо актуальним в Україні через війну, необхідна подальша гармонізація НП(С)БО 28 з МСБО 36, зокрема в контексті впровадження DCF-підходів і дозволу їхнього використання у податковому обліку, деталізація методики розрахунків, розширення розкриття інформації за НП(С)БО. Додатково можна побажати кардинального збільшення використання цифрових інструментів обліку й підвищення загальної кваліфікації бухгалтерів та оцінювачів у сфері обліку знецінення й застосування МСФЗ та МСБО.

Облік знецінення основних засобів є складним і комплексним процесом. Незважаючи на чітке регулювання МСБО 36 «Знецінення активів», практичне застосування знецінення, навіть за умови ведення обліку та складання фінансової звітності за міжнародними стандартами, супроводжується значними труднощами, пов'язаними з суб'єктивністю оцінок, нестабільністю економічного та безпекового середовища та обмеженістю інформації. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення методології та інструментів обліку. Вітчизняні підприємства, що ведуть облік за НП(С)БО, мають нормативну можливість визнавати зменшення корисності основних засобів відповідно до НП(С)БО 28. Проте через методологічну спрощеність стандарту та складність практичного застосування, й, особливо, колізії з податковим законодавством, цей інструмент наразі використовується обмежено, що знижує якість оцінки активів в обліку та фінансовій звітності.

Список використаних джерел:

1. IFRS - IAS 36 Impairment of Assets. *IFRS - IFRS Foundation*. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/> (date of access: 09.04.2026).
2. Термін «Одиниця, яка генерує грошові кошти» // Термінологія законодавства / Законодавство України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/18500> (дата звернення: 09.04.2026).
3. IFRS - IFRS 13 Fair Value Measurement. *IFRS - IFRS Foundation*. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/#standard> (date of access: 09.04.2026).
4. IBM. What Is Business Intelligence (BI)? | IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/business-intelligence> (date of access: 09.04.2026).
5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби". Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
6. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 28 "Зменшення корисності активів". Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text> (дата звернення: 09.04.2026).

УДК 657.1

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ, АУДИТІ ТА ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Лілія Головаш,

асистент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8399-6135>

Богдан Головаш,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доц.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8049-057X>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У наш час швидкого технологічного прогресу бухгалтерія та оподаткування еволюціонують від механічного фіксування транзакцій до інтелектуального аналізу великих даних. Штучний інтелект (ШІ) як сукупність алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж і обробки природної мови, відкриває нові горизонти для автоматизації, прогнозування ризиків і персоналізованих рішень. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у фінансову звітність, аудит та бухгалтерський облік останнім часом викликає значний інтерес. Експерти та дослідники наголошують на тому, як ШІ може революціонізувати прийняття фінансових рішень, підвищити точність та

автоматизувати процедури. Технології ШІ, трансформують фінансову звітність, автоматизуючи рутинне введення даних, консолідуючи фінансові записи та генеруючи звіти.

Інструменти ШІ дозволяють компаніям виконувати динамічне фінансове прогнозування та прогнозний аналіз, пропонуючи інформацію про фінансові показники в режимі реального часу. Системи ШІ допомагають забезпечити відповідність фінансової звітності стандартам та правилам бухгалтерського обліку, зменшуючи ймовірність помилок та підвищуючи точність дотримання вимог. Здатність ШІ обробляти та аналізувати величезні обсяги даних допомагає організаціям уникати помилок та підтримувати нормативні стандарти. ШІ може виявляти аномалії та невідповідності у фінансовій звітності.

Дослідження показують, про зростання використання ШІ у професійній діяльності у галузі бухгалтерії, аудиту, звітності, і інших суміжних галузей світової бізнес-практиці. Так, відповідно до Звіту про генеративний штучний інтелект у професійних послугах за 2025 рік (дослідження Інституту Томсона Рейтерса) 21% податкових, аудиторських та бухгалтерських фірм використовують ШІ у професійній діяльності, порівняно з 8% у 2024 році. Крім того, 13% опитаних облікових фахівців описують ШІ як один з інструментів оптимізації облікових процесів, і майже всі галузі очікують, що інтеграція ШІ в облікові інформаційні системи значно зросте протягом наступних п'яти років [1]. Україна, нажаль ще відстає у темпах впровадження цих процесів.

Обсяг ринку використання ШІ у бухгалтерії, звітності і аудиті у світі зростають швидкими темпами. Так, за дослідженням аналітичної компанії Mordor Intelligence розмір ринку штучного інтелекту в бухгалтерському обліку в 2026 році оцінюється в 10,87 млрд доларів США. Для порівняння у 2025 році ринок оцінювався у 7,52 млрд доларів США, тоді як прогнози ринку на 2031 рік показують 68,75 млрд доларів США. Загалом, середньорічні темпи зростання ринку штучного інтелекту в бухгалтерському обліку прогнозуються на рівні 44,6% протягом 2026-2031 років [2]. Це стрімке зростання зумовлено поєднанням проривів у генеративному штучному інтелекті, обов'язкових правил оцифрування для виставлення рахунків-фактур та подання податкової декларації, а також міграції в хмару по всьому підприємству, які разом автоматизують трудові фінансові робочі процеси.

Постачальники, які поєднують вбудований штучний інтелект з тісною інтеграцією ERP мають найбільший потенціал зростання у найближчі п'ять років.

Обличчя фінансової звітності теж змінюється з різною швидкістю по всьому світу та в різних галузях, оскільки штучний інтелект все більше інтегрується в аудит та фінансову звітність. Відповідно до масштабного опитування проведеного компанією KPMG International (Штучний інтелект у фінансовій звітності та аудиті: навігація в нову еру) - майже три чверті спеціалізованих компаній (лідерів галузі) по всьому світу вже використовують ШІ у фінансовій звітності, і ця цифра, як очікується, зросте до 98 відсотка через

три роки [3].

Таблиця 1.

Загальні тенденції ринку використання штучного інтелекту в бухгалтерському обліку (2026-2031 pp.) [10]

Розмір ринку (2026)	10,87 млрд доларів США
Розмір ринку (2031)	68,75 млрд доларів США
Найшвидше зростаючий ринок	Азіатсько-Тихоокеанський region
Найбільший ринок	Північна Америка
Основні компанії розробники	<i>Xero Limited, Oracle Corporation, Sage Group PLC, SAP SE, Xero Limited</i>

Штучний інтелект трансформує фінансову звітність та аудит. Їх часто вважають трудомісткими та монотонними заняттями, що вимагають статистичних методів вибірки та ручної перевірки фінансових даних. Крім того, здатність людини працювати з великими даними була серйозним обмежувальним фактором, що перешкоджав широкому поєднанню різних джерел даних для отримання глибших висновків. Але ШІ змінює це і допомагає бізнесу створювати розумніші та більш узгоджені інформаційні потоки з кращою ідентифікацією та реагуванням на ризики, а також набагато більшою здатністю виявляти аномалії та відхилення.

Використання технології штучного інтелекту є вигідним та трансформаційним для сфер бухгалтерської обліку, звітності та аудиту. Передові технологічні рішення, такі як машинне навчання та прогнозна аналітика, допомагають представникам галузі підвищувати операційну ефективність та скорочувати витрати на бухгалтерську діяльність. При цьому вплив штучного інтелекту на галузь виходить за рамки економії коштів, пропонуючи значну кількість явних і неявних переваг. Штучний інтелект для бухгалтерії, звітності та аудиту стрімко розвиватиметься у всьому світі і вимагатиме впровадження його і у практику українських компаній, враховуючи при цьому реалії післявоєнної відбудови економіки.

Інтеграція можливостей штучного інтелекту в екосистему бухгалтерії і звітності дозволить спростити і впорядкувати аналіз великих баз даних, швидко виявити ризики або невідповідності, а також дозволить зручно поєднати фінансову та нефінансову звітність. Використання ШІ вимагає від управлінської ланки проведення певної підготовчих робіт, таких як міграція в хмару, високоякісна кібербезпека, стандартизація робочих процесів, припинення використання застарілих систем та безпаперовий облік. Впровадження ШІ вимагає відповідної корпоративної культури, дотримання регуляторних норм, виявлення та вирішення етичних проблем, а також забезпечення людський нагляд за штучним інтелектом.

Список використаних джерел:

1. AI In Accounting Market Size & Share Analysis -Growth Trends & Forecasts (2025-2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/artificial-intelligence-in-accounting-market>.
2. Global AI In Accounting Market. Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/artificial-intelligence-in-accounting-market..>
3. AI in financial reporting and audit: Navigating the new era. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/ai-in-financial-reporting-and-audit.html>.

УДК 657.1:336.1

ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Олександр Гоменюк,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Облік і аудит» спеціальність D1 «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Інна Серватинська,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4959-9056>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах функціонування економіки України, особливо в період воєнного стану та післявоєнного відновлення, важливого значення набуває ефективне управління фінансовими ресурсами бюджетних установ. Саме ці установи забезпечують виконання державних соціальних, освітніх, медичних та адміністративних функцій, що потребує раціонального формування і використання бюджетних коштів.

Фінансові ресурси бюджетних установ формуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також власних надходжень. В умовах обмеженості ресурсів та зростання бюджетних видатків особливо актуальними стають питання вдосконалення бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту таких ресурсів.

Значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на соціальні виплати, оплату праці працівників бюджетної сфери, оборону та відновлення інфраструктури. Зокрема, рівень мінімальної заробітної плати зріс із 6500 грн у 2022 році до 8000 грн у 2025 році, що вплинуло на обсяг видатків бюджетних установ [1].

Аналіз динаміки середньої заробітної плати у бюджетній сфері (освіта, охорона здоров'я, державне управління) свідчить про її поступове зростання, однак її рівень залишається нижчим порівняно з комерційним сектором. У 2025

році середня заробітна плата в освіті становила 14 316-17 892 грн, у сфері охорони здоров'я - 17 116-19 754 грн, тоді як у державному управлінні – 28 225-39 082 грн залежно від кварталу [2]. Це свідчить про значну диференціацію оплати праці в межах бюджетної сфери. У 2025 році спостерігається також скорочення чисельності державних службовців, що супроводжується помірним зростанням заробітної плати. Це свідчить про оптимізацію бюджетних витрат та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 1

**Основні макроекономічні та соціальні показники України
у 2022-2025 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Номінальний ВВП, млрд грн	5239	6538	7485	8466
Реальне зростання ВВП, %	-28,8	5,3	3,5	2,7
Мінімальна зарплата, грн	6500	6700	8000	8000
Середня зарплата (орієнтовно), грн	14–15 тис.	17–18 тис.	21–22 тис.	23–28 тис.
Зарплата в освіті, грн	12–14 тис.	13–15 тис.	14–17 тис.	14–18 тис.
Зарплата в охороні здоров'я, грн	13–15 тис.	15–17 тис.	17–19 тис.	17–20 тис.

Джерело: узагальнено за даними [1, 2, 3]

Макроекономічні показники свідчать про суттєві трансформації фінансової системи України у 2022-2025 роках. Так, у 2022 році реальний ВВП скоротився на 28,8 %, проте вже у 2023 році зафіксовано зростання на 5,3 %, у 2024 році – на 3,5 %, а у 2025 році – на 2,7 % [1]. Номінальний ВВП зріс із 5,2 трлн грн у 2022 році до 8,5 трлн грн у 2025 році. Це свідчить про поступове відновлення економіки та відповідне збільшення обсягів фінансових ресурсів держави [1, 3].

Організація бухгалтерського обліку фінансових ресурсів у бюджетних установах здійснюється відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі. Облік передбачає відображення надходжень бюджетних коштів, їх цільового використання, а також контроль за виконанням кошторису.

Разом з тим, існують певні проблеми в системі обліку фінансових ресурсів бюджетних установ, серед яких: недостатня деталізація облікової інформації, складність контролю за використанням коштів, обмежене застосування сучасних інформаційних технологій, а також недостатня прозорість окремих фінансових операцій.

Важливу роль у підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів відіграє економічний аналіз. Він дозволяє оцінити структуру доходів і видатків, визначити ефективність використання бюджетних коштів, виявити резерви їх оптимізації. Особливо актуальним є аналіз видатків на оплату праці, які становлять значну частину витрат бюджетних установ.

З метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів бюджетних установ потрібно запровадити такі напрями вдосконалення, як:

- цифровізація бухгалтерського обліку та впровадження сучасних інформаційних систем;
- підвищення прозорості фінансових операцій;
- удосконалення методів економічного аналізу бюджетних видатків;
- посилення внутрішнього та зовнішнього аудиту;
- оптимізація структури бюджетних витрат з урахуванням пріоритетів відбудови країни.

Сучасна система бухгалтерського обліку у бюджетних установах, незважаючи на поступову гармонізацію з міжнародними стандартами, потребує подальшого вдосконалення. Основними проблемами залишаються обмежена аналітичність облікової інформації, складність контролю за цільовим використанням коштів, а також недостатній рівень автоматизації облікових процесів. Це знижує оперативність управління та обмежує можливості ефективного використання фінансових ресурсів.

Аудит фінансових ресурсів є невід'ємним інструментом забезпечення фінансової дисципліни, підвищення прозорості та підзвітності бюджетних установ. У сучасних умовах його роль значно розширюється, оскільки зростають обсяги державних витрат, у тому числі за рахунок міжнародної фінансової допомоги. Це потребує посилення як внутрішнього, так і зовнішнього аудиту, впровадження ризик-орієнтованого підходу та підвищення якості контрольних процедур.

Отже, облік, аналіз і аудит фінансових ресурсів бюджетних установ є основними елементами управління державними фінансами, які забезпечують не лише відображення руху бюджетних коштів, а й формування інформаційної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України їх значення суттєво посилюється, оскільки ефективність використання фінансових ресурсів безпосередньо впливає на соціально-економічну стабільність держави.

Список використаних джерел:

1. Майна О. Мінімальна заробітна плата в Україні у 2025 році: що важливо знати. АБізнес. 2025. 21 жовт. URL: <https://abiznes.com.ua/minimalna-zarplata-u-2025-rotsi-shcho-vazhlyvo-znaty-6565/> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Середня місячна заробітна плата за галузями (2020–2025). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Огляд бюджету 2025. Центр економічної стратегії. 2024. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/budget-2025.pdf> (дата звернення: 10.03.2026)

ЕФЕКТИВНІСТЬ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА

Марія Горбач,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність D1 «Облік і оподаткування»
науковий керівник – **Інна Серватинська,**
канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4959-9056>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Держава здійснює фінансування всіх заходів, що відповідають виконанню її функцій, згідно з Конституцією України, через ефективне наповнення бюджетів різних рівнів та механізм бюджетного фінансування [1].

Під бюджетним фінансуванням розуміють систему грошових відносин, пов'язаних із розподілом і використанням централізованого державного грошового фонду, яка реалізується на безоплатній та безповоротній основі шляхом надання бюджетних коштів фізичним і юридичним особам для здійснення заходів, передбачених бюджетом. У чинному законодавстві України поняття «бюджетне фінансування» прямо не визначено, однак його зміст розкривається через низку суміжних понять, наведених у Бюджетному кодексі України (стаття 2 БКУ) [2]:

- бюджет - це план формування та використання фінансових ресурсів, який забезпечує виконання завдань і функцій органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування протягом визначеного бюджетного періоду;

- фінансування бюджету - це процес надходження та використання бюджетних коштів, що включає зміни обсягів державного боргу, депозитів і цінних паперів, надходження від приватизації державного майна (для державного бюджету), а також коливання залишків коштів бюджету, які застосовуються для покриття дефіциту або визначення профіциту бюджету.

Бюджетне фінансування може здійснюватися як у формі прямої підтримки житлового будівництва через надання субсидій, дотацій або державних кредитів із бюджетів різних рівнів, так і у формі непрямого фінансування. До останнього належить державна підтримка проєктів житлового будівництва шляхом виділення земельних ділянок, облаштування інженерної та транспортної інфраструктури, а також технічного супроводу будівельних процесів.

Основними програмами щодо вирішення проблеми забезпечення житлом є такі: «ЄОселя», «Домівка+», «Субсидія на оренду житла», Програма пільгового довготермінового кредитування молоді, «Власний дім». Основні характеристики цих програм відображено в табл. 1.

Основні програми щодо вирішення проблеми забезпечення житлом

Програма житлового будівництва	Сутність програми	Суб'єкт реалізації	Фінансові інструменти мобілізації фінансових ресурсів
«Оселя»	Програма доступного кредитування житла	Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації, ПрАТ «Укрфінжитло»	Довгострокове кредитування (пільгові кредити)
«Домівка+»	Оренда житла з переважним правом викупу на вигідних умовах	Комунальне підприємство «Фінансова компанія “Житло-Інвест”»	Довгострокове кредитування
«Субсидія на оренду житла»	Отримання субсидії або частини вартості найму	Міністерство соціальної політики	Створення спеціальних фондів для фінансування житлового будівництва
Програма пільгового довготермінового кредитування молоді	Пільговий кредит на будівництво або придбання житла	Державна спеціалізована фінансова установа «Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву»	Система лізингу для оренди житла з подальшим викупом
«Власний дім»	Надання пільгових кредитів на будівництво, реконструкцію або придбання житла в сільській місцевості	Обласні фонди підтримки індивідуального житлового будівництва в селі	Бюджетні субсидії

Джерело: складено автором на основі [3].

Основні принципи, за якими держава здійснює бюджетне фінансування будівництва, наведено на рис. 1. До них належать єдність бюджетної системи України, повнота, субсидіарність, збалансованість, обґрунтованість, цільове використання коштів, самостійність, ефективність і результативність, а також публічність та прозорість. Сукупність зазначених принципів забезпечує законність, послідовність і контрольованість використання бюджетних ресурсів у будівельній сфері.

Дотримання цих принципів є необхідною умовою раціонального розподілу бюджетних коштів, належного фінансування будівельних програм і підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері будівництва. Особливе значення мають принципи цільового використання, ефективності та прозорості, оскільки саме вони сприяють мінімізації фінансових ризиків, посиленню контролю за витрачанням коштів і досягненню запланованих соціально-економічних результатів.

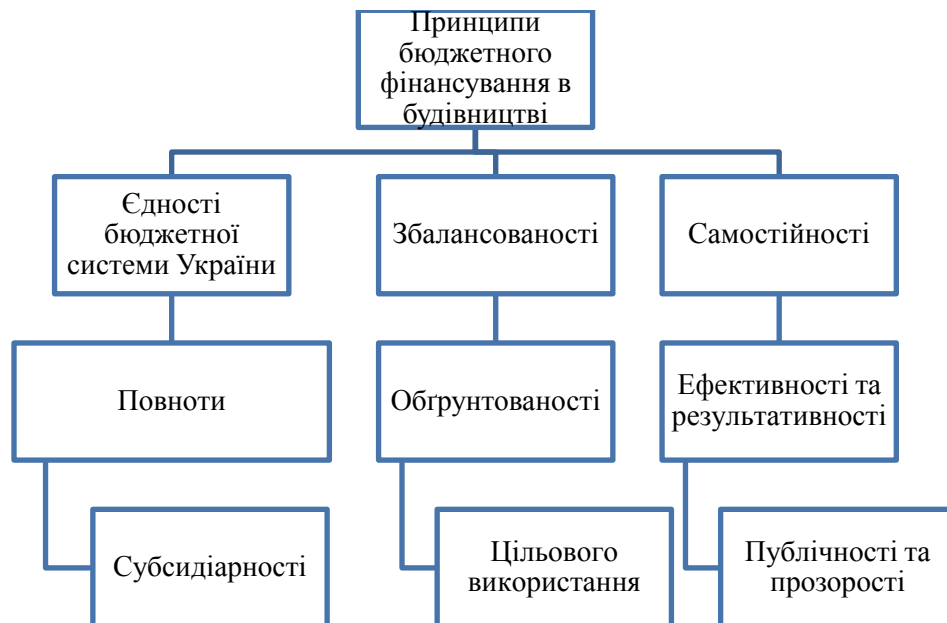


Рис 1. Принципи бюджетного фінансування в будівництві

Джерело: побудовано автором на основі ресурсу [2, 3, 5-8].

Оцінювання результативності будівельних проєктів є стратегічно значущим завданням для органів влади, інвесторів та фахівців з економічного аналізу, адже воно дає змогу визначити обґрунтованість реалізації проєктів, раціонально розподілити ресурси та забезпечити досягнення довгострокових цілей розвитку держави. Для цього застосовують комплекс методичних підходів, що охоплюють економічні, соціальні та екологічні критерії [4, с.181].

1. Чиста приведена вартість (NPV, Net Present Value);
2. Внутрішня норма рентабельності (IRR, Internal Rate of Return);
3. Термін окупності (PP, Payback Period);
4. Індекс прибутковості (PI, Profitability Index);

Для державних ініціатив додатково розраховують коефіцієнт бюджетної ефективності, що демонструє рівень віддачі від використання публічних фінансів. Разом із фінансовими розрахунками вагоме значення має соціальний вимір оцінювання. Основними соціальними критеріями оцінки є:

1. Кількість створених робочих місць.
2. Покращення житлових умов населення.
3. Розвиток соціальної інфраструктури.

Водночас оцінювання результативності будівельних проєктів не може обмежуватися лише фінансовими показниками, оскільки такі проєкти мають довгостроковий економічний, соціальний та екологічний ефект. У зв'язку з цим доцільно враховувати також екологічні критерії, зокрема рівень енергоефективності об'єкта, використання екологічно безпечних матеріалів, зменшення викидів та раціональність використання природних ресурсів. Окреме значення мають ризикові показники, які дають змогу оцінити ймовірність перевищення кошторисної вартості, порушення строків реалізації проєкту, а також вплив зовнішніх чинників, зокрема інфляційних, логістичних і воєнних ризиків. Для державних будівельних ініціатив важливим є також

урахування бюджетної та суспільної ефективності, що відображає співвідношення між обсягом використаних публічних коштів і досягнутими соціально-економічними результатами. Отже, найбільш обґрунтованим є комплексний підхід до оцінювання будівельних проєктів, який поєднує фінансові, соціальні, екологічні та управлінські критерії.

Перспективним напрямом подальших досліджень є поглиблений аналіз бюджетних витрат і результативності будівельних проєктів, що реалізуються за участю держави, з урахуванням економічних, соціальних, екологічних та ризикових критеріїв оцінювання.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Іванисько Н. М. Інструменти фінансування програм житлового будівництва в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4 (114). С. 164–175. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-164-175](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-164-175)
4. Топазли Р. А. Розробка методології оцінки ефективності будівельних програм та їх впливу на економіку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 178–185. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.27>
5. Є-Оселя. Укрфінжитло. URL: <https://ukrfinzhytlo.in.ua/e-oselia/> (дата звернення: 10.04.2026).
6. Субсидія на оренду житла для ВПО. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/otrymuвачам-soc-pidtrymky/vnutrishno-peremishchenym-osobam/subsydiya-na-orendu-zhytla-dlya-vpo> (дата звернення: 10.04.2026).
7. «DOMIVKA + Орендуј та купуй»: оренда квартири з можливістю викупу у Києві. *Житло-Інвест*. 2024. 18 верес. URL: <https://www.zhitlo-invest.kiev.ua/news/orenda-kvartiri-z-mozhlyvisty-vikupu-u-kiyevi> (дата звернення: 10.04.2026).
8. Програма «Власний дім» на 2026–2030 роки. URL: <https://v-dim.in.ua/program> (дата звернення: 10.04.2026).

УДК 657.15:69

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Любов Згалат-Лозинська,
д-р. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, професор

У сучасних умовах господарювання обліково-аналітичне забезпечення будівельних підприємств набуває передусім управлінського значення. Саме якість, повнота, своєчасність та релевантність облікової інформації визначають рівень обґрунтованості управлінських рішень щодо формування собівартості та витрат, оцінки дохідності окремих контрактів, підтримання достатнього рівня ліквідності, а також мінімізації договірних, кредитних та операційних ризиків.

Особливої наукової та практичної актуальності ця проблематика набуває в умовах обов'язкового або добровільного застосування міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), насамперед МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами», який принципово трансформував методичні підходи до визнання доходів за довгостроковими будівельними контрактами, оцінки запасів, формування забезпечень під гарантійні зобов'язання, обліку витрат за позиками (МСФЗ 23) та інших аспектів [1–4].

Хоча в літературі вже існує низка досліджень окремих питань обліку та звітності в будівництві, комплексний підхід до побудови обліково-аналітичного забезпечення будівельних підприємств залишається недостатньо опрацьованим. Зокрема, вимоги МСФЗ розглядаються переважно як нормативна основа для складання зовнішньої фінансової звітності, тоді як їх потенціал як концептуальної бази для створення сучасної внутрішньої системи аналітики, управлінського обліку, бюджетування, контролю та інформаційної підтримки прийняття рішень використовується далеко не повною мірою [5].

Таким чином, перехід на МСФЗ у будівельній галузі відкриває можливість трансформувати традиційну бухгалтерію з суто реєстраційної функції в потужний інструмент стратегічного та оперативного управління.

Обліково-аналітичне забезпечення будівельного підприємства доцільно трактувати як цілісну багаторівневу систему формування, накопичення, узагальнення, інтерпретації та використання інформації, яка забезпечує інформаційні потреби як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів [5]. Його сутнісна характеристика полягає в тому, що в умовах будівельної діяльності об'єктом управлінського впливу виступає не лише підприємство як єдиний господарський комплекс, а й окремих контракт, етап виконання робіт, конкретний будівельний об'єкт, кошторисний сегмент, центр відповідальності та джерело фінансування. У зв'язку з цим МСБО слід розглядати не як сукупність формальних вимог до складання фінансової звітності, а як методологічну основу побудови інтегрованої інформаційної системи підприємства.

Аналіз особливостей функціонування будівельних підприємств дає підстави стверджувати, що найбільший вплив на якість обліково-аналітичного забезпечення справляють довгостроковий характер виконання контрактів, висока варіативність договірної ціни, значна частка матеріальних витрат у структурі собівартості та суттєва роль професійного судження при оцінці резервів і визначенні ступеня завершеності робіт. Це означає, що традиційна

модель бухгалтерського обліку, зорієнтована переважно на фіксацію завершених господарських операцій, уже не повною мірою відповідає сучасним управлінським потребам, оскільки не забезпечує своєчасного виявлення відхилень між плановими та фактичними параметрами реалізації будівельного контракту [5].

Визначальне місце серед міжнародних стандартів, що мають найбільше значення для будівельної галузі, посідає МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» [1]. Цей стандарт встановлює єдину п'ятикрокову модель визнання доходу: ідентифікацію договору, визначення окремих зобов'язань до виконання, встановлення ціни операції з урахуванням змінної винагороди, розподіл ціни між зобов'язаннями та визнання доходу в момент передачі контролю над результатом робіт чи послуг клієнту [1]. Для будівельних підприємств це принципово важливо, адже дохід за довгостроковими контрактами визнається не одноразово після здачі об'єкта, а поступово відповідно до ступеня виконання робіт. Такий підхід суттєво змінює не лише техніку обліку, а й структуру інформаційного забезпечення управління.

Аналітичний потенціал МСФЗ 15 набуває особливого значення саме в будівництві: визнання доходу в міру виконання дозволяє оцінювати фінансові показники контракту в процесі реалізації, а не лише постфактум, що дозволяє на ранній стадії виявляти збиткові чи ризиковані аспекти проєктів, оперативно коригувати кошториси, переглядати умови договорів і здійснювати контроль за витратами. Водночас наукова література зазначає, що на практиці впровадження стандарту часто обмежується формальним коригуванням звітних показників без повного використання його аналітичних можливостей [6]. У таких випадках підприємство, хоча й дотримується нормативних вимог, не отримує повною мірою переваг для оперативного та стратегічного управління контрактами.

З огляду на зазначене доцільним є впровадження контрактно орієнтованої моделі аналітичного обліку, у межах якої за кожним договором системно накопичується інформація про договірну ціну, зміни кошторису, фактичні витрати, обсяг виконаних робіт, суму визнаного доходу, величину контрактних активів і контрактних зобов'язань. Саме така модель дає можливість здійснювати порівняльний аналіз фактичної та планової дохідності, встановлювати причини відхилень і своєчасно оцінювати фінансову стійкість кожного окремого будівельного проєкту.

Важливе місце у структурі обліково-аналітичного забезпечення будівельних підприємств посідає МСБО 2, який регламентує підходи до оцінки та обліку запасів [2]. Для будівельної сфери значення цього стандарту зумовлене тим, що матеріальні ресурси становлять одну з найбільш вагомих статей витрат, а тому будь-які помилки в їх оцінці, класифікації або списанні безпосередньо впливають на достовірність формування собівартості робіт і фінансового результату [2]. Проведений аналіз дозволяє виокремити проблемні аспекти в обліку запасів, серед яких недостатня деталізація аналітичних розрізів, несвоєчасне виявлення втрат від псування, понаднормативного або нецільового використання матеріалів, а також недостатня інтеграція бухгалтерських даних із виробничими та кошторисними показниками [5].

За таких умов облік запасів на будівельних підприємствах доцільно організовувати не лише за номенклатурними позиціями та місцями зберігання, а й за конкретними об'єктами будівництва, кошторисними статтями, центрами відповідальності та матеріально відповідальними особами. Саме такий рівень аналітичної деталізації створює передумови для оперативного контролю матеріаломісткості робіт, своєчасного виявлення перевитрат і встановлення впливу ресурсного чинника на загальну собівартість будівельного контракту.

Суттєве значення для будівельних підприємств, насамперед тих, що реалізують масштабні інвестиційно-будівельні проєкти, має МСБО 23, застосування якого забезпечує належне розмежування витрат за позиками між тими, що підлягають капіталізації, і тими, що мають визнаватися витратами звітного періоду [3]. Аналітичне значення такого розмежування полягає в тому, що воно впливає не лише на оцінку вартості активу, а й на показники прибутковості, окупності проєкту та структури фінансових витрат [3]. За відсутності належного аналітичного супроводу капіталізації витрат за позиками виникає ризик викривлення вартості будівельного активу та необ'єктивного відображення фінансового результату.

Окремий напрям аналітичного забезпечення пов'язаний із застосуванням МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи», який визначає критерії визнання, оцінки та розкриття забезпечень [4]. Для будівельних підприємств найбільш характерними у цьому контексті є забезпечення під гарантійні зобов'язання, обтяжливі контракти, можливі штрафні санкції та відновлювальні роботи. Саме в цій площині найбільш виразно проявляється роль професійного судження, оскільки оцінка майбутніх витрат завжди здійснюється в умовах невизначеності. Саме тому в систему обліково-аналітичного забезпечення необхідно включати: спеціальні реєстри для періодичного перегляду облікових оцінок щонайменше на кожну звітну дату; обов'язкове документування ключових припущень щодо ймовірності, ставки дисконтування, сценаріїв витрат; механізми контролю фактичного використання сформованих забезпечень. Такий підхід не лише забезпечує відповідність вимогам МСБО 37, а й підвищує якість управлінської інформації для своєчасного реагування на ризики та прийняття обґрунтованих рішень.

Узагальнення впливу МСФЗ на діяльність будівельних підприємств дає підстави стверджувати, що їх значення виходить за межі суто нормативного регламентування фінансової звітності. Вони формують методичну основу побудови інформаційної системи підприємства, у межах якої мають бути узгоджені фінансовий облік, внутрішній аналіз, планово-кошторисна інформація та контрольні процедури [1–5].

Ефективність обліково-аналітичного забезпечення будівельного підприємства визначається не лише формальною відповідністю облікової практики вимогам міжнародних стандартів, а насамперед здатністю трансформувати ці вимоги у внутрішні аналітичні процедури, придатні для відображення та управління реальними господарськими процесами. У контексті визначення ключових напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення будівельних підприємств першочергового значення набуває

запровадження контрактно орієнтованої моделі аналітичного обліку, відповідно до якої кожен будівельний договір виступає самостійним об'єктом накопичення, систематизації та оцінювання інформації. Крім того, необхідною є інтеграція бухгалтерських даних із показниками кошторису, календарного графіка виконання робіт і виробничого моніторингу, що забезпечить перехід від фіксації операцій до системи управління відхиленнями. Не менш важливим є посилення внутрішнього контролю за тими обліковими оцінками, які мають найбільший вплив на достовірність звітності, зокрема за ступенем завершеності робіт, чистою вартістю реалізації запасів, правильністю капіталізації витрат за позиками та обсягом сформованих забезпечень.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення будівельних підприємств на основі міжнародних стандартів бухгалтерського обліку доцільно розглядати як багаторівневу систему, у межах якої органічно поєднуються фінансовий облік, аналітичне опрацювання даних і контрольні процедури.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Дохід від договорів з клієнтами»: Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15_ukr-compressed.pdf
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси»: Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS%2002_ukr_2020%20%281%29.pdf
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 23 «Витрати за позиками»: Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS%2023_ukr.pdf
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи»: Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS%2037_ukr_2022.pdf
5. Дорош Н. І. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-господарського контролю основної діяльності будівельних підприємств. Торівля, комерція, підприємництво. 2015. Вип. 18. С. 80–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2015_18_18
6. Коршикова Р. С., Небильцова О. В. МСФЗ 15: новий підхід до визнання доходу підприємств. Фінанси України. 2020. № 11. С. 114–128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.11.114>

УДК 657:004:69

ОБЛІК І АУДИТ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ)

Мирослава Зінченко,
канд. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

У сучасних умовах трансформації економіки України особливого значення набуває роль обліку та аудиту як ключових елементів інформаційного забезпечення управління підприємствами. Це особливо актуально для будівельної галузі, яка характеризується високою капіталомісткістю, тривалим циклом виробництва та значними ризиками. В умовах цифровізації економічних процесів облік і аудит набувають нових функцій, пов'язаних із формуванням оперативної, достовірної та аналітично релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

Будівельна галузь України демонструє поступове відновлення та зростання після кризового періоду 2022–2023 років. Так, за даними державної статистики, обсяг виконаних будівельних робіт у січні–вересні 2025 року зріс на 15,5% і досяг 164,6 млрд грн, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності та процесів відбудови. При цьому найбільш динамічним сегментом є нежитлове будівництво, приріст якого становив понад 34% [1]. Водночас у 2022 році спостерігалось значне падіння обсягів введення об'єктів в експлуатацію (до 1,64 млн м²), проте вже у 2025 році цей показник зріс до 2,27 млн м², що свідчить про поступове відновлення ринку [2].

Такі тенденції обумовлюють зростання вимог до якості управлінських рішень, які, у свою чергу, базуються на даних бухгалтерського обліку та результатах аудиту. Облік у будівництві виконує не лише функцію фіксації господарських операцій, але й забезпечує формування інформаційної бази для планування, контролю та аналізу діяльності підприємства. Особливістю будівельної діяльності є необхідність обліку довгострокових контрактів, витрат за об'єктами будівництва, використання матеріальних ресурсів та контролю за виконанням кошторисів.

У сучасних умовах цифрової економіки відбувається активна трансформація системи обліку. Зокрема, впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації облікових процесів, зменшенню впливу людського фактору та підвищенню точності даних. У 2025 році в Україні значно розширено функціональність Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, що забезпечує інтеграцію даних, прозорість процедур та автоматизацію контролю [3]. Це створює передумови для формування єдиного інформаційного середовища, в якому облік і аудит виконують роль інструментів цифрового управління.

Важливим аспектом є те, що цифровізація змінює не лише технічні засади обліку, але й його змістовне наповнення. Зростає значення управлінського обліку, який забезпечує керівництво підприємства інформацією для прийняття стратегічних і тактичних рішень. У будівництві це стосується вибору інвестиційних проєктів, оптимізації витрат, оцінки ефективності використання ресурсів та управління ризиками.

Аудит у свою чергу виступає інструментом забезпечення достовірності інформації, що використовується в управлінні. В умовах цифровізації

особливого значення набуває внутрішній аудит, який дозволяє оперативно виявляти відхилення, оцінювати ефективність внутрішніх контролів та мінімізувати фінансові ризики. Крім того, цифрові технології (Big Data, аналітика даних, автоматизовані системи контролю) розширюють можливості аудиту, роблячи його більш оперативним і точним. Слід зазначити, що будівельна галузь характеризується високим рівнем невизначеності, що пов'язано з коливаннями попиту, змінами вартості матеріалів, дефіцитом робочої сили та впливом зовнішніх факторів. Так, у 2025 році індикатор ділової впевненості в будівництві залишався від'ємним (-35,4%), що свідчить про наявність ризиків у галузі [4]. У таких умовах роль обліково-аналітичної інформації суттєво зростає, оскільки саме вона дозволяє обґрунтувати управлінські рішення та знизити рівень невизначеності.

У сучасних умовах цифровізації економіки важливу роль у підвищенні ефективності діяльності будівельних підприємств відіграють інтегровані інформаційні системи, зокрема ERP-системи та BIM-технології. Їх використання дозволяє забезпечити комплексну автоматизацію бізнес-процесів, підвищити якість обліково-аналітичної інформації та створити надійну основу для прийняття управлінських рішень.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) являють собою інтегровані програмні рішення, що забезпечують управління всіма ресурсами підприємства: фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними. У будівельній галузі ERP-системи відіграють особливо важливу роль через складність виробничих процесів, значну кількість учасників проєктів та необхідність координації їх діяльності.

Основними функціональними можливостями ERP-систем у будівництві є:

- автоматизація бухгалтерського та управлінського обліку;
- планування та контроль витрат за будівельними проєктами;
- управління запасами та матеріально-технічним забезпеченням;
- облік виконаних робіт і розрахунків із підрядниками;
- формування фінансової та управлінської звітності в режимі реального часу.

Впровадження ERP-систем забезпечує підвищення прозорості фінансових потоків та достовірності облікових даних. Завдяки інтеграції різних підсистем (бухгалтерії, складу, кадрів, проєктного управління) формується єдине інформаційне середовище, що дозволяє керівництву оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Крім того, ERP-системи сприяють зниженню витрат за рахунок оптимізації ресурсів та мінімізації помилок, пов'язаних із людським фактором.

Водночас ефективність ERP-систем значно підвищується при їх інтеграції з BIM-технологіями (Building Information Modeling), які є інноваційним підходом до проєктування, будівництва та експлуатації об'єктів. BIM-технології передбачають створення цифрової інформаційної моделі будівлі, яка містить повну інформацію про всі елементи об'єкта: конструкції, матеріали, інженерні системи, вартість та строки реалізації проєкту.

Ключовими перевагами BIM-технологій є:

- можливість візуалізації будівельного об'єкта на всіх етапах його життєвого циклу;
- точне визначення обсягів робіт і потреби в ресурсах;
- автоматизований розрахунок вартості будівництва (кошторисів);
- виявлення помилок і колізій на стадії проєктування;
- підвищення ефективності управління будівельними проєктами.

З точки зору обліку та аудиту, BIM-технології забезпечують формування детальної та достовірної інформації про витрати, що значно підвищує якість управлінського обліку. Наприклад, на основі BIM-моделі можна автоматично формувати кошторис витрат, що дозволяє уникнути перевитрат ресурсів та забезпечити більш точне планування бюджету проєкту.

Інтеграція ERP- та BIM-систем створює принципово новий рівень управління будівельними підприємствами. Така інтеграція забезпечує:

- синхронізацію фінансових і виробничих даних;
- автоматичне відображення змін у проєкті в обліковій системі;
- підвищення точності планування та контролю витрат;
- можливість оперативного аналізу відхилень фактичних показників від планових;
- покращення внутрішнього контролю та аудиту.

Особливо важливою є роль цих технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Керівництво підприємства отримує доступ до актуальної, деталізованої та візуалізованої інформації, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність діяльності.

В умовах відбудови України та активного розвитку будівельної галузі впровадження ERP- та BIM-технологій набуває стратегічного значення. Вони сприяють підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, забезпечують прозорість використання фінансових ресурсів та відповідають сучасним вимогам цифрової економіки.

Отже, облік і аудит у сучасних умовах виступають не лише як інструменти фіксації та контролю, але й як ключові елементи інформаційної системи управління підприємством. Їх роль особливо зростає в умовах цифрової економіки, де швидкість обробки інформації та її якість є визначальними факторами успішності діяльності. Наголосимо також, що облік і аудит у будівельній галузі виконують функцію стратегічного інформаційного ресурсу, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень. Сучасні тенденції розвитку галузі, зокрема її відновлення та цифровізація, обумовлюють необхідність удосконалення облікових та аудиторських систем. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість, достовірність та оперативність інформації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління будівельними підприємствами. Перспективами подальших досліджень є розвиток інтегрованих інформаційних систем, удосконалення методів аудиту в умовах цифровізації та впровадження інноваційних підходів до обліку в будівельній галузі.

Список використаних джерел:

1. Будівельна галузь України зросла на 15,5% за 9 місяців 2025 року. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20260101/budivelnna-galuz-ukrayini-zrosla-na-155-za-9-misyatsiv-2025-roku.html>
2. Статистика будівельних об'єктів на початок будівництва та введення в експлуатацію (2021-2025). URL: <https://proinfobud.ua/vvedennia-v-ekspluatatsiiu/statystyka-budivelnnykh-ob-iektiv-na-pochatok-budivnytstva-ta-vvedennia-v-ekspluatatsiiu-2021-2025/>
3. Цифровізація будівництва та містобудування: підсумки 2025 року та плани на 2026 рік. URL: <https://mindev.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-budivnytstva-ta-mistobuduvannia-pidsumky-2025-roku-ta-plany-na-2026-rik/>
4. Очікування будівельних підприємств у II кварталі 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/ochikuvannya-budivelnnykh-pidpryyemstv-u-ii-kvartali-2025-roku-shchodo-perspektyv>

УДК 657.05

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Тетяна Іванова,

канд. економ. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та зростання невизначеності зовнішнього середовища ключовим фактором забезпечення ефективного функціонування підприємств виступає якісна інформаційна підтримка управлінських рішень. Саме управлінський облік відіграє системоутворюючу роль, оскільки забезпечує формування, обробку та інтерпретацію інформації, необхідної для планування, контролю, аналізу та стратегічного розвитку підприємницьких структур.

Управлінський облік виступає складовою інтегрованої інформаційної системи управління підприємством, яка акумулює дані з різних підсистем – фінансового, виробничого та оперативного обліку. Його функціональне призначення полягає у трансформації первинної інформації у форму, придатну для прийняття управлінських рішень різного рівня складності всередині підприємства. На відміну від фінансового обліку, він орієнтований на майбутнє та забезпечує підтримку стратегічного і тактичного управління [1]. Важливою його характеристикою є його гнучкість, яка дозволяє адаптувати методи та інструменти до специфіки діяльності підприємства. Особливістю інформації, яка генерується управлінським обліком, є її релевантність, оперативність, адресність і варіативність, що дозволяє враховувати альтернативні сценарії

розвитку подій.

В умовах конкурентного середовища особливого значення набуває аналітична складова управлінського обліку. Саме завдяки системному аналізу витрат, доходів, фінансових результатів та центрів відповідальності формується інформаційна основа для оцінювання ефективності діяльності окремих підрозділів і підприємства в цілому. Використання таких інструментів, як калькулювання собівартості, директ-костинг, ABC-аналіз, CVP-аналіз, бюджетування та управління відхиленнями, дозволяє не лише фіксувати результати, але й активно впливати на процес їх формування.

Інформація управлінського обліку орієнтована на майбутнє і сприяє зниженню рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень в умовах обмеженості ресурсів та пошуку ефективного їх використання [2]. Вона використовується для прогнозування фінансових результатів, оцінки ризиків, вибору оптимальних напрямів використання ресурсів, обґрунтування інвестиційних проєктів та формування конкурентних стратегій. Саме тому, управлінський облік виступає не лише інструментом фіксації подій, які відбулися в минулому, а й активним засобом управління ефективністю діяльності підприємства.

В умовах цифрової трансформації економіки управлінський облік набуває нових рис, пов'язаних із використанням сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем обробки даних та аналітичних платформ. Інтеграція управлінського обліку з ERP-системами сприяє підвищенню оперативності обробки інформації, зниженню ризиків помилок, забезпеченню прозорості бізнес-процесів та дозволяє керівництву різних рівнів підприємства отримувати комплексну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливого значення управлінський облік набуває в умовах нестабільності економічного середовища, зокрема в Україні, де підприємства змушені швидко адаптуватися до змін різного характеру. Саме якісна управлінська інформація стає основою для підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Використання інструментів бюджетування, калькулювання собівартості, аналізу витрат та управління відхиленнями сприяє підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів і зміцненню фінансової стійкості суб'єктів господарювання [3].

Управлінський облік є ключовим елементом інформаційної системи управління підприємством, який формує інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Його розвиток у сучасних умовах пов'язаний із поглибленням аналітичної функції, розширенням використання цифрових технологій та посиленням ролі у забезпеченні конкурентних переваг підприємств. Ефективне використання інформації, яка формується в системі управлінського обліку, стає необхідною передумовою сталого розвитку та успішного функціонування підприємницьких структур у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Пушкар М.Р. (2022). Управлінський облік як концепція отримання інформації для менеджерів операційного рівня. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, (68). <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-15>
2. Шевців Л.Ю. Управлінський облік: навч. посіб. /Л.Ю. Шевців. Львів: Растр-7, 2022. 642 с.
3. Скрипник, С., Костенко, Ю., & Курей, О. (2023). Управлінський облік на підприємствах України в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-32>

УДК 657.1:336.7

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЇХ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

Владислав Казора,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Облік і аудит» спеціальність D1 «Облік і оподаткування»,

Науковий керівник – Мирослава Зінченко,

канд. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах господарювання ефективно управління грошовими коштами є ключовою передумовою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Грошові кошти виступають найбільш ліквідним активом, що забезпечує безперервність операційної діяльності, виконання фінансових зобов'язань і реалізацію стратегічних цілей розвитку. Саме тому питання удосконалення обліку грошових коштів та їх аналітичного забезпечення набувають особливої актуальності.

Система бухгалтерського обліку грошових коштів в Україні регламентується Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Планом рахунків бухгалтерського обліку та Інструкцією про його застосування, а також нормативно-правовими актами щодо ведення касових операцій і документального забезпечення записів у бухгалтерському обліку [1–4]. Облік грошових коштів здійснюється за рахунками класу 3 «Кошти, розрахунки та інші активи», зокрема за рахунками 30 «Каса» та 31 «Рахунки в банках» [2]. Важливе значення має належне документальне оформлення операцій, оскільки саме воно забезпечує достовірність облікових даних та їх подальше використання в аналізі [3; 4].

Значущість грошових коштів визначається їх роллю в забезпеченні платоспроможності, ліквідності та фінансової гнучкості підприємства. Ефективне управління грошовими потоками дає змогу своєчасно виконувати поточні зобов'язання, уникати касових розривів та підтримувати стабільність

операційної діяльності. У цьому контексті облік грошових коштів є не лише засобом фіксації господарських операцій, а й важливою інформаційною базою для прийняття управлінських рішень [5; 7].

Аналітичне забезпечення обліку грошових коштів базується на даних фінансової звітності, насамперед Звіту про рух грошових коштів, який відображає надходження і вибуття коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Цей звіт є основним інформаційним джерелом для аналізу ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Як зазначають дослідники, якість інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність управління грошовими потоками та на обґрунтованість фінансових рішень [5; 7].

У практиці аналізу грошових коштів застосовуються різні методи, серед яких найбільш поширеними є горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний та факторний аналіз [5]. Особливе значення має коефіцієнтний аналіз, який дає змогу оцінити достатність грошових потоків, їх збалансованість та ефективність використання. Зокрема, коефіцієнт покриття зобов'язань грошовими потоками дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання [5].

Важливим аспектом удосконалення обліку грошових коштів є впровадження сучасних інформаційних систем і цифрових технологій. Автоматизація облікових процесів дозволяє підвищити оперативність обробки інформації, зменшити ризик помилок та забезпечити своєчасний доступ до аналітичних даних. Крім того, використання сучасних інформаційно-аналітичних систем сприяє більш якісному контролю за рухом коштів і підвищує ефективність фінансового управління підприємством [7].

Особливої актуальності набуває питання планування грошових потоків в умовах економічної нестабільності. Як свідчать наукові дослідження, ефективне планування дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємства, уникнути касових розривів і підтримувати належний рівень ліквідності [6]. У сучасних умовах українські підприємства функціонують в умовах підвищених ризиків, що вимагає більш гнучкого підходу до управління грошовими ресурсами та посилення ролі аналітичного забезпечення обліку.

Крім того, важливо враховувати взаємозв'язок грошових потоків із фінансовими результатами та оборотним капіталом підприємства. Грошові потоки є одним із ключових критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають реальний рух фінансових ресурсів, на відміну від прибутку, який значною мірою залежить від прийнятої облікової політики та може мати обліковий характер [5].

З метою удосконалення обліку та аналізу грошових коштів доцільно запропонувати такі напрями:

- удосконалення нормативно-правового регулювання обліку грошових коштів з урахуванням міжнародних стандартів;
- підвищення якості інформаційного забезпечення шляхом деталізації облікових даних;
- впровадження сучасних методів фінансового аналізу та прогнозування

грошових потоків;

- автоматизація облікових процесів і використання цифрових технологій;
- адаптація аналітичних методів до галузевих особливостей підприємств.

Таким чином, облік грошових коштів та їх аналітичне забезпечення є важливими складовими системи бухгалтерського обліку підприємства. В умовах сучасної економіки підвищення ефективності управління грошовими ресурсами можливе лише за умови комплексного підходу, який передбачає поєднання якісного обліку, глибокого аналізу та сучасних інструментів фінансового менеджменту. Це дозволить забезпечити фінансову стійкість підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність і створити передумови для сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні : постанова Національного банку України від 29.12.2017 № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0148500-17> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95> (дата звернення: 13.04.2026).
5. Осадча О. О., Савіна Н. Б. Методичні аспекти аналізу грошових потоків підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2020. Вип. 4(92). DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202021>.
6. Дорош О. І., Пліш І. Планування грошових потоків на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. Т. 3, № 2. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.021>.
7. Волошина-Сідей В., Кириченко А. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи ефективного управління грошовими потоками підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-9>.

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Анна Кирилова,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність D1 «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Галина Гаман,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Актуальність спрощеної системи оподаткування для малого бізнесу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні обумовлена її роллю як ключового інструменту виживання та розвитку підприємництва. Україна перебуває на етапі трансформації податкової політики, не виключено, що спрощеної системи оподаткування не залишиться в майбутньому через дроблення великого бізнесу задля сплати менших податків та спрощеного обліку. Проте на сьогоднішній день це найвигідніший варіант ведення малого бізнесу з дотриманням існуючих лімітів доходу та робочої сили з урахувань обмежень по сферах та КВЕДах відповідно до вітчизняного законодавства. Для таких сфер, як послуги, торгівля, заклади громадського харчування та фріланс, де діяльність ведеться одним ФОПом або з мінімальною кількістю працівників та невеликими оборотами, застосування загальної системи оподаткування є економічно невигідним. З урахуванням зазначених факторів, в Україні існує спрощена система оподаткування, яка передбачає сплату єдиного податку за зниженими ставками, мінімальну звітність та спрощений облік, що робить її більш вигідною та зручною для малого бізнесу.

Спрощена система оподаткування – це особливий режим справляння податків, який було створено для підтримки малого підприємництва в Україні та впроваджено в 1999 році Указом Президента №727/98. Оскільки Указ втратив чинність, відповідно до Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності», політика оподаткування регламентується наступними нормативними актами: ПКУ, зокрема розділ 14 «Спрощена система оподаткування, обліку та звітності», а також законодавчими змінами, що періодично вносяться до ПКУ (ставки, групи платників, обмеження). Даний режим оподаткування може застосовуватися суб'єктами підприємницької діяльності: ФОП і ТОВ [1-3].

Основними завданнями спрощеної системи є забезпечення сприятливих умов для малого бізнесу шляхом зниження податкового навантаження та спрощення ведення бухгалтерського обліку й звітності. Завдяки цьому вона стимулює розвиток підприємництва та робить ведення бізнесу більш зручним і зрозумілим.

Усього існує чотири групи спрощеної системи оподаткування. Юридичні

особи (ТОВ) можуть бути тільки 3 або 4 групою. Найчастіше в практиці розглядають тільки 1-3 групи, оскільки 4 група призначена для ведення сільськогосподарської та фермерської діяльності і має ряд нюансів. Наприклад, для юридичних осіб: частка сільгосптоваровиробництва має становити не менше 75% доходу за попередній податковий рік. У свою чергу фізичні особи мають право вести діяльність виключно у сфері фермерського господарства, не мають права використовувати працю найманих працівників та має сімейний характер [4].

Таким чином, четверта група має вузьку спеціалізацію та застосовується переважно у сфері сільського господарства. У зв'язку з цим доцільно детальніше розглянути першу, другу та третю групи спрощеної системи оподаткування, які є найбільш поширеними серед суб'єктів малого підприємництва (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика груп платників єдиного податку[2]

Показник	1 група (фіз.особи)	2 група (фіз.особи)	3 група (фіз. та юрід. особи)
Ставка податку	До 10% прожиткового мінімуму	До 20% мінімальної зарплати	5% від доходу або 3% + ПДВ
Обсяг доходу	167 мінімальної зарплати	834 мінімальної зарплати	1167 мінімальної зарплати
Кількість працівників	Не дозволено	До 10 осіб	Не обмежено
Види діяльності	Роздрібний продаж, побутові послуги	Послуги, виробництво, торгівля, ресторани	Не обмежені згідно законодавства

Система оподаткування поділяється на три основні категорії. Перша розрахована на самозайнятих осіб (торгівля на ринках, сервіс), де податкове навантаження мінімальне та фіксоване.

Перша група призначена виключно для фізичних осіб-підприємців, які здійснюють дрібну господарську діяльність, переважно роздрібну торгівлю на ринках або надання побутових послуг населенню. Для цієї групи характерною є відсутність найманих працівників і відносно невеликий річний дохід. Ставка податку встановлюється у фіксованому розмірі (до 10% прожиткового мінімуму), що робить цю групу найбільш простою для адміністрування.

Друга група розширює можливості: дозволяє наймати персонал (до 10 осіб) та займатися ресторанним бізнесом чи виробництвом за сталими податковими ставками, зокрема надання послуг, виробництво, торгівлю і ресторанний бізнес. Річний дохід значно більший порівняно з першою групою, а податок сплачується у фіксованому розмірі — до 20% мінімальної заробітної плати.

Третя група є найгнучкішою, адже доступна для компаній та підприємців з будь-якою кількістю працівників, а розмір податку прямо залежить від фактичного доходу, підходить як фізичними особами-підприємцями, так і юридичними особами. Вона дозволяє здійснювати практично будь-які види діяльності (за винятком окремих законодавчих обмежень, зокрема азартні ігри та акцизні товари). Податок визначається як відсоток від доходу (3% або 5% залежно від сплати ПДВ), що забезпечує адаптивність до різних масштабів бізнесу [2].

Перерахований вище ряд переваг, робить її привабливою для малого бізнесу, але водночас існують деякі недоліки, які можуть обмежувати ефективність використання системи. До них відносять: обмеження за видами діяльності, через що деякі сфери, наприклад оптовий продаж підакцизних товарів, не можуть користуватися спрощеною системою; ліміти за доходом та кількістю працівників, перевищення яких призводить до переходу на загальну /систему оподаткування; при значному зростанні доходів або розширенні штату підприємство змушене залишити спрощену систему, що може створювати труднощі з масштабуванням бізнесу.

В цілому спрощена система оподаткування позитивно впливає на розвиток економіки, стимулюючи малий бізнес та підприємництво. Вона дозволяє залучати більше громадян до легальної підприємницької діяльності, збільшуючи кількість ФОПів та малих підприємств. Завдяки зниженню податкового навантаження та спрощенню обліку зростає конкурентоспроможність малого бізнесу, а також його здатність швидко адаптуватися до ринкових умов. Водночас ефективне використання цього режиму сприяє легалізації доходів та формуванню стабільного надходження податків до бюджету.

Список використаної літератури:

1. Юдіна Н. Спрощена система оподаткування ФОП, ТОВ: вибір, умови, вимоги до ведення обліку та звітності. *Бухгалтер ідеального підприємця*. URL: <https://bip.net.ua/articles/sproshena-sistema-opodatkuвання/> (дата звернення: 29.03.2026).
2. Податковий кодекс України. Розділ XIV “Спрощена система оподаткування, обліку та звітності” URL: <https://tax.gov.ua/nk/rozdil-xiv--spetsialni-podat/edynyi-podatok/>
3. Чернявська Ю.Б., Гаман Г.В., Серватинська І.М. Система оподаткування ФОП і ТОВ в Україні: порівняльний аналіз та критерії вибору. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. №12 (295). С.5-16. <https://doi.org/10.66416/2522-1620.12.2025.5-16>
4. Булуй А. Єдиний податок 4 групи: умови перебування, сплати і звітування. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/news/6065-jedinii-podatok-4-grupi-umovi-perebuvannya-opodatkuвання-ta-stroki-splati> (дата звернення: 29.03.2026).

АКТ РОЗБІЖНОСТЕЙ ПРИ ДОСТАВЦІ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

Володимир Протасов,

викладач економічних дисциплін

Адріана Гольчевська,

здобувач фахової передвищої освіти ОПП «Економіка

та правове забезпечення бізнесу» спеціальність «Економіка»

ВСП “Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ”,

м. Житомир

У господарській діяльності торговельних підприємств досить часто виникають ситуації, коли під час приймання товарів виявляються розбіжності між фактичною та документальною кількістю, а також невідповідність якості продукції встановленим вимогам. Такі відхилення можуть проявлятися у вигляді нестачі, надлишку або пошкодження товарів, що потребує належного документального оформлення.

Метою роботи є розгляд документального оформлення недостач та втрат товарів, виявлених при прийманні.

Приймання одержаних від постачальників товарно-матеріальних цінностей проводять особи, уповноважені наказом керівника підприємства. Коли при прийманні продукції було виявлено нестачу проти даних, зазначених у транспортних і супровідних документах, то результати приймання за кількістю оформляють актом, який складають того ж дня, коли таку нестачу виявлено [1, с.85]. Практика діяльності торговельних підприємств свідчить, що для фіксації виявлених розбіжностей застосовуються спеціальні форми актів, у яких зазначаються дані про нестачу, псування або невідповідність якості товарів, отриманих від постачальників. У разі виявлення відхилень щодо кількості або якості продукції покупець зобов'язаний внести відповідні записи до акта розбіжностей. Якщо під час приймання товару порушень не виявлено, акт не складається.

Порядок приймання товарно-матеріальних цінностей, отриманих від постачальників, передбачає обов'язкову перевірку їх кількості, якості, комплектності та відповідності даним, зазначеним у супровідних документах. Приймання здійснюється матеріально відповідальними особами підприємства у встановлені строки з дотриманням вимог чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів. У разі виявлення під час приймання нестачі, пошкодження або невідповідності якості товару складається акт розбіжностей при прийманні товару. У ньому зазначаються найменування продукції, кількість за документами та фактично отримана кількість, характер виявлених відхилень, а також можливі причини їх виникнення. Акт підписується членами комісії та матеріально відповідальною особою, а за можливості — представником постачальника або перевізника.

Акт розбіжностей є важливим документом, оскільки слугує підставою для

пред'явлення претензій постачальнику, відшкодування завданих збитків або внесення змін до бухгалтерського обліку. Його правильне оформлення забезпечує достовірність облікових даних, контроль за рухом товарно-матеріальних цінностей та сприяє ефективній організації господарської діяльності підприємства. В табл. 1 наведено випадок, коли Акт розбіжностей при прийманні товару є складовою частиною товарно-транспортної накладної постачальника.

Таблиця 1

Документальне оформлення товарно-транспортної накладної з актом розбіжностей при прийманні товару

ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 05511001

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Мінагрополітики України № 153
від 06.06.2021 р.

ТОВАРНО – ТРАНСПОРТНА НАКЛАДНА № ZKV000037762 на відпуск хлібобулочних виробів від 19.10.2025

Виробник: ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ», 79035, Україна, м. Львів, вул. Хлібна, 2
Р/Р UA433006140000026008500377352 в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» МФО 300614
Латник: ОККО-ДРАЙВ ТОВ. ЄДРПОУ: 20122395 Адреса:
Юговір № №ОД/58 від 12.03.2025
Одержувач: ОККО-ДРАЙВ ТОВ
м. Житомир, вул. Ватутіна, 10В (№42)
Ієревізник: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БАЛТУК», 32526830
Авто № КА 3054 СО Водій: Приходько Віктор
Юмер 2-0000015853
замовлення:

Місце складання документа: м. Львів, вул. Східна, 45, 19.10.2025

№	Назва продукції	Маса кг.	ок.ДСТУ		ВВЦ погр.	ЗК-ть лот.	Відправлено			сума без ПДВ	Прий шт.	Не прий шт.
			герм.р еа л днів/ год	час. виг год.			лот.	шт.	кг.			
1	булочка "Хот-дог пшенично-житня" з отвором 0,06кг НФ	0,06	365 д.	16:00	5,2	90	1,00	90	5,4	468,00		
2	булочка "Хот-дог XL" з отвором 0,09кг НФ	0,09	365 д.	16:00	7,13	60	2,00	120	10,8	855,60		
3	булочка Хот-дог XL пшенично-житня з отвором 0,09кг НФ	0,09	365 д.	16:00	7,13	60	1,00	60	5,4	427,80		
Всього							00	70	1,6	751,40		
ПДВ										50,28		
Всього до оплати										101,68		

Прописом : Дві тисячі сто одна гривня 68 копійок

Умови зберігання: відносна вологість ≤75%, температура:
для булочних і здобних ≥6 град., для хліба житньо-пшен. ≥4 град.

Відправив комірник: Блінова Л.А. (П.І.Б., підпис)

Прийняв вод-експ. Приходько Віктор Сергійович, АБВ 554433
(П.І.Б., підпис)

Прийняв продавець:

Продукцію, не прийняту одержувачем, отримав комірник: _____ (П.І.Б., підпис)

М.П.

Причина повернення

ВАНТАЖНО-РОЗВАНТАЖУВАЛЬНІ ОПЕРАЦІЇ						Графік відправл.		К-сть абон.	Іробіг, км
Завантаження засобами відправника			Розвантаження засобами одержувача			Повернення машини з рейсу			
рибув	ибув	ростій	рибув	ибув	ростій	рибув	ас у рейсі		
6:00	6:00								

М.П.

Виписав:

**АКТ
розбіжностей при доставці продукції**

	Найменування	Дата виготовлення	Кількість по накладній	Кількість після перерахунку	Причини: відсутнє, бій, розморожене

Цілісність тари
(ушкоджена/неушкоджена):

Коментарі:

Покупець:

Водій експедитор:

Джерело: складено автором самотійно

Під час приймання товарів перевіряється їх кількість і якість відповідно до супровідних документів. У разі виявлення нестачі або пошкодження складається акт розбіжностей, у якому фіксуються всі відхилення. Акт є підставою для врегулювання питань із постачальником та внесення змін до обліку.

Своєчасне документальне оформлення розбіжностей, виявлених при прийманні товарів, забезпечує достовірність облікових даних, сприяє контролю за рухом товарно-матеріальних цінностей та дозволяє своєчасно пред'являти претензії постачальникам і перевізникам. Це, у свою чергу, підвищує ефективність господарської діяльності підприємства та забезпечує належний рівень відповідальності всіх учасників товарообігу.

Список використаних джерел:

1. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. та ін. Фінансовий облік : підруч. 4- те вид. доп. і перероб. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

УДК 657.6

**ОСОБЛИВОСТІ КАЛЬКУЛЯЦІЇ СТРАВИ «СУП КВАСОЛЕВИЙ»
ДЛЯ ЇДАЛЬНІ ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Володимир Протасов,
викладач економічних дисциплін

Артем Ємець,
здобувач фахової передвищої освіти ОПП «Оціночна діяльність»
спеціальність «Облік і оподаткування»
ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,
м. Житомир

Актуальність теми зумовлена необхідністю правильного визначення вартості страв у закладах середньої освіти, що забезпечує належну організацію харчування учнів і контроль за використанням продуктів. Особливого значення це набуває при складанні калькуляційних карток, меню та розрахунку витрат за віковими групами.

Метою роботи є дослідження особливостей визначення вартості квасолевого супу для їдальні закладу середньої освіти.

Особливу увагу під час організації харчування учнів необхідно приділяти зниженню кількості спожитого цукру, розподілу білків, жирів та вуглеводів, які мають містити страви, пропоновані школярам упродовж дня. Енергетична та поживна цінність їжі (вміст макро- і мікронутрієнтів) у закладах дошкільної, загальної середньої освіти та інших закладах освіти, що провадять освітню діяльність на певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти, дитячих закладах оздоровлення та відпочинку (далі - заклади) повинна відповідати загальним віковим потребам здобувачів освіти/дітей згідно з нормами фізіологічних потреб в основних харчових речовинах та енергії, визначеними МОЗ [1]. Особливістю розглянутої в роботі страви є використання при її приготуванні квасолі вареної. Спочатку визначаємо вартість квасолі вареної на 1000 г., згідно розрахунків вона становить 108,25 грн. Потім цю величину враховуємо при визначенні ціни супу, з урахуванням кількості квасолі, яка входить до страви. Розглянемо визначення вартості страви в табл. 1.

Таблиця 1

Калькуляційна картка страви «Суп квасолевий» для їдальні закладу середньої освіти

Калькуляційна карта № 7

Найменування: Суп квасолевий

1 порція

Найменування продуктів	6-10, 10-14, 14-18 років		
	Норма	Ціна, грн.	Сума, грн.
Квасоля варена (ТК № 8,08)	0,040	108,25	4,33
Морква ст. до 01.01	0,010	25,33	0,25
Картопля свіжа з 01.09	0,0533	17,88	0,95
Цибуля ріпчаста	0,006	29,06	0,17
Олія соняш. рафінована	0,004	89,07	0,36
Сіль йодована	0,0006	26,82	0,02
Розмарин сухий	0,001	1701,58	1,69
Вода питна	0,140	-	0,00
Загальна вартість продуктів			7,78
Вихід готової страви, г	200 г		

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор _____ Калькулятор _____ Старший кухар _____

Джерело: складено автором самостійно

Розглянемо розрахунок вартості страви «квасоля варена» в калькуляційній картці, зразок наведено в таблиці 2. Розрахунок на 40 г наводимо для того, щоб визначити вартість витрачених продуктів за день. У таблиці «Реалізація продуктів» для кожної вікової групи учнів визначають кількість витрачених продуктів. Загальна кількість та вартість продуктів дають можливість визначити вартість витрачених продуктів.

Таблиця 2

**Розрахунок вартості компонента «Квасоля варена» у складі
калькуляційної картки**

Калькуляційна карта № 7

Найменування: **Квасоля варена (ТК № 8.08)**

Найменування продуктів	Норма	Ціна, грн.	Сума, грн.	Норма	Ціна, грн.	Сума, грн.
Квасоля біла	0,45	223,50	100,58	0,018	223,50	4,02
Масло вершкове	0,02	379,95	7,60	0,0008	379,95	0,30
Сіль йодована	0,003	26,82	0,08	0,00012	26,82	0,00
Загальна вартість продуктів			108,25			4,33
Вихід готової страви, г	1000 г			40 г		

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор _____ Калькулятор _____ Старший кухар _____

Джерело: складено автором самостійно

Як видно з наведених розрахунків квасоля варена входить до складу страви для всіх вікових груп у кількості 40 г. Визначену ціну страви з урахуванням вартості квасолі зазначають у денному меню. Зразок наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Приклад відображення вартості страви в меню та обліку витрат продуктів
МЕНЮ**

на « » _____ 202 року

ОБІД

Найменування страви	6-10 років		10-14 років		14-18 років	
	Вихід у грамах	Ціна, грн.	Вихід у грамах	Ціна, грн.	Вихід у грамах	Ціна, грн.
Суп квасолевий	200	7,78	200	7,78	200	7,78
І т д						
Ціна за день						

	Кількість дітей	Ціна за день	Сума за день
6-10 років	150	7,78	1167,00
10-14 років	100	7,78	778,00
14-18 років	20	7,78	155,60
Всього за день			2100,60

Директор навчального закладу _____

Ст. кухар _____

Зворотна сторона

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКТІВ за « » _____ 202 року

Назва продуктів	Ціна	Кількість			Загальна кількість	Сума
		150 чол.	100 чол.	20 чол.		
		6-10 років	10-14 років	14-18 років		
Морква ст. до 01.01	25,33	1,50	1,00	0,2	2,7	68,39
Картопля свіжа з 01.09	17,88	7,995	5,33	1,066	14,391	257,31
Цибуля ріпчаста	29,06	0,9	0,6	0,12	1,62	47,08
Олія соняш. рафінована	89,07	0,6	0,4	0,08	1,08	96,20
Сіль йодована	26,82	0,09	0,06	0,012	0,162	4,34
Розмарин сухий	1701,58	0,15	0,1	0,02	0,27	459,43
Квасоля біла	223,50	2,7	1,8	0,36	4,36	1086,21
Масло вершкове	379,95	0,12	0,08	0,016	0,216	82,07
Сіль йодована	26,82	0,018	0,012	0,0024	0,0324	0,87
І т д						
Всього						2100,60

Директор навчального закладу _____

Ст. кухар _____

Джерело: складено автором самотійно

Розглянемо як заповнити цю таблицю на прикладі продукту «морква». За нормами для дітей всіх вікових груп потреба на одну порцію становить 0,010 кг. Для дітей віком 6-10 років для 150 порцій маємо $0,010 \cdot 150 = 1,5$ кг., для дітей віком 10-14 років на 100 порцій потрібно $0,010 \cdot 100 = 1,0$ кг., для учнів віком 14-18 років для 20 порцій потреба становить $0,010 \cdot 20 = 0,2$ кг. Аналогічно проводимо решту розрахунків.

Заповнення зворотної сторони документа застосовується для контролю за

витрачанням продуктів. На лицьовій стороні визначено вартість витрачених продуктів в розмірі 2100,60 грн. Розшифровка по окремих продуктах на зворотному боці документа дає аналогічне значення.

Правильне документальне оформлення та розрахунок вартості страв свідчить про високий професійний рівень працівників закладу освіти, які мають безпосереднє відношення до організації харчування учнів.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження норм та порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку: Постанова КМУ від 24.03.2021 № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.03.2026).

УДК 657.6

ОСОБЛИВОСТІ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ОФОРМЛЕННЯ НАРАХУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ ОПЕРАТОРА МАШИННОГО ДОЇННЯ

Володимир Протасов,

викладач економічних дисциплін

Анастасія Козерацька,

здобувач фахової передвищої освіти ОПП «Оціночна діяльність»
спеціальність «Облік і оподаткування»

*ВСП “Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ”,
м. Житомир*

Гідний рівень оплати праці працівників є однією з ключових передумов забезпечення високої якості сільськогосподарської продукції та важливим чинником утримання кваліфікованих кадрів у галузі. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання правильного нарахування заробітної плати та своєчасної її виплати працівникам аграрного сектору економіки.

Метою роботи є дослідження особливостей документального оформлення нарахування оплати праці оператора машинного доїння на агропідприємстві з урахуванням специфіки відрядної форми оплати праці.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» розрізняють: основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Вони складають фонд оплати праці підприємства [1, с.170]. До основної оплати праці відносимо суми, нараховані за відпрацьований час або виготовлену продукцію. Для нарахування відрядної оплати праці досліджуване агропідприємство використовує наряд на відрядні роботи. Розглянемо особливості заповнення відрядного наряду працівниці зоотехнічного відділу в табл. 1.

Таблиця 1

**Приклад заповнення відрядного наряду на виконання робіт із
випоювання телички молозивом**

Відрядний наряд № 411 від 31 березня 2025 р.

ТОВАРИСТВО 3 ОБМЕЖЕНОЮ

Організація ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “Вікторія” Місяць нарахування Березень 2025

Підрозділ Зоотехнічний відділ Працівник Ольга Орел

	Відпрацьова но днів	Дата початку	Технологічна операція	Роз- цінк а	Кількі сть робіт	Резул ьтат	Норма годин за місяць
	Відпрацьова но годин	Дата закінченн я					Норма днів за місяць
	1	01.03.2025	Випойка телички молозивом(ніч)	151,00	2,0000	302	172
	1	31.03.2025					26
Всього:		1,00		2,0000		302,00	1,00

Відповідальний _____

Джерело: складено автором самотійно

Приклад заповнення відрядного наряду для доїння корів наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Відрядний наряд № 410 від 31 березня 2025 р.

ТОВАРИСТВО 3 ОБМЕЖЕНОЮ

Організація ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “Вікторія” Місяць нарахування Березень 2025

Підрозділ Зоотехнічний відділ Працівник Ольга Орел

№	Відпрацьован о днів	Дата початку	Технологічна операція	Розцінка	Кількіс ть робіт	Резуль тат	Норма годин за місяць
	Відпрацьован о годин	Дата закінчення					Норма днів за місяць
1	16	01.03.2025	Доярки(доїння корів)	1 325,00	16,000	21 200	172
	138	31.03.2025					26

Всього:

16,00

16,0000 21 200,00

138,00

Відповідальний _____

Джерело: складено автором самотійно

Відрядний наряд є одним із основних первинних документів, що використовується для нарахування заробітної плати працівникам сільського господарства, зайнятим у виробничих процесах. Він відображає обсяг виконаних робіт, кількість відпрацьованих днів і годин, розцінки та кінцевий результат праці, що дає змогу об'єктивно визначити суму заробітку кожного працівника.

Особливої уваги потребує праця працівниць, зайнятих доїнням корів, доглядом за теличками, випойкою молодняку та виконанням інших робіт у галузі тваринництва. Такі види робіт характеризуються високою фізичною та емоційною напруженістю, значною відповідальністю за збереження поголів'я, а також необхідністю дотримання чіткого режиму праці, у тому числі в нічний та ранковий час. Від якості виконання цих операцій безпосередньо залежать продуктивність тварин, рівень надоїв, приріст молодняку та загальні фінансові результати діяльності агропідприємства.

Своєчасна та справедлива оплата праці є важливим мотиваційним чинником, який сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих показників. Вона формує у працівників відчуття соціальної захищеності, стабільності та впевненості у завтрашньому дні.

Крім того, забезпечення належного рівня оплати праці сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, зменшенню плинності персоналу та підвищенню престижу праці в аграрному секторі. В умовах сучасних економічних викликів саме ефективна система оплати праці є одним із ключових чинників сталого розвитку сільськогосподарських підприємств та їх конкурентоспроможності на ринку. Розглянемо розрахунковий листок з оплати праці за поточний місяць в табл. 3.

Таблиця 3

**Приклад розрахункового листка з оплати праці оператора
машинного доїння за березень 2025 року**

Орел Ольга Петрівна							
Розрахунковий листок за Березень 2025 р.							
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Вікторія"							
Підрозділ: Зоотехнічний відділ					Посада: Оператор машинного доїння		
Код за ДРФО: 121212121212							
Табельний номер: 0000000125					Оклад/Тариф:		
Нарахування					Утримання		
Вид	Період	Дні	Г-ни	Сума	Вид	Період	Сума
Оплата лікарняних листів (за рахунок організації)	10-14 Бер 25	5		3 569,90	ПДФО	1-31 Бер 25	4 881,22
Відрядний наряд	Бер 25	16	138	21 200,00	Військови й збір	1-31 Бер 25	1 355,90
Відрядний наряд	Бер 25			302,00			

		1	1				
Відрядний наряд	Бер 25	1	1	453,00			
Відрядний наряд	Бер 25	9	27	1 593,00			
Відрядний наряд	Бер 25	21	137				
Індексація зарплати	Бер 25						
Всього нараховано:				27 117,90	Всього утримано:		6 237,12
До виплати:				20 880,78			
Виплати					Дата виплати	За період	Сума
Виплата					06.03.25	Лют 25	975,00
Виплата					06.03.25	Лют 25	7 985,33
Виплата					18.03.25	Бер 25	5 748,82
Всього виплачено:							14 709,15
Борг за підприємством на початок місяця:				8 960,33	Борг підприємством за кінець місяця:		15 131,96

Джерело: складено автором самостійно

Як свідчить практика для документального оформлення відрядної оплати праці на підприємствах застосовують різноманітні первинні документи. Це зумовлене використанням різних комп'ютерних програм для автоматизації бухгалтерського обліку та особливостями господарської діяльності на підприємстві.

В наш складний час забезпечення високої заробітної плати є важливим чинником збереження персоналу підприємства. Забезпечення високого рівня оплати праці є одним із найважливіших завдань сучасного аграрного підприємства. В умовах економічної нестабільності саме заробітна плата виступає основним джерелом доходів працівників та ключовим чинником їх соціальної захищеності.

Достатній рівень оплати праці сприяє збереженню трудового потенціалу підприємства, зниженню плинності кадрів, підвищенню якості виконання робіт та ефективності господарської діяльності загалом. Особливо це стосується працівників, які безпосередньо залучені до виробничих процесів у сільському господарстві та забезпечують безперервність роботи підприємства.

Висока та стабільна заробітна плата є важливим стимулом для підвищення продуктивності праці, відповідального ставлення до виконання виробничих завдань та дотримання трудової дисципліни. Працівники, які відчують матеріальну зацікавленість у результатах своєї праці, більш мотивовані до якісного виконання обов'язків і впровадження сучасних методів роботи. Крім того, належний рівень оплати праці сприяє підвищенню престижу роботи в аграрному секторі, що є особливо актуальним у сучасних умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати дозволяє агропідприємствам утримувати досвідчених працівників та залучати молодих спеціалістів.

Таким чином, ефективна система оплати праці є невід'ємною складовою стабільного функціонування та розвитку аграрного підприємства. Вона забезпечує соціальну стабільність трудового колективу, сприяє зростанню виробничих показників та підвищенню економічної результативності діяльності підприємства в цілому.

Як свідчать наведені документи досліджуване агропідприємство, незважаючи на складні економічні умови, здійснює пошук фінансових можливостей для забезпечення гідної оплати праці працівникам, які безпосередньо задіяні у виробництві сільськогосподарської продукції. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу, збереженню кваліфікованих кадрів та стабільному розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. та ін. Фінансовий облік: підруч. 4-те вид. доп. і перероб. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

УДК 657.6

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЗВОРотної ТАРИ В ТОРГІВЛІ

Володимир Протасов,

викладач економічних дисциплін

Вікторія Міщук,

здобувач фахової передвищої освіти ОПІ «Економіка та
правове забезпечення бізнесу» спеціальність «Економіка»

*ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,
м. Житомир*

У процесі господарської діяльності суб'єктів роздрібної торгівлі нерідко здійснюється отримання товарів у комплекті зі зворотною тарою. Бухгалтерський облік руху такої тари характеризується такими особливостями: визначення належності тари до відповідної статті активів та з'ясування моменту переходу (або не переходу) права власності на неї.

Метою роботи є дослідження особливостей обліку та документального оформлення зворотної тари на підприємствах роздрібної торгівлі.

Для правильного обліку зворотної тари бухгалтерія торговельного підприємства аналізує умови договору щодо переходу права власності. Якщо право власності переходить до покупця, тару зараховують до активів на субрахунок 115 «Інвентарна тара» або 284 «Тара під товарами», а покупець повертає тару такого самого роду та якості. Якщо право власності не переходить, відбувається лише зміна місця зберігання тари. Матеріальні цінності, які не належать підприємству, а тимчасово зберігаються на ньому, відображають на позабалансовому рахунку 02 «Активи на відповідальному зберіганні» з відповідними субрахунками [1, с.91]. Підприємство-покупець обліковує таку тару на **позабалансовому субрахунку 023 «Матеріальні**

цінності на відповідальному зберіганні». Покупець має повернути постачальнику саме ту тару, що була від нього отримана, а не подібну.

Після повернення зворотної тари постачальнику її вартість списують з позабалансового рахунку 023 «Матеріальні цінності на відповідальному зберіганні». За заставну багатооборотну тару покупець сплачує заставу, яка повертається після здачі тари у справному стані. Суму застави обліковують на позабалансовому рахунку 05 «Гарантії та забезпечення надані»

Розглянемо особливості обліку товарів і тари у покупця згідно даних, наведених у видатковій накладній. Первісну вартість одержаного товару відображаємо записом по дебету субрахунку 282 «Товари в торгівлі» та кредиту субрахунку 631 «Розрахунки з вітчизняними постачальниками» на суму 186,00 грн. Податковий кредит записуємо по дебету субрахунку 641 «Розрахунки за податками» та кредиту субрахунку 631 «Розрахунки з вітчизняними постачальниками» на суму 37,20 грн. Отриману зворотну тару (без переходу права власності та з заставою) оприбутковують за дебетом субрахунку 023 «Матеріальні цінності на відповідальному зберіганні». Суму застави відображають за дебетом позабалансового рахунку 05 «Гарантії та забезпечення надані». Повернення постачальнику заставної тари відображають за кредитом субрахунку 023 «Матеріальні цінності на відповідальному зберіганні», а повернення застави за ці одиниці — за кредитом рахунку 05 «Гарантії та забезпечення надані».

Розглянемо зразок оформлення видаткової накладної, коли разом з товаром на торговельне підприємство надходить зворотна тара в табл. 1-2.

Таблиця 1

Зразок оформлення видаткової накладної при надходженні товару у зворотній тарі

Постачальник: ТОВ «Радомисль. Торговельна компанія»

ЄДРПОУ 32520273, тел. 0412-444444

р/р UA2630529900000260090431252 в АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» у м. КИЄВІ

МФО 380805

ПІН 3252027106251, номер свідоцтва 098656896

Є платником податку на прибуток на загальних підставах

Адреса: 10029, м. Житомир, вул. 1-Січня, 4

Одержувач: Лось Ольга Василівна / фіз.особа-підпр

тел. 067-11111111

м. Житомир, вул. Євгена Рихліка 7

Договір: №66-м від 15.10.2020 р.

Ліцензія: 06250308201802065. Дійсна з 15.10.2021 по 15.10.2025

Умова продажу: Безготівковий розрахунок

Видаткова накладна № РД-0001236 від 15 Лютого 2025 р.

№	Товар	Од.	Кількість	Ціна без ПДВ	Ціна з ПДВ	Сума без ПДВ	Сума з ПДВ
1	Corona Extra 0,33 л	пляш	6.000	31.00	37.20	186.00	223.20

Всього по товару з ПДВ без знижки:

Знижка (0%):

Разом без ПДВ:

ПДВ:

Всього: пляш 6

Всього по товару з ПДВ:

Всього з ПДВ:

Всього на суму: Двісті двадцять три гривні 20 копійок

ПДВ: 37.20 грн

Місце складання: м. Житомир

Претензій по кількості та якості продукту немає

Від постачальника* _____

Отримав(ла): _____

Відвантажив: _____

за дов. № від

завідувач складом Журавський О.М.

*Відповідальність за здійснення господарської діяльності та правильність її оформлення

Увага! Ваша заборгованість за товар складає: 1,776.00 грн.; за тару складає: 5,600.00

Кег 50л DIN Sankey нерж UA 2 шт на суму: 5,600.00 грн

Таблиця 2

Зразок оформлення квитанції на приймання зворотної тари

Квитанція на приймання тари № РД-0001236 від 15 Лютого 2025 р.

Прийнято ТОВ "Радомисль.Торговельна компанія"
фіз.особа-підпр

Повернуто Лось Ольга Василівна /

№	Зворотна тара	Од.	Кількість	Ціна	Залишок на тт
1	Кег 50 л	шт.		2800 грн	
2	Кег 30 л	шт.		2800 грн	
3	Кег 30 л (мпл.)	шт.		2800 грн	
4	Кег 20 л	шт.		2800 грн	
5	Бал. вг/к 10 кг	шт.		1200 грн	
6	Бал. вг/к 25 кг.	шт.		1200 грн	
7	Ящик ж/я 20	шт.		50 грн	
8	Пляшка 0,5 коричнева	шт.		1,5 грн	
9	Кег 20 л під квас	шт.		2800 грн	
10	Кег 50 л під квас АБІНБЕВ	шт.		2800 грн	

Відвантажив(ла): _____

Отримав(ла): _____

Джерело: складено автором самостійно

У практичній діяльності використовують різні форми первинних документів щодо руху зворотної тари. Можливе використання окремої накладної на повернення зворотної тари постачальнику.

В обліку заставної тари існують свої особливості, знання яких дозволяє торговельному підприємству уникнути помилок у бухгалтерському обліку та запобігти конфліктам з постачальниками.

Список використаних джерел:

1. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. та ін. Фінансовий облік: підруч. 4-те вид. доп. і перероб. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

УДК 657.6: 331.2:373.5

АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Володимир Протасов,

викладач економічних дисциплін

Дарина Степнова,

здобувач фахової передвищої освіти ОПП «Оціночна діяльність»

спеціальність «Облік і оподаткування»

ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,

м. Житомир

Система оплати праці педагогічних працівників є ключовим соціально-економічним чинником, що безпосередньо впливає на якість освітніх послуг. Належний рівень матеріального забезпечення сприяє збереженню та розвитку професійного потенціалу в освітній сфері. У зв'язку з цим питання організації нарахування й виплати заробітної плати у цій сфері набувають особливої актуальності.

Метою дослідження є аналіз змін у нарахуванні оплати праці педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у контексті запланованого підвищення заробітної плати для викладачів, що набуло чинності з січня 2026 року.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» розрізняють основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. У сукупності вони формують фонд оплати праці підприємства [1, с. 170]. Заробітна плата педагогічних працівників складається з основної та додаткової частин, основним компонентом яких є посадовий оклад. Його розмір визначається тарифним розрядом, що відповідає кваліфікаційній категорії педагогічного працівника. Додаткова заробітна плата охоплює різноманітні надбавки та доплати, зокрема за престижність праці, тривалість педагогічного стажу, виконання обов'язків класного керівника, перевірку письмових робіт, керівництво навчальним кабінетом тощо.

У межах цього дослідження здійснюється зіставлення рівня оплати праці викладачів станом на грудень 2025 року та січень 2026 року. Це дозволяє об'єктивно оцінити вплив підвищення посадового окладу та відповідних похідних виплат на загальний дохід педагогічних працівників мовно-

літературних дисциплін.

Насамперед розрахуємо заробітну плату за грудень 2025 року. Учитель української мови має 14-й тарифний розряд, якому відповідає оклад у розмірі 7732 грн. Згідно з постановою № 22 від 11 січня 2018 року, підвищення окладу становить $7732 \text{ грн} \times 10 \% = 773,20 \text{ грн}$. Отже, збільшений оклад дорівнює 8505,20 грн. Учитель має звання «методист», тому додатково отримує $7732,00 \text{ грн} \times 15 \% = 1159,80 \text{ грн}$. Таким чином, ставка на місяць з урахуванням підвищення становить 9665,00 грн.

За навантаження у 13 годин у 5–9 класах нараховується 9665 грн / 18 год $\times 13 \text{ год} = 6980,28 \text{ грн}$. Додатково нараховуються надбавки: за перевірку зошитів — $7732 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times (4,5 \text{ год} + 4 \text{ год}) \times 20 \% = 912,81 \text{ грн}$; за роботу в несприятливих умовах праці — $2600 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times 13 \text{ год} = 1877,78 \text{ грн}$; за викладання в інклюзивному класі протягом 6 годин — $9665 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times 6 \text{ год} \times 20 \% = 644,33 \text{ грн}$; за престижність — $6980,28 \text{ грн} \times 20 \% = 1396,06 \text{ грн}$; за педагогічний стаж — $6980,28 \text{ грн} \times 30 \% = 2094,08 \text{ грн}$. Загальна нарахована сума заробітної плати становить 13905,34 грн.

Розрахуємо заробітну плату вчителя української мови за січень 2026 року. Учитель української мови має 14-й тарифний розряд, якому відповідає оклад у розмірі 8397 грн. Згідно з постановою № 1749 від 26 грудня 2025 року, підвищення окладу становить $8397 \text{ грн} \times 40 \% = 3358,80 \text{ грн}$. Отже, збільшений оклад дорівнює 11755,80 грн. Крім того, учитель має звання «методист», тому додатково отримує $8397 \text{ грн} \times 15 \% = 1259,55 \text{ грн}$. Таким чином, загальна сума окладу становить 13015,35 грн.

За навантаження у 13 годин у 5–9 класах нараховується 13015,35 грн / 18 год $\times 13 \text{ год} = 9399,98 \text{ грн}$. Додатково нараховуються надбавки: за перевірку зошитів — $13015,35 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times (4,5 \text{ год} + 4 \text{ год}) \times 20 \% = 1229,23 \text{ грн}$; за роботу в несприятливих умовах праці — $2600 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times 13 \text{ год} = 1877,78 \text{ грн}$; за 6 годин викладання в інклюзивному класі — $13015,35 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times 6 \text{ год} \times 20 \% = 867,69 \text{ грн}$; за престижність — $9399,98 \text{ грн} \times 20 \% = 1880,00 \text{ грн}$; за педагогічний стаж — $9399,98 \text{ грн} \times 30 \% = 2819,99 \text{ грн}$. Усього нараховано заробітної плати в розмірі 18074,67 грн. Проведемо аналіз нарахованої заробітної плати в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз нарахованих сум оплати праці вчителя української мови

Показники	Нараховано, грн		Відхилення	
	Грудень 2025 р.	Січень 2026 р.	Сума, грн	%
За години 5- 9 кл	6980,28	9399,98	2419,7	134,6
Перевірка зошитів	912,81	1229,23	316,42	134,6
Робота у несприятливих умовах праці	1877,78	1877,78	0	0
Викладання у інклюзивному класі	644,33	867,69	223,36	134,6

Престижність	1396,06	1880,00	483,94	134,6
Педагогічний стаж	2094,08	2819,99	725,91	134,6
Всього	13905,34	18074,67	4168,95	129,9

Джерело: складено автором самостійно

На підставі проведеного аналізу розрахунків встановлено, що з січня 2026 року відбулося загальне підвищення рівня заробітної плати педагогічних працівників порівняно з груднем 2025 року. Зокрема, для вчителя української мови у грудні 2025 року величина нарахованої оплати праці становила 13905,34 грн, тоді як у січні 2026 року вона збільшилася до 18074,67 грн.

Згідно з наведеними розрахунками, збільшення відбулося за всіма складовими нарахування оплати праці на 34,6 %. Без змін залишилася лише доплата за роботу в несприятливих умовах праці. Загальний приріст заробітної плати, таким чином, становив 29,9 %, або 4168,95 грн. Основними чинниками цієї трансформації стали підвищення базового посадового окладу, а також пропорційне зростання додаткових надбавок і доплат, розмір яких визначається у відсотковому співвідношенні до основного окладу. Отже, зазначене підвищення вплинуло не лише на базову складову заробітної плати, а й на її загальний кінцевий розмір.

Далі проведемо аналіз заробітної плати вчителя англійської мови.

Учитель англійської мови у грудні 2025 року має 14-й тарифний розряд, що відповідає окладу 7732 грн. Згідно з постановою № 22 від 11 січня 2018 року, підвищення окладу становить $7732 \text{ грн} \times 10 \% = 773,20 \text{ грн}$. Отже, збільшений оклад становить 8505,20 грн.

За навантаження у 11 годин у 1–4 класах нараховується $8505,20 \text{ грн} / 18 \times 11 = 5197,62 \text{ грн}$. За навантаження у 10,5 години у 5–9 класах нараховується $8505,20 \text{ грн} / 18 \times 10,5 = 4961,37 \text{ грн}$.

Додатково нараховується: за перевірку зошитів у молодших класах — $8505,20 \text{ грн} / 18 \times 11 \times 15 \% / 2 = 389,82 \text{ грн}$; за перевірку зошитів в учнів 5–9 класів — $8505,20 \text{ грн} / 18 \times 10,5 \times 10 \% = 496,14 \text{ грн}$; за класне керівництво — $8505,20 \text{ грн} \times 25 \% = 2126,30 \text{ грн}$; за роботу в несприятливих умовах праці — $(11 + 10,5) / 18 \times 2600 = 3105,56 \text{ грн}$; за 3,5 години викладання в інклюзивному класі — $8505,20 \text{ грн} / 18 \times 3,5 \times 20 \% = 330,76 \text{ грн}$; за престижність професії — $(5197,62 \text{ грн} + 4961,37 \text{ грн}) \times 20 \% = 2031,80 \text{ грн}$; за педагогічний стаж — $(5197,62 \text{ грн} + 4961,37 \text{ грн}) \times 30 \% = 3047,70 \text{ грн}$.

Усього нараховано заробітної плати за місяць 21687,07 грн.

Учитель англійської мови у січні 2026 року має 14-й тарифний розряд, що відповідає окладу 8397 грн. Згідно з постановою № 1749 від 26 грудня 2025 року, підвищення окладу становить $8397 \text{ грн} \times 40 \% = 3358,80 \text{ грн}$. Отже, збільшений оклад становить 11755,80 грн. За навантаження у 11 годин у 1–4 класах нараховується $11755,80 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times 11 \text{ год} = 7184,10 \text{ грн}$. За навантаження у 10,5 години у 5–9 класах нараховується $11755,80 \text{ грн} / 18 \times 10,5 = 6857,55 \text{ грн}$. Додатково нараховується: за перевірку зошитів у молодших класах — $11755,80 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times 11 \text{ год} \times 15 \% / 2 = 538,81 \text{ грн}$; за перевірку

зошитів в учнів 5–9 класів — $11755,80 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times 10,5 \text{ год} \times 10 \% = 685,76 \text{ грн}$; за класне керівництво — $11755,80 \text{ грн} \times 25 \% = 2938,95 \text{ грн}$; за роботу в несприятливих умовах праці — $(10,5 \text{ год} + 11 \text{ год}) / 18 \text{ год} \times 2600 \text{ грн} = 3105,56 \text{ грн}$; за 3,5 години викладання в інклюзивному класі — $11755,80 \text{ грн} / 18 \text{ год} \times 3,5 \text{ год} \times 20 \% = 457,71 \text{ грн}$; за престижність — $(7184,10 \text{ грн} + 6857,55 \text{ грн}) \times 20 \% = 2808,33 \text{ грн}$; за педагогічний стаж — $(7184,10 \text{ грн} + 6857,55 \text{ грн}) \times 30 \% = 4212,50 \text{ грн}$. Усього заробітна плата за місяць становить 28789,27 грн. Проведемо аналіз нарахованої заробітної плати в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз нарахованих сум оплати праці вчителя англійської мови

Показники	Нараховано, грн		Відхилення	
	Грудень 2025	Січень 2026	Сума, грн.	%
	р.	р.		
За години 1-4 кл	5197,62	7184,10	1986,48	138,22
За години 5-9 кл	4961,37	6857,55	1896,18	138,22
Перевірка зошитів 1-4 кл	389,82	538,81	148,99	138,22
Перевірка зошитів 5-9 кл	496,14	685,76	189,62	138,22
класне керівництво	2126,30	2938,95	812,65	138,22
Робота у несприятливих умовах праці	3105,56	3105,56	0	0
Викладання у інклюзивному класі	330,76	457,71	126,95	138,38
Престижність	2031,80	2808,33	776,53	138,22
Педагогічний стаж	3047,70	4212,50	1164,80	138,22
Всього	21687,07	28789,27	7102,2	132,75

Джерело: складено автором самотійно

Проведемо аналіз змін у нарахованій оплаті праці за досліджуваний період. За результатами виконаних розрахунків встановлено, що заробітна плата вчителя англійської мови у грудні 2025 року становила 21687,07 грн, тоді як у січні 2026 року вона зросла до 28789,27 грн на місяць. Абсолютне зростання нарахованої заробітної плати становило 7102,2 грн, а відносно - 32,75 % порівняно з груднем попереднього року.

Збільшення заробітної плати сприятиме збереженню кадрового складу педагогічних працівників та зростанню частки молодих учителів у закладах освіти.

Список використаних джерел:

1. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. та ін. Фінансовий облік: підруч. 4- те вид. доп. і перероб. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

ЖУРНАЛ НАДХОДЖЕННЯ ЛІСОПРОДУКЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРВИННОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ

Володимир Протасов,

викладач економічних дисциплін

Матвій Хробуст,

здобувач фахової передвищої освіти ОПП «Фінанси і кредит»

спеціальність «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,

м. Житомир

Правильно організовані планування, облік та контроль сприяють ефективному використанню матеріальних та трудових ресурсів, зменшують витрати підприємства та збільшують його прибутки.

Метою роботи є розгляд особливостей заповнення журналу про надходження лісопродукції в лісгоспі.

При перевезенні вантажів на кожен рейс автомобіля складають товарно-транспортну накладну у чотирьох примірниках (перший – відправнику вантажу для списання товарно-матеріальних цінностей, другий – вантажоодержувачу для оприбуткування матеріальних цінностей, третій і четвертий – водію, зокрема, третій – для розрахунків за виконані роботи, четвертий – прикладають до подорожнього листа і він є підставою для обліку транспортної роботи і нарахування заробітної плати водію) [1, с.281]. Розглянемо в табл. 1 скорочений варіант товарно-транспортної накладної на перевезення деревини з лісництва на нижній склад для переробки.

Таблиця 1

Товарно-транспортна накладна на перевезення деревини

ТОВАРНО-ТРАНСПОРТНА НАКЛАДНА № 11120 від 07.09.202 р.

Вантажовідправник *Вереси лісництво*

Вантажоодержувач *Глибочиця нижній склад*

Пункт навантаження *кв. 69* Пункт розвантаження *Глибочиця нижній склад*

ВІДОМОСТІ ПРО ВАНТАЖ					
	Вільха фан. сировина довжина 3,2 м, діаметр 16 -24 мм	0,92 м ³			
	діаметр 26 і 6 мм	4,08 м ³			
	Вільха фан. сировина довжина 1,6 м, діаметр 16 -24 мм	4,32 м ³			
	діаметр 26 і 6 мм	3,00 м ³			
	Вільха дрова технол довжина 1,6 м, діаметр 16 -18 мм	0,81 м ³			
	Пиловник сосна ІІІ с, довжина 4,0 м діаметр 20 -24	2,43 м ³			
	діаметр 26 -34	2,29 м ³			
	діаметр 36 і 6	0,48 м ³			
	Всього	18,33 м ³			

Джерело: складено автором самостійно

Розглянутий в роботі вантажовідправник використовує специфікацію-накладну до товарно-транспортної накладної, яка містить детальний опис

деревини, що перевозиться. Розглянемо в табл. 2 зразок заповнення специфікації- накладної.

Таблиця 2

Специфікація-накладна на відпуск лісоматеріалів необроблених

ДП «Житомирський лісгосп»

Вереси лісництво

Квартал № 71 виділ № 16

СПЕЦИФІКАЦІЯ-НАКЛАДНА

На відпуск лісоматеріалів необроблених № 1201012

« 07» 09 202 р.

До товарно-транспортної накладної № 11120

Сортимент	
Порода	
Сорт	
Довжина	
Діаметр	
	Пиловник сосна ІІІ с, довжина 4,0 м
	20/1- 1,62 26/4 - 1,00 36/1 - 0,48
	22/1 – 0,18 28/2 – 0,58
	24/3 - 0,63 30/1 - 0,33
	2,43 м ³ 2,29 м ³ 0,48 м ³ 2,29 м ³
	Вільха фан. сировина, довжина 3,2 м
	18/2 – 0,19 26/5 – 0,99 32/1 – 0,30
	20/1 – 0,11 28/5 – 1,15 34/1 – 0,34
	22/2 – 0,28 30/5 – 1,30
	24/2 – 0,34
	0,92 м ³ 4,08 м ³
	Вільха фан. сировина, довжина 6,0 м
	18/35 – 1,54 26/12 – 1,15 32/1 – 0,15
	20/28 – 1,51 28/8 – 0,90 34/1 – 0,16
	22/7 – 0,46 30/5 – 0,64
	24/10 – 0,81
	4,32 м ³ 3,00 м ³
	Вільха дрова технол, довжина 1,6 м
	16/23 – 0,81
	0,81 м ³
	Всього 18,33 м ³

Відпустив _____

Прийняв _____

М П

Джерело: складено автором самотійно

З метою узагальнення інформації про надходження деревини на склад від кожного постачальника бухгалтерія складає Журнал надходження лісопродукції. Зразок заповнення документа розглянемо в табл. 3.

Журнал надходження лісопродукції

Глибочицька дільниця

Журнал надходження лісопродукції за вересень 202 р. Вереси лісництво

Дата	№ ТТН	Пиловник			Дрова технологічні				
		3 с, 3- 6 м			Сосна				
		20-24	26-34	36 і 6	14-18	20-24	26 і 6		
07.09	11119								
07.09	11120	2,43	2,29	0,48					
07.09	11125	0,8	3,87	5,6					
14.09	11130					0,39	15,39		
16.09	11135					1,68	25,49		
19.09	11140								
28.09	11145	1,58	5,94	3,07		0,21	1,54		
28.09	11147					0,63	8,24		
Всього		4,81	12,1	9,15		2,91	50,66		

Дата	№ ТТН	Вільха			Береза			Разом
		дрова техн	Фанера		Дрова техн	Фанера		
			16-24	26 і 6		16-23	26 і 6	
07.09	11119		5,27	16,62				21,89
07.09	11120	0,81	5,24	7,08				18,33
07.09	11125		1,73	0,23	0,5	2,33	2,69	17,73
14.09	11130	0,22	6,28	1,67				23,95
16.09	11135							27,17
19.09	11140	4,27	6,35	6,69				17,31
28.09	11145							12,34
28.09	11147							8,87
Всього		5,30	24,87	32,29	0,5	2,33	2,69	147,61

Начальник дільниці _____ Бухгалтер _____

Джерело: складено автором самостійно

До даного журналу додають товарно-транспортні накладні та специфікації- накладні на деревину. Як свідчить практика, кожне підприємство використовує аналогічні первинні документи, які можуть дещо відрізнятися за зовнішнім виглядом.

Своєчасно та правильно оформлена документація забезпечує достовірний облік надходження деревини та сприяє точному визначенню витрат на переробку. Це є важливим фактором завантаження виробничих потужностей та високої заробітної плати працівників підприємства.

Список використаних джерел:

1. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. та ін. Фінансовий облік: підруч. 4- те вид. доп. і перероб. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПОВНЕННЯ ПЕРВИННОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ З ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ

Володимир Протасов,

викладач економічних дисциплін

Ірина Цирюк,

здобувач фахової передвищої освіти ОПП «Оціночна діяльність»

спеціальність «Облік і оподаткування»

ВСП «Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,

м. Житомир

Під час перевезення та зберігання придбаних матеріальних цінностей, а також безпосередньо у процесі їх виробництва чи реалізації, нерідко виникають товарні втрати. Важливу роль у таких випадках відіграє своєчасне и коректне документальне оформлення цих втрат, оскільки воно є підставою для вирішення питань щодо відшкодування завданих збитків винними особами, правильного списання нестач та оприбуткування виявлених надлишків.

Метою роботи є розгляд особливостей оформлення первинної документації з інвентаризації товарно-матеріальних цінностей.

У процесі ведення господарської діяльності із залученням товарних запасів можливі природні втрати матеріальних цінностей, зокрема усихання, утруска, випаровування, розлив, розпилення, а також їх пошкодження чи викрадення. Крім того, можуть виникати помилки в бухгалтерському обліку, які своєчасно не були виявлені. Сукупність цих факторів призводить до розбіжностей між обліковими даними та фактичною наявністю цінностей. З метою встановлення та усунення таких невідповідностей проводиться інвентаризація, результати якої фіксуються у протоколі інвентаризаційної комісії. Інвентаризаційна комісія узагальнює виявлені відхилення між фактичними залишками активів і зобов'язань та показниками бухгалтерського обліку, що відображаються у звіряльних відомостях і формує пропозиції щодо їх врегулювання. Зазначені висновки оформлюються протоколом, який складається після завершення інвентаризації та подається на розгляд і затвердження керівнику підприємства.

У документі зазначаються причини виникнення нестач, втрат і надлишків, а також пропозиції щодо їх заліку у разі пересортиці, списання нестач у межах установлених норм природного убутку та врегулювання понаднормових втрат від псування цінностей із визначенням причин і заходів, спрямованих на запобігання таким випадкам у майбутньому. За потреби підприємство може включати до протоколу й іншу інформацію, що має істотне значення для прийняття управлінських рішень щодо визнання, оцінки активів і зобов'язань та розкриття відповідних даних у фінансовій звітності. Протокол інвентаризаційної комісії затверджується керівником підприємства протягом п'яти робочих днів після завершення інвентаризації [1]. На практиці використовуються різні форми первинної документації інвентаризаційної

комісії, враховуючи особливості здійснення господарської діяльності підприємствами різних форм власності.

Розглянемо приклад оформлення інвентаризаційного опису товарно-матеріальних цінностей у випадку проведення інвентаризації товарів на підприємстві роздрібною торгівлі в таблиці 1.

Таблиця 1

ІНВЕНТАРИЗАЦІЙНИЙ ОПИС № ЖИ004-000274

на 24.05.2025

Торгова зала (Житомир, Миру, 37)

товарно-матеріальних цінностей, що знаходяться Торгова зала (Житомир, Миру, 37) на відповідальному зберіганні Живич О.А продавець

Інвентаризацію проведено на підставі наказу (розпорядження) від 24.05.2025 № 01

/н	Найменування матеріалів	Global ID	Штрих код	д.	Фактична наявність
	Кекс Столичний ваговий Виробництво	137 620	532 014	г	6.622
	Крекер з цибулею вагове Виробництво	267 661	675 834	г	-
	Крекер солоний з насінням льону та конжуту вагове Виробництво	266 530	675 651	г	4.400
	Печиво Ванільне вагове Виробництво	139 980	532 045	г	2.000
	Печиво до Посту вагове Виробництво	248 908	672 721	г	0.900
	Печиво Жовткове вагове Виробництво	132 443	531 948	г	-
	Печиво Кураб'є вагове Виробництво	109 294	531 545	г	-
	Печиво Пряжене молоко вагове Виробництво	235 766	671 418	г	-
	Печиво Родзинка вагове Виробництво	265 446	675 491	г	-
0	Печиво Світлячок вагове Виробництво	221 083	669 965	г	9.990
1	Торт вафельний з згущеним молоком Виробництво			г	-

Всього за списком порядкових номерів
одиниць шт. з №1 по №11

Голова комісії _____ (підпис)

Члени комісії _____ (підпис)

Усі цінності перелічені в інвентаризаційному описі, комісією перевірені в моїй присутності
прийняті на відповідальне зберігання.
Підпис матеріально відповідальної особи _____

24 травня 2025 р.

Джерело: складено автором самостійно

Коректне документальне оформлення підсумків інвентаризації товарно-матеріальних цінностей забезпечує точне й об'єктивне відображення стану запасів підприємства в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності.

Розглянемо особливості заповнення первинної документації за результатами проведення інвентаризації в таблиці 2.

Таблиця 2

Інвентаризація товарів на складі № ЖИ-000279 від 24 травня 2025

Організація: ТОВАРИСТВО ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО"

Склад: Торговий зал (Житомир, Миру, 37)

Валюта: грн.

	Global ID	Штрих-код	Товар	Якість	Кіл-сть факт	Кіл-сть За обліком
	2	3	4	5	6	7
	137 620	532 014	Кекс Столичний ваговий Виробництво	новий	2,678	2,678
	267 661	675 834	Крекер з цибулею вагове Виробництво	новий	1,954	2,184
	266 530	675 651	Крекер солоний з насінням льону та кунжуту вагове Виробництво	новий	5,5	5,564
	139 980	532 045	Печиво Ванільне вагове Виробництво	новий	6,85	6,89
	248 908	672 721	Печиво до посту вагове Виробництво	новий		0,938
	132 443	531 948	Печиво Жовткове вагове Виробництво	новий	2	2,202
	109 294	531 545	Печиво Кураб'є вагове виробництво	новий	5,77	5,776
	235 766	671 418	Печиво пряжене молоко вагове Виробництво	новий		-1,31
	265 446	675 491	Печиво Родзинка вагове Виробництво	новий	19,226	19,227
0	221 083	669 965	Печиво Світлячок вагове Виробництво	новий	6,968	6,877
1	256 217	674 078	Торт вафельний з згущеним молоком Виробництво	новий	1,9	2,314
			Всього		52,886	53,34

Од.	Ціна з ПДВ	Сума факт., з ПДВ	Сума за обліком, з ПДВ	Результат переобліку (+більше – менше)	
				Кіл-ть	Сума ПДВ
8	9	10	11	12	13
кг	63,56	171,48	170,21	0,02	1,27
кг	61,75	120,66	134,86	-0,23	-14,20
кг	71,25	391,68	396,44	-0,064	-4,56
кг	45,13	309,14	310,95	-0,04	-1,81
кг	31,26		29,32	-0,938	-29,32
кг	39,43	78,86	86,82	-0,202	-7,96
кг	41,33	238,47	238,72	-0,006	-0,25
кг	40,85		-53,51	1,31	53,51
кг	80,66	1 550,77	1 550,85	0,001	-0,08
кг	42,75	279,88	293,99	0,091	3,89
кг	92,63	176,00	214,35	-0,414	38,35
-	-	3 335,14	3 373,00	-0,474	-37,86

Разом за обліком з ПДВ: 3 373, 00

Разом за фактом з ПДВ: 3 335, 14
Різниця з ПДВ: -37,86

Члени комісії: Заступник директора Вовк В.С.
Продавець Лис Р. О.

Усі цінності, перелічені в інвентарному описі, комісією перевірені і в моїй присутності прийняті на відповідальне зберігання.

24.05.2025 23:59:00

Джерело: складено автором самостійно

Як видно з наведених даних по кожному найменуванню товарів визначаємо недостачу або надлишок, які підлягають подальшому врегулюванню. Як правило, недостачі товарів списуються, виявлені надлишки оприбутковуються. Після проведення в комп'ютерній програмі з автоматизації обліку списання недостач та оприбуткування надлишків облікові дані товарів мають відповідати їх фактичній наявності.

Правильне документальне оформлення результатів інвентаризації товарно-матеріальних цінностей сприяє достовірному відображенню в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності наявності запасів на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань. Затв. наказом Міністерства фінансів України 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#n16> (дата звернення 05.03.2026).

УДК 349.442:332.812:347.23

НОРМАТИВНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ГАРАНТІЙНОЇ ЧАСТКИ БУДІВНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

Інна Серватинська,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4959-9056>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Вітчизняна будівельна галузь зіштовхнулася з необхідністю проведення реформ у зв'язку з потребою реагувати на глобальні виклики в контексті дотримання Цілей сталого розвитку. Відтак, у міжнародній практиці особливого значення набувають ті Цілі сталого розвитку, які безпосередньо стосуються будівельної сфери, а саме: ціль 7 «Доступна та чиста енергія», ціль 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво», ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату» [2]. Саме ці орієнтири визначають сучасні підходи до реформування ринку нерухомості,

підвищення енергоефективності будівель, оптимізації використання природних ресурсів, зниження витрат на експлуатацію об'єктів та посилення прозорості інвестиційних процесів у будівництві.

Отже, реалізація зазначених цілей у будівельній сфері зумовлює необхідність не лише впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих підходів, а й формування дієвих правових інструментів захисту учасників інвестиційного процесу. Саме в такій площині слід розглядати запровадження гарантійної частки будівництва як важливого елемента реформування ринку нерухомості в Україні.

Згідно із Законом України «Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому» № 2518-IX від 15.08.2022 р., гарантійна частка будівництва об'єкта нерухомого майна є сукупністю майбутніх об'єктів нерухомості, речові права на які обтяжуються до прийняття в експлуатацію закінченого об'єкта будівництва [1]. Основна мета гарантійної частки будівництва у вітчизняній практиці полягає в тому, щоб гарантувати добудову відповідного об'єкта іншими особами, у тому числі внаслідок банкрутства чи фінансової неспроможності замовника будівництва або девелопера [1]. Таким чином, гарантійна частка будівництва виступає важливим правовим інструментом захисту інтересів замовника будівництва, інвестора та інших набувачів майбутніх об'єктів нерухомості.

Потрібно зауважити, що саме прийняття Закону у 2022 році стало важливим етапом реформування вітчизняного ринку нерухомості відповідно до передової світової практики [1]. До 2022 року купівля майнових прав на нерухомість або окрему її частку не була належною гарантією фактичного отримання житла після завершення будівництва. Із запровадженням нового правового підходу поняття «майнових прав» було конкретизовано через категорію «спеціального майнового права», що передбачає державну реєстрацію права суб'єкта на майбутній об'єкт нерухомості або його окрему частину, зокрема квартиру в межах багатоквартирного будинку чи комплексу [1]. Унаслідок цього девелопери будівництва були змушені керуватися новими вимогами щодо спеціального майнового права та гарантійної частки будівництва як механізму правового забезпечення інтересів інвестора [1].

Запровадження гарантійної частки будівництва також передбачає підвищення рівня публічності інформації через Єдину державну електронну систему у сфері будівництва та встановлення обмежень щодо реклами нерухомості на етапі будівництва або щодо об'єктів, які ще не введені в експлуатацію [1]. Це має важливе значення для підвищення прозорості ринку, запобігання недобросовісним практикам продажу майбутніх об'єктів нерухомості та зменшення ризиків для покупців.

Передумовами до визначення гарантійної частки будівництва стали насамперед економічні фактори. До них доцільно віднести:

- масові недобудови житлової нерухомості, у які попередньо були вкладені кошти громадян;
- вимушені недобудови у зв'язку з війною, пошкодженням майна та об'єктів нерухомості;

- необхідність закріплення спеціального майнового права як основи для подальшої реалізації недобудов, визнання їх економічними активами та забезпечення можливості добудови іншим девелопером або подальшого перепродажу;

- вимоги щодо підвищення прозорості вітчизняного ринку нерухомості з перспективою залучення іноземного інвестора [1; 2].

У такому розумінні гарантійна частка будівництва має не лише правове, а й виразне економічне значення, оскільки сприяє зменшенню інвестиційних ризиків, захисту вкладених коштів та підвищенню довіри до первинного ринку житла.

Каталізатором запуску реформ у галузі будівництва та сфері нерухомості став також досвід країн ЄС та інших держав із розвиненим ринком житлового будівництва. Наприклад, у Франції, Польщі, Великій Британії та США застосовується система ескроу-рахунків, що використовується в операціях із високим рівнем фінансових ризиків. До таких операцій належать і ті, що стосуються планування та реалізації будівельних проєктів, зокрема житлового будівництва.

Комерційні банки, виступаючи посередниками між девелопером і замовником будівництва, відкривають ескроу-рахунки під конкретний будівельний проєкт, що створює більш безпечне правове поле для проведення розрахунків при купівлі майбутніх об'єктів нерухомості або в процесі їх спорудження. Відповідно, український механізм гарантійної частки будівництва розвивається в руслі загальної тенденції до підвищення правової визначеності та економічної безпеки інвестицій у будівництві [1].

Отже, гарантійна частка будівництва є важливим елементом сучасного реформування ринку нерухомості в Україні. Її нормативне закріплення створює правові передумови для захисту інвесторів, зменшення ризиків недобудови, забезпечення прозорості будівельних процесів та підвищення інвестиційної привабливості галузі. Економічне значення цього механізму полягає у зниженні втрат від недобудов, визнанні майбутніх об'єктів нерухомості економічними активами, формуванні умов для подальшої добудови проблемних об'єктів та посиленні довіри до первинного ринку житла. У перспективі розвиток такого підходу сприятиме стабілізації будівельного ринку та його подальшій інтеграції до сучасних європейських стандартів регулювання.

Список використаних джерел:

1. Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому : Закон України від 15.08.2022 № 2518-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20>
2. Як ООН підтримує Цілі сталого розвитку в Україні. Організація Об'єднаних Націй в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk>

УДОСКОНАЛЕННЯ ДОКУМЕНТУВАННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Олексій Сердюк,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Облік і аудит», спеціальність D1 «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Мирослава Зінченко,

канд. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

[https://orcid: 0000-0003-3775-8862](https://orcid.org/0000-0003-3775-8862)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах господарювання ефективне управління запасами є важливою складовою забезпечення стабільної діяльності підприємства. Від достовірності та своєчасності їх документального відображення залежить якість бухгалтерського обліку, контроль за збереженням матеріальних ресурсів і прийняття управлінських рішень. Водночас на практиці існують проблеми недосконалості документування операцій із запасами та їх аудиторської перевірки. Це зумовлює необхідність удосконалення системи документування обліку й аудиту запасів на підприємстві.

У працях А.П. Макаренка, Т. О. Меліхової, Н. С. Чакалової та інших науковців розкрито теоретико-методичні й організаційні аспекти документування та аудиту обліку запасів на підприємствах, зокрема підходи до оформлення первинних документів, інформаційного забезпечення контролю руху запасів, перевірки правильності їх оцінки, відображення в бухгалтерському обліку та встановлення типових порушень у процесі аудиту [1–3]. Водночас динамічність господарського середовища, ускладнення логістичних процесів і зростання вимог до достовірності облікової інформації зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні методичних підходів до документування й аудиту запасів, насамперед у частині підвищення оперативності контролю, аналітичності облікових даних і практичної результативності аудиторських процедур. Зокрема, шаблони внутрішніх документів для оцінки запасів для цілей бухгалтерського обліку, як зазначено в Положенні НП(С)БО 9 «Запаси» [4], законодавчо не визначені. Тому ми пропонуємо розробити додаткові шаблони документів внутрішнього обліку запасів, які можна використовувати в діяльності компанії та забезпечувати точний, якісний та своєчасний контроль бухгалтерського обліку за національними та міжнародними стандартами.

У табл. 1 наведено запропонований шаблон обліку запасів, що використовуються у господарській діяльності суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

Шаблон відображення запасів в бухгалтерському обліку

Стаття запасів	Найменша з двох оцінок		
	Первісна	Знак,	Чиста вартість

	вартість	$\leq \geq$	реалізації запасів
1	2	3	4

З метою забезпечення правильного формування первісної вартості запасів та підвищення достовірності облікової інформації доцільно використовувати спеціальну форму розрахунку витрат, пов'язаних з їх придбанням і доведенням до стану, придатного для використання. Така форма дозволяє систематизувати складові собівартості запасів відповідно до вимог облікових стандартів, а також чітко розмежувати витрати, що включаються і не включаються до їх первісної вартості. Рекомендовану форму розрахунку наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендована форма розрахунку первісної вартості запасів, що використовуються у господарській діяльності суб'єктів господарювання

Стаття запасів	Собівартість запасів	Сума
1	2	3
	Собівартість запасів формується з таких витрат:	
	- оплати постачальнику (продавцю) згідно з договором, за вирахуванням непрямих податків - ввізного мита - непрямих податків, які не компенсуються підприємству у зв'язку з придбанням запасів - транспортно-заготівельних витрат (витрати на організацію закупівлі запасів, сплату тарифів за вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування запасів усіма видами транспорту до місця їх використання, включаючи витрати на страхування ризиків під час транспортування) - інших витрат, що прямо пов'язані з придбанням запасів і доведенням їх до стану готовності для планового використання	
	До первісної вартості запасів не включаються:	
	- понаднормові втрати та нестачі запасів - фінансові витрати - витрати на збут - загальногосподарські та інші схожі витрати, які не мають прямого відношення до придбання запасів, їх доставки або підготовки до використання за призначенням	

Метою аудиту запасів є визначення законності, точності та повноти обліку запасів компанії, а також достовірності їх відображення в системах бухгалтерського обліку та звітності. Програма аудиту запасів описує процедури, необхідні для виконання найважливіших аудиторських завдань.

У наступних практичних документах (табл.3-5) детально пояснюються ключові аспекти програми аудиту запасів, що дозволяє підвищити ефективність аудиторської перевірки та забезпечити належний рівень контролю за правильністю формування їх вартості, відображенням на рахунках бухгалтерського обліку та відповідністю чинним нормативним вимогам.

Крім того, використання таких документів сприяє систематизації аудиторських доказів, підвищує якість перевірки та обґрунтованість висновків аудитора.

Таблиця 3

Робочий документ аудитора «Аналіз правильності обліку запасів в бухгалтерському обліку»

Стаття запасів	За даними бухгалтерського обліку підприємства	За даними аудиту			Відхилення даних підприємства від аудиту
		Первісна вартість	Знак, $\leq$ $\geq$	Чиста вартість реалізації	
1	2	3	4	5	6

Робочий документ аудитора «Перевірка коректності розрахунку вартості запасів та виключення витрат, що не підлягають включенню до первісної вартості» (табл.4.) призначений для систематизації результатів перевірки правильності формування первісної вартості запасів відповідно до вимог облікових стандартів. У ньому фіксуються виявлені відхилення, зокрема випадки включення до вартості запасів витрат, які згідно з нормативними вимогами не повинні формувати їх первісну вартість.

Таблиця 4

Робочий документ аудитора «Перевірка коректності розрахунку вартості запасів та виключення витрат, що не підлягають включенню до первісної вартості»

Стаття запасів	За даними бухгалтерського обліку підприємства	За даними аудиту		Відхилення
		показники	сума	
1	2	3	4	5
		До первісної вартості запасів не включаються:		
		- наднормові втрати та нестачі запасів		
		- фінансові витрати		
		- витрати на збут		
		- загальногосподарські та інші подібні витрати, які не мають		

		прямого зв'язку із придбанням, транспортуванням запасів чи приведенням їх у стан, необхідний для використання у запланованих цілях		

Для забезпечення достовірності обліку запасів важливим етапом аудиторської перевірки є аналіз правильності їх відображення на відповідних рахунках бухгалтерського обліку. З цією метою доцільно використовувати спеціальний робочий документ аудитора, який дозволяє зіставити дані бухгалтерського обліку підприємства з результатами аудиторської перевірки та виявити можливі відхилення. Такий документ сприяє систематизації інформації щодо обліку запасів і підвищує ефективність проведення аудиту. Рекомендовану форму наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Робочий документ аудитора «Перевірка коректності обліку запасів на відповідних рахунках»

Рахунки	За даними бухгалтерського обліку підприємства	За даними аудиту	Відхилення бухгалтерського обліку від аудиту
1	2	3	4
20 «Виробничі запаси»			
22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети» (МШП)			
23 «Виробництво»			
24 «Брак у виробництві»			
25 «Напівфабрикати»			
26 «Готова продукція»			
28 «Товари»			

Отже, удосконалення документування обліку та аудиту запасів є важливою передумовою підвищення достовірності бухгалтерської інформації та ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства. Запропоновані форми внутрішніх документів і робочих документів аудитора сприяють систематизації облікових даних, забезпечують більш чіткий контроль за формуванням первісної вартості запасів та правильністю їх відображення на рахунках бухгалтерського обліку. Ці документи дозволяють аудиторам охоплювати всі аспекти обліку запасів, перевіряти законність, точність та повноту записів та звітів про запаси, виявляти розбіжності на ранній стадії, проводити якісні перевірки та підвищувати ефективність діяльності підприємства. Їх використання у практичній діяльності підприємств дозволить підвищити якість облікової інформації, покращити процедури внутрішнього контролю та аудиту, а також забезпечити відповідність обліку запасів вимогам

національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Список використаних джерел:

1. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті : навчальний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 400 с.
2. Чакалова Н.С. Розробка робочих документів для проведення внутрішнього контролю дебіторської заборгованості на промислових підприємствах / Н.С. Чакалова // Агросвіт. 2018. № 22.С. 81-90.
3. Меліхова Т.О., Градобік А.О. Удосконалення документування обліку та аудиту запасів на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_11 (дата звернення: 23.02.2026).
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 23.02.2026).

УДК 336.71:657.633

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Дар'я Тищук,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Облік і аудит», спец. D1 «Облік і оподаткування»,

Науковий керівник – Олексій Мостовенко,

канд. економ. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

В умовах динамічного розвитку банківського сектору пріоритетним завданням стає зменшення кредитних ризиків. Внутрішній аудит виступає дієвим способом забезпечення фінансової стійкості установи. Велика увага приділяється аудиту кредитних операцій, що зумовлено їх впливом на прибутковість банку та значною ризиковістю цих активів.

Внутрішній аудит кредитних операцій являє собою незалежну оцінку процесів кредитування, спрямовану на виявлення порушень, недоліків та ризиків, пов'язаних із наданням кредитів [1]. Його значення полягає у забезпеченні дотримання банком внутрішніх положень і нормативних вимог, оцінці якості кредитного портфеля, контролі за формуванням резервів та попередженні можливих збитків. Ефективний внутрішній аудит сприяє підвищенню фінансової стійкості банку та зміцненню довіри клієнтів і регуляторних органів.

Внутрішній аудит кредитних операцій у комерційних банках України здійснюється на основі чинного законодавства та нормативно-правових актів, які регулюють банківську діяльність, систему внутрішнього контролю та

управління ризиками. Основним нормативним документом є Закон України «Про банки і банківську діяльність», який визначає правові засади функціонування банків, встановлює вимоги до системи управління, внутрішнього контролю та аудиту [1].

Постанова Національного банку України «Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України та банківських групах» визначає організаційні засади, принципи та методику здійснення внутрішнього аудиту, забезпечуючи ефективний контроль кредитних операцій і управління кредитними ризиками в комерційних банках [2].

Організація внутрішнього аудиту кредитних операцій передбачає створення незалежного структурного підрозділу, який підпорядковується безпосередньо вищому органу управління банку, зокрема наглядовій раді. Така організаційна структура забезпечує об'єктивність та неупередженість перевірок. Основними завданнями служби внутрішнього аудиту є перевірка дотримання кредитної політики банку, оцінка кредитоспроможності позичальників, контроль правильності оформлення кредитної документації, аналіз стану забезпечення кредитів та ефективності управління кредитними ризиками [3].

Джерелами інформації, що використовуються під час аудиту кредитних операцій банку, є документи з оформлення кредитів і проведення платежів, банківські виписки з особових рахунків клієнтів, реєстри як синтетичного, так і аналітичного обліку, дані Головної книги, показники фінансової звітності [4].

Процес організації внутрішнього аудиту кредитних операцій передбачає декілька послідовних етапів. На етапі планування визначаються об'єкти аудиту, його обсяг і період проведення. Підготовчий етап передбачає вивчення внутрішніх нормативних документів банку та аналіз попередніх перевірок. Безпосереднє проведення аудиту включає збір, перевірку та аналіз інформації щодо кредитних операцій. Завершальним етапом є складання аудиторського звіту з висновками та рекомендаціями, а також контроль за їх виконанням.

Процедура внутрішнього аудиту кредитних операцій здійснюється на основі системного застосування сукупності загальнонаукових методів пізнання та специфічних прийомів контролю. До основних методів належать документальна перевірка, аналітичні процедури, інспектування, спостереження, опитування персоналу та перерахунок [5]. Документальна перевірка передбачає аналіз кредитних договорів, фінансової звітності позичальників та інших супровідних документів. Аналітичні процедури дозволяють оцінити тенденції розвитку кредитного портфеля, рівень простроченої заборгованості та концентрацію ризиків.

Важливим напрямом аудиту є перевірка кредитної політики банку, яка повинна відповідати чинному законодавству та враховувати рівень ризиків. Аналіз кредитного портфеля дає змогу оцінити його структуру, якість та рівень диверсифікації. Оцінка кредитоспроможності позичальників передбачає перевірку правильності проведеного фінансового аналізу та обґрунтованості прийнятих рішень щодо надання кредитів. Пріоритетним завданням є контроль за належним оформленням кредитного досьє та його відповідністю

нормативним вимогам щодо повноти та змісту документів.

Контроль забезпечення кредитів є важливим для внутрішнього аудиту комерційних банків. Він передбачає оцінку наявності, ліквідності та правильності оцінки застави. Якісна перевірка кредитних резервів на відповідність регуляторним вимогам безпосередньо впливає на платоспроможність банку. Внутрішній аудит при цьому стає фундаментальним інструментом мінімізації ризиків та зміцнення фінансового стану.

Під час проведення внутрішнього аудиту можуть виникати певні проблеми. Серед них можна виділити недостатній рівень автоматизації аудиторських процедур, вплив людського фактора, недосконалість внутрішніх регламентів та обмежений доступ до необхідної інформації. Крім того, важливою проблемою є недостатній рівень кваліфікації персоналу, що може негативно впливати на якість аудиторських перевірок.

Для покращення проведення внутрішнього аудиту кредитних операцій необхідно зосередитися на цифровізації контрольних процесів та впровадженні ризик-орієнтованих моделей. Потрібно безперервно проводити професійний розвиток персоналу та здійснити приведення внутрішніх регламентів банку у відповідність до міжнародних стандартів. Це робить операції прозорими та підвищує загальну результативність банківської установи.

Внутрішній аудит кредитних операцій є визначальним чинником системи управління банківською діяльністю, який забезпечує ефективний контроль за процесами кредитування, мінімізацію ризиків і дотримання нормативних вимог. Його належна організація та методичне забезпечення сприяють підвищенню якості кредитного портфеля, зміцненню фінансової стійкості банку та запобіганню можливим збиткам.

Список використаних джерел:

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#n825>
2. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України та банківських групах : постанова Правління Національний банк України від 10.05.2016 № 311. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16#Text>
3. Пілько А., Андрієшин Р. Аудит кредитного портфеля комерційного банку: порівняльний аналіз вітчизняних та закордонних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-26>
4. Сергєєва О., Раков А. Підходи до проведення аудиту кредитних операцій в умовах трансформації банківського бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2026. с. 70-78. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-70-78>
5. Стойка Н., Стойка М., Новіченко Л. Методи та процедури збору аудиторських доказів: сутність та особливості застосування. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 346(5). с. 560-565. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-79>

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕВАГИ

Софія Тонкошкура,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності G19 «Будівництво та цивільна інженерія».

Науковий керівник – Галина Гаман,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-4204>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Найтяжчим наслідком війни для України є не втрата територій чи екологічне лихо, а катастрофічний дефіцит людського капіталу. Демографічна криза та дисбаланс на ринку праці, зокрема у традиційно "чоловічих" професіях, вимагають радикальних рішень. Одним із ключових шляхів подолання браку кваліфікованих кадрів є активне впровадження роботизації та штучного інтелекту, що дозволить автоматизувати складні фізичні процеси на ринку праці [1]. Штучний інтелект не замінює менеджера чи маркетинголога, а делегує їм роль «архітекторів ідей» та операторів систем, що потребує негайного перегляду компетенцій персоналу.

Сьогодні штучний інтелект (ШІ) розглядається не як звичайний інструмент автоматизації, а буквально як ключова причина розгортання наступної промислової революції. Через стрімку цифрову трансформацію світова економіка, поступово перейшла від традиційних методів управління до моделі управління, що базується на використанні інтелектуальних систем. Штучний інтелект фактично дозволяє нівелювати обмеження людства в питаннях швидкості обробки будь-якої інформації, а також точності прогнозування певних подій. Отже, метою цієї роботи буде комплексний аналіз впливу ШІ на маркетингові та управлінські аспекти сучасної підприємницької діяльності.

Проведемо співставлення позитивних ефектів від застосування ШІ в управлінській і маркетинговій діяльності з його недоліками, а всі деструктивні чинники проаналізуємо як поштовх до змін для подальшого розвитку галузей. Серед найголовніших переваг ШІ є здатність опрацьовувати масиви неструктурованих даних з такою швидкістю, яка втричі перевищує людські можливості, що дозволяє компаніям в реальному часі здійснювати мікросегментацію ринку, а також змодельовати попит на свій товар або послугу. Але за кожною перевагою ховаються недоліки, саме в цьому випадку є проблема, через надвисоку швидкість обробки алгоритми штучного інтелекту часто бачать математичний зв'язок там, де насправді він відсутній, зокрема прикладом є теперішні катастрофи з HR відділами, які перейшли на використання ШІ для відбору резюме кандидатів. Один з перших, хто

впровадив рекрутинг на основі ШІ була компанія Amazon, але у 2018 році компанія припинила технологію найму на базі штучного інтелекту. Причиною є те, що ШІ буквально занижував рейтинги резюме в котрих виявляла слово «жінка», а причина була в тому, що алгоритм проаналізував, що за останні десятиліття домінували саме чоловіки кандидати та частіше досягали успіху, отже висновок був, що саме чоловіки принесуть компанії більше користі. Amazon врешті-решт хоч і виправила дану помилку в алгоритмі, але все ж у висновку зійшлися на відмові від ШІ в базі HR задля повної справедливості [2]. Людина не припустилася б даної помилки, бо людина розуміла б, що раніше гендерні стереотипи та загалом обмеження за статтю були розповсюдженішими, і проблема в еквіваленті жінок та чоловіків на підвищення та загалом на досягнення у роботі залежало не від розумових здібностей, а в неспроможності навіть спробувати змагатися на рівних.

Другою не менш важливою перевагою штучного інтелекту це те, що він не відчуває втоми або стресу, а отже впровадження інтелектуальних систем дозволяє усунути суб'єктивність вибору через певні вподобання, але знову ж тут також є прихований недолік, відбувається відсутність емпатії в робочому процесі, а саме втрата soft skills в управлінні. Насправді коли відбуваються певні критичні ситуації, де потрібен етичний вибір або наприклад, складні дипломатичні перемовини, суто раціональний підхід ШІ стає неефективним.

Важливим недоліком ШІ на всіх рівнях організації є проблема подання вигаданих фактів за істину. Генеративні моделі можуть генерувати настільки переконливу фейкову інформацію, що у людей не виникає навіть підсвідомого бажання перевірити подану ним інформацію, через це з'являються ризики в частині стратегічного планування, а також звітності. Такий достатньо критичний недолік сприяє формуванню у працівників здатності до критичного мислення та перевірки наданої інформації. Наше сьогодення наповнене інформаційним шумом, навички перевірки фактів мають стати базою, і саме таким чином це підвищить інтелектуальний рівень кадрового складу у компаніях і захистить їх від зовнішніх інформаційних маніпуляцій [3].

ШІ може ідеально спрогнозувати попит на товар саме на основі цифр, але при тому не здатен враховувати тонких нюансів в соціокультурних змінах, чому б менеджменту та маркетингу не переглянути саму роль людини в компанії. Оскільки штучний інтелект може буквально забрати усю рутинну роботу на себе, людина ж на противагу може нарешті повністю перейти в іншу галузь, а саме розвиватися в гуманітарній складовій бізнесу. Саме цей недолік алгоритму робить наш «людський фактор» унікальним та дорогим активом для всіх галузей, цим же підвищує загальну інтелектуальну капіталізацію підприємства.

Після аналізу впливу штучного інтелекту доходимо висновку, що інтеграція ШІ в систему маркетингу та менеджменту не є ані однозначно позитивним, ані однозначно негативним, на все є свій баланс. І саме тому основним викликом для нас в сучасному світі є саме управління цим балансом. Таким чином, штучний інтелект виступає каталізатором підприємницької діяльності, проте вимагає високого рівня інтелектуальної зрілості від

керівництва. Успіх підприємства залежатиме саме від здатності менеджерів гармонізувати точність ІІІ з етичністю людей, а не від кількості впроваджених алгоритмів у систему.

Синергія даних, процесів та технологій — це головний драйвер змін. Подібно до екосистеми Apple, де інформація миттєво синхронізується між пристроями, всі галузі потребують єдиного цифрового простору. Відмова від паперового хаосу на користь інтегрованого середовища дозволяє об'єднати людей і ресурси. Така надійна інформаційна основа спрощує управління проектами та допомагає приймати точні рішення — від щоденних завдань до стратегічного планування.

ІІІ радикально змінює підходи до прийняття рішень, переходячи від інтуїтивного менеджменту до управління на основі даних (Data-driven management). У маркетингу це проявляється в гіперперсоналізації клієнтського досвіду та автоматизації рутинних комунікацій. Отже, ІІІ - це інструмент підсилення, а не повна заміна інтелектуальної праці.

Список використаних джерел:

1. Гаман Г. В. Процес роботизації та застосування штучного інтелекту (ІІІ) в сфері будівництва. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-91>
2. Gianna M. Попередження для бізнесу, який використовує ІІІ у рекрутингу: уроки, отримані з LinkedIn та Amazon. LinkedIn. 2025. 3 лип. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/warning-businesses-using-ai-recruitment-lessons-learnt-gianna--7nnlf?tl=uk> (дата звернення: 30.03.2026).
3. AI adoption rate in business management worldwide 2025–2026. Statista. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 30.03.2026).

УДК 657:331.2

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Юлія Чернявська,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1576-281X>

Галина Гаман,

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-4204>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Будівельна галузь України характеризується високою складністю організації праці та специфічними методами нарахування зарплати. Це

зумовлено значною часткою тимчасових і сезонних працівників, превалюванням відрядної оплати, розпорошеністю робочих об'єктів та різноманітністю додаткових виплат. За таких умов забезпечення прозорості розрахунків і коректності нарахування податків становить значний виклик.

Як правило у будівельних компаніях працівники отримують не лише основну заробітну плату, а й різноманітні премії, надбавки за понаднормові години, компенсації за роботу в складних умовах, відрядні та сезонні виплати. Додатково виплачуються натуральні доходи – харчування, спецодяг, житло для працівників, які перебувають на об'єктах далеко від місця проживання. Кожен із цих видів доходу має специфічні правила оподаткування, що створює високі вимоги до обліку та контролю.

На підприємствах будівельного сектора облік оплати праці значно складніший, ніж у більшості інших видів економічної діяльності, через такі чинники:

- відрядний характер оплати, за якого розмір заробітної плати безпосередньо залежить від обсягу виконаних робіт, що постійно змінюється під впливом технологічних операцій, сезонності та погодних умов;
- залучення тимчасової і сезонної робочої сили, оскільки робітники можуть бути задіяні на кількох об'єктах протягом короткого проміжку часу;
- мобільність бригад, через яку працівники постійно переміщуються між різними будівельними майданчиками, що суттєво ускладнює точний облік фактично відпрацьованого часу;
- натуральні виплати, до яких належать харчування, проживання, перевезення та надання спецодягу, що згідно з нормами законодавства також підлягають обов'язковому оподаткуванню;
- надурочні та нічні роботи, які є характерними для будівельної галузі та вимагають особливого документального оформлення для коректного нарахування виплат;
- поширеність цивільно-правових договорів, які роботодавці іноді застосовують як інструмент для мінімізації податкового навантаження.

Основні проблеми обліку у будівельному секторі можна систематизувати наступним чином:

- деформація системи оподаткування та послаблення соціальної захищеності персоналу, що виникає внаслідок використання альтернативних форм найму, оскільки це призводить до розмивання об'єкта оподаткування та позбавляє робітників права на повний соціальний пакет [1]. У «Київміськбуд» практика укладання ЦПД найчастіше використовується для тимчасових робітників на об'єктах із короткостроковими контрактами, оскільки це дозволяє гнучко регулювати штат, але ускладнює ведення податкового обліку;
- складність адміністрування загальнообов'язкових платежів у періоди значних коливань виробничої активності, оскільки різка диференціація відпрацьованого часу між літнім та зимовим сезонами на майданчиках Києва ускладнює розрахунок стабільної бази для нарахування ПДФО та ЄСВ [2];
- критичні недоліки у верифікації первинної інформації, через які виникають суттєві розбіжності між фактичними трудовими витратами та

даними табельного обліку, що створює ризики визнання фінансових витрат неправомірними під час проведення зовнішніх аудитів чи перевірок;

- низький рівень цифровізації, коли незважаючи на наявність електронних систем, частина обліку ведеться на папері, що ускладнює швидкий аналіз даних, створює ризик втрати документів і підвищує ймовірність помилок при складанні звітності для контролюючих органів;

- фрагментарність облікових процесів та низька ефективність обробки даних, за якої збереження паперових носіїв інформації паралельно з електронними системами створює надлишкове дублювання операцій та підвищує ймовірність помилок при формуванні звітності для контролюючих органів.

Проблеми обліку в будівництві мають комплексний характер і порушують як фінансову стабільність підприємства, так і соціальну захищеність працівників. Тіньові виплати, неточні документи та низький рівень цифровізації призводять до штрафів, додаткових нарахувань і втрати прозорості у взаєморозрахунках. Для мінімізації ризиків та забезпечення коректних податкових і соціальних відрахувань підприємству необхідно переходити до сучасних цифрових систем, посилювати контроль первинної документації та вдосконалювати механізми обліку.

У ПрАТ «ХК «Київміськбуд» значна частина працівників працює на різних об'єктах, що ускладнює облік фактичного часу. Іноді бригади змінюються у процесі виконання робіт, що призводить до невідповідності між документами та реальним станом речей. Під час внутрішніх перевірок неодноразово виявлялися випадки, коли табель заповнювався на основі очікуваного часу роботи, а не фактичного. Це призводило до перекручення бази нарахування ЄСВ та ПДФО.

Ще одна проблема – натуральні доходи, які часто складно документувати. Наприклад, проживання працівників у гуртожитку компанії або харчування на об'єкті повинно бути оцінено у грошовому вираженні та включене до оподатковуваного доходу. Помилки в цих розрахунках можуть призводити як до недоплати, так і до переплати податків.

Для ефективного контролю та аналізу виплат на будівельних підприємствах доцільно, на нашу думку, впроваджувати такі комплексні заходи:

- цифровізацію обліку, у межах якої інтегровані системи нарахування заробітної плати автоматично розраховують податки, ЄСВ та військовий збір, що дає змогу суттєво знизити ризик виникнення технічних помилок;

- електронний облік робочого часу, за якого працівники фіксують фактично відпрацьовані години за допомогою цифрових табелів, що є ключовим інструментом для контролю сезонних бригад і персоналу на віддалених об'єктах;

- аналітичний моніторинг виплат, під час якого порівняння нарахованих сум із фактичним часом роботи дозволяє виявляти аномалії, запобігати тіньовим виплатам та забезпечувати оперативне реагування на фінансові відхилення;

- навчання кадрів, у процесі якого підвищення кваліфікації бухгалтерів і

кадровиків щодо роботи з цифровими системами та чинним законодавством сприяє мінімізації правових порушень;

- ризикоорієнтований контроль, за якого концентрація перевірок на найбільш проблемних підрозділах та об'єктах оптимізує використання ресурсів підприємства й контролюючих органів.

Дослідження продемонструвало, що впровадження цифрових технологій суттєво підвищить ефективність бухгалтерського обліку та контролю. Автоматизовані табелі обліку робочого часу та електронні нарахування зарплати мінімізують помилки, забезпечуючи точний облік робочих годин і витрат на оплату праці. Оперативний аналітичний моніторинг та систематичний контроль тіньових виплат гарантуватимуть прозорість даних і своєчасність звітності, що сприятиме ефективному бюджетному плануванню та раціональному використанню ресурсів. Такі цифрові рішення не тільки оптимізують швидкість і точність управлінських процедур, але й створять надійне, прозоре середовище з високим рівнем прогнозованості для будівельного підприємства та його працівників.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення: 08.03.2026).
3. Clarity Project (SMIDA). Фінансова звітність ПрАТ «ХК «Київміськбуд» за 2020–2024 рр. URL: <https://clarity-project.info/smida/23527052> (дата звернення: 09.03.2026).

УДК 657:94(477)

ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ

Ольга Шабалюк,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D1 «Облік і оподаткування» ОПП «Облік і аудит»

Тетяна Іванова,

канд. економ. наук, доцент кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Бухгалтерський облік у сучасних умовах виступає не лише як технічний інструмент фіксації господарських операцій, а як складна інформаційно-аналітична система, яка забезпечує формування релевантних даних для

прийняття управлінських рішень. Його розвиток в Україні відбувався під впливом глибинних соціально-економічних трансформацій, що визначали зміст, функції та методологічні підходи до облікового процесу на різних історичних етапах.

Формування первинних облікових практик на українських землях пов'язане з періодом ранньої державності, коли виникла об'єктивна необхідність у контролі за розподілом ресурсів, обліку данини та організації торговельних відносин [3]. Відсутність уніфікованої методології компенсувалася застосуванням спрощених форм реєстрації господарських фактів, які виконували переважно фіскальну та контрольну функції.

Подальша еволюція обліку відбувалася в умовах інтеграції українських територій до різних державних утворень, що зумовило запозичення та адаптацію європейських облікових практик. Ускладнення економічних зв'язків, розвиток міського господарства та торговельної інфраструктури сприяли переходу від фрагментарного відображення операцій до більш систематизованого підходу, що заклало передумови формування елементів подвійного запису.

Особливого значення бухгалтерський облік набув у період індустріалізації, коли зростання масштабів виробництва та фінансових потоків вимагало підвищення точності, повноти та аналітичності облікової інформації. У цей період відбувається інституціоналізація обліку, формуються наукові підходи до його організації, а також закладаються основи нормативного регулювання.

У XX столітті, в умовах функціонування командно-адміністративної економіки, бухгалтерський облік трансформується у жорстко регламентовану систему, підпорядковану завданням централізованого планування. Його функціональне призначення зводилося до забезпечення контролю за використанням державних ресурсів, що обмежувало розвиток аналітичної складової та знижувало гнучкість облікових процедур [2].

Кардинальні зміни у вітчизняній системі бухгалтерського обліку відбулися після здобуття Україною незалежності. Перехід до ринкової моделі господарювання актуалізував потребу у формуванні принципово нової облікової парадигми, орієнтованої на потреби широкого кола користувачів фінансової інформації. У цьому контексті ключового значення набуло впровадження національних стандартів бухгалтерського обліку та їх гармонізація з міжнародними стандартами фінансової звітності.

Сучасний етап розвитку бухгалтерського обліку характеризується його інтеграцією у глобальний інформаційний простір, цифровізацією облікових процесів та розширенням функціональних можливостей [3]. Використання автоматизованих систем обробки даних, електронного документообігу та аналітичних платформ сприяє підвищенню оперативності та якості облікової інформації, а також посиленню її ролі у стратегічному управлінні.

Отже, генезис бухгалтерського обліку в Україні від елементарних форм обліку до багаторівневої інформаційної системи, що функціонує відповідно до сучасних вимог

економічного середовища. Кожен історичний етап розвитку обліку корелює із характером економічних відносин та рівнем інституційного розвитку суспільства. Подальший розвиток бухгалтерського обліку в Україні визначатиметься поглибленням процесів міжнародної інтеграції, імплементацією інноваційних цифрових рішень, вдосконаленням нормативно-методологічної бази та сприятиме формуванню ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення управління та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації.

Список використаних джерел:

1. Гаркуша С. (2022). Розвиток бухгалтерського обліку як інформаційної системи в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-29>
2. Кіш Є.Б. (2021). Історичні аспекти формування бухгалтерського обліку як науки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, (38). С.48-51. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-38-8>
3. Стахів І.М., Стасюк О.М. (2022). Історія формування бухгалтерського обліку в рамках нормативної теорії. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-98>

УДК 657.1:331.2:69

ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Юлія Шевчук,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Облік і аудит» спеціальність 071 «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Мирослава Зінченко,

канд. екон. наук, проф. кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

<https://orcid.org/0000-0003-3775-8862>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах післявоєнної відбудови України будівельна галузь відіграє стратегічну роль у відновленні економіки та інфраструктури держави. Водночас ефективність функціонування будівельних підприємств значною мірою залежить від організації обліку, аналізу та аудиту розрахунків з персоналом з оплати праці, оскільки саме людські ресурси є ключовим фактором реалізації будівельних проєктів.

Оплата праці є важливим елементом системи соціально-трудових відносин та водночас вагомою складовою витрат підприємства. Відповідно, правильна організація бухгалтерського обліку розрахунків з персоналом забезпечує достовірність фінансової звітності, контроль за використанням

фонду оплати праці та формування ефективної мотиваційної політики.

За даними статистики, у 2024 році середня заробітна плата в Україні становила близько 21 473 грн, що на понад 20 % більше порівняно з попереднім роком [1]. Водночас у будівельній галузі рівень оплати праці є нижчим за середній по економіці: у IV кварталі 2024 року він становив 19 448 грн. Така ситуація свідчить про наявність дисбалансу між значущістю галузі та рівнем матеріального стимулювання працівників [2].

У 2025 році спостерігається подальше зростання заробітної плати. Зокрема, середня заробітна плата по економіці у вересні 2025 року досягла 26 623 грн, а в грудні - 30 926 грн, що свідчить про суттєве підвищення доходів населення. У середньому за 2025 рік показник коливався в межах 23-28 тис. грн залежно від кварталу [3].

Водночас у будівельній галузі середня заробітна плата у 2025 році залишалася нижчою за середньоекономічний рівень і становила від 19 856 грн у I кварталі до 24 507 грн у IV кварталі. Разом з тим, за окремими оцінками ринку праці, фактичні зарплати будівельників у 2025 році досягали 25-40 тис. грн і більше залежно від кваліфікації та регіону, що свідчить про значну диференціацію доходів у галузі [4].

Крім того, аналіз динаміки заробітної плати у будівництві показує її поступове зростання: зокрема, у 2021-2024 роках середній рівень оплати праці зріс приблизно на 30 %, досягнувши близько 24-25 тис. грн у 2024 році. Основними факторами такого зростання є дефіцит кваліфікованих кадрів, інфляційні процеси та активізація відбудовчих робіт. У 2025 році ці тенденції збереглися, що підтверджується подальшим підвищенням як офіційних, так і ринкових рівнів заробітної плати [5].

В умовах відбудови України особливого значення набуває ефективна організація бухгалтерського обліку розрахунків з персоналом. Облік оплати праці здійснюється відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку та включає нарахування основної і додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також відрахування на соціальні заходи. Основним рахунком є рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам».

Водночас сучасна практика виявляє низку проблем у сфері обліку оплати праці на будівельних підприємствах. Серед них: складність обліку різних форм оплати праці (погодинної, відрядної, контрактної), значна частка тіньових виплат, недосконалість внутрішнього контролю, а також недостатній рівень автоматизації облікових процесів. Усе це знижує якість облікової інформації та ускладнює процес управління підприємством.

Важливою складовою системи управління є аналіз розрахунків з оплати праці, який дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів. Основними напрямками аналізу є: дослідження структури фонду оплати праці, аналіз динаміки заробітної плати, оцінка продуктивності праці, визначення впливу витрат на оплату праці на собівартість будівельної продукції. Зокрема, зростання заробітної плати на фоні дефіциту кадрів свідчить про посилення конкуренції за спеціалістів будівельників.

Аудит розрахунків з оплати праці відіграє важливу роль у забезпеченні достовірності облікових даних та запобіганні фінансовим порушенням. У процесі аудиту перевіряється правильність нарахування заробітної плати, відповідність виплат чинному законодавству, своєчасність розрахунків із працівниками та бюджетом, а також ефективність системи внутрішнього контролю. В умовах відбудови аудит набуває особливого значення, оскільки значні фінансові ресурси спрямовуються на реалізацію будівельних проєктів.

Слід також враховувати, що воєнні дії суттєво вплинули на ринок праці в Україні. Зокрема, відбулося скорочення чисельності працездатного населення через міграцію, мобілізацію та інші фактори, що спричинило дефіцит кадрів у будівельній галузі. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність підвищення рівня оплати праці та вдосконалення системи мотивації працівників.

Удосконалення обліку, аналізу та аудиту розрахунків з персоналом з оплати праці має здійснюватися за такими напрямками:

- впровадження сучасних інформаційних систем обліку та автоматизація розрахунків із працівниками;
- удосконалення внутрішнього контролю за використанням фонду оплати праці;
- застосування сучасних методів економічного аналізу для оцінки ефективності людських ресурсів;
- підвищення прозорості розрахунків з персоналом;
- адаптація облікової політики до умов післявоєнної відбудови.

Отже можна зробити наступні висновки:

- облік, аналіз і аудит розрахунків з персоналом з оплати праці є ключовими елементами системи управління будівельними підприємствами, особливо в умовах масштабної відбудови України. Вони забезпечують формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, сприяють підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і зміцненню фінансової дисципліни;

- сучасна система бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці потребує вдосконалення з урахуванням специфіки будівельної діяльності, яка характеризується проєктним характером робіт, сезонністю, використанням різних форм оплати праці та високим рівнем мобільності робочої сили. Недоліки в організації обліку, зокрема недостатня деталізація інформації, наявність тіньових виплат і обмежене використання цифрових технологій, негативно впливають на якість фінансової інформації та ефективність управління підприємством;

- аналітичне забезпечення розрахунків з персоналом повинно базуватися на комплексному підході, який передбачає використання системи показників ефективності праці, аналіз структури фонду оплати праці, оцінку продуктивності праці та визначення впливу витрат на оплату праці на фінансові результати підприємства. Особливого значення набуває прогнозування витрат на оплату праці в умовах нестабільного економічного середовища;

- аудит розрахунків з оплати праці є дієвим інструментом контролю за дотриманням законодавства, попередження фінансових порушень і підвищення

прозорості діяльності підприємств. В умовах реалізації масштабних відбудовчих проєктів, які часто фінансуються за рахунок державних і міжнародних ресурсів, роль аудиту значно зростає, оскільки він забезпечує довіру до фінансової інформації та ефективне використання коштів.

Список використаних джерел:

1. 21473 грн - середня зарплата в Україні у 2024 році. URL: <https://news.dtkn.ua/society/economics/96507-21473-grn-serednia-zarplata-v-ukrayini-u-2024-roci?>
2. Середня місячна заробітна плата за галузями. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024/?>
3. Середня зарплата в Україні у вересні 2025 року становила 26,6 тисяч - Держстат. URL: <https://pon.org.ua/novyny/12348-serednia-zarplata-v-ukraini-u-veresni-stanovyla-266-tysiach-derzhstat.html>
4. Середня місячна заробітна плата за галузями. Середня місячна зарплата за видами економічної діяльності в 2025 році (грн.). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/?>
5. Показники та аналіз будівельного сектору першого півріччя 2025 року. URL: <https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/pokazniki-ta-analiz-budivelnogo-sektoru-pershogo-pivrichchya-2025-roku/>

УДК 336.221:69

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗАГАЛЬНОЇ ТА СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМ ОПОДАТКУВАННЯ В БУДІВНИЦТВІ

Вікторія Шовківська,

канд. екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2379-0362>

Катерина Безбородова,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОПП «Облік і аудит» спеціальність 071 «Облік і оподаткування»

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Будівельна діяльність характеризується значною матеріаломісткістю, тривалими виробничими циклами, складною договірною структурою та підвищеними вимогами до документального оформлення господарських операцій. За таких умов вибір системи оподаткування істотно впливає не лише на розмір податкового навантаження, а й на організацію обліку, порядок взаємодії з контрагентами, можливість формування податкового кредиту та загальну економічну результативність проєкту [1- 3].

Актуальність теми полягає в тому, що для суб'єктів будівництва рішення щодо застосування загальної чи спрощеної системи оподаткування має прийматися з урахуванням норм Податкового кодексу України, особливостей

ПДВ, структури витрат, моделі розрахунків і вимог до первинних та технічних документів [1-3]. Метою тез є порівняння загальної та спрощеної систем оподаткування у будівництві за критеріями об'єкта оподаткування, режиму ПДВ, впливу на трудові витрати, операційних обмежень і податкових ризиків.

Загальна система оподаткування для юридичних осіб передбачає сплату податку на прибуток за базовою ставкою 18 % з об'єкта оподаткування, який визначається за правилами Податкового кодексу України на основі фінансового результату до оподаткування з урахуванням податкових різниць. Для будівельних підприємств це має принципове значення, оскільки значна частка документально підтверджених витрат на матеріали, оплату праці, оренду техніки, логістику та інші виробничі потреби впливає на підсумковий фінансовий результат [3].

Спрощена система оподаткування для платників єдиного податку третьої групи передбачає застосування ставки 3 % доходу у разі окремої сплати ПДВ або 5 % доходу у разі включення ПДВ до складу єдиного податку. Граничний обсяг доходу для третьої групи визначається не умовною фіксованою сумою, а у розмірі 1167 мінімальних заробітних плат, установлених законом на 1 січня податкового року [1].

Вибір системи оподаткування у будівництві значною мірою залежить від співвідношення доходів і витрат, частки матеріальної складової в собівартості, тривалості циклу виконання робіт та категорії замовника. За низької або середньої рентабельності проєкту, а також за значної питомої ваги підтверджених витрат, загальна система часто є економічно обґрунтованішою. Натомість спрощена система може бути зручнішою для суб'єктів із відносно простою структурою витрат і стабільним грошовим потоком [1; 3].

Водночас адміністрування на загальній системі є складнішим, оскільки потребує повноцінного бухгалтерського обліку, належного документування господарських операцій і правильного формування фінансового результату. Спрощена система зменшує обсяг обліково-звітних процедур, однак її застосування в будівництві обмежується як масштабом діяльності, так і характером розрахунків із замовниками та постачальниками [1; 3].

ПДВ є одним із ключових чинників вибору системи оподаткування в будівництві, особливо у взаємодії з великими замовниками, генпідрядниками та постачальниками матеріалів. При цьому загальна система оподаткування не означає автоматичної обов'язкової реєстрації платником ПДВ. Такий обов'язок виникає у разі перевищення встановленого Податковим кодексом обсягу оподатковуваних операцій, а також можлива добровільна реєстрація платником ПДВ у встановленому порядку [1; 4].

Для будівельних підприємств, які працюють із матеріаломісткими проєктами, статус платника ПДВ має важливе значення, оскільки дає змогу формувати податковий кредит за придбаними матеріалами, паливом, обладнанням та окремими видами послуг. Якщо ж суб'єкт господарювання перебуває на спрощеній системі зі ставкою 5 % і не є платником ПДВ, суми вхідного ПДВ не формують податкового кредиту, а включаються до витрат, що підвищує загальну витратну складову будівельного проєкту [1].

Особливістю оподаткування в будівництві є те, що за операціями з виконання підрядних будівельних робіт може застосовуватися касовий метод податкового обліку ПДВ. Це дає змогу узгодити момент виникнення податкових зобов'язань із фактом отримання оплати, що є важливим за відстрочених розрахунків і значних сум дебіторської заборгованості [1].

У сфері житлового будівництва також слід ураховувати, що операції з постачання житла, крім першого постачання, звільняються від оподаткування ПДВ. Відповідно, якщо забудовник або інший суб'єкт поєднує оподатковувані та звільнені операції, облік ПДВ ускладнюється, оскільки потребує коректного застосування правил Податкового кодексу щодо формування податкового кредиту та податкових зобов'язань у змішаних операціях [1].

На загальній системі витрати на оплату праці та інші витрати, пов'язані з господарською діяльністю, за умови належного документального підтвердження відображаються в обліку та впливають на фінансовий результат підприємства. Для будівельної галузі, де залучення працівників, інженерно-технічного персоналу, субпідрядників і виконавців робіт є системною потребою, це створює більш логічний зв'язок між реальною структурою витрат і податковим результатом [1; 3]. На спрощеній системі податки і збори, пов'язані з оплатою праці, сплачуються у встановленому законодавством порядку, однак вони не зменшують базу нарахування єдиного податку так, як витрати впливають на фінансовий результат при загальній системі. Через це спрощена система не створює прямого податкового стимулу до розширення офіційної витратної бази саме через механізм єдиного податку, що слід ураховувати при плануванні кадрової моделі підприємства [1].

Суттєвим обмеженням спрощеної системи є вимога щодо здійснення розрахунків платниками єдиного податку першої – третьої груп виключно у грошовій формі. Для будівельної діяльності це важливо, оскільки складні договірні моделі можуть передбачати зустрічні зобов'язання, заліки або інші форми розрахунків, які потребують ретельної правової оцінки. Оскільки Господарський кодекс України втратив чинність, відповідні договірні конструкції нині доцільно оцінювати насамперед крізь призму Цивільного кодексу України та Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [1; 5; 6].

Документальне підтвердження операцій у будівництві має не лише податкове, а й виробничо-правове значення. Для загальної системи особливо важливою є наявність належно оформлених первинних облікових документів, актів виконаних робіт, кошторисної, виконавчої та технічної документації. Водночас і для суб'єктів на спрощеній системі відсутність належного документального супроводу може ускладнювати підтвердження факту виконання робіт, розрахунки із замовником та належне завершення будівельного процесу [2; 3]. Для великих забудовників, девелоперських компаній і генеральних підрядників загальна система оподаткування в більшості випадків є доцільнішою, оскільки краще узгоджується з масштабом проєктів, значними витратами, необхідністю роботи з ПДВ і вимогами інвесторів, банків та інших

контрагентів до прозорості обліку [1; 3].

Спрощена система оподаткування частіше є прийнятною для малих суб'єктів господарювання у будівельній сфері, зокрема для окремих спеціалізованих виконавців робіт або послуг, які мають відносно просту організацію діяльності, невеликий обсяг витрат і працюють у межах установлених законодавством критеріїв третьої групи єдиного податку [1].

Окрему увагу у 2026 році слід приділяти податковим ризикам, пов'язаним з автоматизованим моніторингом податкових накладних і розрахунків коригування. Порядок, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 1165, передбачає застосування критеріїв ризиковості, що підвищує значення своєчасного й повного документального оформлення операцій, підтвердження реальності господарської діяльності та належної податкової дисципліни [7].

Отже, вибір системи оподаткування у будівництві має ґрунтуватися не на загальних уявленнях про «простоту» чи «вигідність» тієї чи іншої моделі, а на фінансовому моделюванні конкретної діяльності. За значної витратності, роботи з ПДВ, наявності складних розрахунків і потреби в розвинутому документообігу переваги загальної системи є більш відчутними. Спрощена система зручна насамперед там, де масштаби діяльності, структура витрат і модель розрахунків відповідають її законодавчим обмеженням [1; 7].

Порівняльний аналіз показує, що в будівництві загальна і спрощена системи оподаткування мають різну економічну доцільність залежно від масштабу діяльності, рівня витрат, статусу платника ПДВ, характеру договірних відносин і вимог до документального супроводу. Загальна система є більш адаптованою до матеріаломістких і складно структурованих будівельних проєктів, тоді як спрощена система може бути ефективною для менших за масштабом суб'єктів із відносно простими грошовими розрахунками. Тому оптимальний вибір системи оподаткування у будівництві має спиратися на норми Податкового кодексу України, належну організацію обліку та реальну модель господарської діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3038-17> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Про затвердження Положення про реєстрацію платників податку на додану вартість : наказ Міністерства доходів і зборів України від 16.01.2014 № 26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0232-14> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 10.04.2026).

6. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних : постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 № 1165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1165-2019-%D0%BF> (дата звернення: 10.04.2026).

УДК 657:69:004

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ ОПЕРАЦІЙ З НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Олександр Яковлєв,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Облік і аудит» спеціальність 071 «Облік та оподаткування»

Науковий керівник – Любов Згалат-Лозинська,

д-р екон. наук, професор кафедри економічної теорії,
обліку та оподаткування, професор

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі інтелектуального капіталу нематеріальні активи (НМА) набувають дедалі більшого значення у формуванні вартості підприємств, у тому числі й у будівельній галузі. Якщо раніше ключовими факторами розвитку будівельних підприємств були матеріальні ресурси, то нині зростає роль таких нематеріальних складових, як програмне забезпечення, проєктна документація, ліцензії, патенти, бренди та ділова репутація.

За даними International Federation of Accountants, у розвинених країнах частка нематеріальних активів у загальній вартості компаній перевищує 50%, а в окремих галузях сягає 70-80% [1]. Водночас у будівельному секторі цей показник є нижчим, проте має стійку тенденцію до зростання у зв'язку з впровадженням цифрових технологій, зокрема BIM-моделювання, автоматизованих систем управління проєктами та інноваційних інженерних рішень.

В Україні облік нематеріальних активів регулюється національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», а також міжнародними стандартами фінансової звітності, зокрема МСБО 38 «Нематеріальні активи». Відповідно до цих нормативів, НМА визнаються за умови ймовірності отримання майбутніх економічних вигід та можливості достовірної оцінки їх вартості [2, 3].

Разом з тим, специфіка будівельної галузі зумовлює певні особливості

обліку нематеріальних активів. До них належать: значна частка витрат на проєктування, необхідність обліку ліцензій та дозволів, використання програмного забезпечення для проєктування та управління будівництвом, а також складність оцінки вартості інтелектуальних продуктів. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році витрати підприємств будівельної галузі на програмне забезпечення та інші НМА зросли на 18% порівняно з попереднім роком [4].

Особливу роль у системі управління нематеріальними активами відіграє їх аналіз. Аналіз НМА дозволяє оцінити ефективність їх використання, визначити вплив на фінансові результати підприємства та виявити резерви підвищення конкурентоспроможності. Основними аналітичними показниками є: частка НМА в активах підприємства, коефіцієнт їх оборотності, рентабельність використання, а також співвідношення витрат на створення НМА до отриманих економічних вигід.

Згідно з даними World Bank, підприємства, що активно інвестують у нематеріальні активи, демонструють на 15-25% вищу продуктивність праці та до 20% вищу рентабельність порівняно з підприємствами, що орієнтуються переважно на матеріальні ресурси [5]. Це свідчить про необхідність активізації інвестицій у НМА, зокрема в будівельній галузі України.

Важливим елементом управління нематеріальними активами є аудит, який забезпечує достовірність їх відображення у фінансовій звітності та відповідність чинним нормативним вимогам. Аудит операцій з НМА передбачає перевірку правильності їх визнання, оцінки, амортизації, переоцінки та списання. Особливу увагу приділяють підтвердженню прав власності на об'єкти НМА, що є критично важливим для будівельних підприємств, які використовують ліцензії та авторські розробки.

Разом з тим, аудит нематеріальних активів ускладнюється низкою факторів, зокрема відсутністю активного ринку для більшості об'єктів НМА, складністю визначення їх справедливої вартості, а також ризиком суб'єктивності оцінок. За оцінками International Auditing and Assurance Standards Board, близько 30% помилок у фінансовій звітності пов'язані саме з неправильним обліком або оцінкою нематеріальних активів [6].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває цифровізація обліку та аудиту НМА. Використання інформаційних систем, хмарних технологій та аналітичних платформ дозволяє підвищити точність облікових даних, автоматизувати процеси аналізу та зменшити ризики помилок. У будівельній галузі це проявляється у впровадженні BIM-технологій, які поєднують інформацію про всі аспекти будівельного проєкту, включаючи нематеріальні компоненти.

Порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду свідчить, що в Україні система обліку, аналізу та аудиту нематеріальних активів потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, необхідно розширити методичні підходи до оцінки НМА, адаптувати міжнародні стандарти до національних умов, а також підвищити рівень професійної підготовки фахівців у сфері бухгалтерського обліку та аудиту.

Для будівельних підприємств важливим є формування ефективної обліково-аналітичної системи, яка забезпечуватиме повне та достовірне відображення нематеріальних активів, а також сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Це передбачає інтеграцію облікових, аналітичних та аудиторських процедур, використання сучасних інформаційних технологій та впровадження внутрішнього контролю.

Отже, нематеріальні активи стають важливим чинником розвитку будівельних підприємств, що обумовлює необхідність удосконалення системи їх обліку, аналізу та аудиту. Використання сучасних підходів та міжнародного досвіду дозволить підвищити ефективність управління НМА, забезпечити достовірність фінансової звітності та зміцнити конкурентні позиції підприємств будівельної галузі.

Список використаних джерел:

1. International Federation of Accountants (IFAC). Global Study on Intangible Assets. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/implications-new-reporting-trends-accounting-education>
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО 38). Нематеріальні активи. Документ 929_050, поточна редакція – Редакція від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text
3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи». Документ z0750-99, поточна редакція – Редакція від 17.02.2023, підстава – z0171-23 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>
4. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України, 2023. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2023>
5. World Bank. Intangible Capital and Productivity Report. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/957151556541265334>
6. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Audit Quality Report. URL: <https://www.irba.co.za/upload/IAASB-2022-Handbook-Volume-3.pdf>

СЕКЦІЯ 4

СТАН І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ТОРГІВЛІ І ЛОГІСТИКИ

УДК 691.7:339.13.017

СУТНІСТЬ ОСНОВНИХ СПОСОБІВ ПІДХОДУ ДО ПОКУПЦЯ

Ангеліна Будащ,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальність D5 «Маркетинг»,

Науковий керівник: Петро Захарченко,
канд. техн. наук, завідувач кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, професор
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9172-0940>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах конкуренції вже недостатньо просто мати якісний товар — вирішальним фактором стає те, як саме компанія взаємодіє з покупцем. Сутність основних способів підходу до клієнта полягає у здатності бізнесу зрозуміти людину, її потреби та правильно подати свою пропозицію. Це не просто продаж, а процес побудови довіри, створення цінності та формування позитивного досвіду. Важливо розуміти, що існує суттєва різниця між простим продажем і продажем із урахуванням сучасних підходів: у першому випадку компанія намагається просто реалізувати товар, тоді як у другому — вона будує взаємодію, орієнтовану на клієнта, його очікування та досвід. Як результат, змінюється не лише сам процес продажу, а й його ефективність, оскільки задоволений клієнт значно частіше повертається та рекомендує продукт іншим.

Один із базових способів — раціональний підхід. Його суть полягає в тому, що покупець приймає рішення, спираючись на логіку: характеристики товару, ціну, вигідність покупки. Наприклад, коли людина обирає смартфон або ноутбук, вона порівнює параметри, читає відгуки, аналізує співвідношення ціни та якості. У таких випадках важливо дати клієнту чітку і зрозумілу інформацію, яка допоможе йому зробити обґрунтований вибір. Якщо ж обмежитися лише поверхневим описом без врахування реальних потреб клієнта, навіть якісний товар може залишитися без уваги [1].

Водночас не менш важливим є емоційний підхід, коли рішення приймається під впливом відчуттів. Люди часто купують не лише товар, а й емоцію або враження. Наприклад, відвідування кав'ярні — це не просто про каву, а про атмосферу, настрій і комфорт. Так само відомі бренди формують у покупців відчуття статусу або приналежності до певного стилю життя. Якщо ігнорувати цей аспект і зосередитися лише на фактах, взаємодія стає «сухою» і менш привабливою, навіть якщо продукт є конкурентним [2].

Яскравим прикладом емоційного підходу є кампанія «Share a Coke» від Coca-Cola, у межах якої на пляшках почали друкувати популярні імена. Суть полягала не у зміні продукту, а у створенні особистого зв'язку з покупцем. Люди шукали пляшки зі своїм іменем або іменами друзів і близьких, фотографували їх, дарували та ділилися в соціальних мережах. У результаті звичайний напій перетворився на емоційний досвід і навіть спосіб комунікації між людьми. Такий підхід значно підвищив залученість споживачів і продажі, оскільки покупка супроводжувалась не логікою, а позитивними емоціями та відчуттям «особистості» продукту (рис 1.) [3].

Сучасний бізнес також активно використовує персоналізований підхід, який базується на індивідуальному підході до кожного клієнта. Компанії аналізують поведінку користувачів і пропонують саме те, що може їх зацікавити.



Рис.1 - Нова хвиля кампанії «Share a Coke»

Хорошим прикладом є сервіс Spotify, який формує індивідуальні музичні рекомендації на основі вподобань користувача, історії прослуховувань та його активності. Платформа аналізує поведінку клієнта і пропонує персональні плейлисти, зокрема щотижневі добірки нових треків. У результаті користувач отримує контент, який максимально відповідає його смакам, без необхідності самостійного пошуку. Такий підхід створює відчуття індивідуальної взаємодії з сервісом і підвищує рівень залученості [4]

Ще один важливий спосіб — проблемно-орієнтований підхід. Його суть полягає в тому, що компанія продає не сам товар, а рішення проблеми клієнта. Наприклад, людина купує не перфоратор, а можливість зробити ремонт, не доставку їжі — а економію часу та зручність. Такий підхід є дуже ефективним, оскільки він напряму пов'язаний із реальними потребами покупця. Якщо ж бізнес концентрується лише на продукті, не показуючи, яку саме проблему він вирішує, цінність пропозиції для клієнта суттєво знижується [5].

На практиці найкращий результат дає поєднання всіх цих підходів. Сучасні компанії одночасно використовують логіку, емоції, персоналізацію та орієнтацію на потреби клієнта. Це дозволяє створити комплексний підхід до покупця, який значно підвищує рівень довіри та лояльності. Саме тут найбільш чітко проявляється різниця між традиційним і сучасним продажем: якщо раніше головною метою була сама угода, то сьогодні важливим стає довгострокове відношення з клієнтом і його досвід взаємодії з брендом.

Отже, сучасний підхід до покупця суттєво відрізняється від традиційної моделі продажу, яка зосереджувалася лише на реалізації товару. Сьогодні ефективна взаємодія з клієнтом базується на поєднанні раціональних аргументів, емоційного впливу, персоналізації та орієнтації на реальні потреби людини. Саме така комплексність дозволяє не лише здійснити продаж, а й сформуванати довіру, позитивний досвід і довготривалі відносини з клієнтом.

Важливою є і принципова відмінність між простим продажем і сучасним підходом: якщо раніше клієнту пропонували товар, то сьогодні йому пропонують рішення, емоцію та індивідуальний сервіс. У цьому контексті покупець перестає бути об'єктом впливу і стає активним учасником взаємодії. Приклади успішних компаній показують, що саме орієнтація на клієнта, а не на продукт, забезпечує стабільний розвиток бізнесу навіть у складних умовах.

Таким чином, сутність основних способів підходу до покупця полягає у створенні цінності для людини через глибоке розуміння її поведінки та потреб. У майбутньому роль таких підходів лише зростатиме, адже розвиток цифрових технологій ще більше посилює можливості персоналізації та побудови індивідуального клієнтського досвіду.

Список використаних джерел:

1. Психологія покупця // S-Rocket. – Режим доступу: <https://srocket.com/articles/psihologiya-pokupcyu>
2. Емоційний маркетинг у продажах: як створити ефективну стратегію // LandingList. – Режим доступу: <https://landinglist.com.ua/emocijnyjmarketing-u-prodazhah-yak-stvoryty-efektyvnu-strategiyu/>
3. Coca-Cola випускає пляшки з іменами замість логотипу // NV. – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/koka-kola-vipuskayeplyashki-z-imenami-zamist-logotipu-coca-cola-vsi-detali-novojikampaniji-v-ukrajini-50512356.html>
4. Станьте другом клієнту: як емпатія збільшує продажі // Forbes Україна. – Режим доступу: <https://forbes.ua/business/stante-drugomklientu-a-ne-bezemotsiynoyu-tochkoyu-prodazhu-yak-za-dopomogoyuempatii-zbilshiti-prodazhi-na-10-30-rozpovidae-trener-z-emotsiynogointelektu-den-dubravina-28112024-25142>

УДК 334.72:004

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Олена Бородіна,

канд. екон. наук, проректор з
науково-педагогічної роботи, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9028-8268>

ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

Сьогодні інформаційні технології (ІТ) відіграють надзвичайно важливу роль у функціонуванні сучасного суспільства. Вони стали невід'ємною складовою значної кількості товарів і послуг, забезпечують можливість оперативного обміну інформацією на значних відстанях та активно використовуються у підприємницькій діяльності. Використання ІТ суттєво трансформуює процеси виробництва, просування та реалізації як матеріальних,

так і нематеріальних продуктів. Крім того, застосування цифрових технологій сприяє більш ефективному використанню виробничих ресурсів, відкриває можливості для здійснення бізнесу на міжнародному рівні та забезпечує автоматизацію управлінських процесів у діяльності підприємств.

Важливим фактором розвитку підприємництва є цифровізація економіки та впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління, оптимізувати витрати, розширювати ринки збуту та покращувати взаємодію зі споживачами. Активно розвивається електронна комерція, онлайн-послуги, цифрові платформи для ведення бізнесу та дистанційні форми обслуговування клієнтів.

Суттєвим напрямом сучасного розвитку підприємництва є використання інформаційних технологій, штучного інтелекту, хмарних сервісів та автоматизованих систем управління підприємством. Наприклад, у сфері торгівлі активно впроваджуються системи електронної комерції, маркетплейси, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, а також аналітичні інструменти для вивчення поведінки споживачів. Платформи електронної комерції, такі як Rozetka, Prom.ua, Etsy або Amazon, дозволяють українським підприємцям виходити на міжнародні ринки та значно розширювати канали збуту продукції [1].

У сфері аграрного підприємництва все більшого поширення набувають технології точного землеробства (precision farming), використання GPS-навігації, дронів для моніторингу стану посівів, систем дистанційного контролю техніки та аграрних інформаційних платформ. Застосування таких технологій дозволяє підвищувати врожайність, оптимізувати використання ресурсів та зменшувати витрати виробництва.

У промисловому секторі інноваційні технології реалізуються через впровадження концепції «Індустрія 4.0», яка передбачає використання автоматизованих виробничих систем, роботизації, інтернету речей, цифрових двійників виробничих процесів та аналітики великих даних. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню контролю якості продукції та ефективнішому використанню виробничих ресурсів [2].

У сфері послуг та креативних індустрій активно застосовуються онлайн-платформи для надання послуг, цифрові системи бронювання, електронні платіжні сервіси, мобільні додатки та маркетингові інструменти в соціальних мережах. Розвиток цифрового маркетингу, SEO-оптимізації, контент-маркетингу та таргетованої реклами дозволяє підприємствам ефективніше просувати свою продукцію та формувати стійкі взаємовідносини зі споживачами.

У сучасних умовах цифрова трансформація активно впроваджується і в будівельній галузі, що сприяє підвищенню ефективності управління проєктами, оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості будівельних робіт. Одним із найбільш поширених цифрових інструментів є технологія інформаційного моделювання будівель (BIM – Building Information Modeling). BIM-технології дозволяють створювати цифрову модель об'єкта будівництва,

яка містить детальну інформацію про конструктивні елементи, матеріали, інженерні системи та етапи реалізації проєкту. Це дає змогу покращити координацію між архітекторами, інженерами, підрядниками та замовниками, зменшити кількість помилок під час проєктування та знизити витрати на будівництво.

Значного поширення набувають також системи управління будівельними проєктами, зокрема програмні платформи Procore, PlanGrid, Autodesk Construction Cloud, які забезпечують цифровий контроль за ходом виконання робіт, ведення документації, планування ресурсів і координацію діяльності різних учасників будівельного процесу.

Важливу роль у будівництві відіграє використання безпілотних літальних апаратів (дронів). Дрони застосовуються для проведення аерофотозйомки будівельних майданчиків, моніторингу виконання робіт, створення тривимірних карт місцевості та контролю за станом будівельних об'єктів. Це дозволяє значно підвищити точність вимірювань і скоротити час проведення інженерно-геодезичних робіт.

Ще одним перспективним напрямом є застосування технологій доповненої та віртуальної реальності. Вони використовуються для візуалізації архітектурних проєктів, моделювання майбутніх будівель та демонстрації їх замовникам ще до початку будівельних робіт. Такі технології допомагають оцінити функціональність і дизайн об'єкта, а також своєчасно виявити можливі недоліки проєктних рішень.

Крім того, у будівельній галузі дедалі ширше застосовуються технології Інтернету речей, які дозволяють здійснювати дистанційний контроль за станом будівельної техніки, обладнання та конструкцій. Спеціальні датчики можуть фіксувати рівень навантаження, температуру, вібрацію та інші параметри, що підвищує безпеку будівництва та забезпечує ефективніше управління технічними ресурсами.

Також перспективним напрямом є використання 3D-друку у будівництві, що дозволяє створювати окремі елементи конструкцій або навіть цілі будівлі за допомогою спеціальних будівельних принтерів. Така технологія дає можливість скоротити терміни будівництва, зменшити витрати матеріалів та підвищити точність виконання робіт.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів у будівельній галузі сприяє підвищенню ефективності будівельних процесів, зменшенню витрат, покращенню якості проєктування та управління будівельними проєктами, що є важливим чинником розвитку сучасного підприємництва.

Важливу роль у розвитку діджиталізації підприємництва в Україні відіграє державна цифрова інфраструктура та електронні сервіси, зокрема платформа «Дія», електронні сервіси реєстрації бізнесу, електронний документообіг, онлайн-подання звітності та електронні системи державних закупівель, такі як ProZorro. Використання цих інструментів сприяє спрощенню ведення бізнесу, підвищенню прозорості економічних процесів та зменшенню адміністративних бар'єрів [3].

Цифрова трансформація України вже стала флагманом для багатьох

країн. Її починають розглядати як модель сучасної соціально-економічної та підприємницької інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Григор'єва Т., Розенвассер Д., Дишкантюк, Ю. Інформаційні технології в бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2025, Вип. 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-33> (дата звернення: 05.04.2026)
2. Валерія Іонан. Цифрова трансформація України – у фокусі міжнародної уваги. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukraines-digital-transformation-is-making-international-headlines> (дата звернення: 05.04.2026)
3. Уряд затвердив план цифровізації державних послуг до 2026 року. URL: <https://inspect.in.ua/plan-czyfrovizacziyi-derzhposlug/> (дата звернення: 05.04.2026)

УДК 656.02:339.5

МИТНО-ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Тетяна Войченко,

канд. екон. наук, доцент кафедри логістики, доцент
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0109-4622>

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Сучасний розвиток зовнішньої торгівлі України відбувається в умовах суттєвих трансформацій, зумовлених воєнним станом та активізацією євроінтеграційних процесів. Порушення традиційних логістичних ланцюгів, обмеження функціонування морських портів і переорієнтація вантажопотоків на сухопутні кордони з країнами Європейського Союзу спричинили зростання ролі митно-логістичних процесів у забезпеченні ефективності зовнішньоторговельної діяльності [1; 3].

У сучасних умовах логістичне обслуговування зовнішньоторговельних вантажів є складною системою, що включає транспортні, складські та митні операції. Взаємодія цих елементів формує цілісний логістичний ланцюг, ефективність якого визначає швидкість переміщення товарів, рівень витрат та якість обслуговування споживачів [5]. У цьому контексті митно-логістичну систему доцільно розглядати як інтегровану адаптивну підсистему управління ланцюгами постачання, яка забезпечує синхронізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах зовнішньоекономічної діяльності. Особливого значення набуває митне регулювання, яке забезпечує контроль за переміщенням товарів через кордон і водночас впливає на конкурентоспроможність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

В умовах воєнного стану основними викликами для митно-логістичного забезпечення зовнішньої торгівлі є перевантаження пунктів пропуску на

кордонах з ЄС, обмежена пропускна спроможність інфраструктури, збільшення часу митного оформлення та необхідність адаптації до змінних умов функціонування транспортних коридорів [2; 4]. Це зумовлює виникнення додаткових витрат для підприємств та зниження ефективності зовнішньоторговельних операцій.

У таких умовах особливої актуальності набуває розвиток митної логістики як складової системи управління товарними потоками. Митна логістика охоплює процеси організації переміщення товарів під митним контролем, їх розміщення на складах тимчасового зберігання, вибір оптимальних митних режимів та забезпечення своєчасного оформлення вантажів. Ефективність митно-логістичних процесів прямо корелює з транзакційними витратами у зовнішній торгівлі та виступає одним із ключових детермінантів конкурентоспроможності національної економіки в глобальних ланцюгах доданої вартості [3].

Важливим напрямом підвищення ефективності логістичного обслуговування зовнішньої торгівлі є цифровізація митних процедур. В Україні активно впроваджуються електронне декларування, механізм «єдиного вікна», автоматизовані системи управління ризиками та електронний документообіг. Це сприяє скороченню часу митного оформлення, зниженню адміністративного навантаження на бізнес та підвищенню прозорості процесів [1; 5].

Значну роль у розвитку зовнішньої торгівлі відіграє гармонізація митного законодавства України з нормами Європейського Союзу. Упровадження європейських стандартів митного контролю та процедур, зокрема інституту уповноваженого економічного оператора, сприяє спрощенню переміщення товарів через кордон, підвищенню довіри між суб'єктами господарювання та митними органами, а також інтеграції України у спільний економічний простір [3].

Таблиця 1

Вплив митних процедур на ефективність зовнішньої торгівлі України

	Прояв проблеми	Вплив на торгівлю
Тривалість митного оформлення	Черги на кордоні	Затримки поставок
Недосконалість процедур	Дублювання документів	Зростання витрат
Інфраструктурні обмеження	Обмежена пропускна здатність	Зниження обсягів експорту
Низький рівень цифровізації	Ручна обробка даних	Уповільнення товарообігу
Неузгодженість з нормами ЄС	Різні стандарти контролю	Ускладнення торгівлі

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5].

Крім того, розвиток альтернативних логістичних маршрутів, зокрема через західні прикордонні переходи та Дунайський транспортний напрям, дозволяє диверсифікувати ризики та забезпечити безперервність зовнішньоторговельних операцій. Водночас ефективність використання таких

маршрутів значною мірою залежить від швидкості та якості митного обслуговування [2].

Таким чином, митно-логістичні процеси є визначальним чинником ефективності зовнішньої торгівлі України в сучасних умовах. Їх удосконалення має базуватися на комплексному підході, що включає цифровізацію, розвиток прикордонної інфраструктури, гармонізацію нормативно-правової бази з європейськими стандартами та впровадження сучасних інструментів управління логістичними процесами. Реалізація цих заходів сприятиме скороченню часу переміщення товарів, зниженню витрат підприємств та підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Державна митна служба України. Офіційний сайт. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Міністерство інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
3. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes Report. 2023.
4. World Bank. Trade and Transport Facilitation in Eastern Europe. 2023.
5. OECD. Trade Facilitation Indicators. 2022.

УДК 658.7:004

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Софія Глазунова,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D5 «Маркетинг»

Антоніна Самойленко,

канд.техн.наук, професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності у будівництві, доцент
<https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

Цифровізація логістичних процесів у сучасних умовах є не лише технологічним трендом, а й практичним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона створює можливість для наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, скорочення часу реакції на зміни попиту, зменшення надлишкових запасів, підвищення точності планування та зниження непродуктивних витрат. Цифрова логістика розглядається як інтегроване середовище, у межах якого заявки, закупівлі, складські операції, транспортні завдання, первинні документи та аналітичні показники поєднуються в єдиний цифровий контур управління [4; 7; 10; 23].

Для девелоперських компаній значення цифровізації є особливо високим, оскільки логістика будівництва поєднує багатономенклатурні закупівлі, доставку на декілька майданчиків, обмеження міської інфраструктури, координацію із підрядниками та високу вартість навіть короточасних збоїв. Дослідження у сфері construction supply chain management підкреслюють, що фрагментованість інформації, слабка інтеграція закупівель із календарем робіт, низька прозорість запасів та відсутність єдиної цифрової взаємодії з постачальниками прямо впливають на строки реалізації проєктів і їхню собівартість [17-20].

KAN Development є українською девелоперською групою, що працює на ринку з 2001 року та має диверсифікований портфель житлових, офісних, торговельно-розважальних, паркінгових та освітніх об'єктів [1]. Відкриття у 2024 році нового навчального закладу мережі А+ та публічне анонсування у 2025 році нового проєкту "Біоритм" свідчать про продовження активної девелоперської діяльності підприємства [2; 3]. За таких умов зростає потреба у синхронізації закупівель, внутрішньомайданчикової логістики, перевезень та оперативного обліку ресурсів.

У сучасних наукових підходах цифровізація логістичних процесів трактується не як окреме впровадження програмного забезпечення, а як системна зміна способу планування, виконання та контролю потоків ресурсів. Її сутність полягає у створенні єдиного інформаційного простору, у якому потреба в матеріалі, замовлення постачальнику, рух запасу, транспортне завдання, приймання на склад, видача у виробництво чи на майданчик, а також управлінський звіт є взаємопов'язаними елементами єдиної моделі [4; 7; 10; 13; 23]. Саме ця інтеграція даних перетворює цифровізацію на інструмент управління, а не лише на технічну модернізацію.

Вплив цифровізації на ефективність підприємства проявляється через декілька ключових каналів. По-перше, вона забезпечує прозорість і доступність даних у режимі, наближеному до реального часу, що підвищує якість управлінських рішень. По-друге, цифровізація знижує частку ручних операцій, а отже, і ймовірність помилок у документах, заявках, складських залишках та транспортних планах. По-третє, вона дає змогу стандартизувати процеси, чітко розподілити зони відповідальності та зробити контроль результатів вимірюваним через KPI [7; 10; 21; 23]. Для компаній із багатопроєктною структурою це означає не лише економію коштів, а й підвищення організаційної керованості.

У логістичних системах найбільш цінним результатом цифровізації є поява наскрізної видимості потоку. Коли менеджер бачить не окремі фрагменти, а весь ланцюг від виникнення потреби до фактичного використання ресурсу, скорочуються затримки, дублювання, надлишкові переміщення та авральні рішення. На рівні підприємства це сприяє скороченню оборотного капіталу, прискоренню обігу запасів, підвищенню надійності постачань і покращенню дисципліни виконання бюджетів [5; 6; 8; 9].

Для будівельних і девелоперських компаній цифровізація логістики має ще один важливий аспект - подолання фрагментованості взаємодії між

замовником, підрядниками, постачальниками, перевізниками та складськими підрозділами. Саме ця фрагментованість у багатьох дослідженнях визначається як базова причина втрат у construction supply chain management. Звідси випливає, що для KAN Development цифровізація має розглядатися не як допоміжний IT-проект, а як інструмент підвищення продуктивності, ритмічності будівництва та керованості логістичних витрат [17-20].

У практиці цифрової трансформації підприємств логістичний контур найчастіше формується навколо трьох класів систем - ERP, WMS і TMS. ERP-система виконує роль управлінського ядра: у ній ведуться нормативно-довідкові дані, бюджети, закупівельні процедури, договори, фінансові ліміти, маршрути погодження та аналітика витрат. Для девелоперської компанії це означає можливість пов'язати потребу у матеріалах і послугах із конкретним об'єктом, етапом будівництва, статтею бюджету та відповідальним центром витрат [8; 9; 11; 22].

WMS-система відповідає за операційний складський контур. У будівельній компанії її роль не обмежується лише класичним складом: вона охоплює центральні склади, тимчасові зони зберігання на майданчиках, приймання, адресне розміщення, видачу, внутрішні переміщення, повернення та інвентаризацію. Дослідження показують, що найбільший ефект WMS дає тоді, коли забезпечується висока точність обліку, мобільне сканування, швидке відображення руху залишків і прив'язка операцій до замовлення чи ділянки робіт [12; 14; 16].

TMS-система формує транспортний контур. Її функції охоплюють планування доставок, консолідацію заявок, маршрутне планування, призначення перевізника, контроль відхилень від графіка, моніторинг виконання рейсів, реєстрацію часових слотів для вивантаження та оцінку ефективності транспортних партнерів. Для девелопера TMS є особливо важливою, адже більшість втрат виникає не від самого факту перевезення, а від запізнення, неузгодженого прибуття, простою техніки чи відсутності готовності майданчика до приймання [15; 21].

Максимальний результат досягається лише за умови інтеграції ERP, WMS і TMS між собою. Якщо ERP працює окремо від складу, компанія отримує лише формальний облік без операційної видимості. Якщо WMS не пов'язана з транспортом, склад бачить залишки, але не може керувати ритмом підвезення. Якщо TMS не інтегрована з бюджетом і заявками, перевезення оптимізуються локально, але не зменшують загальних витрат підприємства. Саме тому сучасні дослідження наполягають на системній інтеграції цих трьох рішень як основі цифрового ланцюга постачання [11; 14-16; 21; 22].

Оцінювання ефективності логістичних процесів повинно спиратися не лише на підсумковий показник витрат, а й на систему операційних індикаторів, які відображають швидкість, точність, надійність та економічність потоку. Для девелоперського підприємства до найбільш релевантних KPI належать: час від формування потреби до доставки на майданчик, рівень своєчасності поставок, точність обліку запасів, частка аварійних або позапланових доставок, кількість годин простою через відсутність матеріалів, оборотність запасів, тривалість

погодження заявки, а також частка логістичних витрат у вартості робіт [5; 6; 8; 9; 17; 19].

Таблиця 1

Функціональна роль ERP, WMS і TMS у логістиці девелоперського підприємства

Система	Основні функції	Показники, на які впливає
ERP	Планування потреб, бюджетування закупівель, договори, маршрути погодження, аналітика витрат за об'єктами та статтями бюджету	Тривалість погодження заявки; точність бюджетування; прозорість витрат; частка позапланових закупівель
WMS	Приймання, розміщення, адресне зберігання, інвентаризація, видача підрядникам, повернення, мобільний облік руху матеріалів	Точність залишків; швидкість відбору; рівень втрат і пересортиці; обіг запасів
TMS	Планування доставок, маршрутизація, призначення перевізників, контроль ЕТА, часові слоти розвантаження, оцінка транспортних партнерів	Своєчасність доставок; транспортні витрати; частка аварійних рейсів; час простою техніки і бригад

Джерело: складено авторами на основі [7; 11-16; 21; 22].

Принципово важливо, що цифровізація робить ці показники не декларативними, а вимірюваними. За відсутності інтегрованих систем компанія здебільшого бачить підсумковий факт витрат, але не бачить причин відхилень. ERP дає можливість прив'язати перевитрати до конкретного центру відповідальності, WMS показує реальну картину залишків і нестач, а TMS - оцінює якість виконання доставок і дисципліну перевізників. Отже, цифровізація не лише змінює сам процес, а й змінює спосіб контролю його результативності [8; 9; 11; 12; 15].

Для KAN Development це означає необхідність переходу від локального контролю окремих операцій до управління повним логістичним циклом за об'єктами. Саме такий підхід забезпечує сумісність логістики з фінансовим плануванням, графіками виконання робіт та вимогами до якості девелоперського продукту.

Список використаних джерел:

1. KAN Development. Досьє компанії. ЛІГА.Досьє. 19.06.2025. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/kan-development> (дата звернення: 24.03.2026).
2. KAN відкрив 15-й навчальний заклад освітньої мережі A+. KAN Development. 02.09.2024. URL: <https://kandevelopment.ua/news/kan-vidkriv-15-y-navchalnyi-zaklad-osvitnoi-merezhi-a/> (дата звернення: 24.03.2026).

3. Біоритм - новий проєкт, який планує KAN. KAN Development. 04.03.2025. URL: <https://kandevelopment.ua/news/bioritm-noviy-pro%D0%B5kt-vid-kan/> (дата звернення: 24.03.2026).
4. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-193.
5. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Особливості логістичної діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2(29). С. 52-67. DOI: 10.25140/2410-9576-2024-2(29)-52-67.
6. Попело О., Свириденко О. Управління логістичним забезпеченням системи електронної комерції торговельних підприємств в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1(28). С. 234-245. DOI: 10.25140/2410-9576-2024-1(28)-234-245.
7. Муха Т. А., Попова Н. В. Управління цифровою трансформацією логістичних процесів як інструмент підвищення стійкості ланцюгів постачання. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6(57). DOI: 10.32782/2308-1988/2025-57-50.
8. Воробець Є. Управлінський облік витрат в міжнародній логістиці: формування собівартості логістичних послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-2.
9. Sen V., Tsaruk V. Innovative approaches to accounting and management of logistics costs in the digital economy. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 34, No. 3. P. 438-446. DOI: 10.35774/econa2024.03.438.
10. Cichosz M., Wallenburg C. M., Knemeyer A. M. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. Vol. 31, No. 2. P. 209-238. DOI: 10.1108/IJLM-08-2019-0229.
11. Qureshi M. R. N. M. Evaluating Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation for Sustainable Supply Chain Management. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 22. Art. 14779. DOI: 10.3390/su142214779.
12. Minashkina D., Happonen A. Warehouse Management Systems for Social and Environmental Sustainability: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Logistics*. 2023. Vol. 7, No. 3. Art. 40. DOI: 10.3390/logistics7030040.
13. Richnák P. Current Trend of Industry 4.0 in Logistics and Transformation of Logistics Processes Using Digital Technologies: An Empirical Study in the Slovak Republic. *Logistics*. 2022. Vol. 6, No. 4. Art. 79. DOI: 10.3390/logistics6040079.
14. Tong Q., Ming X., Zhang X. Construction of Sustainable Digital Factory for Automated Warehouse Based on Integration of ERP and WMS. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 2. Art. 1022. DOI: 10.3390/su15021022.
15. Dorofeev A., Kurganov V., Filippova N., Petrov A., Zakharov D., Iarkov S. Improving Transportation Management Systems (TMSs) Based on the Concept of Digital Twins of an Organization. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 4. Art. 1330. DOI: 10.3390/app14041330.

16. Albrecht T., Baier M.-S., Gimpel H., Meierhöfer S., Röglinger M. Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes. *Information Systems Frontiers*. 2024. Vol. 26. P. 755-774. DOI: 10.1007/s10796-023-10394-6.
17. Onyia U., Ani I. S., Nwankwo U. F. Addressing the challenges towards the adoption of digital technologies in construction supply chain management. *Discover Civil Engineering*. 2024. Vol. 1. Art. 118. DOI: 10.1007/s44290-024-00132-5.
18. Zawada K., Rybak-Niedziółka K., Donderewicz M., Starzyk A. Digitization of AEC Industries Based on BIM and 4.0 Technologies. *Buildings*. 2024. Vol. 14, No. 5. Art. 1350. DOI: 10.3390/buildings14051350.
19. Gurgun A. P., Kunkcu H., Koc K., Arditi D., Atabay S. Challenges in the Integration of E-Procurement Procedures into Construction Supply Chains. *Buildings*. 2024. Vol. 14, No. 3. Art. 605. DOI: 10.3390/buildings14030605.
20. Cocco L., Tonelli R. Digital Transformation in the Construction Sector: Blockchain, BIM and SSI for a More Sustainable and Transparent System. *Future Internet*. 2024. Vol. 16, No. 7. Art. 232. DOI: 10.3390/fi16070232.
21. Wong W. P., Anwar M. F., Soh K. L. Transportation 4.0 in supply chain management: State-of-the-art and future directions towards 5.0 in the transportation sector. *Operations Management Research*. 2024. Vol. 17. P. 683-710. DOI: 10.1007/s12063-024-00471-7.
22. Tarigan Z. J. H., Siagian H., Jie F. Impact of Enhanced Enterprise Resource Planning (ERP) on Firm Performance through Green Supply Chain Management. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 8. Art. 4358. DOI: 10.3390/su13084358.
23. Sun X., Yu H., Solvang W. D., Wang Y. The application of Industry 4.0 technologies in sustainable logistics: a systematic literature review (2012-2020) to explore future research opportunities. *Environmental Science and Pollution Research*. 2022. Vol. 29. P. 9560-9591. DOI: 10.1007/s11356-021-17693-y.

УДК 004.942

РОЛЬ МОДЕЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОТОКІВ У ВИРІШЕННІ АКТУАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЗАДАЧ

Олексій Забарилло ,

канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри вищої математики, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4951-8882>

Юлія Коротких,

старший викладач кафедри інформаційних
технологій проектування та прикладної математики
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9905-8151>

Павло Забарилло,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
кафедри архітектурних конструкцій
спеціальність 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

У вдосконаленні та оптимізації управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками будь-якого підприємства міститься важливий резерв зростання ефективності його діяльності в результаті впровадження нових прогресивних підходів. Світовий досвід в раціоналізації матеріальних потоків у постачанні, виробництві і дистрибуції, визначає особливу роль логістики і потреба вдосконалення засобів її імплементації в практичній діяльності підприємств, продиктована як загостренням конкуренції на світових ринках, так і реаліями воєнного часу. В будь-якому секторі національної економіки, впродовж останніх років існує тенденція недостатності й браку коштів, тому питання оптимізації витрат, як одного з важелів підвищення ефективності господарювання, надзвичайно актуальне, а тому все більш нагальним стає питання впровадження логістичної концепції, адже, як свідчить досвід багатьох підприємств, вона підвищує потенціал залучення клієнтури, збільшує прибуток, дозволяє прискорити впровадження прогресивніших транспортних технологій і поліпшити обслуговування споживачів, а також зміцнити своє становище на ринку[1]. Одним із підходів є використання більш оптимальних методик, зокрема націлених на підвищення ефективності управління транспортними потоками(ТП) як одної зі складових логістичної системи та застосування до них нових алгоритмів автоматизації. Однак, варто відзначити, що міські ТП є доволі важким для вивчення та формалізації об'єктом, що обумовлено наступними їх особливостями[2]:

1. Стохастична поведінка – характеристики ТП можна прогнозувати лише з певною часткою ймовірності. Транспортні потоки рухаються по мережі, яка володіє певними характеристиками, що допускають більш-менш точний опис.

2. Нестационарність – коливання характеристик відбуваються як мінімум у трьох циклах: добовому, тижневому та сезонному.

3. Неповна керованість, суть якої полягає в тому, що навіть при наявності повної інформації про потоки і можливість інформування водіїв про необхідний порядок дій, ці вимоги носять скоріш рекомендаційний характер.

4. Множинність критеріїв якості, таких як: затримка в дорозі, середня швидкість руху, прогнозоване число дорожньо-транспортних пригод(ДТП), об'єм шкідливих викидів у атмосферу і тд. Більшість характеристик взаємопов'язані, а отже виділити та відокремити якусь одну без врахування впливу інших не уявляється можливим.

5. Складність замірів навіть основних характеристик, що визначають якість управління та принципова неможливість проведення масштабних натурних експериментів у сфері управління дорожнім рухом, що обумовлено необхідністю забезпечення безпеки руху, матеріальними і трудовими витратами на проведення експериментів, а також тим фактом, що це може негативно позначитись на функціонуванні всієї вулично-дорожньої мережі в цілому.

Таким чином, складності формалізації процесів руху транспортного потоку стали серйозною причиною відставання результатів наукових

досліджень від вимог практики і це приводить до необхідності використання більш сучасного підходу до вирішення поставлених задач із залученням інформаційних технологій. Одним зі шляхів вивчення та подолання озвученої проблеми може бути узагальнюючий підхід до об'єкту вивчення. Зокрема, із застосуванням нових принципів розвитку теорії транспортного моделювання.

Сучасне моделювання параметрів руху ТП на маршрутах міського транспорту загального користування та індивідуального легкового автотранспорту ведеться на основі даних про структуру транспортного попиту, цілі поїздки, види перевезень та періоди часу. Програми для моделювання руху ТП можна умовно поділити на програми, що відносяться до макромодельювання, мезомодельювання, мікромодельювання, а також такі, що підтримують одразу декілька рівнів моделювання одразу[3].

На мікрорівні транспортні засоби розглядаються як індивідуальні сутності, що володіють своїми певними характеристиками та патернами поведінки. На цьому рівні переважають моделі «розумного водія», в яких прискорення автомобіля описується певною функцією від швидкості цього автомобіля, відстані до автомобіля, що рухається попереду та швидкості відносно лідера. На мезорівні окремо взяті машини не моделюються, але враховуються поведінкові особливості водіїв. До цього рівня відносяться кластерні моделі, що оперують групами транспортних засобів, що рухаються із приблизно однаковою швидкістю на невеликій відстані одне від одного, та моделі, що використовують розподілення вірогідностей для опису швидкостей транспортних засобів на певних ділянках ВДМ. На макрорівні транспортна мережа розглядається як єдине ціле, а потоки автомобілів – як потоки часток у рідинних середовищах.

В таких комерційних пакетах як CORSIM(Federal Highway Administration), Paramics Modeller(Quadstone Paramics, Великобританія), Aimsun(TSS, Іспанія, Барселона), SimTraffic(Trafficware Corporation, США), PTV Vision(PTV Group, Германія) вихідний код не доступний для зміни чи досліджень і ці пакети реалізовані, як правило, операційної системи Windows[4]. В таких академічних розробках, як пакет SUMO(Германія) вихідний код доступний для скачування та модифікації і існують версії пакету для ряду популярних операційних систем.

Таблиця 1.

Програмні пакети моделювання транспортних потоків на макро-, мезо- та мікрорівнях

Макромодельювання	Мезомодельювання	Мікромодельювання
Aimsun, DYNEV, Emme, OmniTRANS, OREMS, TransCAD, TransModeler, VISUM, CUBE VOYAGER	Aimsun, Cube, Dynameq, DynusT, DYNASMART, TRANSIMS, TransModeler	Aimsun, CORSIM, CityTrafficSimulator, CORSIM, DRACULA, DYNASIM, MATSim, Quadstone Paramics, Sidra Intersection, Sidra Trip, SimTraffic, SIAS Paramics, TransModeler, SUMO, VISSIM

Також варто зазначити, що програмні пакети для макро- і мезомодельовання дозволяють вирішувати такі задачі, як планування транспортної інфраструктури громадського транспорту, графічна обробка мережі, аналіз і оцінка транспортних мереж, прогноз запланованих заходів із оптимізації ВДМ та створення платформи для транспортних інформаційних систем. Програми для мікромодельовання ТП інтенсивно розвиваються у зв'язку зі зростанням обчислювальних потужностей, можливостей 3D візуалізації та обробки великого масиву наявних даних, що збираються з мільйонів транспортних засобів. Це дозволяє отримувати і враховувати дані про швидкості та маршрути транспорту за різних умов руху[5].

Багато програм, що підтримують мікромодельовання, дозволяють створювати транспортні схеми та накладати їх на карти. Такі карти, по суті, слугують фоном зображенням, поверх якого наносяться транспортні мережі міст. В більшості програмного забезпечення для мікромодельовання існує можливість встановлювати максимальну та мінімальну швидкості руху, типи дорожніх ділянок, їх пропускну здатність, тощо.

Вдосконалення методик модельовання може стати важливою віхою в тривалому процесі подолання актуальних проблем логістичної інфраструктури України. Сучасне програмне забезпечення, що використовується для підтримки прийняття рішень при проектуванні та керуванні транспортними потоками поки не охоплює усі їх параметри та характеристики, пропонуючи лише спрощене уявлення про об'єкт дослідження з акцентом на окремі його аспекти. Особливу увагу, в залежності поставлених задач, приділяють рівню точності моделі, якості наявних даних, можливостям калібрування та верифікації моделі а також засобам візуального інтерфейсу. Найбільш перспективною на даний момент являється задача створення гібридних систем, що дозволяють одразу на декількох рівнях абстракції досліджувати різноманітні характеристики транспортних потоків. Для розробки науково-технічної основи такого програмного забезпечення необхідне більш детальне дослідження та співставлення наявних алгоритмів модельовання та розрахунку даних. Запропонований[6] підхід до модельовання при визначенні стратегії удосконалення системи управління підприємством є простим і зручним у використанні та дає змогу адекватно приймати оптимальні управлінські рішення щодо формування логістичного розвитку з врахуванням комплексного використання всіх потенційних можливостей, спрямовувати зусилля організації на підвищення конкурентоспроможності, удосконалення інноваційного потенціалу, досягнення намічених цілей підприємства.

Список використаних джерел:

1. Шитікова Л.В., Ахінько Я.Р. Моделювання логістичної діяльності підприємства з метою підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності, Управління змінами та інновації. 2024. №10. ст.38-41
2. Zabarylo A., Korotkikh Y, Zabarylo P. METHODS OF MODELING CAR FLOWS ON THE ROAD NETWORK. III міжнар. науково-практич.

конференції «Розподілені програмні системи і технології». Київ. Україна. 2022. ст.113-116

3. G.Kotusevski, K.A.Hawick. A Review of Traffic Simulation Software, Technical Report. CSTN-095. 2009
4. M. Hardy, K. Wunderlich. Work Zone Modeling and Simulation – A Guide for Analysts. Traffic Analysis Tools Volume IX. Department of Transportation, Washington. DC. FHWA-HOP-09-001. FHWA. New York City. USA. 2009. p.55-67
5. Форнальчик Є.Й., Гилевич В.В., Могила І.А. Моделювання транспортних потоків. Львівська політехніка. Львів. Україна. 2020. ст. 67-69
6. Kerner B.S. Introduction to modern traffic flow theory and control. The long road to three-phase traffic theory. Springer. New York City, USA. 2009. p.248-250

УДК 441.1+441.6

ВПЛИВ СВІТОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ НА РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Аліна Косаревська,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОП «Міжнародне право», спеціальність «Міжнародне право»

Науковий керівник: Юлія Тищенко,

канд. юрид. наук, доцент кафедри міжнародного,
цивільного та комерційного права доцент

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

В сучасному світі міжнародна торгівля відіграє архіважливу роль у розвитку економіки різних держав. Через процеси глобалізації, країни стають більш взаємопов'язаними та активно використовуються цифрові технології. Для забезпечення балансу та ефективного регулювання торгівельних систем на міжнародній арені ключову роль відіграє Світова організація торгівлі. Саме тому дослідження її впливу на сучасну міжнародну торгівлю, на мою думку, є актуальним.

Світова організація торгівлі – одна з ключових міжнародних організацій, яка визначає правила торгівлі між державами. Її діяльність базується на угодах СОТ, погоджених та підписаних більшістю країн світу та ратифікованих їхніми парламентами. Основна мета організації, як зазначено в установчій угоді, полягає у використанні торгівлі для підвищення рівня життя людей, створення якісних робочих місць та сприяння сталому розвитку [1].

Основним принципом діяльності СОТ є режим найбільшого сприяння, який означає, що всі держави-члени повинні застосовувати однакові та найбільш вигідні умови до інших учасників. Тобто, якщо країна «А» досягла домовленості з країною «Б» (навіть якщо вона не є членом СОТ) щодо зниження тарифної ставки на певний товар, така сама ставка надалі застосовується і до аналогічних товарів з інших країн-членів СОТ [2, с. 126].

Тобто даний принцип є ключовим елементом організації торгівлі, оскільки забезпечує рівні та недискримінаційні умови для всіх держав-учасниць та його застосування сприяє стабільності міжнародної торгівлі та формуванню єдиної глобальної торговельної системи.

У сучасній світовій економіці СОТ виконує три основні завдання. По-перше, вона сприяє лібералізації міжнародної торгівлі та зміцненню економічних зв'язків між державами, одночасно контролюючи дотримання встановлених правил і запобігаючи можливим зловживанням. По-друге, з огляду на пріоритет національних інтересів країн, СОТ виступає посередником у процесі вирішення торговельних спорів. По-третє, організація забезпечує їх врегулювання на правовій основі, гарантуючи рівність прав і обов'язків сторін. СОТ також надає державам можливість захищати свої експортні інтереси та внутрішній ринок від недобросовісної конкуренції.

Водночас правила міжнародної торгівлі формують економічне та політичне середовище країн, впливають на інвестиційні процеси та загальний рівень економічного розвитку. До компетенції організації належать антидемпінгові заходи, використання субсидій, а також торговельні аспекти інтелектуальної власності та інвестиційної діяльності [3, с. 447]. СОТ відіграє важливу роль у підтримці економічного розвитку країн, що розвиваються, забезпечуючи їм сприятливий доступ до світових ринків. Організація встановлює преференційні правила походження та надає певні послаблення у сфері послуг, а продовження перехідного періоду для імплементації правил ТРІПС до 2034 року дозволяє країнам адаптуватися до міжнародних норм. Крім того, угода СОТ про спрощення торгівлі допомагає знизити торговельні витрати, а рекомендації організації стимулюють проведення реформ і відкриття ринку. Завдяки цим заходам країни Азії, Африки та Латинської Америки, такі як Китай, Індія, Бразилія, Сінгапур, Малайзія, Індонезія та Чилі, досягають значного економічного зростання та розширення експорту. Окрім того, СОТ реалізує програми нарощування потенціалу та технічної допомоги, що дозволяє країнам активно брати участь у міжнародній торгівлі [4].

Попри активний розвиток міжнародної торгівлі та прагнення країн до відкритих ринків, у сучасних умовах виникають серйозні виклики. Світова організація торгівлі наразі переживає найскладнішу кризу за всю історію свого існування.

Порядок діяльності Апеляційного органу СОТ визначено у ст. 17 Домовленості про правила та процедури вирішення спорів. Орган складається із семи членів, які призначаються на чотири роки з можливістю одного переобрання, при цьому кожну справу розглядає щонайменше троє з них. Призначення відбувається на основі консенсусу держав-членів, що фактично надає кожній країні право вето. Скориставшись процедурою консенсусного призначення, США тривалий час блокували обрання нових членів Апеляційного органу, пояснюючи це незгодою з підходами до його діяльності. Унаслідок цього після завершення повноважень більшості суддів у грудні 2019 року, орган втратив необхідну кількість членів для розгляду справ і фактично припинив роботу. Це дозволило сторонам спорів зловживати апеляціями та

затягувати їх розгляд [5]. На мою думку, така ситуація негативно впливає на ефективність механізму врегулювання спорів СОТ і ставить під сумнів здатність організації забезпечувати належне дотримання міжнародних торговельних правил і в подальшій перспективі така достатньо кризова ситуація може призвести до зниження рівня правової визначеності у сфері міжнародної торгівлі.

Наслідком штучного блокування роботи Апеляційного органу, країни-члени СОТ фактично позбавляються можливості ефективно захищати свої права та інтереси на апеляційному рівні. Якщо сторона програє спір у першій інстанції, вона не зможе своєчасно подати апеляцію через не функціонування органу. Це також призводить до затримок у виконанні рекомендацій групи експертів, що може сприйматися іншими державами-членами СОТ як зловживання процедурними правами [6]. В умовах блокування роботи Апеляційного органу члени СОТ мають два варіанти для забезпечення ефективного розгляду торговельних спорів: або укласти тимчасові угоди про відмову оскаржувати звіти груп експертів у нефункціонуючій апеляційній інстанції, або звернутися до альтернативних механізмів, зокрема арбітражу. Другий варіант підтримали такі країни: Австралія, Бразилія, Гватемала, Гонконг, Ісландія, Канада, Китай, Колумбія, Коста-Ріка, Мексика, Нова Зеландія, Норвегія, Пакистан, Сінгапур, Україна, Уругвай, Чилі та Швейцарія, приєднавшись до ініціативи ЄС щодо багатостороннього тимчасового апеляційного арбітражу за ст. 25 Домовленості про правила та процедури вирішення спорів. Дана стаття передбачає створення *ad hoc* арбітражу для розгляду спорів, визначених сторонами, за умови їхньої взаємної згоди в арбітражній угоді. Правила ЄС максимально наближені до процедур Апеляційного органу СОТ, а справи розглядає трибунал із трьох арбітрів, обраних генеральним директором з числа колишніх членів органу [7]. Аналізуючи вище сказане, я вважаю, що створення тимчасового арбітражу для вирішення спорів є гарною альтернативою в даній ситуації. На мою думку, така практика створює підґрунтя для стабільності міжнародної торговельної системи, адже фактично частина спорів може залишатися невирішеною або вирішуватися з великими затримками. Водночас впровадження багатостороннього тимчасового арбітражу є виваженим і необхідним кроком для забезпечення правової визначеності та захисту національних інтересів у сучасних умовах кризи СОТ.

Отже, СОТ залишається ключовим механізмом регулювання міжнародної торгівлі та забезпечення рівних умов для всіх держав-членів. Проте нинішня криза, пов'язана з блокуванням роботи Апеляційного органу, суттєво обмежує можливості країн захищати свої права на апеляційному рівні та загрожує правовій визначеності у світовій торгівлі. У цій ситуації тимчасовий багатосторонній арбітраж, запропонований ЄС, виступає практичною альтернативою, яка дозволяє продовжувати вирішення спорів та підтримувати стабільність торговельної системи. Водночас слід враховувати, що така практика не може повністю замінити функціонування Апеляційного органу, і довгострокове вирішення кризи СОТ потребує політичної волі всіх держав-

членів для відновлення ефективної апеляційної інстанції.

Список використаних джерел:

1. What is the WTO? URL: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm
2. Феделеш Е.М., Принцип найбільшого сприяння в тарифному регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право.* 2017. Випуск 44(1). С.126.
3. Бойко Д.О., Роль Світової організації торгівлі (СОТ) у регулюванні процесу міжнародної торгівлі та вирішення спорів. *Юридичний науковий електронний журнал.* № 3/2020. С.447
4. The Role of the World Trade Organization (WTO) in Boosting Economic Growth for Developing Countries. URL: <https://www.eiir.eu/international-law/the-role-of-the-world-trade-organization-wto-in-boosting-economic-growth-for-developing-countries/>
5. Омельченко О., Межієв М., СОТ у вогні: нинішній стан справ у Світовій організації торгівлі. 2020. URL: <https://attorneys.ua/publication/sot-u-vogni-nynishnij-stan-sprav-u-svitovij-organizacziyi-torgivli/>
6. Сінцов А., Бек М., Міжнародна торгівля: хто і навіщо заблокував апеляційну інстанцію СОТ. 2019. URL: <https://mind.ua/openmind/20206068-mizhnarodna-torgivlya-hto-i-navishcho-zablokuvav-apelyacijnu-instanciyu-sot>
7. Осмолівська О., Омельченко О., Світова організація торгівлі переживає найскладнішу кризу за час свого існування. *Юридична газета.* Випуск 16(722). URL: <https://yur-gazeta.com/interview/svitova-organizaciya-torgivli-perezhivae-nayskladnihu-krizu-za-chas-svogo-isnuvannya.html>

УДК: 658.7:339.13:004.738.5

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ (на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА»)

Владислав Кот ,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
спеціальність D5 «Маркетинг»

Антоніна Самойленко,
канд.техн.наук, професорка кафедри товарознавства
та комерційної діяльності у будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

*Київський національний університет будівництва та архітектури, м.
Київ*

Сучасний розвиток електронної комерції в Україні відбувається в умовах значних економічних і логістичних викликів, пов'язаних з воєнним станом, інфляційними процесами та необхідністю швидкої адаптації до змін споживчої

поведінки. Логістичне забезпечення відіграє ключову роль у конкурентоспроможності будь-якого підприємства онлайн-торгівлі, оскільки саме від ефективності процесів зберігання, обробки та доставки замовлень залежить рівень задоволення клієнтів, швидкість обороту коштів і загальна прибутковість бізнесу. За даними досліджень, у 2025 році український ринок e-commerce продовжував демонструвати стійке зростання. Топ-10 онлайн-ритейлерів за три квартали 2025 року отримали близько 40 млрд грн витрат, з яких понад 75 % припадає на компанії групи Rozetka [5].

Актуальність теми зумовлена тим, що логістика «останньої милі» залишається одним з найдорожчих елементів ланцюга постачань в електронній комерції, часто становлячи 40–60 % загальних логістичних витрат [4]. Підприємства, які вміло поєднують власну інфраструктуру доставки з аутсорсингом, отримують суттєві конкурентні переваги через скорочення витрат, підвищення швидкості обслуговування та збільшення лояльності клієнтів. Об'єктом дослідження виступає логістична система ТОВ «РОЗЕТКА.УА» — беззаперечного лідера українського ринку електронної комерції. Предметом дослідження є процеси логістичного забезпечення e-commerce, зокрема організація доставки та управління «останньою милею» на прикладі цієї компанії.

Логістика електронної комерції є комплексною системою управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, яка забезпечує ефективний рух товарів від постачальника до кінцевого споживача в умовах онлайн-торгівлі. На відміну від традиційної логістики, тут домінують малі партії замовлень, висока частота поставок, індивідуальний підхід до кожного клієнта та підвищені вимоги до швидкості й надійності доставки. В Україні особливості логістики e-commerce пов'язані з швидким цифровим зростанням ринку, впливом воєнних ризиків, обмеженою інфраструктурою в окремих регіонах та необхідністю постійної адаптації до змін попиту.

Основними елементами логістичної системи підприємств електронної комерції виступають складська інфраструктура (фулфілмент-центри), транспортна мережа, служби обробки та комплектації замовлень, канали «останньої милі» (кур'єрська доставка, поштомати, пункти видачі, самовивіз) та сучасні інформаційні технології для відстеження вантажів у реальному часі. Важливим критерієм ефективності є рівень сервісу (Service Level), який визначається як відсоток замовлень, виконаних у встановлений термін. Для лідерів ринку цей показник зазвичай перевищує 92–96 % [6].

Особливе значення в логістиці e-commerce має «остання миля» — етап безпосередньої доставки товару від сортувального центру або складу до споживача. Цей етап є найдорожчим і найскладнішим, оскільки включає значні витрати на персонал, транспорт, обробку повернень та забезпечення зручності для клієнта. За оцінками дослідників, логістика «останньої милі» може становити до 50 % загальних логістичних витрат підприємств [4]. Оптимізація цього етапу дозволяє не лише знизити собівартість, але й суттєво підвищити лояльність клієнтів завдяки скороченню часу очікування та розширенню варіантів отримання товару.

У сучасних умовах важливим інструментом підвищення ефективності є впровадження автоматизованих інформаційних систем, таких як WMS (системи управління складом), TMS (системи управління транспортом) та ERP-платформи [7]. Вони дозволяють автоматизувати процеси комплектації, оптимізувати маршрути доставки, прогнозувати попит і зменшувати помилки. В умовах воєнного стану підприємства змушені диверсифікувати канали постачання, створювати резервні склади та підвищувати надійність логістичних ланцюгів за рахунок альтернативних маршрутів.

Теоретичні підходи до оцінки ефективності логістики e-commerce передбачають розрахунок сукупних витрат на зберігання та доставку, аналіз коефіцієнтів оборотності запасів, визначення економічного ефекту від впровадження нових рішень та порівняння моделей власної доставки з аутсорсингом. Порівняльний аналіз дозволяє виявити оптимальну гібридну модель з урахуванням обсягів продажів, географічного покриття та рівня контролю якості обслуговування. Таким чином, логістичне забезпечення e-commerce є динамічною системою, яка постійно еволюціонує під впливом технологічних інновацій, ринкових тенденцій і зовнішніх факторів.

ТОВ «РОЗЕТКА» (ЄДРПОУ 37193071) є найбільшим українським маркетплейсом і лідером ринку електронної комерції. Компанія була заснована у 2005 році в Києві і за роки діяльності перетворилася на універсальний онлайн-супермаркет з широким асортиментом товарів. За даними фінансової звітності, чистий дохід компанії у 2024 році склав 29 742 571 тис. грн, що на 16,8 % більше порівняно з 2023 роком (25 463 875 тис. грн)[1].

Логістична система ТОВ «РОЗЕТКА» побудована за гібридною моделлю, яка поєднує власну інфраструктуру та партнерство з провідними операторами. Компанія активно розвиває мережу фізичних точок видачі. Станом на 1 червня 2025 року мережа налічувала 555 магазинів у 161 місті. За перші шість місяців 2025 року було відкрито 32 нові магазини (21 власний і 11 за франшизою)[2]. До кінця 2025 року планувалося подальше розширення. Крім того, компанія розвиває мережу поштоматів: якщо на початку 2024 року їх було всього 4, то станом на середину 2025 року — вже 78, з планами встановити щонайменше 300 нових поштоматів до кінця року[3]. Загалом офлайн-інфраструктура охоплює сотні точок взаємодії з клієнтами, включаючи партнерські пункти в невеликих населених пунктах.

Собівартість власної доставки ROZETKA Delivery становить приблизно 45–70 грн за замовлення (з урахуванням витрат на персонал, паливо, обробку на пункті видачі та амортизацію). При аутсорсингу через Нову Пошту витрати для компанії коливаються в межах 60–120 грн плюс комісія оператора (за тарифами 2025–2026 рр.: доставка до 2 кг по Україні — близько 80 грн у відділення, кур'єр — додатково 150 грн)[8].

Власна служба доставки ROZETKA Delivery є важливим елементом логістичної стратегії компанії. Вона забезпечує доставку замовлень продавців маркетплейсу безпосередньо в магазини Rozetka або поштомати, де клієнти можуть отримати товар, здійснити примірку або часткову відмову. Перевагами власної доставки є повний контроль якості обслуговування, можливість

безкоштовної доставки при досягненні певної суми замовлення (від 1000–1500 грн залежно від акцій) та гнучкі терміни резерву товару. Тарифи для продавців включають фіксовану плату за організацію видачі (30 грн за відправлення) та додаткові послуги (наприклад, маркування — 7 грн за одиницю)[3].

Співпраця з логістичними операторами, насамперед з Новою Поштою, забезпечує широке географічне покриття всієї території України, включаючи віддалені населені пункти. Нова Пошта пропонує доставку у відділення, поштомати та кур'єром за тарифами 2025–2026 рр. (до 2 кг по Україні — 80 грн у відділення, з доплатою за кур'єра)[8]. Укрпошта використовується для бюджетних варіантів, а інші партнери — для спеціальних тарифів. Перевагами аутсорсингу є висока швидкість у великих містах, масштабованість під час пікових навантажень та зниження інвестицій у власний транспорт і склади.

Порівняльний аналіз власної доставки ROZETKA Delivery та співпраці з логістичними операторами (переважно Новою Поштою) дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожної моделі. Власна служба доставки забезпечує вищий рівень контролю над якістю обслуговування, оскільки клієнт отримує товар безпосередньо в магазині Rozetka або поштоматі компанії. Це дає можливість здійснити примірку, часткову відмову від товару на місці та миттєве повернення коштів у разі потреби. Крім того, ROZETKA Delivery дозволяє пропонувати клієнтам безкоштовну доставку при замовленні від 1000–1500 грн (залежно від акцій), що є потужним маркетинговим інструментом. Середній час доставки через власну службу становить 2,5–5 днів, що дещо довше, ніж у Нової Пошти, але компенсується зручністю та економією для покупця[3].

Співпраця з Новою Поштою, навпаки, забезпечує швидшу доставку (1,5–2,5 дні у більшості регіонів) і максимальне географічне покриття, включаючи малі населені пункти та віддалені території[8]. Оператор пропонує гнучкі варіанти: доставку у відділення, поштомати та кур'єром. Однак вартість для кінцевого споживача вища (80–150 грн залежно від способу), а контроль якості обслуговування нижчий, оскільки компанія не може безпосередньо впливати на дії кур'єрів стороннього оператора. Укрпошта та інші партнери використовуються переважно для бюджетних відправлень або спеціальних тарифів у сільській місцевості.

Проведений аналіз логістичного забезпечення ТОВ «РОЗЕТКА.УА» свідчить про те, що компанія успішно реалізує сучасну гібридну модель доставки, яка поєднує власну інфраструктуру (ROZETKA Delivery, мережа магазинів і поштоматів) з потужним партнерством з професійними логістичними операторами (переважно Новою Поштою)[3, 8]. Розширення офлайн-мережі до 555 магазинів і 78 поштоматів (з планами подальшого зростання), стабільне збільшення фінансових показників та високий рівень виконання замовлень (понад 92 %) [6] підтверджують ефективність поточної системи навіть в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку eCommerce в Україні: тренди 2024 та прогнози на 2025 рік [Електронний ресурс] // Duan.edu.ua. – 2025. – URL: <https://duan.edu.ua/news-and-articles/analiz-rynku-ecommerce-v-ukrayini-trendy-2024-ta-prohnozy-na-2025-rik/> (дата звернення: 23.03.2026).
2. Група Rozetka-Evo збільшила свій оборот у 2025 [Електронний ресурс] // Forbes.ua. – 2026. – URL: <https://forbes.ua/news/grupa-rozetka-evo-zavershila-2025-y-iz-oborotom-pona-d-110-mlrd-grn-16032026-36843/> (дата звернення: 23.03.2026).
3. Дослідження українського eCommerce: тренди та прогнози [Електронний ресурс] // Promodo. – 2024. – URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення: 24.03.2026).
4. Жарська І., Хачірова Ю. Партнерство «Нової Пошти» з українськими бізнесами // Науковий вісник ОНЕУ. – 2024. – Вип. 325. – С. 94–98.
5. Загальна інформація про способи доставки [Електронний ресурс] // Seller Help Rozetka. – 2026. – URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p242-delivery-methods.html> (дата звернення: 23.03.2026).
6. Онлайн-ритейл України 2025: Rozetka формує 76% ринку [Електронний ресурс] // Abiznes. – 2026. – URL: <https://abiznes.com.ua/rozetka-znovu-monopolizuie-onlayn-torhivliu-v-ukraini-76-vsoho-vytorhu-krainy-7934/> (дата звернення: 23.03.2026).
7. Тарифи Нової Пошти 2025–2026 [Електронний ресурс] // Nova Poshta. – URL: <https://novaposhta.ua/shipping-cost/> (дата звернення: 25.03.2026).
8. 26 ключових показників і трендів eCommerce у 2026 році [Електронний ресурс] // Sprava.prom.ua. – URL: <https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/> (дата звернення: 25.03.2026)

УДК 658.8:004

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

Оксана Кузьменко,

канд. екон. наук., доцент кафедри менеджменту, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2086-8758>

Олег Черпаков,

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти

Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки, посилення конкуренції та стрімкої цифровізації суспільства інформаційні технології стають визначальним чинником підвищення ефективності управління торговельними мережами. Цифрова трансформація охоплює всі рівні діяльності підприємств – від операційного управління до стратегічного планування, що забезпечує формування нових конкурентних переваг, оптимізацію ресурсів і підвищення якості обслуговування споживачів. У зв'язку з цим дослідження

впливу цифрових технологій на ефективність управління торговельними мережами є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Сучасні торговельні мережі функціонують у складному динамічному середовищі, що характеризується швидкими змінами попиту, розвитком електронної комерції та зростанням вимог споживачів. У таких умовах традиційні методи управління поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження цифрових технологій. До ключових інструментів цифровізації належать ERP-, CRM-, SCM-системи, аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), технології Інтернету речей (IoT), автоматизація бізнес-процесів та електронна комерція [1].

ERP-системи забезпечують інтеграцію основних бізнес-процесів підприємства, включаючи фінанси, закупівлі, управління запасами, логістику та продажі. Їх впровадження дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, зменшити кількість помилок і прискорити обробку інформації. За узагальненими міжнародними оцінками, використання ERP-систем сприяє зниженню операційних витрат на 10-20 %, скороченню часу обробки замовлень до 25 % та підвищенню продуктивності праці на 10-15 %. Це особливо важливо для великих торговельних мереж, де ефективність управління значною мірою залежить від узгодженості дій між різними підрозділами.

CRM-системи відіграють важливу роль у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії управління. Вони дозволяють збирати та аналізувати інформацію про споживачів, їх поведінку, вподобання та історію покупок. Це створює можливості для персоналізації маркетингових пропозицій, підвищення рівня лояльності клієнтів і збільшення обсягів продажів. За результатами досліджень, впровадження CRM-систем може підвищити рівень утримання клієнтів на 5-10 %, що, у свою чергу, здатне забезпечити зростання прибутковості підприємства на 20-30 % у довгостроковій перспективі [2].

Особливого значення набуває використання технологій Big Data, які дозволяють обробляти великі масиви структурованих і неструктурованих даних. Торговельні мережі отримують можливість аналізувати поведінку споживачів у режимі реального часу, прогнозувати попит, оптимізувати асортимент і формувати ефективні маркетингові стратегії. За оцінками аналітичних компаній, використання Big Data підвищує точність прогнозування попиту на 20–30 %, що дозволяє зменшити рівень надлишкових запасів і втрат від списання товарів на 15-25 %.

Важливим напрямом цифровізації є управління ланцюгами постачання (SCM), яке забезпечує координацію процесів закупівлі, транспортування, складування та розподілу товарів. Використання сучасних SCM-систем дозволяє знизити логістичні витрати на 10–15 % та скоротити час доставки товарів. Додатково впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS), технологій штрихкодування та RFID сприяє підвищенню точності обліку товарів до 98-99 % та мінімізації людського фактору.

Цифрові технології також активно впроваджуються у сфері електронної комерції. Омніканальні стратегії, які поєднують офлайн- та онлайн-продажі, дозволяють торговельним мережам розширювати ринки збуту та підвищувати

доступність товарів для споживачів. За даними міжнародних досліджень, частка електронної комерції у світовій роздрібній торгівлі перевищує 20 % і має тенденцію до подальшого зростання. В Україні цей показник становить близько 10–12 %, однак темпи зростання є високими, що свідчить про значний потенціал розвитку цифрових каналів продажу.

Використання штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління торговельними мережами. Алгоритми AI застосовуються для динамічного ціноутворення, прогнозування попиту, управління запасами та персоналізації пропозицій. Наприклад, системи рекомендацій дозволяють збільшити середній чек на 10-15 %, тоді як автоматизовані системи управління запасами сприяють скороченню дефіциту товарів на 20–30 % [3].

Не менш важливим є використання технологій Інтернету речей (IoT), які забезпечують автоматичний збір даних про стан товарів, обладнання та умов зберігання. Це особливо актуально для торговельних мереж, що реалізують швидкопсувні продукти. Використання IoT дозволяє контролювати температурні режими, оптимізувати логістичні процеси та знижувати втрати продукції.

Аналітичні дані свідчать, що комплексне впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності торговельних мереж на 15-25 %, зменшити витрати на управління запасами на 20-30 % та скоротити час обробки замовлень до 30-40 %. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства [2, 3].

Разом із тим, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Серед основних – значні інвестиційні витрати на впровадження технологій, необхідність навчання персоналу, ризики кібербезпеки та складність інтеграції нових систем із існуючою інфраструктурою. Також важливим є питання управління змінами, оскільки цифровізація потребує трансформації організаційної культури підприємства.

В Україні процес цифровізації торговельних мереж активно розвивається, особливо серед великих національних і міжнародних компаній. Вони впроваджують сучасні інформаційні системи, розвивають електронну комерцію, використовують мобільні додатки та безконтактні платіжні технології. Водночас малі та середні підприємства стикаються з обмеженнями у фінансових ресурсах, що стримує темпи їх цифрової трансформації.

Перспективи розвитку цифрових технологій у сфері торгівлі пов'язані з подальшим впровадженням інноваційних рішень, зокрема штучного інтелекту, блокчейн-технологій, роботизації та автоматизації бізнес-процесів. Очікується, що цифровізація сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємств, оптимізації витрат та створенню нових бізнес-моделей.

Таким чином, цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління торговельними мережами. Їх впровадження дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування споживачів, знизити витрати та сформувати стійкі конкурентні переваги. Подальший

розвиток цифровізації є необхідною умовою ефективного функціонування торговельних підприємств в умовах сучасної економіки та їх успішної інтеграції у глобальний ринок.

Список використаних джерел:

1. OECD. Digital Economy Outlook 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024.
2. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington, DC: World Bank, 2021.
3. McKinsey & Company. The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year. – 2023.

УДК 659.4:339.13.017

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Вікторія Лазаренко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОП «Маркетинг», спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник: Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах глобалізації ринку дитячих товарів конкурентна боротьба між ключовими гравцями виходить за межі суто продуктових характеристик. Вирішальним фактором стає здатність компанії трансформувати впізнаваність бренду в екосистему, що поєднує фізичний продукт, цифровий контент та соціальні цінності. Стратегічне управління Mattel, Inc. сьогодні базується на декількох ключових підходах, кожен з яких має свої ринкові переваги та приховані недоліки [1].

Першим стратегічним вектором є орієнтація на інтелектуальну власність (IP-driven strategy). Перевагою цього підходу є створення додаткової вартості через медіа-контент. Наприклад, вихід фільму «Barbie» дозволив компанії не лише стимулювати продажі основної лінійки ляльок, а й реалізувати численні колаборації з іншими брендами. Це створює «ефект ореолу», підвищуючи капіталізацію бренду. Проте суттєвим недоліком є висока фінансова вразливість: виробництво контенту потребує значних інвестицій, а ризик невдачі в прокаті може призвести до стрімкого падіння попиту на фізичні іграшки [2].

Другий напрям — стратегія інклюзивності та соціальної адаптації. Компанія активно використовує маркетинговий підхід, спрямований на відображення реального світу (різноманіття типів тіла, професій, фізичних особливостей). Головною перевагою є формування позитивного репутаційного капіталу серед покоління міленіалів та Gen Z, які цінують етичність бізнесу.

Водночас недоліком є операційна складність: підтримка занадто широкого асортименту ускладнює прогнозування попиту в окремих регіонах та збільшує логістичні витрати [3].

Окремо слід виділити цифрову екосистемну стратегію (Phygital-підхід). Перевага полягає у подоланні розриву між традиційною іграшкою та цифровим світом через партнерства з ігровими платформами. Це дозволяє Mattel утримувати увагу аудиторії, яка рано переходить до відеоігор. Проте стратегічним ризиком є канібалізація продажів: існує небезпека, що віртуальні розваги з часом знизять потребу споживача у фізичній продукції компанії [4].

Підсумовуючи, можна констатувати, що синергія цих підходів забезпечує Mattel стійку конкурентну перевагу. Однак для успішного розвитку компанії необхідно балансувати між медіа-проектами та операційною ефективністю, мінімізуючи ризики залежності від мінливих трендів масової культури.

Список використаних джерел:

1. Березяк І. І. Трансформація конкурентних стратегій міжнародних корпорацій в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 12.04.2026).
2. Феномен «Барбікор»: як інтелектуальна власність змінює правила гри в маркетингу. Marketing Media Review (MMR). URL: <https://mmr.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Маркетингові комунікації в епоху інклюзивності: досвід світових брендів. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. Вип. 2 (131). С. 44–49.
4. Олійник О. В. Phygital-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник. 2023. № 4. URL: <http://ev.nmu.org.ua/> (дата звернення: 11.04.2026)

УДК: 658.7.012.12

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТА МОЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ EOQ

Анастасія Лучинська,

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності D5 «Маркетинг»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0180-0531>

Антоніна Самойленко,

канд.техн.наук, доцент, професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності у будівництві, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

В наш час управління запасами стало критично важливим для підприємств забезпечення сталої діяльності підприємства. Правильно

розраховані замовлення допомагають скоротити витрати на зберігання ресурсів, уникнути нестачі матеріалів та підсилити ефективність виробничих процесів. Це особливо важливо для промислових компаній, зокрема підприємств цементної галузі, де безперервність виробництва значною мірою залежить від своєчасного забезпечення необхідними матеріальними ресурсами.

Управління запасами - це дуже важлива частина роботи будь-якого підприємства. Від того, як ми керуємо запасами, залежить і безперебійна робота компанії, і наші витрати, і в кінцевому рахунку - прибуток. Якщо розумно підходити до формування запасів, можна тримати стільки ресурсів, скільки потрібно для задоволення попиту - не більше і не менше.

Під запасами розуміють матеріальні ресурси, сировину, напівфабрикати або готову продукцію, які знаходяться на підприємстві з метою подальшого використання чи реалізації. Основною метою управління запасами є досягнення оптимального співвідношення між рівнем запасів і витратами на їх утримання.[5]

На те, наскільки добре ми керуємо запасами, впливають кілька основних факторів:

- попиту (D);
- витрат на замовлення (S);
- витрат на зберігання (H);
- часу виконання замовлення (L).

Ці показники пов'язані між собою - якщо змінюєш один, автоматично змінюються й інші. Наприклад, замовляєш більше - рідше робиш замовлення, але більше платиш за зберігання. І навпаки.

За призначенням запаси зазвичай поділяють на: страхові (буферні); сезонні; транзитні; циклічні.

Формування запасів супроводжується виникненням витрат[4]. Серед яких основними є:

- витрати на замовлення;
- витрати на зберігання;
- витрати, пов'язані з дефіцитом запасів.

Надмірні запаси призводять до зростання витрат і відволікання оборотного капіталу, тоді як їх нестача може спричинити перебої у діяльності підприємства та втрату прибутку. Тому ефективне управління запасами передбачає пошук економічно обґрунтованого балансу між рівнем запасів і витратами на їх обслуговування.

Сьогодні компанії все частіше звертаються до різноманітних підходів в управлінні запасами – це допомагає їм економити кошти і водночас не втрачати клієнтів через відсутність товару.

Одним із поширених підходів є система «точно в строк» (Just-in-Time, JIT), яка передбачає постачання ресурсів у необхідній кількості та в потрібний момент. Основною метою цього методу є мінімізація запасів і витрат на їх зберігання.[4]

Важливим інструментом є ABC-аналіз, який базується на класифікації запасів за рівнем їх значущості. Згідно з цим методом:

- група А охоплює найбільш цінні ресурси;
- група В — ресурси середньої важливості;
- група С — найменш значущі ресурси.

Серед математичних підходів найчастіше використовують модель EOQ (економічний розмір замовлення), яка дозволяє визначити оптимальний обсяг замовлення з урахуванням витрат на зберігання та оформлення замовлень.[7]

Серед сучасних логістичних підходів також застосовується система Cross-Docking, коли товар практично одразу йде від постачальника до покупця, майже не затримуючись на складі.[6]

Крім того, у практиці використовуються такі методи:

- система «максимум–мінімум»;
- система фіксованого розміру замовлення;
- система фіксованого інтервалу між замовленнями;
- методи прогнозування попиту.

Зрозуміло, що кожна компанія обирає те, що їй підходить - залежно від того, як працює бізнес і наскільки передбачуваний попит. Для підприємств із відносно стабільним попитом доцільним є використання економіко-математичних моделей, зокрема EOQ, що забезпечує оптимізацію витрат і підвищення ефективності управління запасами. Тож варто було б розібратися з цією моделлю детальніше – як вона працює на практиці.

Одним із найбільш поширених інструментів оптимізації управління запасами є модель економічного розміру замовлення (EOQ), яка дозволяє визначити оптимальний обсяг закупівлі з урахуванням витрат на замовлення та зберігання продукції.

EOQ модель – це, мабуть, одна з найвідоміших і найпростіших моделей для управління запасами, яку вивчають ще на перших курсах економічних факультетів. Вона дозволяє визначити оптимальний розмір замовлення, за якого сукупні витрати на зберігання запасів та витрати на їх поповнення є мінімальними.[3]

EOQ допомагає знайти золоту середину між витратами на замовлення і витратами на зберігання: витратами на замовлення та витратами на зберігання. Якщо підприємство здійснює замовлення великими партіями, зменшується кількість замовлень і відповідно витрати на їх оформлення, проте зростають витрати на зберігання. У разі замовлення малими партіями ситуація є протилежною. Отже, EOQ показує ту саму точку, де загальні витрати будуть найменшими.

Основною формулою моделі EOQ є:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

де:

- Q — оптимальний розмір замовлення;
- D — річний попит на товар;

S — витрати на оформлення одного замовлення;
H — витрати на зберігання одиниці товару за рік.[2]

Кожен із параметрів формули має важливе економічне значення. Показник D характеризує потребу підприємства в товарі, S відображає витрати, пов'язані з процесом замовлення (оформлення, транспортування, приймання), а H включає витрати на утримання запасів (складські витрати, страхування, ризики псування тощо).

Аналіз складових формули дозволяє зробити висновок, що збільшення попиту або витрат на замовлення призводить до зростання оптимального розміру партії, тоді як збільшення витрат на зберігання, навпаки, зменшує його.

Економічне значення моделі EOQ. Якщо правильно застосувати EOQ, можна:

- мінімізувати сукупні витрати на управління запасами;
- оптимізувати обсяг оборотного капіталу, вкладеного у запаси;
- підвищити ефективність складських та логістичних процесів;
- обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо обсягів закупівель.

Через те, що модель досить проста, але водночас ефективна, багато хто починає саме з неї, а потім переходить до складніших методів.[8] **Ошибка!**
Источник ссылки не найден.]

Припущення моделі EOQ. Звісно, класична EOQ спирається на кілька досить ідеалістичних припущень, які в реальності майже не зустрічаються:

- попит є стабільним і передбачуваним;
- витрати на замовлення є постійними;
- витрати на зберігання одиниці товару не змінюються;
- постачання здійснюється миттєво або з фіксованим часом;
- відсутні знижки за обсяг замовлення;
- дефіцит запасів не допускається.

Такі спрощення, звичайно, роблять розрахунки легшими, але коли ринок нестабільний, модель може не спрацювати.

Обмеження та сфери застосування EOQ. EOQ краще всього працює з товарами, на які попит більш-менш стабільний і витрати не стрибають. Водночас у випадках сезонних коливань попиту, наявності знижок за обсяг або обмежень складських ресурсів необхідно використовувати модифіковані моделі або додаткові інструменти управління запасами.[1]

Практичне застосування моделі EOQ. Для використання моделі EOQ необхідно визначити три основні показники: обсяг попиту, витрати на замовлення та витрати на зберігання. На основі цих даних розраховується оптимальний розмір замовлення, який забезпечує мінімальні витрати.

Таким чином, модель EOQ є важливим інструментом управління запасами, що дозволяє підприємствам знаходити економічно обґрунтовані рішення щодо обсягів закупівель і забезпечує ефективне використання ресурсів.

Список використаних джерел:

1. 90% будматеріалів для відбудови може вироблятися в Україні [Електронний ресурс] // Конфедерація будівельників України. – Режим доступу:

- <https://kbu.org.ua/news/90protsent-budmaterialiv-dlia-vidbudovy-mozhe-vyrobliatysia-v-ukraini-doslidzhennia-kse> (дата звернення: 06.04.2026).
2. Economic Order Quantity (EOQ): How to Optimize Chain Purchasing Logistics? [Електронний ресурс] // Datawiz. – Режим доступу: <https://datawiz.io/uk/blog/economic-order-quantity-eoq-how-to-optimize-chain-purchasing-logistics> (дата звернення: 06.04.2026).
 3. Pauly S. Introduction to EOQ [Електронний ресурс]. – Опубліковано 18 березня 2025 р. – Режим доступу: <https://ua.linkedin.com/pulse/introduction-eoq-steven-pauly-eclpe?tl=uk> (дата звернення: 06.04.2026).
 4. Колісник О. П., Мазурок О. Р. Економічні аспекти управління запасами [Електронний ресурс] / Державний податковий університет // Економіка та держава. – Режим доступу: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/319> (дата звернення: 06.04.2026).
 5. Колісник О. П., Мазурок О. Р. Економічні аспекти управління запасами [Електронний ресурс] / Державний податковий університет // Економіка та держава. – Режим доступу: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/319> (дата звернення: 06.04.2026).
 6. Методи управління товарними залишками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit-ua.com/blog/metody-upravlinnia-tovarnymy-zalyshkamy> (дата звернення: 06.04.2026).
 7. Підприємства CRH в Україні [Електронний ресурс] // Укрцемент. – Режим доступу: <https://ukrcement.com.ua/pidpriemstva/crh.html> (дата звернення: 06.04.2026).
 8. Човнюк Ю. В., Приймаченко О. В., Міщенко О. Д., Чередніченко О. П. Управління товарними запасами підприємства [Електронний ресурс] / Київський національний університет будівництва і архітектури // Науковий вісник КНУБА. – Режим доступу: <https://spd.knuba.edu.ua/article/view/324331/314405> (дата звернення: 06.04.2026).

УДК 331.4

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОРГІВЛІ

Вячеслав Оголь,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти

ОНП 076 «Підприємництво та торгівля»,

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Сучасний бізнес все більше усвідомлює, що люди – це не просто ресурс, а рушійна сила успіху. Тому моделі управління персоналом постійно еволюціонують, адаптуючись до нових викликів та можливостей. Дослідники зазначеної проблеми [1, 2] вважають, що доцільним є застосування сучасних моделей управління персоналом для підприємств сфери торгівлі, оскільки вони сприяють ефективному використанню людських ресурсів.

Модель управління персоналом на основі компетенцій стає важливою для

точного підбору кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах конкурентного ринку. Ця модель дозволяє розробляти програми розвитку співробітників, підвищуючи їх ефективність та відповідність вимогам бізнесу. Модель управління талантами є ефективною для виявлення високопотенційних працівників та надання їм можливості для кар'єрного зростання. Це особливо важливо для ритейл-компаній, де успіх залежить від високої кваліфікації та мотивації персоналу. Модель управління персоналом, орієнтована на співробітника, дозволяє створювати комфортні умови праці, що є критичним для зниження плинності кадрів і підтримки високого рівня задоволення працівників. У ритейлі, де обсяг роботи може бути значним, така модель може допомогти в створенні позитивної корпоративної культури. Модель управління персоналом, заснована на цілях, має важливе значення для забезпечення узгодженості між діяльністю співробітників та загальними цілями підприємства. У ритейлі, де швидка адаптація до змін у попиті та обсягах роботи є необхідною, така модель дозволяє ефективно координувати діяльність персоналу. Модель управління персоналом, заснована на даних, є важливою для оптимізації процесів підбору та навчання персоналу. В умовах ритейл-сектору, де швидка оцінка результатів і адаптація до змін є критичними, ця модель дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних, що допомагає поліпшити управління персоналом і забезпечити довгострокову ефективність.

Ці моделі допомагають ритейл-компаніям ефективно управляти кадровими ресурсами, підвищувати продуктивність праці та знижувати рівень плинності кадрів, що є важливими аспектами для забезпечення успіху суб'єктів торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Носач І.В., Водолазська Н.В. Інноваційні моделі управління персоналом як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14911698>
2. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>

УДК 658.7:658.5

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Владислав Окішев,
здобувач третього(Освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОПП «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільності ринків і постійного зростання вимог споживачів. За таких обставин особливого значення набуває ефективне управління витратами, серед яких важливе місце посідають логістичні витрати. Саме вони значною мірою визначають рівень собівартості продукції, швидкість її доставки до споживача та якість обслуговування.

Логістичні витрати охоплюють широкий спектр операцій — від закупівлі ресурсів до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Їх особливістю є те, що вони формуються на різних етапах діяльності підприємства та часто розподіляються між різними підрозділами, що ускладнює їх ідентифікацію, облік і контроль. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні комплексного підходу до управління логістичними витратами, який би дозволив не лише зменшити їх обсяг, але й забезпечити підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Питання оптимізації логістичних витрат не є новим у науковій літературі, однак його актуальність постійно зростає. Багато вітчизняних і зарубіжних дослідників розглядають логістичні витрати як важливу складову системи управління підприємством та наголошують на необхідності їх системного аналізу [1–3].

У наукових працях підкреслюється, що логістичні витрати мають комплексний характер і пов'язані з виконанням різних функцій — транспортуванням, складуванням, управлінням запасами, інформаційним забезпеченням тощо. Водночас відсутність єдиного підходу до їх обліку призводить до того, що вони часто включаються до різних статей витрат, що ускладнює їх аналіз та оцінку ефективності.

Окремі дослідники звертають увагу на проблему визначення частки логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємства, а також на складність оцінки їх впливу на фінансові результати діяльності.

Метою даної роботи є поглиблення теоретичних положень щодо сутності логістичних витрат та обґрунтування практичних підходів до підвищення ефективності їх управління на підприємстві.

Управління логістичними витратами є складовою загальної системи менеджменту підприємства та передбачає планування, контроль і оптимізацію витрат, пов'язаних із рухом матеріальних потоків. У широкому розумінні логістичні витрати можна визначити як грошове відображення ресурсів, що використовуються для забезпечення процесів постачання, виробництва та збуту продукції.

Важливою особливістю логістичних витрат є їх інтегрований характер. Вони виникають на різних етапах логістичного ланцюга та охоплюють діяльність багатьох структурних підрозділів підприємства. Саме тому їх управління потребує комплексного підходу, що враховує взаємозв'язок усіх логістичних процесів.

Структура логістичних витрат є досить різноманітною. Найбільшу частку, як правило, становлять витрати на транспортування та складування. Транспортні витрати включають витрати на перевезення вантажів,

обслуговування транспортних засобів, оплату праці водіїв та інші супутні витрати. Складські витрати охоплюють витрати на утримання складів, оплату праці персоналу, енергоресурси, страхування та технічне забезпечення.

Значну роль відіграють також витрати на управління запасами, які пов'язані з підтриманням оптимального рівня запасів, уникненням їх надлишку або дефіциту. Крім того, до логістичних витрат належать витрати на обробку замовлень, взаємодію з постачальниками та клієнтами, а також витрати на інформаційне забезпечення логістичних процесів.

Ефективне управління логістичними витратами передбачає виконання трьох основних функцій: планування, контролю та оптимізації. Планування дозволяє визначити необхідний обсяг витрат і розподілити ресурси між різними логістичними операціями. Контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і прийняття відповідних управлінських рішень. Оптимізація спрямована на досягнення найкращого співвідношення між витратами та результатами діяльності.

У практиці управління використовуються різні підходи до обліку логістичних витрат. Одним із них є підхід, що базується на визначенні повної вартості логістичних послуг, який дозволяє оцінити загальні витрати на виконання логістичних операцій. Іншим поширеним підходом є метод ABC, який передбачає розподіл витрат залежно від видів діяльності та дає можливість більш точно визначити витрати на окремі логістичні процеси. Також застосовується підхід, що враховує повну вартість товару з урахуванням усіх витрат на його доставку до споживача.

Важливим елементом ефективного управління є формування логістичної системи підприємства. Вона повинна розглядатися як сукупність взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують рух матеріальних потоків. Побудова такої системи передбачає визначення потреб клієнтів, аналіз внутрішніх процесів, встановлення взаємозв'язків між елементами системи та розробку механізмів управління.

Системний підхід до управління логістикою дозволяє врахувати вплив зовнішнього середовища, яке може суттєво змінювати умови діяльності підприємства. Економічні, політичні та соціальні фактори можуть впливати на вартість ресурсів, рівень попиту, умови транспортування та інші аспекти логістичної діяльності. Тому підприємства повинні забезпечувати гнучкість логістичних систем та їх здатність адаптуватися до змін.

Оптимізація логістичних витрат може здійснюватися за різними напрямками. Одним із найбільш ефективних є впровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати логістичні процеси та підвищити їх прозорість. Не менш важливим є вдосконалення маршрутів транспортування, що дає змогу зменшити витрати часу і ресурсів. Значний ефект може бути досягнутий за рахунок оптимізації рівня запасів, що дозволяє уникнути надлишкових витрат на їх зберігання.

Крім того, важливим фактором є розвиток партнерських відносин із постачальниками та логістичними операторами, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії та зниженню витрат.

Таким чином, логістичні витрати є важливою складовою загальної системи витрат підприємства і суттєво впливають на його конкурентоспроможність. Ефективне управління цими витратами передбачає використання комплексного підходу, який включає планування, контроль та оптимізацію логістичних процесів.

Застосування сучасних методів управління та впровадження інноваційних технологій дозволяє знизити рівень логістичних витрат, підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Склярова Ю. А. Логістика на підприємствах: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Економіка». Ужгород, 2019. С. 279–282.
2. Георгієв І. І. Оптимізація логістичних витрат на підприємстві за допомогою економічного рівняння. Економіка та управління підприємствами. 2018, С. 35–41.
3. Грищенко А. В. Логістичні аспекти оптимізації виробництва на підприємстві. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2017. Випуск 24. С. 62–66.

УДК 659.4:339.13.017

УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Катерина Омельчук,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітня програма «Маркетинг», спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник: Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах цифровізації економіки та загострення конкуренції управління рекламою на підприємстві набуває стратегічного значення. Воно передбачає не лише просування товарів і послуг, а й формування ефективної системи комунікації зі споживачами, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Сучасні підходи до управління рекламою базуються на інтеграції аналітичних, комунікаційних та цифрових інструментів [1, с. 112–118].

Одним із ключових напрямів є аналітико-орієнтований підхід до управління рекламною діяльністю. Його використання дозволяє підприємствам підвищити точність сегментації ринку, ефективніше розподіляти рекламний бюджет та оцінювати результативність комунікаційних заходів. Водночас

ефективність цього підходу значною мірою залежить від якості маркетингової інформації та рівня розвитку інформаційних технологій [2, с. 74–79].

Важливе місце посідає стратегія інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає узгодження рекламних повідомлень у різних каналах з метою формування цілісного образу підприємства. Це сприяє підвищенню рівня довіри споживачів та впізнаваності бренду, однак потребує значної координації та ресурсного забезпечення [3, с. 56–63].

Окрему увагу слід приділити персоналізації рекламних звернень, що ґрунтується на врахуванні індивідуальних характеристик споживачів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність рекламного впливу та сформувати лояльність клієнтів. Водночас надмірне використання персональних даних може створювати етичні ризики та негативно впливати на імідж підприємства [4, с. 203–210].

Суттєвим напрямом розвитку є цифровізація рекламної діяльності, яка передбачає активне використання інтернет-маркетингу, соціальних мереж та мобільних платформ. Це забезпечує гнучкість рекламної політики та широке охоплення аудиторії, однак підвищує залежність від цифрових каналів комунікації та конкуренцію за увагу споживачів [5, с. 145–152].

Отже, ефективне управління рекламою на підприємстві потребує комплексного підходу, що поєднує сучасні інструменти маркетингу та стратегічну узгодженість управлінських рішень, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [1, с. 215–220].

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: підручник.- Київ: Центр учбової літератури, 2019
2. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: підручник. - Суми: Університетська книга, 2013.
3. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: підручник.- Київ: КНЕУ, 2016.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник.- Київ: Лібра, 2018. 5. Окландер М. А. Маркетингова діяльність підприємства: підручник.- Одеса: Астропринт, 2017.

УДК 331.101.26; 339.1

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ВИБОРУ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАЛЕЖНО ВІД КАТЕГОРІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Валентина Павлова,

д-р екон. професор, професор кафедри менеджменту,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

В умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища, втрат через повномасштабну війну з росією постає питання формування результативного кадрового потенціалу, який би зміг утримати ефективний рівень виробництва, високу ступінь продуктивності й досягнення цілей суб'єкта господарювання. Такий потенціал дозволяє перетворювати можливості персоналу на реальні економічні показники завдяки ефективному його управлінню.

Гіпотеза нашого дослідження полягає в обґрунтуванні твердження, що управління персоналом є важливим елементом системи керування діяльністю підприємств. З іншого боку, потрібно враховувати особливості сфери діяльності, зокрема торгівлі, оскільки вони впливають на вибір моделі управління персоналом торговельного підприємства. Слід довести, що залежно від розміру підприємства обирається відповідна модель управління його персоналом, а також визначити, що найбільш прийнятним в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища та двоїстого характеру праці в торгівлі, є поєднання декількох моделей управління персоналом суб'єкта господарювання.

Роздрібна торгівля, виконуючи функції координації попиту й пропозиції, не зможе досягнути ефективності цього ланцюга без людських ресурсів. Тому вибір моделі управління персоналом стає одним з вирішальних факторів досягнення економічних й соціальних цілей в сегментах діяльності.

Аналіз контенту досліджень у сфері трудових ресурсів [1-3] дозволив дійти висновку, що «модель управління персоналом є сукупністю методів, прийомів, різних способів управлінського впливу, які застосовуються для найбільш ефективного використання потенціалу працівника» [4], а також виділили в торгівлі такі моделі: традиційні моделі; функціональні моделі, що базуються на професійних компетентностях; процесно-орієнтовні моделі та моделі, створені на базі сучасних технологій.

Коротку характеристику зазначених моделей наведено нижче.

Традиційна модель являє собою таку систему управління персоналом, в якій фокус спрямований на адміністративні функції (оперативне управління).

Функціональна модель використовується, як правило, для розгалуженої організаційної структури й базується на індивідуалізації роботи відповідно до професійних компетентностей працівника, що дозволяє встановлювати різний рівень і складність завдань.

Процесно-орієнтована модель пов'язана з системою управління персоналом, яка на підставі визначених цінностей та відповідних їм показників забезпечує виконання завдань та досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта.

Сучасні моделі, як правило, є цифровими платформами, створеними на базі сучасних технологій. Серед них слід виділити: agile, Lean Management, хмарні системи управління персоналом (HRM).

Торгівля як сфера економічної діяльності вирізняється специфікою організації праці. Поряд з різноманітністю виконуваних функцій, пов'язаних з організацією процесу купівлі-продажу; двоїстим характером праці в торгівлі, який пояснюється продовженням процесу виробництва та забезпеченням

процесу безпосереднього продажу товарів, а також роботою з клієнтами, слід виділити наявність в структурі торгівлі різних категорій суб'єктів торговельної діяльності, що розрізняються різними масштабами продажів й величиною прибутковості, а, отже, різними можливостями ведення бізнесу.

На підставі аналізу статистичної інформації [5] можна дійти висновку, що підприємства секції G за Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» [6] становлять більше чверті у загальній кількості вітчизняних підприємств та залучають близько 20% всіх найманих працівників.

Звичайно, при виборі моделі управління персоналом враховуються не тільки розміри підприємства, а й специфіка сфери діяльності, можливості утримання HR, інші вагомні фактори.

Для нашого дослідження вибираємо один з критеріїв – чисельність зайнятих працівників з метою визначення залежності між розміром підприємства та моделлю управління персоналом. Розмірну категорію визначено на підставі критеріїв [7]: великі підприємства – понад 250 працівників; середні підприємства – до 250 працівників включно; малі підприємства – до 50 працівників включно; мікропідприємства – до 10 працівників включно.

За категоріями підприємств найменші коливання мають великі підприємства, їх частка практично не змінюється, перш за все, за рахунок наявності фінансових ресурсів на утримання й розширення сегментів діяльності. Кількість середніх, малих та мікропідприємств характеризується нерівномірністю через вплив зовнішнього середовища та недостатність фінансових ресурсів.

Динаміка часток діючих великих, середніх та малих підприємств роздрібною торгівлі у їх загальній кількості показує, що найбільшу частку займають малі підприємств, потім середні та найменшу частку – великі підприємства.

Зокрема, в структурі роздрібною торгівлі в різні періоди малі підприємства займали понад 95%, де працювало більше 20% осіб, зайнятих у сфері торгівлі. Середні роздрібні підприємства за кількістю мають частку в межах 4-6% та забезпечують роботою понад 30% працівників. Великі роздрібні підприємства, маючи частку 0,4-0,6% в загальній кількості підприємств надають робочі місця більше 50% працівників [6].

Співвідношення іншого характеру мають частки зайнятих працівників на великих, середніх та малих підприємствах роздрібною торгівлі у їх загальній кількості. Зокрема, найбільша частка працює у великих підприємствах, потім середніх та найменша частка – у малих підприємствах, що підтверджується дослідженням динаміки показників.

Результати аналізу показують, що практично неможливо за допомогою однієї моделі управляти людськими ресурсами, оскільки на її вибір впливає низка факторів. Тому, в останні роки прослідковується поєднання різних моделей управління HR, що є логічним.

Виходячи з характеристики запропонованих нами моделей управління

персоналом та виявлення тенденцій співвідношення між розмірами підприємств та кількістю зайнятих на них працівників, можна дійти висновку, що найбільш прийнятними для практичної діяльності в умовах сьогодення для роздрібно торгівлі будуть такі моделі.

Для великих підприємств найбільш доцільною є процесно-орієнтована модель в поєднанні з моделями на базі сучасних технологій.

Для середніх підприємств рекомендується використовувати функціональну модель в поєднанні з процесно-орієнтованою моделлю.

Ефективне функціонування малих підприємств може бути забезпечено традиційною моделлю в поєднанні з функціональною моделлю.

Для мікропідприємств зазвичай прийнятною слугує традиційна модель [4].

Таким чином, управління персоналом підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування в умовах динамічного ринку під впливом зміни факторів зовнішнього середовища. Це змушує швидко адаптувати внутрішні резерви до сучасних вимог, а тому вибір моделі управління, що базуються на залученості працівників та інноваційних технологій, є одним з першочергових завдань забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бабій Ю.М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/129/105>
2. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf
3. Середя Г.В., Нестерук В.А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. *Економіка і організація управління*. 2024. №2(54). С. 100-108.
4. Павлова В.А., Оголь В.О. Вибір моделі управління персоналом підприємства залежно від його категорії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5207>
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.stat.gov.ua>
6. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 №996- XIV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Олена Пахолюк,

канд.техн. наук, завідувач кафедри товарознавства

та експертизи в митній справі, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3484-0468>

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Ірина Мартирисян,

канд.техн. наук, доцент кафедри торговельного підприємництва

товарознавства та управління бізнесом, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3733-3004>

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Актуальність дослідження розвитку електронної комерції в Україні зумовлена її стрімким зростанням і трансформаційною роллю в національній економіці, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. За останні роки обсяги онлайн-торгівлі демонструють стійку позитивну динаміку: зокрема, у 2024 році українці здійснили онлайн-покупок на суму близько 239 млрд грн, що приблизно на 25% більше порівняно з попереднім роком.

Водночас розвиток e-commerce супроводжується низкою проблем, зокрема недосконалістю нормативно-правового забезпечення, питаннями кібербезпеки, нерівномірністю цифрової інфраструктури та складнощами транскордонної торгівлі. Це обумовлює необхідність комплексного дослідження сучасного стану електронної комерції, визначення ключових тенденцій і пошуку ефективних шляхів її подальшого розвитку.

Електронна комерція в Україні залишається одним із найбільш динамічних сегментів економіки, який продовжує розвиватися навіть за умов воєнних викликів та загальної економічної нестабільності. Незважаючи на скорочення частини ринку, пошкодження логістичної інфраструктури та зниження купівельної спроможності населення, онлайн-торгівля демонструє значну гнучкість і здатність до швидкої адаптації. За оцінками експертів Української асоціації електронної комерції, упродовж 2023–2024 років обсяги інтернет-продажів зросли на 15–20 %, що свідчить про поступове переорієнтування споживачів на дистанційні формати придбання товарів і послуг.

Ключовими чинниками такого зростання стали активний розвиток цифрових комунікаційних технологій, впровадження державних електронних сервісів (зокрема платформи «Дія», систем електронного підпису та електронного документообігу), розширення можливостей електронних платіжних інструментів (Monobank, Privat24, Apple Pay, Google Pay), а також доступність мобільного інтернету навіть у прифронтових регіонах. Унаслідок цього сформувалася нова модель споживання, яка характеризується швидкістю, зручністю, безконтактністю та цифровою орієнтацією [1-2].

Важливою тенденцією розвитку e-commerce є посилення ролі великих онлайн-платформ, що виконують функції маркетплейсів і логістичних центрів. Такі провідні компанії, як Rozetka, Prom.ua, Epicentr Marketplace, OLX, Allo та Kasta, перетворилися не лише на ефективні канали збуту, а й на ключові платформи цифрової взаємодії між виробниками та споживачами. Вони забезпечують інтеграцію платіжних сервісів, аналітичних інструментів, маркетингових технологій і програм лояльності, підвищуючи ефективність функціонування електронної торгівлі.

Одночасно спостерігається активна інтеграція українських підприємств у міжнародні онлайн-майданчики, зокрема такі як Etsy, eBay та Amazon, що створює додаткові можливості для експорту вітчизняної продукції, особливо для малих виробників і представників креативних індустрій. У результаті електронна комерція поступово перетворюється на ефективний інструмент інтернаціоналізації бізнесу, сприяючи залученню валютних надходжень і популяризації українських брендів на світовому ринку.

Водночас розвиток e-commerce супроводжується низкою проблем і викликів, серед яких – недостатній рівень гармонізації нормативно-правової бази, вразливість до кіберзагроз, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури та складнощі в оподаткуванні транскордонних операцій. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексного підходу, зокрема вдосконалення законодавства, модернізації митної та податкової систем, а також підвищення рівня цифрової компетентності учасників ринку [3].

Військові умови суттєво трансформували механізми функціонування електронної комерції. Значна кількість підприємств була змушена релокувати свої офіси та складські потужності до західних регіонів України або за її межі, водночас забезпечивши стабільну роботу онлайн-платформ, сервісів підтримки клієнтів і систем доставки.

Таблиця 1

Основні проблеми розвитку e-commerce та можливі шляхи їх подолання

Проблеми	Прояви	Запропоновані рішення
Відсутність єдиного правового поля	різні трактування електронних транзакцій	ухвалення Закону «Про електронну комерцію 2.0»
Недостатній захист даних	кіберзагрози, витік інформації	гармонізація з GDPR
Проблеми митного контролю	маніпуляції з посилками до 150 євро	створення єдиної бази e-declarations
Нерівномірна цифрова інфраструктура	слабкий інтернет у регіонах	державно-приватне партнерство у сфері 5G
Недовіра споживачів	страх шахрайства	створення системи рейтингів та сертифікації e-магазинів

Крім того, істотно зросло значення пунктів самовивозу та діяльності локальних кур'єрських служб, таких як Нова пошта, Укрпошта та Meest, що стало важливим чинником підтримання довіри споживачів і безперервності логістичних процесів.

Більшість електронних платформ активно впроваджують CRM-системи, інструменти аналізу споживчих даних та інтелектуальні алгоритми з метою оптимізації асортиментної політики, ціноутворення та логістичних маршрутів. Це сприяє зниженню витрат, дозволяє адаптувати пропозиції до особливостей окремих регіонів і забезпечує вищий рівень персоналізації обслуговування клієнтів[1-2].

Розвиток електронної комерції має суттєвий соціально-економічний вплив. Насамперед цей сектор сприяє збереженню зайнятості у сферах логістики, інформаційних технологій, маркетингу, фінансів і клієнтського сервісу. Крім того, він створює можливості для самозайнятості населення, особливо для внутрішньо переміщених осіб та жінок, які можуть працювати дистанційно. Водночас e-commerce підтримує внутрішній попит і стимулює розвиток суміжних галузей, зокрема виробництва пакувальних матеріалів, кур'єрських послуг та цифрової реклами.

Характерною тенденцією є зростання довіри українських споживачів до електронних сервісів в умовах воєнного часу. Зокрема, підвищилася популярність передоплати, електронних чеків, програм кешбеку та сервісів прогнозованої доставки, що свідчить про формування цифрової довіри як важливого чинника сталого економічного розвитку.

Електронна торгівля також дозволяє підприємствам зменшувати фізичні ризики та забезпечувати безперервність діяльності навіть у регіонах із пошкодженою інфраструктурою або підвищеними безпековими загрозами. Використання хмарних технологій, дистанційного управління персоналом, електронного документообігу та онлайн-платежів дає змогу підтримувати стабільність бізнес-процесів без прив'язки до фізичного місця ведення діяльності. Для малого бізнесу це стало важливим інструментом збереження клієнтської бази та доходів, а для великих компаній — ефективним способом диверсифікації каналів збуту й оптимізації витрат.

Отже, електронна комерція в Україні є одним із найбільш динамічних і стійких секторів економіки, який продовжує активно розвиватися навіть в умовах воєнного стану та економічних викликів. Встановлено, що e-commerce демонструє високу адаптивність завдяки використанню цифрових технологій, розвитку онлайн-платформ, удосконаленню платіжних систем і логістичних сервісів.

Список використаних джерел:

1. Дзюбинський А.В., Пахолюк О.В., Дзюбинська О., Передрій О.І., Голодюк Г.І. (2025). Оптимізація логістичних витрат у системі зовнішньої торгівлі підприємства. *Економічний форум*, 15, 3, 87-96. <https://doi.org/10.62763/ef/3.2025.87>.

2. Пахолюк О.В., Шегинський В.О., Дзюбинський А.В., Андрієвич Т.В. (2025). Електронна комерція та цифровізація митних процесів як фактор економічної стійкості України в умовах війни. *Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія "Регіональна економіка". Випуск 22 (87), 412-422.* [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-39](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-39).
3. Pakholiuk, O., Dziubynskyi, A., Peredriy, O., Shehynskyi, O., Rechun,
4. O., Shehynskyi, V. (2025). Impact of war and geopolitical factors on foreign trade. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(63), 485–497. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4826>.

УДК 339.138.2:004.738

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНИХ ПРОЦЕДУР ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Олена Пахолюк,

канд.техн.наук, завідувач кафедри товарознавства
та експертизи в митній справі, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3484-0468>

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Марія Мельникова,

агент з митного оформлення

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9269-9834>

ПП «Прайд Сервіс», м. Луцьк

Цифровізація митної системи відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності зовнішньоекономічної діяльності України. Оскільки електронна комерція тісно пов'язана з міжнародними поставками, швидкість та прозорість митного оформлення безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств. Впровадження таких інструментів, як електронне декларування, NCTS (New Computerized Transit System), інститут Авторизованого економічного оператора (АЕО), а також інтеграція України в європейські інформаційні мережі, дозволяє [1-2]:

- скоротити час митного контролю;
- мінімізувати вплив людського фактору та ризики корупції;
- забезпечити прозорість транзитних операцій;
- підвищити довіру міжнародних партнерів.

Ці заходи відповідають стратегічній меті України – гармонізації митного законодавства з нормами ЄС та підготовці до інтеграції в Європейський митний союз.

Незважаючи на позитивну динаміку, розвиток e-commerce в Україні стикається з низкою правових, технологічних та інституційних викликів, які обмежують потенціал галузі. Основною проблемою залишається відсутність цілісного правового поля для регулювання електронних транзакцій і взаємодії між продавцями, споживачами та платформами-посередниками.

Відсутність єдиного підходу до електронного документообігу між державними органами ускладнює митне оформлення та податкову звітність для бізнесу у сфері e-commerce. Окремою проблемою залишається контроль посилок вартістю до 150 євро, що часто спричиняє зловживання та втрати бюджетних надходжень. Спрощений режим імпорту дрібних товарів через міжнародні поштові служби створює нерівні умови конкуренції для внутрішніх та іноземних продавців.

Ще однією значною проблемою залишається нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в різних регіонах країни. У сільській місцевості досі обмежений доступ до високошвидкісного інтернету, що стримує розвиток локального онлайн-бізнесу. Модернізація телекомунікаційних мереж та електронних сервісів є стратегічним пріоритетом державної політики цифровізації.

Для ефективного управління доходами необхідна інтеграція податкових та митних баз даних, автоматизація обміну інформацією та створення єдиного цифрового реєстру онлайн-продавців. Це сприятиме зменшенню «тіньового» сектору, підвищенню прозорості та забезпеченню рівних умов конкуренції між резидентами та нерезидентами [1-2].

Реформа митної системи України є одним із ключових напрямів розвитку електронної комерції. Цифровізація митних процедур визначає швидкість, прозорість та передбачуваність зовнішньоекономічних операцій, знижує адміністративний тиск на бізнес, мінімізує корупційні ризики та сприяє інтеграції України у єдиний європейський цифровий простір.

У рамках національної стратегії цифровізації запроваджено 17 інтегрованих ІТ-систем, які охоплюють усі етапи митного адміністрування – від попереднього декларування до контролю транзитних операцій та післямитного аудиту. Серед ключових ініціатив – автоматизація ризик-менеджменту, електронне декларування, застосування електронних підписів і віддалена ідентифікація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ці технології забезпечують повний перехід до електронного документообігу, значно скорочують час митного оформлення та підвищують прозорість процедур [3].

Велику роль відіграє міжнародне співробітництво України з партнерами ЄС, зокрема участь у програмах EU4PFM (EU for Public Finance Management), MASP-C (Multi-Annual Strategic Plan for Customs), ініціативах програми «Customs», а також діяльність Групи підтримки реформ при Міністерстві фінансів. Завдяки цим проектам здійснюється поетапне гармонізування українського митного законодавства з Митним кодексом ЄС, впроваджуються єдині стандарти контролю, обміну даними та безпеки товаропотоків.

Важливим кроком стало запровадження системи NCTS (New Computerized Transit System), яка дозволяє відстежувати рух товарів у транзиті в реальному часі відповідно до вимог Конвенції про процедуру спільного транзиту. Участь у NCTS створює передумови для впровадження майбутньої системи «єдиного вікна» митного оформлення, де всі операції здійснюватимуться в електронному форматі без фізичного контакту між підприємцем і посадовцем.

Завдяки цим змінам митниця перетворюється на інноваційну складову державного управління, що не лише спрощує міжнародну торгівлю, але й підвищує інвестиційну привабливість України. Прозорість, передбачуваність і швидкість митних процедур формують довіру бізнесу, сприяють легалізації товарообігу та підвищують конкурентоспроможність українських експортерів на європейському ринку.

У післявоєнний період електронна комерція може стати одним із ключових драйверів економічного відновлення країни. Вона поєднує інноваційність, гнучкість і високу адаптивність, що особливо важливо для формування нової моделі економічного зростання, орієнтованої на цифрову економіку та інтеграцію з ЄС [3].

Стратегічно важливим напрямом розвитку e-commerce є інтеграція України у внутрішній ринок ЄС через участь у спільних програмах, цифрових платформах і регуляторних ініціативах. Впровадження митних «зелених коридорів», гармонізація процедур із системою EU Customs Single Window та приєднання до європейської мережі електронної ідентифікації (eIDAS) дозволять українським компаніям працювати за єдиними правилами з європейськими партнерами.

Завдяки вигідному географічному положенню та розвиненій транспортній інфраструктурі Україна може стати регіональним логістичним центром електронної торгівлі, що об'єднає ринки Європи та Азії. Для цього необхідно створити сучасні митні термінали, e-warehouse комплекси та впровадити технології Smart Customs, які забезпечать автоматизоване управління потоками товарів.

Список використаних джерел:

1. Дзюбинський А.В., Пахолюк О.В., Безпятко О.Г., Андрієвич Т.В., Мельнікова М.С. (2025). Аналіз та оцінка системи митного обслуговування торгівлі у довоєнний та воєнний період. *Здобутки економіки : перспективи та інновації*, 24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17859723>.
2. Дзюбинський, А., Пахолюк, О., Дзюбинська, О., & Мельнікова, М. (2025). Митні посередники як інституційна складова системи регулювання зовнішньої торгівлі України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 348(6), 117-122. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-17>
3. Пахолюк О.В., Шегинський В.О., Дзюбинський А.В., Андрієвич Т.В. (2025). Електронна комерція та цифровізація митних процесів як фактор економічної стійкості України в умовах війни. *Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія "Регіональна економіка"*. Випуск 22 (87), 412-422. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-39](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-39).

ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ГАЗОВАНИХ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ

Володимир Протасов,

викладач економічних дисциплін

*ВСП “Житомирський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ”,
м. Житомир*

Ефективно організований збут товарів визначає потреби підприємства в матеріальних ресурсах на певний період, враховуючи попит споживачів та наявні запаси. Правильне планування сприяє ефективному використанню товарів, зменшує витрати та збільшує прибутки торговельного підприємства.

Метою роботи є розгляд особливостей заповнення первинних документів по збуту газованих безалкогольних напоїв на торговельному підприємстві.

На торговельному підприємстві важливе значення має правильне планування товарних запасів. Метою планування продажу продукції є своєчасне задоволення потреб споживачів високоякісною продукцією, з одного боку, та максимізація прибутків від реалізації шляхом раціональної побудови заданого процесу – з іншого [1, с.38].

Правильно складені первинні документи по збуту визначають перелік товарів, призначених для реалізації, кількість, вартість та джерела їх забезпечення. Це є важливим інструментом управління товарними запасами, дозволяє забезпечити достатній запас товарів, сприяє зменшенню витрат на їх закупівлю за рахунок оптимізації замовлень та правильному їх розподілу.

Процес планування реалізації продукції можна подати у вигляді послідовних етапів:

1 етап – на основі планових показників виробництва визначається потреба у ресурсах, їхні основні постачальники;

2 етап – складається програма руху потоків продукції від виробничих підрозділів до замовників продукції. На цьому етапі передбачається планування потреби у складських приміщеннях і транспортних засобах;

3 етап – складається програма масових переміщень продукції, оптимізується схема розміщення складів, транспортних потоків, розробляються плани-графіки підготовки продукції до відвантаження [1, с.39].

Своєчасно та правильно оформлені первинні документи мають вирішальне значення при впровадженні в життя процесу планування реалізації на всіх етапах. Саме первинний документ є підтвердженням факту здійснення господарської операції підприємства та є підставою для коригування плану.

Планування збуту товарів повинно бути гнучким для адаптації до змін у ринкових умовах. Торговельне підприємство повинно бути готовим до впровадження нових технологій, зміни покупців та обсягів реалізації. Персонал відділу збуту має стежити за новими тенденціями та інноваціями у своїй галузі, вдосконалювати свої процеси управління ресурсами. Це передбачає розрахунок економічного замовлення, управління запасами, врахування

термінів поставок та інших факторів. Для оформлення відвантаження покупцям товарів використовуємо видаткову накладну, зразок видаткової накладної розглянемо в табл. 1.

Таблиця 1

Видаткова накладна № ЖТМ -103010 від 19.10.202

Постачальник: ТОВ «КДК»
Місце складання: м. Житомир, вул. Довженка, 45
Одержувач: ТОВ «Ольга»
Договір: Договір №... від
Адреса доставки : м. Житомир, вул. М. Грушевського, 55

№	Товар	Код товару УКТ ЗЕД	Од. вим	Кількіс ть	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1	Кока-Кола 1 л (12)	2202	шт	12	55,00	660,00
2	Кока-Кола 1,5 л (6)	2202	шт	18	75,00	1350,00
3	Спрайт 0,5 л (12)	2202	шт	12	30,00	360,00
4	Фанта Апелсин 2 л (6)	2202	шт	12	120,00	1440,00
5	Спрайт 2 л (6)	2202	шт	18	115,00	2070,00

Разом без ПДВ : 5880,00

ПДВ: 1176,00

Всього із ПДВ: 7056,00

Джерело: складено автором самостійно

Сформуємо ще одну видаткову накладну для покупця, це необхідно при складанні наступних документів. Зразок видаткової накладної для іншого покупця розглянемо в табл. 2.

Таблиця 2

Видаткова накладна № ЖТМ -103011 від 19.10.202

Постачальник: ТОВ «КДК»
.Місце складання: м. Житомир, вул. Довженка, 45
Одержувач: ТОВ «Інна»
Договір: Договір №... від
Адреса доставки : м. Житомир, вул. Київська, 87

№	Товар	Код товару УКТ ЗЕД	Од. вим	Кількіс ть	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1	Фанта Шоката 0,75 л (12)	2202	шт	24	45,00	1080,00
2	Спрайт 0,75 л (12)	2202	шт	48	50,00	2400,00

Разом без ПДВ : 3480,00

ПДВ: 696,00

Всього із ПДВ: 4176,00

Джерело: складено автором самостійно

На підставі видаткових накладних фахівець відділу збуту підприємства складає товарно-транспортну накладну. Це має важливе значення при плануванні завантаження автомобіля, яким здійснюють доставку товарів до покупців. Потрібно пам'ятати, що газовані безалкогольні напої ємністю 1,5 та 2 л в одному пакуванні містяться по 6 шт., напої меншої ємності по 12 шт. Напої замовляються покупцями виключно цілими пакуваннями, це значно спрощує

завантаження автомобіля та заповнення первинної документації. Розглянемо особливості заповнення товарно-транспортної накладної в табл. 3.

Таблиця 3

Житомир

Товарно-транспортна накладна № ЖТМ -001012 від 19.10.202

Автопідприємство: КДК

Водій:

Експедитор:.....

Відправник : КДК

Автомобіль : МАН АМ 1010 АМ

Адреса, тел. м. Житомир, вул. Довженка, 45

Реквізити : Код ЄДРПОУ

МФО ... в

П/р.....

Одержувач : По мережі м. Київ та області

Назва продукції	Пакувань	Кількість понад пак.	Од. вим.	Кіл-ть	Вартість з ПДВ
Фанта Апельсин 2 л (6)	2		бут	12	1728,00
Спрайт 2 л (6)	3		бут	18	2484,00
Кількість пакувань : (цілих пакувань 5 шт)					
Кока-Кола 1 л (12)	1		бут	12	732,00
Кількість пакувань : (цілих пакувань 1 шт)					
Фанта Шоката 0,75 л (12)	2		бут	24	1296,00
Спрайт 0,75 л (12)	4		бут	48	2880,00
Кількість пакувань : (цілих пакувань 6 шт)					
Спрайт 0,5 л (12)	1		бут	12	432,00
Кількість пакувань : (цілих пакувань 1 шт)					
Кока-Кола 1,5 л (6)	3		бут	18	1620,00
Кількість пакувань : (цілих пакувань 3 шт)					

Кількість пакувань	16		
Кількість місць	16	Вартість без ПДВ	9360,00
Загальна вага	159	ПДВ	1872,00
Кількість накладних	2	Всього з ПДВ	11232,00
Вантаж отримав експедитор		Вантаж оформив	

Підпис експедитора

Підпис комірника

Повернення по ТТН № ЖТМ-001012

Назва продукції	Пакувань	Кількість

Підпис експедитора _____

Підпис комірника _____

Джерело: складено автором самостійно

Для визначення ваги вантажу виконуємо наступні розрахунки:

- напої ємністю 0,5 л : 12 шт. *0,5 л/шт. = 6 л,
- напої ємністю 0,75 л: 24шт.+48 шт. = 72 шт., 72 шт.*0,75 л/шт. = 54 л,
- напої ємністю 1 л: 12 шт.*1 л/шт.= 12 л,
- напої ємністю 1,5 л: 18 шт.*1,5 л/шт.= 27 л,
- напої ємністю 2 л: 12 шт.+18 шт. = 30 шт., 30 шт.*2 л/шт. = 60 л,

Всього 159 л.

Відповідно, дані видаткових накладних та товарно-транспортної накладної співпадають, що є свідченням правильного планування, обліку та контролю.

Наступний етап планування та контролю збуту товарів на підприємстві полягає у заповненні первинного документа - Реєстр вивезених накладних, в якому також перевіряємо суми та вагу відвантаженого покупцям товару, згідно видаткових накладних. Завдяки такій послідовності заповнення первинних документів значно зменшується кількість помилок. Також важливе значення має можливість постійно проводити взаємну звірку первинних документів. Зразок заповнення реєстру розглянемо в табл. 4.

Таблиця 4

Реєстр вивезених накладних № ЖТМ- 001012

Дата 19.10.202

Автомобіль: МАН АМ 1010 АМ

Водій

Експедитор

Примітка: Житомир

Відправник: КДК

№	№ ТТН	Торговий представник	Партнер (покупець)	Адреса доставки	Вага	Сума з ПДВ
1	ЖТМ-103010	ПВ	ТОВ «Ольга»	м. Житомир, вул. М. Грушевського, 55	105	7056,00
2	ЖТМ-103011	ПВ	ТОВ «Інна»	м. Житомир, вул. Київська, 87	54	4176,00
				Всього	159	11232,00
				Точок	2	
				Накладних	2	

Джерело: складено автором самостійно

Правильне оформлення первинних документів по збуту товарів є складним процесом, який вимагає уваги до деталей та системного підходу. Це

допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів, зменшити витрати та забезпечити стабільну та рентабельну роботу торговельного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 210 с.

УДК: 339

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Оксана Речун,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та експертизи в митній справі

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7932-4769>

Юлія Бошель,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОП «Логістика» спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Луцький національний технічний університет м. Луцьк

У сучасних умовах господарювання світ не може функціонувати без мобільних телефонів, різноманітних способів зв'язку і загалом цифрових технологій. Завдяки діджиталізації тепер нам не потрібно стояти в довгих чергах магазинів, в державних підприємствах, що надають послуги і тому подібне. Всі документи ми маємо в телефоні, так само як і безліч інформації, маємо можливість замовити доставку продуктів не виходячи з дому, та й загалом замовити будь-що в інтернеті. Для нас це значно спрощує життя, ми до цього вже повністю звикли і вважаємо цифрові технології рутинними речами. Проте якщо розглянути цю сферу з іншої сторони, а саме зі сторони бізнесу?! Чи справді для них так легко було діджиталізуватися, перевернути бачення та функціонування їхнього апарату управління, а також як вони адаптовувались та втілювали новітні технології та цифровізацію в свої компанії?

Діджиталізація являє собою цифрову трансформацію суспільства та економіки, а також значно впливає на можливості та розвиток бізнесу. Таким чином бізнес має можливість значно покращити комунікацію безпосередньо в самому підприємстві, а також і комунікацію з клієнтами. Вона відкриває безліч нових дверей та можливостей, покращує конкурентні переваги на ринку та тепер є незамінним елементом роботи будь-якого бізнесу. [1]

З роками цифровізація та діджиталізація і надалі продовжують розвиватися. На сьогодні підприємства мають доступ до різноманітних технологій, таких як Інтернет речей (oT), штучний інтелект, блокчейн. Якщо брати більш глибоко, то багато компаній вже впровадили та активно використовують WMS, TMS, різноманітні CRM-системи. Вплив цих систем та

функцій на підприємства є дуже значним.

На сьогоднішній день добре помітні зрушення у поведінці споживачів, а саме електронна комерція займає все більше місце в повсякденному житті споживачів. Зростає також і рівень довіри до онлайн покупок. Перехід до електронної комерції не тільки змінює структуру і й формує нові виклики та завдання. Більшість компаній, хай би це було масштабне чи найменше підприємство, тепер мають автоматизовані та платформні ситеми управління та комунікації, вся документація є в електронному форматі, мають можливість відслідковувати всі операції в онлайн режимі. Це все впливає на швидкість виконання тих чи інших операцій, знижує витрати та підвищує продуктивність в цілому.[2]

Трансформація роздрібної торгівлі зараз відбувається завдяки певним ключовим трендам, а саме:

- Штучний інтелект (AI). У 2026 році він виступає не лише як генератор певного тексту, а й як окремий AI-агент, що здатний виконувати певний ланцюг різноманітних функцій. Тепер він здатний глибоко аналізувати подану інформацію, розпізнавати та прогнозувати тренди, автоматизувати рутинні бізнес-процеси.

- Блокчейн. Це своєрідна база даних, яка забезпечує прозорість, безпеку та довіру між учасниками різних операцій. Ця функція дозволяє створювати децентралізовані фінанси, дає можливість здійснювати швидкі операції, точно відстежувати рух продукції безпосередньо від виробника до кінцевого споживача в режимі реального часу. Блокчейн дозволяє одночасно записувати дії двох учасників транзакції чи угоди в єдиному реєстрі і виступає ніби невидимим шаром безпеки.

- CRM-системи. Сьогодні CRM-система виступає не просто базою клієнтів, а як цілісний центр управління. Ключовою їх рисою є омнікальність, тобто можливість бачити всі месенджери в одному вікні. Завдяки одній системі, ми можемо бачити рух товарів зі складу, проведення платежів, колишні комунікації з клієнтами. Також вони дозволяють автоматично передбачити можливий відтік клієнтів і перейти від реактивного обслуговування до проактивного.

- E-commerce. Вона дозволяє значно розширити ринки збуту, причому знизити свої операційні та транзакційні витрати. Це дозволяє вести продажі цілодобово з будь-якої точки світу без прив'язування себе до певного місця. Так само, це дає можливість скоротити певні офлайн точки, особливо, якщо вони приносять найменше прибутку, але потребують високих операційних витрат. Електронна комерція масштабує діяльність підприємства і відкриває нові можливості.

- Мобільні платформи. Безліч бізнесів та брендів піклуються про комфорт своїх клієнтів, і створення різноманітних додатків впливає як на продажі, так і на загальне враження споживача. Такі платформи дозволяють накопичувати бонуси, відслідковувати популярність тих чи інших товарів, слідкувати за акціями та новинками. Це в загальному розширює канали

комунікації, дає постійний доступ до торговельних сервісів, стимулює попит та формує впізнаваність та споживчу оцінку бренду.

- **Кібербезпека.** Вона виступає своєрідним щитом від різноманітних вірусів та хакерських атак, дозволяє розпізнавати ботів та передбачає незаконне проникнення у функціонування сайту чи системи. Такий захист зараз здійснюється на основі поведінкового аналізу користувача. [3]

Всі ці технології сьогодні активно застосовуються як в роздрібній торгівлі, адже в більшості це про розвиток та рух бізнесу в ногу з часом. Безсумнівно на зміну цим технологіям згодом прийде щось краще. Вже зараз деякі бізнеси починають переходити на інші, більш сучасніші технології. Для прикладу: на заміну омнікальності приходить ““Unified Commerce” – єдина платформа з миттєвим оновленням інформації в реальному часі. Її результати вражають: компанія EVA досягла зростання продуктивності персоналу на 62,5%, а бізнеси з unified-системами знижують операційні витрати на 60%.” [4]. Також індустріальним стандартом стає “Human-in-the-Loop”. В його основі лежить ризик повної автоматизації, і саме тому оптимальним виконанням роботи є: 80% завдань виконується штучним інтелектом, а 20% складних та неоднозначних завдань виконують люди [4].

Проаналізувавши вищенаведену інформацію можна підсумувати, що трансформація роздрібної торгівлі у зв'язку з діджиталізацією є досить складним, проте потрібним етапом. Це впливає на розвиток компанії, її можливості, розширення ринків збуту, оптимізацію та автоматизацію логістики, і звісно на управління ланцюгами поставок. Для того, щоб цифровізація пройшла успішно, компаніям варто автоматизувати бізнес-процеси, шукати нові стратегічні партнерства, слідкувати за змінами підходів до організації торгівлі, а також створювати свою єдину цілісну екосистему, до вони поєднують постачальників, клієнтів, інших роздрібних торговців і всіх можливих учасників діяльності їхнього бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність. URL: <https://surl.lt/tvgpqf> (дата звернення 06.04.2026).
2. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес моделей до вимог цифрової економіки. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151/1021>
3. Височин І. В., Лях С. М. Adaptability of business models of trading enterprises in the conditions of the digital economy. URL: <https://clipr.cc/Hmfq4>
4. Майбутнє E-commerce: Тренди та Технології 2026. URL: <https://surl.lu/mjfwii> (дата звернення 06.04.2026).

БЛОКЧЕЙН-МОНІТОРИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВІЙ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ВИРОБНИЦТВОМ

Андрій Росинський

доктор філософії, доцент кафедри економіки будівництва, доцент,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4119-7463>

Богдан Цеба

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Будівництво та цивільна інженерія»

спеціальності G19 «Будівництво та цивільна інженерія»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2579-4552>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасне будівельне виробництво є комплексною системою, яка характеризується високим рівнем фрагментації, залученням великої кількості незалежних учасників та розгалуженими ланцюгами постачання [1]. Логістичні процеси на будівельному майданчику традиційно залишаються однією з найбільш вразливих ланок організаційно-технологічного управління. Несвоєчасна доставка матеріалів, постачання бракованої або несертифікованої продукції, втрата супровідної документації та відсутність прозорості у взаєморозрахунках призводять до критичних затримок у графіках виконання робіт та суттєвого збільшення бюджетів. В умовах переходу галузі до парадигми «Будівництво 4.0» та активного впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій), виникає нагальна потреба у забезпеченні безперервного, достовірного та захищеного від фальсифікацій потоку даних між фізичним будівельним майданчиком та його цифровим двійником. Використання традиційних централізованих баз даних не вирішує проблеми довіри між контрагентами, оскільки такі системи залишаються вразливими до несанкціонованого втручання та маніпуляцій «заднім числом». Як наслідок, впровадження блокчейн-технологій, іншими словами – технологій розподілених реєстрів, в організаційно-технологічну модель управління логістикою перетворюється з суто інноваційного тренду в об'єктивну вимогу часу [2], що дозволяє створити єдине, незмінне та прозоре інформаційне середовище для всіх стейкхолдерів будівельного проекту.

Основною науково-практичною проблемою є відсутність комплексних механізмів узгодження фізичних поставок будівельних матеріалів із календарними планами виконання робіт та графіками фінансування будівельного виробництва. Існуючі моделі управління ланцюгами постачання переважно базуються на паперовому документообігу або розрізнених та відокремлених цифрових системах, що унеможливорює наскрізний моніторинг життєвого циклу матеріалу, виробу або конструкції. Метою даної роботи є обґрунтування та розробка концепції блокчейн-моніторингу логістичних процесів як невід'ємної складової організаційно-технологічної моделі цифрового управління будівельним виробництвом, що забезпечить підвищення

рівня прозорості, автоматизацію контролю якості та оптимізацію взаємодії між постачальниками, підрядниками, девелоперами та замовником.

Організаційно-технологічна модель управління будівництвом, що базується на блокчейн-технології, докорінно змінює архітектуру інформаційних потоків. Сутність запропонованого підходу полягає у створенні консорціумного блокчейну, доступ до якого мають виключно авторизовані учасники конкретного будівельного проєкту: замовник, девелопер, генеральний підрядник, субпідрядники, проєктувальники, виробники матеріалів, логістичні компанії та виконавці технічного і авторського нагляду. Кожна транзакція, чи то відвантаження партії арматури з металургійного заводу, чи результати лабораторних випробувань міцності бетону, записується у вигляді криптографічно захищеного блоку даних, який неможливо видалити або змінити.

Відстеження шляху будівельних матеріалів та конструкцій починається безпосередньо на заводі-виробнику. Під час випуску партії, до прикладу, збірних залізобетонних конструкцій, виробник створює унікальний цифровий паспорт виробу, який містить інформацію про марку, дату виготовлення, результати вихідного контролю якості та відповідну документацію і сертифікати. Цей масив даних вноситься в блокчейн, що дозволяє створити первинний запис у ланцюзі постачання. Фізичний виріб та його профіль у розподіленому реєстрі поєднуються за допомогою маркування. Для цього використовують QR-коди або RFID-мітки. При цьому саме RFID-технологія дає змогу зробити процес верифікації дійсно автономним. Вона забезпечує безконтактне зчитування, тоді як QR-код доведеться сканувати вручну, що знову повертає нас до людського фактору.

На етапі транспортування до системи блокчейн-моніторингу додаються технології Інтернету речей (IoT), зокрема транспортні засоби оснащуються GPS-трекерами та спеціальними датчиками. Останні, наприклад, під час транспортування бетонної суміші, можуть безперервно фіксувати температуру, вологість та час перебування у дорозі. Вся ця телеметрія автоматично та без участі людини заноситься у смарт-контракти. Якщо параметри транспортування виходять за допустимі нормативні межі, смарт-контракт автоматично фіксує порушення технологічних умов, маркує дану партію як сумнівну та надсилає сповіщення відповідальному за прийняття матеріалів на будівельному майданчику ще до прибуття автобетонозмішувача.

Після прибуття на об'єкт будівництва відбувається автоматизоване приймання матеріалу. Система зчитує ідентифікатор, звертається до блокчейну для перевірки сертифікатів якості та історії транспортування. Лише за умови повної відповідності всіх критеріїв смарт-контракт ініціює зміну статусу матеріалу на «доставлено» і може автоматично розблокувати транш оплати постачальнику [2]. Такий підхід повністю виключає суб'єктивний фактор, корупційні ризики та використання контрафактної або неякісної продукції, оскільки жоден матеріал без підтвердженого «цифрового сліду» не може бути допущений до виробництва робіт. Економічна ефективність такого підходу виражається у суттєвій оптимізації оборотного капіталу учасників будівництва.

Завдяки смарт-контрактам час між фізичною доставкою вантажу та його оплатою зводиться до мінімуму. Це дозволяє компаніям суттєво економити. Підрядникам більше не потрібно залучати дорогі кредитні кошти, щоб перекривати тимчасові касові розриви. Крім того, автоматизація перевірки та підтвердження цінових параметрів безпосередньо у момент приймання дозволяє уникнути нецільового використання коштів та забезпечує прозорість формування кошторисної вартості матеріальних ресурсів.

Завершальним етапом логістичного ланцюга є монтаж конструкції чи використання будівельного матеріалу для створення виробу та/або частини конструкції безпосередньо на будівельному майданчику. Після того, як виконавець робіт підтверджує встановлення елемента, інформація про це заноситься в електронний журнал виконання робіт, який також функціонує на блокчейні. Це призводить до оновлення цифрової інформаційної BIM-моделі. Відповідний елемент у 3D-моделі автоматично змінює свій статус, що дозволяє керівництву проєкту в режимі реального часу бачити фактичний прогрес будівництва [3], порівнювати його з директивним графіком та здійснювати предиктивний аналіз можливих простоїв.

Крім того, життєвий цикл сформованого цифрового масиву продовжується на стадії експлуатації будівлі [3]. Створений незмінний архів даних має значний прикладний потенціал для використання управляючими компаніями та об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків. Наявність достовірної інформації про специфікацію матеріалів та інженерних мереж дозволяє оптимізувати планування поточних і капітальних ремонтів та підвищити загальну ефективність технічного обслуговування об'єктів нерухомості. Як наслідок, наявність верифікованої історії будівництва сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та рівня капіталізації об'єкта нерухомості на ринку.

У той же час, наявність незмінної історії логістичних та технологічних процесів додатково дозволяє змінити й підходи до оцінки ризиків та страхування будівельних об'єктів. Для страхових компаній автономно підтверджені дані блокчейну стають пріоритетним джерелом протягом аудиту виконаних робіт. Це, своєю чергою, дозволяє доброчесним девелоперам розраховувати на зниження страхових премій. В цьому контексті цифрова модель стає не тільки додатковим інструментом контролю, але й стратегічним активом, який напряду впливає на ліквідність та ринкову вартість завершених об'єктів нерухомості.

Впровадження описаної організаційно-технологічної моделі обмежується певними викликами, зокрема необхідністю в початкових інвестиціях у розвиток цифрової інфраструктури, потребою у підвищенні кваліфікації інженерно-технічного персоналу та відсутністю стандартизованої нормативно-правової бази для використання смарт-контрактів у будівельній галузі на території України. Проте економічний ефект від мінімізації логістичних втрат, уникнення судових спорів та пришвидшення операційних процесів суттєво перевищує витрати на впровадження блокчейн-технології.

Таким чином, залучення технології розподілених реєстрів у систему

моніторингу логістичних процесів формує принципово нову організаційно-технологічну модель управління будівельним виробництвом. Децентралізований реєстр виступає надійним комунікаційним містком між фізичним будівельним майданчиком та цифровим середовищем будівельного інформаційного моделювання. Трекінг матеріалів від заводу-виробника до моменту їх безпосереднього монтажу з фіксацією сертифікатів якості та умов транспортування дозволяє повністю автоматизувати процеси вхідного контролю, виключити використання неякісних матеріалів, забезпечити абсолютну прозорість взаєморозрахунків та сформувавши достовірний експлуатаційний паспорт об'єкта будівництва. Подальші дослідження варто зосередити на розробці алгоритмів динамічної оптимізації логістичних маршрутів на основі даних смарт-контрактів та інтеграції хоча б базових засад блокчейн-протоколів у чинні державні будівельні норми.

Список використаних джерел:

1. Malykhin M., Dubinin D., Bielienskova O. Methodological approach to construction of a system for detection and prevention of destruction of the activities of construction participants. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11, No. 3. P. 230-238. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-230-238>.
2. Росинський А.В. Засади розвитку економічного потенціалу девелоперської компанії на ринку віртуальних активів. *Будівельне виробництво*. 2022. № 73. С. 64-73. URL: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.73.64-73>.
3. Распутный Д. С., Титок В. В. Оцінка економічної ефективності використання технологій інформаційного моделювання будівель на різних етапах життєвого циклу інвестиційно-будівельних проєктів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 45. С. 598-608. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1749>.

УДК 658.8:339.1

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ

Антоніна Самойленко,

канд.техн.наук, професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності у будівництві, доцент

<https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування інтернет-торгівлі. У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції, підприємства повинні впроваджувати інноваційні рішення для покращення логістичних процесів, скорочення витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та задоволення зростаючих потреб ринку. ТОВ

«БЕМБІ», провідний український виробник дитячого одягу, активно розвиває інтернет-торгівлю і впроваджує інноваційні рішення у своїй логістичній системі. [1, 2]

Інновації у логістиці ТОВ «БЕМБІ» спрямовані на оптимізацію процесів постачання, зберігання та доставки продукції, що забезпечує високий рівень сервісу та знижує витрати. Основні інноваційні рішення компанії включають автоматизацію складів, впровадження CRM-систем, покращення каналів комунікації та інші технологічні вдосконалення. Нижче наведено аналіз впроваджених рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційні рішення у логістиці інтернет-торгівлі ТОВ «БЕМБІ»

Рік	Характеристика інновації
2021	Впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS) для оптимізації розміщення, обробки замовлень та зберігання товарів.
2022-2023	Розширення каналів доставки продукції за допомогою інтеграції з основними кур'єрськими службами, включаючи використання поштоматів для зручності клієнтів.
2023-2024	Впровадження CRM-системи для підвищення ефективності обробки замовлень та комунікацій з клієнтами, що дозволило зменшити час обробки замовлень та покращити персоналізоване обслуговування.

У 2021 році ТОВ «БЕМБІ» запровадило автоматизовану систему управління складом (WMS), що дозволило підвищити точність обліку товарів, скоротити час обробки замовлень та покращити управління запасами. Це рішення дало можливість знизити витрати на ручну працю, оптимізувати використання складських приміщень та забезпечити швидке відстеження кожного товару. Оцінка ефективності впровадження WMS у ТОВ «БЕМБІ» наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка ефективності впровадження WMS у ТОВ «БЕМБІ»

Показник	До впровадження WMS	Після впровадження WMS
Середній час обробки одного замовлення	2 години	1 година
Помилки в обробці замовлень	5%	1%
Вартість обробки замовлення	10 грн	6 грн

У 2022 році компанія розширила можливості доставки продукції, уклавши угоди з найбільшими кур'єрськими службами України, а також впровадила опцію доставки до постоматів. Це дозволило зменшити час доставки продукції з 5 днів у 2021 році до 3 днів у 2023 році. Крім того, клієнти отримали змогу обирати найбільш зручний для себе спосіб отримання товару. Важливим інноваційним рішенням, впровадженим у 2023-2024 році, стало впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами.

Це дозволило компанії швидше реагувати на запити клієнтів, краще аналізувати їхні потреби та пропонувати персоналізовані рішення, що підвищило рівень задоволеності клієнтів та кількість повторних покупок.

Оцінка результатів впровадження інновацій у логістиці ТОВ «БЕМБІ» наведена у табл. 3.

Таблиця 3.3

**Оцінка результатів впровадження інновацій у логістиці ТОВ
«БЕМБІ» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023
Обсяг оброблених замовлень (тис.)	100	120	150
Середній час доставки (днів)	5	4	3
Відсоток задоволених клієнтів (%)	85%	90%	95%
Середня вартість обробки замовлення (грн)	10	8	6

Інноваційні рішення, впроваджені у логістиці інтернет-торгівлі ТОВ «БЕМБІ», дозволили компанії значно підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Впровадження WMS-системи, розширення каналів доставки та CRM-технології стали ключовими кроками до покращення роботи компанії на ринку інтернет-торгівлі та забезпечили конкурентні переваги. Це дозволило компанії ефективніше реагувати на виклики ринку, особливо в умовах швидких змін у поведінці споживачів та розвитку цифрових технологій. [3]

У сучасних умовах швидко змінюється ринок інтернет-торгівлі, тому ефективне управління складськими процесами є критично важливим для компаній, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність. ТОВ «БЕМБІ», провідний виробник дитячого одягу, активно займається інтернет-торгівлею, що вимагає впровадження нових технологій у сфері управління складськими процесами.

Складські процеси, що охоплюють приймання, зберігання, обробку та відвантаження товарів, відіграють ключову роль у загальному ланцюгу постачань. Запровадження нових технологій дозволяє підвищити швидкість і точність виконання операцій, зменшити витрати та покращити обслуговування клієнтів.

Порівняльний аналіз ефективності складських процесів до та після впровадження нових технологій наведений у табл. 3.

Таблиця 3

**Порівняльний аналіз ефективності складських процесів до та після
впровадження нових технологій**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Середній час обробки замовлення (години)	6	4	-33
Кількість помилок у замовленнях (%)	8	2	-75
Витрати на обробку	120	90	-25

замовлень (тис. грн)			
Час на інвентаризацію (години)	12	4	-67

Технології управління складськими процесами:

1. **Автоматизація складських процесів:** Використання автоматизованих систем управління складом (WMS) для моніторингу запасів, обробки замовлень і управління місцями зберігання.

2. **QR-кодування та RFID-технології.** Запровадження QR-кодів та RFID-міток для відстеження товарів у реальному часі, що дозволяє скоротити час на інвентаризацію та зменшити кількість помилок.

3. **Системи управління запасами.** Впровадження сучасних систем прогнозування попиту, які дозволяють оптимізувати рівні запасів і зменшити витрати на зберігання.

4. **Системи обробки замовлень.** Використання електронних платформ для автоматизації обробки замовлень, що скорочує час на виконання замовлень і підвищує задоволеність клієнтів.

Запровадження нових технологій управління складськими процесами в ТОВ «БЕМБІ» має значний позитивний вплив на загальну ефективність бізнесу. За результатами досліджень, було зафіксовано:

- **Зменшення витрат** на обробку і зберігання товарів.
- **Зростання продуктивності** складських працівників завдяки автоматизації рутинних завдань.
- **Покращення обслуговування клієнтів** завдяки швидшій обробці замовлень і зменшенню кількості помилок у доставці.

Запровадження нових технологій управління складськими процесами в ТОВ «БЕМБІ» є ключовим елементом для підвищення ефективності інтернет-торгівлі. Автоматизація, QR-кодування, системи управління запасами та обробки замовлень суттєво покращують процеси, зменшують витрати та підвищують задоволеність клієнтів. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Таким чином, ефективна організація логістики в інтернет-торгівлі є запорукою успішного функціонування ТОВ «БЕМБІ». Впровадження інноваційних технологій та оптимізація логістичних процесів допоможуть компанії зміцнити свої позиції на ринку та задовольнити зростаючі потреби споживачів.

Список використаних джерел:

1. Офіційні дані ТОВ «БЕМБІ». URL: <https://clarity-project.info/edr/32039259> (дата звернення: 29.03.2026)
2. Офіційний сайт ТОВ «БЕМБІ». URL: <https://bembі.ua/> (дата звернення: 29.03.2026)
3. Логістичні процеси в інтернет торгівлі ТОВ «БЕМБІ». *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 30 травня 2025. С. 85-89*

**ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ**

Тетяна Сівашенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри логістики, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6424-469X>

Анастасія Безугленко,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
ОП «Логістика» спеціальність 073 «Менеджмент»,

Олександра Ткаченко,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
ОП «Логістика» спеціальність 073 «Менеджмент»

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Сучасний розвиток ринкових відносин надає клієнтам компаній усе більше можливостей порівнювати товари та послуги і обирати найкращі варіанти. Водночас зростають і їхні вимоги до рівня обслуговування. Сьогодні від підприємств, які підтримують тісні взаємини з клієнтами та постачальниками, очікується значне підвищення якості роботи. Клієнти прагнуть, щоб сервіс був інтегрований безпосередньо у продукт, який вони купують. Тому всі функції та ресурси, необхідні для ефективного виконання замовлень, повинні бути зібрані в єдину, скоординовану систему, яка забезпечує відповідальне, професійне та злагожене вирішення завдань будь-якого рівня складності [1].

Логістичне обслуговування – це важливий складник обслуговування споживача, який дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за якнайнижчих сукупних витрат та гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості та асортименту в певному місці, певний час і певною ціною.

Послідовність дій, що дають змогу сформувати систему логістичного обслуговування, така:

- сегментація ринку споживачів залежно від зору особливостей і потреб окремих споживачів логістичних послуг;
- оцінка логістичного та ресурсного потенціалу підприємства;
- визначення логістичної стратегії обслуговування споживачів;
- визначення переліку найбільш важливих для споживачів послуг;
- організація кадрового забезпечення;
- визначення стандартів послуг для окремих сегментів ринку;
- визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності системи;
- проведення вартісного аналізу елементів послуг;
- організація матеріально-технічного та інформаційного забезпечення;
- вибір тактики ефективного обслуговування з урахуванням загальних

витрат на обслуговування;

- корегування елементів логістичного сервісу залежно від попиту споживачів;

- установа зворотного зв'язку зі споживачами послуг.

Управління складськими операціями та запасами забезпечує зберігання товарів, їх облік, комплектацію замовлень і підготовку до відвантаження. Ефективна організація складських процесів дозволяє підтримувати необхідні рівні запасів, зменшувати ризики їх нестачі або надлишку, а також забезпечувати швидке реагування на замовлення клієнтів. При цьому інформаційне обслуговування складу відіграє важливу роль у забезпеченні точного обліку, обробці вхідної та вихідної документації, контролі залишків і оптимізації маршрутів підбору товарів.

Інформаційна підтримка та обмін даними між усіма учасниками ланцюга постачання є основою для узгодженої роботи логістичного сервісу. Своєчасний обмін інформацією про наявність товарів, місцезнаходження вантажів та стан виконання замовлень дозволяє координувати дії постачальників, транспортних операторів і клієнтів, що підвищує прозорість процесів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Такий обмін даними є невід'ємною частиною систем SCM, які інтегрують різні функції логістики для досягнення високого рівня обслуговування клієнтів [3].

Сучасні підходи до логістичного обслуговування передбачають активне використання цифрових технологій та інформаційних систем управління. Впровадження ERP-систем дозволяє централізовано контролювати потоки товарів і фінансів, а CRM-системи забезпечують персоналізацію обслуговування та ефективну взаємодію з клієнтами. Використання WMS та TMS підвищує точність виконання замовлень, оптимізує складські та транспортні операції, а застосування систем відстеження в реальному часі забезпечує прозорість логістичних процесів і оперативне реагування на зміни попиту [2].

Якість логістичного обслуговування оцінюється за такими аспектами, як своєчасність виконання замовлень, точність комплектування, рівень доступності інформації про доставку, а також рівень задоволеності клієнтів. Дослідження підтверджують, що більшість бізнес-споживачів оцінюють логістичний сервіс не тільки за фізичними показниками доставки, але й за здатністю постачальника забезпечити сталу, передбачувану і прозору взаємодію.

Управління логістичними процесами передбачає аналіз і оцінювання ризиків, оптимізацію маршрутів та координацію матеріальних потоків для мінімізації логістичних витрат і підвищення ефективності. Застосування сучасних планових моделей і методів управління сприяє адаптації ланцюга поставок до змін зовнішнього середовища, включаючи коливання попиту та зміни в поведінці споживачів [4].

Отже, логістичне обслуговування клієнтів у системі управління ланцюгами постачання виступає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Комплексне поєднання управління замовленнями, транспортно-логістичного обслуговування, організації складських операцій і ефективного обміну інформацією дозволяє забезпечити своєчасну доставку товарів, оптимізувати витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Інтеграція сучасних цифрових технологій та інформаційних систем у ці процеси забезпечує прозорість логістичних операцій, оперативність прийняття рішень і адаптацію до змін попиту. Таким чином, ефективна організація логістичного обслуговування є невід'ємною складовою управління ланцюгами постачання та визначає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів і підтримувати стабільне зростання бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Войтович О.О., Войтович С.Я. Особливості застосування логістичного управління на підприємствах сфери послуг. *Логістика: теорія та практика*. 2021. № 1. С. 37–42.
2. Що таке система управління складом (WMS)? URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/scm/extended-warehouse-management/what-is-a-wms.htm> (дата звернення 14.03.2026).
3. Роль інформаційних потоків у керуванні ланцюгами постачання. URL: <https://yudina-scm.com.ua/supply-chain-info-ua> (дата звернення 14.03.2026).
4. Іваненко П.Л. Логістика підприємства: організація процесів обслуговування споживачів. Херсон: ХНЕУ, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis05-32.html> (дата звернення 14.03.2026).

УДК 658.7:005.932:338.46

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Тетяна Сівашенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри логістики, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6424-469X>

Ольга Тищенко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОП «Логістика» спеціальність 073 «Менеджмент»

Дар'я Марченко,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОП «Логістика» спеціальність 073 «Менеджмент»

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Логістичні процеси на сьогодні займають ключову роль у стійкості регіонів та темпах їх розвитку. Зокрема значну роль у розвитку економіки відіграють торгівельні підприємства, що стають ключовими лідерами на сучасному ринку. Проте в умовах динамічного розвитку суспільства, інтенсивного технологічного розвитку та воєнних загроз важливу роль займає

оптимізація логістичних процесів у торговельних підприємствах на основі сучасних цифрових технологій.

Оптимізація логістичних процесів з використанням цифрових технологій дає можливість зменшити витрати в процесі поставок товарів. Підтверджено, що цифровізоване управління логістичними процесами дозволяє зменшити логістичні витрати до 20% [2].

ERP-системи є фундаментом цифрової трансформації логістики, тому що вони є ключовим інструментом адаптації логістичних процесів із цифровізованою діяльністю. ERP-системи дозволяють комплексно керувати запасами, систематизувати замовленнями, аналізувати виробничі графіки, прогнозувати фінансові потоки та займатися аналітикою в режимі онлайн. Сучасні ERP-системи, такі як SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics 365 та Oracle Cloud ERP, інтегрують сучасні системи для логістичних процесів, що взаємопов'язують управління ланцюгами постачання (SCM), транспортом (TMS), складською логістикою (WMS) та управлінням замовленнями (OMS) [1].

Крім того актуальними стають автономні мобільні роботи, що являють собою платформи на базі ШІ, які обладнані датчиками, сенсорами та камерами, з метою автоматичного виконання складних фізичних завдань, та можливості адаптуватися до змін у виробництві. Даний процес доцільно поєднувати з технологією Digital Twin, яка створює віртуальні копії об'єктів або процесів, що демонструють їх реальний стан. Перевагою Digital Twin є процес моделювання руху товарів на складах, складати та ефективно покращувати транспортні маршрути та інші ключові аспекти ланцюга постачання. Даний процес працює за допомогою аналізу та синтезу даних із сенсорів, камер, датчиків, IoT-пристроїв, ERP-систем.

Блокчейн-технології є інноваційним рішенням у оптимізації логістичних процесів, що забезпечують відкритість процесів для зовнішнього та внутрішнього моніторингу на всіх етапах транспортування продукції. Практика показує, що блокчейн-технології дозволяють формувати загальну систему даних, мінімізуючи ризики, фальсифікації чи зовнішні втручання. Провідні фірми-учасники логістичного ринку ефективно вдосконалюють свої процеси, використовуючи сучасні цифрові інновації у ключових напрямках: діджиталізація процесів, програмне забезпечення та апаратні рішення (обладнання) [2].

Впровадження інноваційних цифрових рішень у комерційні та операційні процеси підприємства забезпечує низку переваг: зростання доходів, спрощення бізнес-процесів, адаптацію бізнес-моделей до змін ринку та зменшення залежності від дефіциту кваліфікованих кадрів. Прикладом є платформізація, яка дозволяє управляти як внутрішніми процесами великих транспортно-логістичних компаній, так і надавати зовнішні цифрові послуги партнерам і клієнтам. Використання сучасних ІТ-рішень підвищує конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати транспортні операції, покращує електронний документообіг, пришвидшує розрахунки та підвищує безпеку ланцюгів постачання. Зокрема, алгоритми дають можливість покращити ефективність логістики.

Отже, технологічні зміни, пов'язані з використанням сучасного обладнання сприяють підвищенню продуктивності підприємств через автоматизацію складів і дистрибуційних центрів, впровадження технологій VR та AR, оптимізацію «останньої милі» та електрифікацію складського транспорту. Також, практика показує, що комплексна оптимізація логістичних процесів у торговельних підприємствах є засобом раціонального використання ресурсів, ефективного планування та способом мінімізації ризиків.

Список використаних джерел:

1. Гриценко С.І., Дейкун В.О. Оптимізація логістичних процесів підприємства в умовах цифрової трансформації (на прикладі Kuehne + Nagel). *Вісник економічної науки України*. 2025. №1 (48). С. 134-139.
2. Машак Н.М. Оптимізація логістичних процесів підприємства на основі використання цифрових інновацій. *Академічні візії*. 2024. № 34. С. 1-9.

УДК 338.46:339.1:658.5

МОНІТОРИНГ РЕЙТИНГУ ТОРГІВЛІ

Костянтин Сімонов,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти,

ОНП 076 «Підприємництво та торгівля»,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0006-7378>

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Для ухвалення управлінських рішень щодо розвитку ритейлу слід проводити аналізування стану ринку торгівлі, вивчення коливання цін, складу асортименту, співвідношення між попитом, пропозицією й цінами. В системі моніторингу рейтингу торгівлі України у поточному році можна виділити такі об'єкти: цифрова конкуренція маркетплейсів, аналіз цін, ефективність експорту й імпорту, вплив інфляції на суб'єктів торгівлі.

Вивчення контенту дослідників дозволяє виділити особливості торгівлі у 2026 р., серед яких: автоматизація та частота (зміни на маркетплейсах, прайс-агрегаторах та в інтернет-магазинах відслідковуються практично щогодинно); контроль маркетплейсів (постійний моніторинг цін на маркетплейсах); високомаржинальні ніші (виділено перспективні товари: дитячі товари, побутові дрібниці, товари для ремонту, цифрові продукти); юридична прозорість (захист даних, контроль цін) [1].

Для моніторингу серед найбільш ефективних інструментів у 2026 р. дослідники виділяють зокрема: Price Control (для брендів та ритейлерів, контролю цін, аналізу конкурентів); Competera (для великих ритейлерів, AI-прогнозування, оптимізація ціноутворення); Price2Spy (для e-commerce); Prisync (для середнього та малого бізнесу); Wiser (аналіз ринку, репутації брендів) [2].

Згідно з [3] до критеріїв вибору системи моніторингу слід віднести: точність збору даних (обхід захисту від ботів); частоту оновлень (реальний

час); інтеграцію з ERP, CRM, CMS або ВІ системами; звітність у зручних форматах (Excel, XML, API).

Важливим трендом 2026 р. є посилення фінансового моніторингу. Зокрема, з 1 січня запроваджується повний перехід у цифрову форму для звітності,

Таким чином, моніторинг торгівлі дозволяє бізнесу адаптуватися до змін попиту, контролювати цінову політику та реагувати на дії конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Як люди купуватимуть у 2026 році: глобальні тренди, зміни та виклики. URL: <https://blog.keycrm.app/uk/yak-ljudi-kupuvatimut-u-2026-roci-globalni-trendi-zmini-ta-vikliki/>
2. 10 найкращих інструментів моніторингу. URL: <https://googiehost.com/uk/blog/best-synthetic-monitoring-tools/>
3. Бржевська З.М., Довженко Н.М., Гайдур Г.І., Аносов А.О. Критерії моніторингу достовірності інформації в інформаційному просторі. *Кибербезпека: освіта, наука, техніка*. 2019. №1(5). С. 53-60. URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2019.5.5260>

УДК: 658.7.656

ОПТИМІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анастасія Труфен,

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності D5 «Маркетинг»

Антоніна Самойленко

канд.техн.наук, доцент, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності у будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

У сучасних умовах розвитку економіки та стрімкого зростання електронної комерції транспортна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств. Особливо це стосується компаній, що працюють у сфері доставки та перевезень, де швидкість, надійність і вартість транспортування безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Зростання обсягів перевезень, ускладнення логістичних ланцюгів та підвищення вимог клієнтів зумовлюють необхідність постійної оптимізації транспортних процесів [3].

Важливість оптимізації транспортної логістики полягає у можливості зниження витрат, скорочення часу доставки та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Як зазначається у дослідженнях Council of Supply Chain Management Professionals, логістика охоплює планування, реалізацію та контроль ефективного переміщення товарів і послуг від точки походження до

точки споживання [1]. У цьому контексті транспортна складова є однією з найбільш витратних, оскільки може формувати до 40–60% загальних логістичних витрат підприємства.

Актуальність теми дослідження посилюється в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в Україні, де логістичні процеси зазнають впливу економічних та інфраструктурних факторів. Підприємства змушені адаптувати свої транспортні системи до нових умов, оптимізуючи маршрути перевезень, підвищуючи ефективність використання транспорту та впроваджуючи сучасні інформаційні технології.

Транспортна логістика є однією з ключових складових загальної логістичної системи підприємства, оскільки забезпечує фізичне переміщення матеріальних потоків від постачальника до кінцевого споживача. Вона охоплює процеси планування, організації, управління та контролю перевезень із метою мінімізації витрат і забезпечення належного рівня сервісу.

Згідно з визначенням Council of Supply Chain Management Professionals, логістика включає ефективне та результативне планування, реалізацію і контроль потоків товарів, послуг та інформації [1]. У цьому контексті транспортна логістика виступає як підсистема, що безпосередньо відповідає за переміщення продукції, формуючи значну частину витрат підприємства [4].

Основною метою транспортної логістики є забезпечення доставки товарів у потрібне місце, у потрібний час, у необхідній кількості та з мінімальними витратами. Ця концепція відома як правило «7R» (right product, right quantity, right condition, right place, right time, right customer, right cost). Її дотримання дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності та конкурентоспроможність [6].

До основних завдань транспортної логістики належать:

- вибір оптимального виду транспорту (автомобільний, залізничний, авіаційний, морський);
- розробка ефективних маршрутів перевезення;
- мінімізація транспортних витрат;
- забезпечення своєчасності доставки;
- підвищення рівня використання транспортних засобів;
- координація транспортних процесів із іншими логістичними функціями (складування, управління запасами тощо).

Важливою особливістю транспортної логістики є її значний вплив на загальні витрати підприємства. За даними аналітичних досліджень Statista, транспортні витрати можуть становити до 50% усіх логістичних витрат, що обумовлює необхідність їх постійної оптимізації. Особливо це актуально для компаній із великими обсягами перевезень, таких як Nova Poshta, де ефективність транспортних процесів безпосередньо впливає на фінансові результати.

Транспортна логістика також тісно пов'язана з управлінням матеріальними потоками. Вона забезпечує безперервність логістичного ланцюга та синхронізацію всіх його елементів. У сучасних умовах розвитку

цифрових технологій значну роль відіграють інформаційні системи управління транспортом (TMS), які дозволяють автоматизувати планування маршрутів, контролювати перевезення в режимі реального часу та підвищувати ефективність використання ресурсів.

В Україні транспортна логістика набуває особливого значення через вплив зовнішніх факторів, таких як стан інфраструктури, коливання цін на паливо та геополітична ситуація. Це змушує компанії впроваджувати сучасні підходи до управління перевезеннями, орієнтуючись на оптимізацію витрат і підвищення гнучкості логістичних систем.

Таким чином, транспортна логістика є стратегічно важливим елементом діяльності підприємства, який забезпечує ефективний рух товарів і значною мірою визначає рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Оптимізація транспортних перевезень передбачає вибір найкращих варіантів організації доставки вантажів із мінімальними витратами часу та ресурсів. Основою для прийняття таких рішень є використання економіко-математичних методів, зокрема моделей транспортної задачі [3]

Транспортна задача є класичною задачею лінійного програмування, яка полягає у знаходженні оптимального плану перевезення продукції від кількох постачальників до кількох споживачів із мінімізацією загальних витрат. Вона широко застосовується в діяльності логістичних компаній, зокрема таких як Nova Poshta, де необхідно ефективно розподіляти великі обсяги відправлень між сортувальними центрами та відділеннями [9].

Для розв'язання транспортної задачі використовують різні методи, які дозволяють отримати як початковий, так і оптимальний план перевезень.

1. Метод «північно-західного кута» Цей метод є одним із найпростіших способів побудови початкового допустимого плану перевезень. Його суть полягає у послідовному заповненні таблиці перевезень, починаючи з верхньої лівої (північно-західної) клітинки. Перевагою методу є простота та швидкість застосування, однак отриманий план не завжди є оптимальним, оскільки не враховує транспортні витрати.

2. Метод мінімальної вартості Цей метод передбачає побудову початкового плану перевезень із урахуванням мінімізації витрат. На відміну від попереднього методу, тут вибір клітинки здійснюється на основі найменшої вартості перевезення. Перевагою методу є отримання більш економічно ефективного початкового плану порівняно з методом північно-західного кута. Саме цей підхід часто використовується в практиці транспортної логістики для попереднього планування.

3. Метод потенціалів (MODI-метод) Метод потенціалів застосовується для перевірки оптимальності отриманого плану перевезень та його подальшого покращення. Він базується на визначенні потенціалів для рядків і стовпців транспортної таблиці та розрахунку оцінок вільних клітинок. Цей метод дозволяє досягти мінімальних витрат і широко використовується в логістичних розрахунках.

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше використовують цифрові інструменти для оптимізації транспортних процесів. До яких належать: системи

управління транспортом (TMS); GPS-моніторинг транспорту; алгоритми штучного інтелекту для побудови маршрутів; методи динамічної маршрутизації.

Такі рішення дозволяють оперативно реагувати на зміни умов перевезень, знижувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. За даними Statista, впровадження цифрових логістичних систем може зменшити транспортні витрати на 10–30% [2].

Ефективність транспортної логістики підприємства визначається системою кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити рівень використання ресурсів, витрати на перевезення та якість обслуговування 8 клієнтів. Використання таких показників є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових показників є транспортні витрати, які включають витрати на паливо, амортизацію транспортних засобів, оплату праці водіїв, технічне обслуговування та інші супутні витрати. За даними Statista, транспортні витрати можуть становити до 40–60% загальних логістичних витрат підприємства. Це зумовлює необхідність їх постійного контролю та оптимізації.

Наступним важливим показником є собівартість перевезення одиниці продукції, яка визначається як відношення загальних транспортних витрат до обсягу перевезеного вантажу. Цей показник дозволяє оцінити економічну ефективність перевезень і використовується для порівняння різних варіантів організації транспорту. Важливу роль відіграє також коефіцієнт використання транспортних засобів, який характеризує рівень завантаженості транспорту: Чим ближче значення коефіцієнта до 1, тим ефективніше використовується транспорт. Низьке значення свідчить про нераціональне використання ресурсів і необхідність оптимізації маршрутів або консолідації вантажів.

Ще одним важливим показником є час доставки, який визначає швидкість виконання транспортних операцій. Скорочення часу доставки є одним із ключових факторів підвищення рівня сервісу, особливо для компаній експрес-доставки, таких як Nova Poshta. Високий рівень швидкості доставки сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

До показників ефективності також належить рівень логістичного сервісу, інтегральний показник ефективності, який враховує одночасно витрати, час та якість обслуговування. Це дозволяє комплексно оцінити діяльність транспортної логістики підприємства. Важливим є також показник оборотності транспортних засобів, який характеризує кількість виконаних рейсів за певний період.

Таким чином, система показників ефективності транспортної логістики дозволяє підприємствам здійснювати комплексний аналіз своєї діяльності, виявляти проблемні зони та визначати напрями оптимізації. Використання цих показників є необхідною умовою для підвищення економічної ефективності та забезпечення високого рівня логістичного сервісу.

Список використаних джерел:

1. Council of Supply Chain Management Professionals. Supply Chain Management Definitions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cscmp.org>
2. Statista. Logistics and transportation statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com>
3. Інтерфакс-Україна. Аналітичні матеріали про логістичний ринок України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua>
4. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. – 4th ed. – New York : McGraw-Hill, 2019. – 672 p.
5. Taha H. A. Operations Research: An Introduction. – 10th ed. – Harlow : Pearson, 2017. – 830 p.
6. Смирнов І. Г. Транспортна логістика. – Київ : КНЕУ, 2019. – 280 с.

УДК 658.8:339.1

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Світлана ХЛАПОНІНА,

Асистент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності у будівництві

ORCID:<https://orcid.org/0009-0002-2241-1401>

Київський національний університет будівництва та архітектури, м. Київ

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентний тиск на національну економіку. Руйнування торговельних центрів, складських приміщень та розрив традиційних логістичних ланцюгів поставили під загрозу фізичну доступність товарів першої необхідності. У цих умовах сектор інтернет-торгівлі (e-commerce) продемонстрував вражаючу адаптивність, ставши критично важливим каналом розподілу ресурсів [1]. Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення ролі цифрових інструментів у забезпеченні економічної стійкості держави під час війни.

Аналіз останніх досліджень показав, що питання розвитку електронної комерції висвітлювалися у працях багатьох вітчизняних науковців, проте реалії воєнного стану внесли корективи, які потребують оперативного аналізу. Сьогодні дослідження спираються на статистичні дані профільних асоціацій, зокрема Асоціації ритейлерів України (RAU), аналітику маркетплейсів (EVO, Rozetka) та регулярні звіти Національного банку України щодо стану платіжних систем [2, 3].

Процес трансформації інтернет-торгівлі в умовах війни можна розділити на кілька стратегічних аспектів:

1. Зміна архітектури споживчого попиту та психологія покупок.

На відміну від мирного часу, коли електронна торгівля сприймалася, як спосіб економії часу або отримання ширшого асортименту, під час війни він став інструментом виживання. У перші місяці вторгнення спостерігався різкий спад продажів у категоріях товарів не першої необхідності, натомість критично зріс попит на тактичне спорядження, засоби автономного живлення та ліки [5]. А у період масових відключень електроенергії збільшився попит на генератори, павербанки, зарядні станції. Споживча поведінка стала раціональнішою: згідно з дослідженнями Deloitte Ukraine, понад 70% українців почали купувати онлайн саме ті товари, які складно знайти у фізичних магазинах через порушення ланцюга поставок [4].

2. Гнучкість та релокація бізнес-процесів. Для малого та середнього бізнесу інтернет-торгівля стала єдиним способом зберегти діяльність після втрати фізичних точок. Завдяки моделі маркетплейсів, підприємці змогли релокувати склади у відносно безпечні регіони, продовжуючи продавати товари по всій країні [1]. Важливим елементом стала підтримка Міністерства цифрової трансформації, яка сприяла цифровізації державних послуг для бізнесу, що дозволило керувати продажами дистанційно [2].

3. Логістична синергія як фундамент стійкості. Успіх українського e-commerce під час війни неможливий без ефективної роботи поштово-логістичних операторів. Навіть у періоди інтенсивних обстрілів, компанії продовжували відкривати відділення та точки видачі. Впровадження мережі поштоматів стало «безпековим проривом»: клієнт може забрати замовлення в будь-який зручний час, мінімізуючи перебування в місцях скупчення людей, що є важливим фактором цивільного захисту в умовах постійних повітряних тривог [1, 5].

Цей спосіб доставки товарів надав можливість розвантажити поштових операторів. Завдяки співпраці маркетплейсів із такими операторами, як «Нова пошта» та «Укрпошта», доставка товарів стала можлива навіть у деокуповані регіони.

4. Цифровізація платежів та фінансова прозорість. Війна прискорила витіснення готівки з обігу в секторі торгівлі. Звітність НБУ свідчить про те, що частка безготівкових операцій в інтернеті продовжує зростати, попри енергетичні виклики [3]. Зростання довіри до безготівкових розрахунків; оплата картою або через Google Pay стають стандартом через швидкість та зручність. А головне - це сприяло підтримці прозорості економіки, що є критично важливим для наповнення бюджету через податкові надходження.

5. Міжнародна експансія та транскордонна торгівля. Важливим вектором є вихід українських виробників на міжнародні маркетплейси (Amazon, Etsy, eBay). Це дозволяє залучати валютну виручку в країну та інтегрувати український бізнес у глобальні мережі розподілу [2]. Спрощення логістики з країнами ЄС відкриває нові можливості для масштабування локальних брендів, які стали символом боротьби українського народу з агресором та вихід на міжнародний ринок багатьох виробників вітчизняного продукту. Завдячуючи цьому аспекту розвитку інтернет-торгівлі, світ нарешті зрозумів, що Україна є самостійною та самодостатньою країною з глибокою

автентичною історією і культурою, яку ми представляємо у вигляді різноманітних товарів та послуг далеко за межі нашої держави.

Таким чином - інтернет-торгівля в Україні в умовах воєнного стану перетворилася з інструменту сервісу на стратегічно важливу інфраструктуру, що забезпечує стійкість бізнесу та задоволення базових потреб населення, тилову підтримку армії, соціальну стабільність та нормальне функціонування економіки України, стала інструментом адаптації бізнесу до кризових умов. Високий рівень цифровізації, гнучкість логістики та адаптивність споживчого попиту це і є основні складові успіху цього напрямку в торгівлі.. Подальший розвиток галузі залежатиме від впровадження нових технологій у сфері автоматизації та більше інтегрування в європейський цифровий ринок.

Список використаних джерел:

1. Економіка України під час війни: роль e-commerce та IT-сектору. EVO.business. URL: <https://evo.business/>
2. Вплив воєнного стану на цифрову трансформацію бізнесу. Звіт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
3. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
4. Дослідження споживчих настроїв українців у 2024 році. Deloitte Ukraine. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/>
5. Ритейл в умовах війни: аналітичний звіт. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/>

УДК 658. 8

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ТА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

Ольга Шабалюк ,

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

Науковий керівник: Тетяна Іванова,

канд. екон. наук, доцент кафедри

економічної теорії, обліку та оподаткування, доцент

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Повномасштабна війна стала визначальним чинником глибокої трансформації економічної системи України, що особливо відчутно позначилось на функціонуванні торгівлі та логістики. У сучасних умовах ці сфери виконують не лише економічну, але й критично важливу соціальну функцію, забезпечуючи безперервність постачання товарів та стабільність внутрішнього ринку. Це зумовлює зміну пріоритетів у управлінні логістичними процесами — від мінімізації витрат до забезпечення стійкості, гнучкості та адаптивності.

Логістична система України зазнала суттєвих змін унаслідок втрати частини транспортної інфраструктури та обмеження доступу до традиційних каналів перевезень. Повна відсутність цивільного авіасполучення обмежила можливості швидкого транспортування вантажів, що зумовило переорієнтацію логістичних потоків на європейські авіаційні хаби з подальшим використанням наземних видів транспорту. У результаті сформувалася комбінована модель доставки, яка передбачає інтеграцію міжнародних і внутрішніх логістичних систем.

Водночас морська логістика функціонує в умовах обмеженого доступу та підвищених ризиків. Часткове використання альтернативних маршрутів не забезпечує повноцінного відновлення довоєнних обсягів перевезень, що призводить до зростання вартості фрахту, збільшення строків доставки та підвищення залежності від зовнішніх факторів. У цих умовах відбувається активне використання дунайських портів і сухопутних маршрутів, що частково компенсує втрати, однак створює додаткове навантаження на інфраструктуру.

Перерозподіл транспортних потоків спричинив зростання ролі автомобільного та залізничного транспорту, які стали основою логістичної системи в умовах війни. Разом із тим, обмежена пропускна спроможність прикордонних переходів, нерівномірність транспортних потоків і дефіцит ресурсів формують додаткові бар'єри для ефективного функціонування галузі.

Одним із найбільш вагомих факторів впливу є зростання вартості палива та енергоресурсів. Порушення логістики постачання, залежність від імпорتنих ресурсів і загальна нестабільність енергетичних ринків призводять до підвищення транспортних витрат, що безпосередньо впливає на кінцеву вартість товарів. У відповідь на це підприємства впроваджують заходи з оптимізації маршрутів, скорочення витрат і цифровізації логістичних процесів.

Суттєвих змін зазнала і складська логістика. Відбувається поступовий перехід від централізованих логістичних центрів до децентралізованої моделі з використанням регіональних хабів, розташованих у відносно безпечних регіонах. Такий підхід дозволяє знизити ризики переривання постачання та підвищити гнучкість логістичної системи. Порівняльну характеристику трансформації логістичної системи України наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика логістичної системи України до та в умовах воєнного стану

Показник	До 24.02.2022 р.	В умовах воєнного стану
Авіасполучення	Стабільне функціонування міжнародних аеропортів	Повна зупинка цивільних авіап перевезень
Морська логістика	Повноцінна діяльність портів Чорного моря	Обмежене використання портів, альтернативні маршрути
Вартість палива	Відносна стабільність	Зростання цін та імпортна залежність
Складська система	Централізовані логістичні центри	Децентралізація та регіоналізація

У сфері торгівлі спостерігається зміна споживчої поведінки та прискорення цифрової трансформації. Зростає роль електронної комерції, яка забезпечує безперервність доступу до товарів, тоді як логістика «останньої милі» стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств.

Важливою тенденцією є формування нової парадигми розвитку логістики, орієнтованої на принципи резильєнтності. Такий підхід передбачає здатність логістичних систем ефективно функціонувати в умовах нестабільності, швидко адаптуватися до змін і відновлюватися після впливу кризових факторів. Паралельно відбувається перехід від лінійних до мережових моделей ланцюгів постачання, що забезпечує диверсифікацію ризиків і підвищення ефективності взаємодії між учасниками ринку.

Трансформація торговельно-логістичних процесів в Україні в умовах воєнного стану має системний характер і відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключовими є закриття повітряного простору, обмеження морських перевезень, перевантаження наземної інфраструктури та зростання вартості палива. Це призводить до ускладнення ланцюгів постачання, підвищення логістичних витрат і необхідності оперативної перебудови бізнес-процесів. У відповідь на ці виклики підприємства змінюють підходи до управління логістикою, орієнтуючись на забезпечення безперервності постачання, скорочення ризиків та підвищення гнучкості.

Встановлено, що адаптація галузі реалізується через диверсифікацію маршрутів, розвиток мультимодальних перевезень, децентралізацію складської інфраструктури та активну цифровізацію процесів. Формується нова модель резильєнтної логістики, яка передбачає здатність системи швидко реагувати на зовнішні шоки та ефективно відновлювати функціонування. Подальший розвиток торговельно-логістичної системи України пов'язаний із інтеграцією до європейського транспортного простору, технологічною модернізацією та посиленням міжнародної кооперації, що створює передумови для підвищення її стійкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Про внутрішню та зовнішню ситуацію в Україні: Послання Президента України до Верховної Ради України. Київ, 2025. 240 с.
2. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану [Електронний ресурс] // Business Diia. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/>.
3. Міністерство розвитку громад та територій України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/>.
4. Національний банк України. Інфляційний звіт, 2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>
5. European Commission. Solidarity Lanes: EU-Ukraine transport cooperation report, 2025 [Electronic resource]. – Available at: <https://transport.ec.europa.eu/>.

СЕКЦІЯ 5

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕЧНІСТЮ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ

УДК 641

ВИВЧЕННЯ АСОРТИМЕНТУ БУТИЛЬОВАНОЇ ПИТНОЇ НЕГАЗОВАНОЇ ВОДИ В УКРАЇНІ

Аліна Ковбасюк,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальність D7 «Підприємництво та торгівля»

Антоніна Самойленко,

канд. техн. наук, професор кафедри товарознавства
та комерційної діяльності у будівництві доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Київський національний університет будівництва та архітектури м. Київ

Питна бутильована вода є одним із найпоширеніших смакових товарів на сучасному ринку. Її споживання з кожним роком зростає, що пояснюється підвищенням вимог населення до якості продуктів, станом екології, а також зростаючим попитом на зручну фасовану продукцію для щоденного використання. Асортимент бутильованої води відзначається великою різноманітністю, що обумовлено як природним походженням джерел, так і різними технологічними процесами очищення, мінералізації та фасування. Для раціонального аналізу асортименту доцільно розглянути існуючі класифікаційні ознаки, за якими систематизують питну бутильовану воду.

Класифікація здійснюється за кількома основними критеріями – походженням, рівнем мінералізації, способом обробки, призначенням, газуванням, фасуванням та іншими характеристиками (табл. 1).

Таблиця 1

Основні класифікаційні ознаки бутильованої питної води

Ознака класифікації	Групи / види	Приклади торгових марок
Походження	Природна, штучно очищена	«Моршинська», «БонАква»
Рівень мінералізації	Прісна (до 0,1 г/дм ³), слабомінералізована (0,1–1,0 г/дм ³), середньомінералізована (1,0–5,0 г/дм ³), високомінералізована (понад 5,0 г/дм ³)	«Моршинська», «Миргородська», «Поляна Квасова»
Газовий склад	Негазована, слабогазована, газована	«Боржомі», «Моршинська негазована»
Призначення	Столова, лікувально-столова, лікувальна	«Трускавецька», «Нафтуса», «Свалява»
Спосіб обробки	Очищена, мінералізована, демінералізована, фільтрована, знезаражена	«Едельвейс», «Ворочівська»
Вид тари	Скляна, пластикова (ПЕТ),	Пляшки 0,33 л, 0,5 л, 1,5 л, 6 л

	багатошарова упаковка	
Спосіб фасування	Індивідуальна, групова, масова (для кулерів)	Домашні або офісні бутлі 18,9 л

За походженням бутильована вода поділяється на природну та підготовлену (очищену). Природна вода надходить безпосередньо з артезіанських свердловин, джерел або глибоких водоносних горизонтів. Така вода має природний мінеральний склад, який визначається геологічними особливостями місцевості. Вона проходить лише мінімальну фільтрацію та знезараження. Підготовлена або очищена вода виробляється шляхом очищення водопровідної або природної води методами фільтрації, ультрафіолетового знезараження, зворотного осмосу, вугільної очистки тощо. Після цього її часто штучно мінералізують до бажаного складу. У сучасних умовах на ринку України більшість вод позиціонуються як природні, хоча частина з них насправді проходить значну технічну підготовку, що не завжди вказується на етикетці. Однією з головних характеристик питної води є мінералізація, тобто загальна кількість розчинених солей у грамах на літр. Вона впливає на смак, фізіологічну дію та придатність до тривалого споживання. За мінералізацією вода буває: прісна, слабо-, середньо та високомінералізована. Для бутильованої негазованої води, найчастіше використовується слабомінералізована або прісна вода, оптимальна для щоденного вживання дорослими та дітьми.

Ринок бутильованої питної води в Україні є одним із найбільш динамічних у секторі споживчих товарів. З кожним роком збільшується не лише обсяг споживання, але й кількість брендів, що конкурують між собою за лояльність споживача. Основні тенденції розвитку галузі пов'язані зі зростанням попиту на якісну, природну та безпечну воду, а також із підвищенням рівня усвідомленого споживання.

Українські споживачі все частіше звертають увагу не лише на ціну, а й на джерело походження, мінералізацію, вміст мікроелементів, тип упаковки та репутацію бренду. Бутильована вода за своїм призначенням поділяється на кілька основних категорій: природна столова вода (для щоденного споживання); лікувально-столова вода (містить підвищену кількість мінералів, споживається дозовано); очищена питна вода (підготовлена штучно шляхом фільтрації та демінералізації). До основних торгових марок, які займають провідні позиції на українському ринку бутильованої негазованої води, належать «Моршинська», «Зірковий вибір», «Тонус», «Трускавецька» та «ВонАqua». Кожен бренд має власну нішу на ринку: «Моршинська» – еталон якості та природності; «Зірковий вибір» – бюджетна, технологічно очищена; «Тонус» – функціональна, спортивна; «Трускавецька» – оздоровча; «Вон Aqua» – міжнародний стандарт стабільності [1–5].

Моршинська. Одна з найвідоміших торгових марок України. Її виробництво базується на природному джерелі у Моршині, відомому своїм низьким рівнем мінералізації. Це вода природного походження, яка не проходить додаткову обробку, що є важливою конкурентною перевагою.

Завдяки чистому складу й збалансованому вмісту мінералів, «Моршинська» вважається еталоном якості серед столових вод. Бренд має високу впізнаваність, активно використовує екологічний імідж і маркетинг, спрямований на здоровий спосіб життя.

Зірковий вибір. Менш відома, але перспективна торгова марка, орієнтована на урбаністичних споживачів. Це питна очищена вода, яка проходить багаторівневу фільтрацію (зворотний осмос, вугільна очистка, УФ-дезінфекція). Має дуже низьку мінералізацію, що робить її придатною для людей із підвищеним тиском або проблемами нирок. Продукт виділяється зручністю упаковки (великі бутлі 5-6 л) і демократичною ціною.

Тонус. Вода «Тонус» позиціонується як функціональна столова вода для активного способу життя. Вона містить більше магнію та кальцію, тому має злегка відчутний «мінеральний присмак».

Компанія робить акцент на енергетичних властивостях води, візуально оформлюючи упаковку у спортивному стилі. Популярна серед молоді та людей, що займаються спортом.

Трускавецька. Цей бренд має давню історію та асоціюється із курортом Трускавець, де джерела води використовуються для лікування понад сто років.

Хоча «Трускавецька» часто належить до лікувально-столових вод, у бутильованій формі вона пропонується у м'якшому варіанті, придатному для регулярного вживання. Має виражений мінеральний смак, що робить її впізнаваною серед інших марок.

Bon Aqua (Бонаква). Це міжнародний бренд, який належить компанії Coca-Cola HBC. «BonAqua» виробляється із підземних джерел, але проходить штучну демінералізацію та повторну мінералізацію, щоб забезпечити стабільну якість у будь-якій точці продажу. Вода має приємний, освіжаючий смак, універсальну ціну та зручну упаковку. Основна аудиторія – міські жителі, офісні працівники, заклади HoReCa.

Отже, асортимент бутильованої негазованої води в Україні характеризується широким вибором – від природних джерельних до очищених техногенно підготовлених вод, а українські виробники здатні забезпечити якість, не гіршу за імпорتنі аналоги, а різноманітність асортименту дозволяє задовольнити потреби споживачів із різними смаками, стилем життя та медичними показаннями.

Список використаних джерел:

1. ТМ «Моршинська». Офіційний сайт. URL: <https://www.morshinska.ua/> (дата звернення: 31.03.2026 р.).
2. ТМ «Зірковий вибір». Офіційний сайт. URL: <https://starwater.ua/> (дата звернення: 31.03.2026 р.).
3. ТМ «Тонус». Офіційний сайт. URL: <https://tonus.ua/> (дата звернення: 31.03.2026 р.).
4. ТМ «Трускавецька». Офіційний сайт. URL: <https://truskavetska.ua/> (дата звернення: 31.03.2026 р.).

5. ТМ «BonAqua». Офіційний сайт. URL: <https://www.bonaqua.ua/> (дата звернення: 31.03.2026 р.).

УДК 658.562:005.6

СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анна Кулік,

кандидат економічних наук, доцент

кафедри менеджменту і маркетингу, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2601-3833>

Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ

У сучасних умовах розвитку економіки питання підвищення якості товарів набуває стратегічного значення для підприємств. Високий рівень конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках змушує підприємства шукати ефективні інструменти забезпечення стабільного розвитку та зміцнення своїх позицій. Одним із ключових таких інструментів виступає управління якістю, яке дозволяє не лише задовольняти вимоги споживачів, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Зростання ролі якості пов'язане з необхідністю адаптації підприємств до міжнародних стандартів, зокрема серії ISO 9000, що створює передумови для виходу на глобальні ринки та підвищення довіри споживачів до продукції. Саме тому удосконалення механізмів управління якістю є одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасних підприємств.

Проблематика управління якістю широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів зробили роботи, присвячені впровадженню систем управління якістю та їх впливу на ефективність діяльності підприємств [1; 2].

Дослідження показують, що впровадження стандартів ISO сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації бізнес-процесів та зростанню конкурентоспроможності підприємств [3]. Водночас сучасні підходи до управління якістю акцентують увагу не лише на характеристиках продукції, але й на якості управлінських процесів, інноваційності та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4].

Окремі дослідження доводять існування тісного взаємозв'язку між практиками управління якістю, інноваційною діяльністю та фінансовими результатами підприємств [5].

Метою дослідження є узагальнення сучасних підходів до управління якістю товарів на підприємствах та обґрунтування ролі систем управління якістю у підвищенні їх ефективності та конкурентоспроможності.

Управління якістю є складовою загальної системи управління підприємством та охоплює процеси планування, забезпечення, контролю та постійного вдосконалення якості. Відповідно до міжнародних стандартів, якість

визначається як ступінь відповідності характеристик продукції встановленим вимогам.

Сучасний підхід до управління якістю базується на концепції всеохоплюючого управління якістю (TQM), яка передбачає орієнтацію на споживача, залучення персоналу та безперервне вдосконалення процесів. Важливим аспектом є те, що якість розглядається не лише як характеристика продукту, а як результат ефективного функціонування всієї організації [6].

Ефективне управління якістю передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних етапів, серед яких: прийняття управлінських рішень, організація виробництва, контроль якості продукції, усунення дефектів та планування довгострокового розвитку [7]. Такий підхід дозволяє забезпечити системність і послідовність дій у сфері якості.

Особливу роль у забезпеченні якості відіграє персонал підприємства. Саме рівень його кваліфікації та залученості визначає ефективність впровадження систем управління якістю. Тому важливою умовою є постійне навчання працівників та формування культури якості в організації.

Одним із ключових інструментів управління якістю є система управління якістю (СУЯ), яка являє собою сукупність організаційних структур, процесів і ресурсів, спрямованих на досягнення встановлених цілей у сфері якості [2]. Впровадження СУЯ дозволяє підприємствам стандартизувати діяльність, знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити стабільну якість продукції.

Процес створення СУЯ включає низку послідовних етапів: від прийняття рішення про її впровадження до розробки документації, визначення функцій і відповідальності, проведення внутрішніх аудитів та сертифікації [6]. Важливим елементом є також розробка політики у сфері якості, яка визначає стратегічні орієнтири діяльності підприємства.

У практиці підприємств застосовуються різні підходи до документування СУЯ. Процедурний підхід передбачає чітке регламентування діяльності, тоді як компетентнісний базується на професіоналізмі персоналу та допускає більшу гнучкість у прийнятті рішень. Найбільш ефективним вважається їх поєднання.

Сучасною тенденцією є впровадження інтегрованих систем управління, які об'єднують управління якістю, екологічною безпекою та іншими аспектами діяльності підприємства. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну ефективність управління.

Значну роль у підвищенні ефективності СУЯ відіграє застосування принципів управління якістю, серед яких: орієнтація на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний і системний підходи, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі даних та розвиток партнерських відносин із постачальниками.

Таким чином, сучасні системи управління якістю сприяють не лише підвищенню якості продукції, але й формуванню конкурентних переваг підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління

якістю є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності. Впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити рівень задоволеності споживачів та зміцнити свої позиції на ринку.

Ефективність СУЯ значною мірою залежить від рівня залучення персоналу, використання процесного підходу та впровадження інновацій.

Список використаних джерел:

1. Управління якістю /Д.П. Лойко, О.В. Вотченкова, О.П. Удовиченко, М.А. Котляр. Львів: “Магнолія 2006”, 2017. 336 с.
2. Управління якістю /І.В. Сирохман, Т.М. Лозова, О.Я. Давидович, М.-М. В. Калимон. Львів: Видавництво “Растр-7”, 2015. 428 с.
3. Лозова Т.М., Сирохман І.В. Управління якістю та безпечністю продукції харчової галузі. Львів: Видавництво “Растр-7”, 2018. 400 с.
4. Maríano García-Fernández, Enrique Claver-Cortés, Juan José Tarí. Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics* 2022, vol. 28 (1), pp. 135–141.
5. Jing Zeng, Wenqing Zhang, Yoshiki Matsui, Xiande Zhao. The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics*. 2021, vol. 185, pp. 240–251
6. Закон України №771 “Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-D0%B2%D1%80/ed20180120>.
7. Kambarov J., Ismailov N. Issues of the Impact of Production Risk Management on Industry Development. *Social Science Journal*, 2022, vol. 13 (1), pp. 619–626.

УДК 641

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ГЛАЗУРОВАНИХ СИРКІВ ЯК ПРЕДСТАВНИКІВ КИСЛОМОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

Альбіна Левчук,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальність D7 «Підприємництво та торгівля»

Антоніна Самойленко,

канд. техн. наук, професор кафедри товарознавства
та комерційної діяльності у будівництві, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Київський національний університет будівництва та архітектури м. Київ

Сучасний етап розвитку харчової промисловості характеризується

постійним зростанням вимог до якості, безпечності та асортименту продуктів харчування. Особливе місце серед них займають молочні та кисломолочні продукти, які мають важливе значення у раціоні людини. Вони є цінним джерелом білків, жирів, вуглеводів, мінеральних речовин, вітамінів і біологічно активних сполук, що позитивно впливають на стан здоров'я, роботу травної системи та імунітет.

У зв'язку з підвищенням рівня життя населення та розвитком культури споживання спостерігається тенденція до розширення асортименту молочної продукції, особливо десертних її видів, серед яких глазуrowані сирки займають провідне місце.

Глазуrowані сирки – це вид кисломолочного десерту, який поєднує в собі ніжний сирковий прошарок і шоколадну глазур. Вони користуються високим попитом серед споживачів різного віку завдяки приємним смаковим властивостям, зручності споживання, поживній цінності та широкому асортименту смакових варіацій. Проте, попри популярність, актуальним залишається питання оцінки їхньої якості, адже на ринку з'являється дедалі більше виробників, серед яких трапляються випадки порушення технології, заміни натуральних компонентів, використання рослинних жирів, підсолоджувачів і ароматизаторів замість натуральних складових [1].

Якість і безпечність харчових продуктів сьогодні є пріоритетним напрямом державної політики у сфері продовольчої безпеки. Згідно із законодавством України, зокрема Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», виробники несуть повну відповідальність за якість своєї продукції, її маркування, відповідність нормативним документам та стандартам. Для кисломолочних сирків основними документами є ДСТУ 4503:2005. Вироби сиркові. Загальні технічні умови [2] а також відповідні ТУ (технічні умови) підприємств, які визначають технологічні параметри виробництва та вимоги до органолептичних і фізико-хімічних показників. На сучасному ринку споживач має широкий вибір глазуrowаних сирків різних виробників – від великих молокопереробних підприємств до невеликих приватних фірм. Продукція відрізняється за масовою часткою жиру, видом глазури, начинкою, наявністю добавок (ванілін, какао, горіхи, карамель, джем, згущене молоко тощо) [3]. Такий широкий асортимент позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств, однак створює складність у виборі якісного продукту для споживача. Саме тому оцінка якості та аналіз асортименту глазуrowаних сирків є важливим завданням для фахівців з товарознавства та технологів харчової промисловості.

Сучасні тенденції розвитку молочної галузі України свідчать про прагнення виробників підвищувати якість продукції та вдосконалювати асортимент відповідно до вимог споживачів і європейських стандартів. Зокрема, зростає попит на продукти з пониженим вмістом жиру, без цукру, з використанням натуральних підсолоджувачів (стевії, фруктози), а також на екологічно чисті та функціональні продукти, які мають пробіотичні властивості. Ці тенденції зумовлюють необхідність не лише контролю якості традиційних сирків, а й пошуку напрямів їх удосконалення [4]. Якість

кисломолочних продуктів визначається сукупністю властивостей, що зумовлюють їхню споживну цінність, безпечність і відповідність вимогам нормативної документації. Основні показники якості встановлюються згідно з вимогами ДСТУ, а також міжнародних стандартів ISO і Codex Alimentarius.

До органолептичних показників якості кисломолочних продуктів належать зовнішній вигляд, консистенція, колір, смак і запах. Вони оцінюються дегустаційним методом за бальною системою, яка передбачає встановлення кількісної оцінки кожного показника. Для сирків глазуrowаних важливим є рівномірність покриття глазури, відсутність тріщин, сколів або деформацій форми. Консистенція сиркової маси має бути ніжною, однорідною, без крупинок, колір – білий або злегка кремовий, смак – чистий, виражений кисломолочний, з присмаком какао або добавок, без ознак сторонніх присмаків чи запахів [3].

Метою досліджень є проведення порівняльної характеристики складу, поживної цінності та маркування глазуrowаних сирків найпоширеніших торгових марок: «Ферма», «Злагода», «Волошкове поле», «Дольче» та «Своя лінія».

На українському ринку всі п'ять зазначених брендів займають стійкі позиції у сегменті кисломолочних десертів.

ТМ «Ферма» – продукція ПАТ «Молочний альянс». Виробник позиціонує свої сирки як натуральні, без використання штучних ароматизаторів і консервантів.

ТМ «Злагода» – належить компанії «Гадячсир». Основна перевага – класичні рецептури та використання якісної глазури на основі какао-масла.

ТМ «Волошкове поле» – продукція ПП «Волошкове поле» (м. Кременчук). Відома різноманітністю смаків і стабільною якістю.

ТМ «Дольче» – бренд компанії Danone, що представляє преміальний сегмент ринку, орієнтований на молодь і дітей.

ТМ «Своя лінія» – власна торгова марка мережі супермаркетів «АТБ», що пропонує продукцію з оптимальним співвідношенням «ціна – якість».

Кожен із виробників має свою стратегію позиціонування, що впливає на вибір сировини, технологію виготовлення та оформлення упаковки [5]. Склад глазуrowаних сирків визначає не лише їхню смакову привабливість, а й поживну цінність та користь для здоров'я. Основними компонентами є: сир кисломолочний, цукор, масло вершкове, ванілін або ароматизатори, глазур на основі какао-продуктів, а також різні наповнювачі (какао, ваніль, родзинки, згущене молоко тощо). Порівняння складу показало, що більшість виробників дотримуються базової класичної рецептури, але ступінь натуральності компонентів значно різниться (табл. 1).

Як видно з табл. 1, найвищу калорійність мають сирки «Ферма» і «Злагода», що зумовлено більшою часткою жиру, тоді як «Дольче» має нижчу енергетичну цінність завдяки використанню вершків і меншій кількості жиру. Найбільший вміст білків притаманний «Злогоді», що робить цей продукт більш поживним і корисним для дітей і спортсменів.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз складу, поживної цінності та якості сирків

Торгова марка	Ферма	Злагода	Волошкове поле	Дольче	Своя лінія
Основні інгредієнти	Сир кисломолочний, цукор, масло вершкове, ванілін, глазур (какао-продукти, масло какао)	Сир кисломолочний, цукор, вершкове масло, глазур на основі какао-масла, ароматизатор «Ваніль»	Сир, цукор, вершкове масло, глазур, ароматизатор «Ваніль», стабілізатор	Сир кисломолочний, вершки, цукор, глазур, емульгатор, ароматизатори	Сир кисломолочний, цукор, масло, глазур (з рослинними жирами), ароматизатор
Особливість і складу	Без рослинних жирів, натуральна глазур	Класичний склад, без консервантів	Містить невелику кількість стабілізаторів	Десертна текстура, використання натуральних вершків	Доступна ціна, використано замінники какао-масла
Масова частка жиру, %	23	20	18	15	18
Білки, г	9,5	10,0	8,0	7,8	8,5
Жири, г	23,0	20,0	18,0	15,0	18,0
Вуглеводи, г	29,0	30,0	32,0	33,0	35,0
Енергетична цінність, ккал/100 г	365	340	325	310	330
Зовнішній вигляд	Рівна глазур, блискуча поверхня	Рівна глазур, без тріщин	Місцями тріщини глазури	Рівна поверхня	Глазур нерівномірна
Консистенція	Однорідна, ніжна	Однорідна	Трохи зерниста	Ніжна, кремова	Дещо суха
Смак і аромат	Виражений молочно-вишневий	Класичний смак, без сторонніх присмаків	Десертний смак, легкий аромат вершків	Приємний, але менш насичений смак	Смак менш виражений
Загальна оцінка (за 5-бальною шкалою)	5,0	4,9	4,6	4,8	4,3

За натуральністю складу лідерами є ТМ «Ферма» та «Злагода», які не використовують рослинних жирів і синтетичних добавок.

За поживною цінністю найвищі показники білка має «Злагода», а найнижчу калорійність – «Дольче».

За маркуванням кращими є «Ферма» і «Дольче», які надають повну

інформацію для споживача.

За органолептичними показниками найвищі оцінки отримали «Ферма» та «Злагода», що свідчить про їхню стабільну якість.

ТМ «Своя лінія» має привабливу ціну, але нижчі показники натуральності та оформлення.

Таким чином, найвищу загальну оцінку отримали глазуровані сирки ТМ «Ферма» (5 балів) та ТМ «Злагода» (4,9 бала), які можна рекомендувати як зразок високої якості та збалансованого складу серед продуктів свого сегмента.

Список використаних джерел:

1. Андреева І. В. Товарознавство продовольчих товарів: у 2 ч. Частина 1. Продовольчі товари рослинного і тваринного походження. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
2. ДСТУ 4503:2005. Вироби сиркові. Загальні технічні умови. [Чинний від 2006-10-01]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 17 с.
3. Пастушенко Л. В. Оцінка якості та безпечності молочних продуктів. Львів: ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2022. 256 с.
4. Андрющенко Т. О. Асортимент і якість кисломолочних продуктів на вітчизняному ринку. Харків: ХДУХТ, 2022. 235 с.
5. Гаврилюк О. М. Споживчі уподобання щодо глазурованих сирків на українському ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. №2. С. 110–118.

УДК 69:502.131.1(100)

ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Наталя Ляліна,

д-р техн. наук, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9364-0925>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Зростання чисельності населення, процеси урбанізації, економічний розвиток та формування нових промислових осередків виступають ключовими чинниками підвищення глобального попиту на будівельні матеріали. Додатковим стимулом є необхідність відновлення інфраструктури після війни, що ще більше посилює потребу в цих ресурсах.

Наразі існує обмежена кількість практичних рекомендацій щодо відповідального вибору та застосування будівельних матеріалів. У різних регіонах світу представлений широкий спектр будівельних матеріалів. За умови їх екологічно відповідального відбору та застосування, а також використання

відповідних технологій і будівельних практик, можливе задоволення майбутніх потреб будівництва із забезпеченням безпечного та надійного середовища.

Рішення щодо використання матеріалів у будівництві приймаються поетапно. Питання їх вибору, постачання, закупівлі, зберігання, використання та утилізації виникають на різних стадіях життєвого циклу. Відповідні рішення супроводжуються специфічними екологічними викликами на кожному етапі.

Зокрема, вибір матеріалів суттєво впливає на вартість реалізації проєкту та процес управління ним і має здійснюватися на ранніх стадіях, до розроблення детальної проєктної документації (наприклад, вибір між цеглою та бетоном). Більш вузькі питання, такі як використання фарб на водній основі замість розчинникових, можуть вирішуватися на етапах проєктування або будівництва. Питання утилізації відходів виникає під час будівництва, однак відповідні стратегії повторного використання чи переробки необхідно визначати заздалегідь.

Будівельні матеріали проходять повний життєвий цикл, що включає видобуток, транспортування, виробництво, пакування, зберігання та подальше використання. Після завершення терміну експлуатації споруд матеріали можуть повторно використовуватися, перероблятися, змінювати функціональне призначення або утилізуватися. У деяких випадках конструкції руйнуються природним шляхом, що призводить до потрапляння матеріалів у довкілля. Усі ці етапи можуть супроводжуватися негативними екологічними та соціальними наслідками.

Відповідальний вибір і використання матеріалів є ключовим підходом у вирішенні екологічних та соціальних ризиків на всіх етапах життєвого циклу.

При виборі будівельних матеріалів необхідно враховувати весь ланцюг постачання, оскільки вплив матеріалів на довкілля та суспільство може виникати на будь-якому його етапі — від видобутку сировини до доставки на будівельний майданчик. Важливим є дотримання виробниками екологічних і соціальних стандартів, зокрема безпечних умов праці та належної утилізації відходів. Базовим критерієм екологічності є безпека конструкції.

Також, доцільно використовувати лише надійні та легальні джерела постачання. У періоди масштабного відновлення попит може перевищувати можливості сталого забезпечення ресурсами, що призводить до їх надмірної експлуатації та екологічних ризиків. Важливо контролювати походження матеріалів і застосовувати сертифіковану продукцію, забезпечуючи соціальну справедливість у процесах постачання.

Проєктування повинно орієнтуватися на мінімізацію використання матеріалів і скорочення відходів. Це досягається завдяки стандартизації розмірів, оптимізації конструкцій та уникненню надлишкових технічних вимог. Гнучкість у виборі матеріалів дозволяє ефективніше використовувати локальні ресурси.

Перевагу слід надавати місцевим матеріалам за умови їх екологічно безпечного походження, що сприяє зменшенню транспортних витрат і викидів. Водночас необхідно враховувати традиційні знання та забезпечувати безпечні

умови їх використання. Доцільним є повторне використання матеріалів після руйнувань за умови відповідності технічним і безпековим вимогам.

Крім того, варто застосовувати матеріали з переробленим вмістом та сприяти повторному використанню й переробці залишків і пакувальних матеріалів, що дозволяє знизити навантаження на природні ресурси та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

У результаті аналізу встановлено, що зростання попиту на будівельні матеріали, зумовлене демографічними, економічними та урбанізаційними процесами, супроводжується посиленням екологічних і соціальних ризиків. Інтенсифікація видобутку та використання ресурсів негативно впливає на довкілля, спричиняючи деградацію природних екосистем і підвищення вразливості суспільства до природних загроз.

Обґрунтовано необхідність впровадження комплексного підходу до управління будівельними матеріалами на всіх етапах їх життєвого циклу — від видобутку до утилізації. Встановлено, що ключовими принципами екологічно відповідального будівництва є забезпечення прозорості ланцюгів постачання, використання сертифікованих і локальних ресурсів, мінімізація відходів, повторне використання матеріалів та впровадження інноваційних і традиційних технологій.

Таким чином, дотримання принципів сталого використання будівельних матеріалів дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й підвищити ефективність будівельних проєктів, забезпечити соціальну справедливість і створити безпечне середовище для майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Global Resources Outlook 2019: Natural Resources for the Future We Want. – Nairobi: United Nations Environment Programme, 2019.
2. Resource Efficiency and Climate Change: Material Efficiency Strategies for a Low-Carbon Future. – Paris: International Resource Panel, 2020.
3. Construction and Demolition Waste Management in Developing Countries. – Washington, DC: World Bank, 2018.
4. Kibert C. J. Sustainable Construction: Green Building Design and Delivery. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2016.
5. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems – Requirements with Guidance for Use. – Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
6. UNEP. Greening the Building Supply Chain: Guidelines for Sustainable Materials Management. – Nairobi: United Nations Environment Programme, 2021.
7. Bribián I. Z., Capilla A. V., Usón A. A. Life Cycle Assessment of Building Materials: Comparative Analysis of Energy and Environmental Impacts. *Building and Environment*. 2011. Vol. 46(5). P. 1133–1140.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СУДОВОЇ ТОВАРОЗНАВЧОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ПЕРВИННИХ (МОБІЛЬНИХ) УКРИТТІВ

Марина Мартосенко,

канд. техн. наук., заступник завідувача відділу
товарознавчих та гемологічних досліджень, доцент
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6296-0320>

Наталія Лисенко,

канд. техн. наук., завідувач відділу
товарознавчих та гемологічних досліджень
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1377-5588>
*Полтавський науково-дослідний експертно-
криміналістичний центр МВС України, м. Полтава*

Функціонування системи публічних закупівель у сфері забезпечення населення захисними спорудами в умовах воєнного стану зумовлює формування нового сегмента об'єктів судової товарознавчої експертизи – первинних (мобільних) укриттів. Закупівля таких об'єктів здійснюється відповідно до положень Закону України «Про публічні закупівлі» [1] з урахуванням особливостей, визначених Постановою Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178 (зі змінами), яка регулює порядок та умови здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування [2].

У період дії правового режиму воєнного стану в Україні здійснюється системна діяльність, спрямована на будівництво нових захисних споруд цивільного захисту, а також модернізацію, капітальний і поточний ремонт та відновлення наявних об'єктів. Окрім того, для укриття населення також застосовуються споруди подвійного призначення – будівлі, споруди чи їх окремі частини, які, поряд із основним функціональним призначенням забезпечення суспільних або господарських потреб, мають захисні властивості та спроектовані, збудовані або пристосовані таким чином, щоб забезпечити умови для тимчасового перебування людей у разі виникнення загроз їх життю та здоров'ю під час надзвичайних ситуацій, воєнних (бойових) дій або терористичних актів.

Відповідно до норм Кодексу цивільного захисту України [2], первинне (мобільне) укриття визначається як технічний виріб, у тому числі блок-модульного типу, призначений для короткострокового (до 4 годин) захисту населення на місцевості шляхом зменшення непрямой дії звичайних засобів ураження під час воєнних (бойових) дій. З урахуванням термінології та з позиції товарознавства первинне (мобільне) укриття доцільно розглядати як спеціальну промислову продукцію (товар) із комплексною структурою споживних властивостей. Такий підхід зумовлений тим, що первинне (мобільне) укриття є одночасно виробом заводського виготовлення з чітко

визначеними технічними характеристиками; інженерною захисною спорудою блок-модульного типу; об'єктом підвищеної соціальної значущості як складовою системи цивільного захисту населення в умовах воєнного стану.

Такий підхід до розуміння сутності первинного (мобільного) укриття обумовлює необхідність виокремлення, з позицій товарознавства, основних груп його споживних властивостей:

- функціональні властивості – здатність забезпечувати основне призначення: короткостроковий (до 4 годин) захист населення на місцевості шляхом зменшення впливу від прогнозованих небезпечних чинників (факторів) непрямої дії звичайних засобів ураження під час воєнних (бойових) дій. Ключовим показником є стійкість до надмірного тиску повітряної ударної хвилі не менше ніж 100 кПа (відповідно до Первинні (мобільні) укриття. Основні параметри та методи випробування [3]);

- захисні властивості – герметичність, вогнестійкість, відсутність вторинної фрагментації (сколювання), захист від проникнення токсичних речовин та уламків;

- надійність – міцність конструкції, довговічність матеріалів, збереження захисних характеристик протягом гарантійного строку експлуатації;

- ергономічні властивості – зручність розміщення людей, ефективність вентиляції та освітлення, доступність для різних категорій населення (включно з маломобільними групами), швидкість монтажу/демонтажу.

- екологічні та естетичні властивості – використання безпечних матеріалів, відповідність вимогам щодо впливу на навколишнє середовище.

Водночас у межах судової товарознавчої експертизи зазначені споживні властивості трансформуються у доказові категорії, що набувають процесуального значення. Експерт-товарознавець встановлює та аналізує фактичні дані щодо відповідності:

- характеристик об'єкта дослідження умовам договору про публічну закупівлю (тендерній документації, технічній специфікації, ціновим показникам та іншим істотним умовам);

- фактичних характеристик виробу технічній документації виробника;

- показників регламентованих нормативно-правовими актами і нормативними документа у сфері цивільного захисту.

Встановлення зазначених характеристик має ґрунтуватися виключно на об'єктивних результатах випробувань, підтверджених належними та допустимими доказами – протоколами випробувань акредитованих випробувальних лабораторій або висновками експертів, які володіють спеціальними знаннями у відповідних галузях (будівельно-технічна, в галузі цивільного захисту тощо).

Дослідження первинних (мобільних) укриттів здійснюється із застосуванням комплексу методів: органолептичного (візуально-інструментального) аналізу; вимірювальних методів (визначення геометричних параметрів конструкції); документального аналізу (дослідження технічної документації, технічних умов, сертифікатів відповідності, протоколів випробувань тощо); порівняльного аналізу (зіставлення з аналогами,

нормативними вимогами та іншими нормативно-правовими актами); методичних підходів до визначення ринкової вартості. Використання зазначених методів забезпечує об'єктивність, повноту та достовірність результатів товарознавчого дослідження, а також їх відповідність вимогам належності як допустимості доказів у судовому провадженні.

З урахуванням зазначеного, у межах судової товарознавчої експертизи можуть вирішуватися такі завдання:

- встановлення наявності або відсутності прихованих дефектів із застосуванням органолептичних та інструментальних методів, а також з урахуванням результатів випробувань, підтверджених протоколами акредитованих випробувальних лабораторій;

- визначення ступеня зниження споживних властивостей продукції на підставі результатів випробувань, а також інших документально підтверджених даних, що характеризують її технічний стан та експлуатаційні властивості;

- встановлення відповідності (або невідповідності) продукції вимогам нормативних документів (зокрема ДСТУ 9329:2025 Первинні (мобільні) укриття. Основні параметри та методи випробування), технічних умов, а також документів про підтвердження відповідності – з урахуванням результатів випробувань, підтверджених протоколами акредитованих випробувальних лабораторій, – із визначенням впливу виявлених невідповідностей на її споживні та захисні властивості;

- визначення ринкової вартості об'єкта дослідження з урахуванням його технічних, якісних та функціональних характеристик, рівня захисних властивостей, комплектації, умов постачання і монтажу, кон'юнктури ринку аналогічної продукції, а також із врахуванням умов договору про закупівлю в частині, що впливають на формування ціни.

Практика проведення судових товарознавчих експертиз первинних (мобільних) укриттів свідчить про наявність низки проблемних питань, зокрема: обмеженість або неповнота вихідних даних (технічної документації, відомостей про фактичні характеристики виробу, умов виготовлення та постачання), що ускладнює проведення повного та об'єктивного дослідження; залежність встановлення окремих характеристик продукції від результатів випробувань, підтверджених протоколами акредитованих випробувальних лабораторій; необхідність використання результатів суміжних видів судових експертиз (будівельно-технічної, в галузі цивільного захисту тощо); варіативність конструктивних і технічних рішень первинних (мобільних) укриттів, що ускладнює їх порівняльну оцінку та ідентифікацію як однорідних об'єктів дослідження; обмеженість достовірної та репрезентативної інформації щодо рівня ринкових цін на первинні (мобільні) укриття, особливо в умовах воєнного стану.

Водночас специфіка первинних (мобільних) укриттів як об'єктів судової товарознавчої експертизи обумовлює необхідність чіткого розмежування меж компетенції експерта-товарознавця та експертів інших спеціальностей. Це, зокрема, стосується випадків, коли встановлення окремих характеристик продукції потребує використання спеціальних знань у галузях, відмінних від

товарознавства (будівельно-технічний, у галузі цивільного захисту тощо). Такий підхід забезпечує дотримання процесуальних вимог щодо дотримання меж компетенції судового експерта.

Таким чином, товарознавчий підхід до дослідження первинних (мобільних) укриттів набуває міждисциплінарного характеру, передбачаючи використання елементів суміжних досліджень у межах, необхідних для оцінки споживних властивостей об'єкта. Це забезпечує комплексну оцінку укриття як товару особливого виду – продукції, від якості якої безпосередньо залежить життя та здоров'я населення.

Специфіка первинних (мобільних) укриттів полягає в одночасному поєднанні ознак промислового товару, інженерної захисної споруди блок-модульного типу та соціально значущого елемента системи цивільного захисту. Така багатогранність зумовлює необхідність трансформації класичних підходів товарознавства у напрямі комплексного аналізу їхніх споживних, функціональних, захисних та експлуатаційних характеристик.

У цьому контексті практичні аспекти судової товарознавчої експертизи первинних (мобільних) укриттів доцільно розглядати як інструмент системного встановлення відповідності таких об'єктів вимогам нормативно-технічної документації, умовам договорів про публічні закупівлі. У підсумку це забезпечує формування обґрунтованих і об'єктивних висновків, що мають доказове значення та можуть бути використані під час прийняття процесуальних рішень у судовому провадженні.

Список використаних джерел:

1. Про публічні закупівлі: від 25.12.2015 № 922-VIII (редакція від 31.10.2025) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178 (у редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 12.05.2023 № 471) (редакція від 07.04.2026) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.04.2026).
3. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2021 № 5403-VI (редакція від 22.03.2026) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 08.04.2026).
4. ДСТУ 9329:2025. Первинні (мобільні) укриття. Основні параметри та методи випробування. [Чинний від 2025-08-01]. Вид. офіц. Київ, 2025. 15 с. (Інформація та документація).

ТОВАРОЗНАВЧА ОЦІНКА КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ І ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ ЗБИТКІВ ВІД ЇХ ВТРАТИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ніна Мережко,

д-р техн. наук, професор, завідувач кафедри
товарознавства та митної справи, професор
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3077-9636>

Володимир Індутний,

д-р геол.-мін. наук, професор кафедри
товарознавства та митної справи, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6676-7472>

Катерина Пірковіч,

канд. техн. наук, доцент кафедри
товарознавства та митної справи, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1461-0235>

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Товарознавча оцінка пам'яток культури з метою визначення рівня фінансових збитків, нанесених війною, є завданням, яке нині набуло високого рівня актуальності. Робота виконується уповноваженими на це особами, які мають акредитацію Фонду державного майна України або Міністерства юстиції України згідно з вимогами чинного законодавства [1, 2], і здійснюється на основі результатів аналізу перманентного стану ринку споріднених товарів, а також з урахуванням результатів наукової атрибуції. Наукову атрибуцію й визначення рівня соціально-культурного значення пам'яток культури здійснюють власники колекцій і працівники музеїв різної форми власності [3, 4].

Завдячуючи впровадженню сучасних інтернет-технологій, антикварний ринок швидко розвивається, вдосконалюється, і в результаті виникають суттєві зміни в підходах до товарознавчої оцінки. Найбільший вплив мали такі зміни:

- Поява великої кількості міжнародних інтернет-аукціонів, частина з яких є спеціалізованою відносно певних видів пам'яток культури – живопису, бібліографії, нумізматики та інших;
- Суттєве збільшення кількості учасників аукціонної торгівлі;
- Можливість оперативного доступу до корисної інформації про пам'ятки культури, виставлені на продаж в режимі онлайн;
- Відкритий доступ до інформації про численні споріднені пам'ятки культури, виставлені на продаж;
- Збільшення об'ємів капіталізації інтернет-аукціонів за рахунок великої кількості виставлених на продаж об'єктів культури. Чисельність окремих видів пам'яток, виставлених на продаж, перевищує сотні тисяч, що ліквідує традиційну дефіцитарність, притаманну галерейній торгівлі;

- Розвиток технологій, які забезпечують обробку і збереження супровідної інформації про пам'ятки культури, а також відкритий доступ до приватних зібрань;
- Можливості отримання експертних послуг та інформаційної підтримки на основі консультацій;
- Можливість контактів з експертами, професійними оцінювачами, продавцями, юристами, а також з колекціонерами й працівниками музеїв;
- Можливість організації пошуків корисної інформації за допомогою штучного інтелекту.

Обставини, що склалися, потребують постійного вдосконалення методів роботи експертів, нових наукових розробок у сфері аналізу ринків та розвитку методів прикладного товарознавства.

Кафедра товарознавства та митної справи Державного торговельно-економічного університету впродовж останніх десяти років здійснює активну роботу у сфері розробки прикладних методів оцінки пам'яток культури та їх впровадження в роботу професійних оцінювачів і працівників музеїв України.

Робота ведеться за такими напрямками:

- Читання лекцій для студентів з метою підвищення їх компетентності у сфері оціночної діяльності, зокрема з дисципліни «Експертиза коштовностей та антикваріату».
- Проведення семінарів підвищення кваліфікації для працівників музейних установ, фондово-закупівельних комісій музеїв, які задіяні в роботі по визначенню рівня фінансових збитків, а також колекціонерів, викладачів ЗВО, судових експертів та професійних оцінювачів.
- Наукові дослідження та публікації, присвячені оцінці пам'яток культури. Зокрема опубліковані підручники з оцінки культурних цінностей [5], експертизи пам'яток культури [6], товарознавства [7, 8], статті, присвячені оцінці дорогоцінних каменів, творів живопису, графіки, іконопису, декоративно-ужитковому мистецтву, природничим пам'яткам, антикварним виробам зі скла, кераміки, металів, пам'яткам букіністики, нумізматики, ювелірного мистецтва, а також пам'яткам археології [9-12].

Список використаних джерел:

1. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 № 2658-III (редакція від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>
2. Про судову експертизу: Закон України від 25.02.1994 № 4038-XII (редакція від 01.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text>
3. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29.06.1995 № 249/95-ВР (редакція від 28.08.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр#Text>
4. Про затвердження Інструкції про порядок визначення оціночної та страхової вартості пам'яток Музейного фонду України: Наказ Міністерства культури України від 13.07.1998 № 325 (редакція від 19.04.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0496-98#Text>

5. Індутний В.В. Оцінка культурних цінностей: підручник. Київ: КНТЕУ, 2016. 880 с.
6. Індутний В.В., Походяща О.Б. Експертиза пам'яток культури. Київ: Літера ЛТД, 2021. 516 с.
7. Товарознавство. Т. 1. Непродовольчі товари: підручник / Н.В. Мережко, О.Р. Мокроусова, Л.А. Коптюх та ін. Київ: КНТЕУ, 2019. 760 с.
8. Товарознавство. Т. 2. Ювелірні вироби та годинники: підручник / В.В. Індутний, К.А. Пірковіч, О.І. Сім'ячко, Н.Б. Марчук. Київ: КНТЕУ, 2020. 320 с.
9. Пономаренко О.М., Павлишин В.І., Індутний В.В., Мережко Н.В., Пірковіч К.А. Оцінка фінансових збитків від втрати мінералогічних колекцій. *Вісник Національної академії наук України*. 2024. №8. С. 24–36. doi: <https://doi.org/10.15407/visn2024.08.024>
10. Індутний В.В., Мережко Н.В., Пірковіч К.А. Аналіз українського ринку і прогнозування вартості творів живопису, графіки та іконопису. *Вісник оцінки*. 2024. №3 (72). С. 17-36.
11. Індутний В., Мережко Н., Калуга Н. Товарознавча оцінка художніх та антикварних виробів зі скла. *Товари і ринки*. 2023. №1 (45). С. 76-88. doi: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)07](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)07)
12. Індутний В.В. Мережко Н.В., Мельник С.М. Товарознавча оцінка букіністичних пам'яток. *Товарознавчий вісник*. 2022. №15 (1). С. 62-78. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-6>

УДК 504.4.054:648.18:661.18

ЕКОЛОГІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ЗАСОБІВ ДЛЯ МИТТЯ ПОСУДУ

Наталія Омельченко,

канд. техн. наук., професор кафедри товарознавства
і торговельного підприємництва, професор
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3718-8484>

Марина Мараховська,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
ОП «Товарознавство та експертиза в митній справі»
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
*Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка», м. Миргород*

Сучасні засоби для миття посуду є поширеною групою побутової хімії, що щоденно використовується в домогосподарствах і закладах сфери послуг. Для України ця тема є актуальною не лише з позицій споживної ефективності, а й з огляду на вимоги екологічної безпеки, захисту здоров'я людини та гармонізації національного законодавства з європейськими підходами. Чинний в Україні Технічний регламент мийних засобів установлює вимоги до мийних

засобів і поверхнево-активних речовин у їх складі, а Закон України «Про загальну безпечність нехарчової продукції» поширює на такі товари загальну вимогу безпечності [1, 2].

Метою дослідження є узагальнення екологічних і безпекових аспектів сучасних засобів для миття посуду, що реалізуються на українському ринку, та обґрунтування критеріїв їх безпечного вибору і використання споживачем. У роботі використано аналіз нормативно-правових актів України, порівняльний аналіз складу та маркування засобів для миття посуду, контент-аналіз наявної інформації на упаковці, а також методи узагальнення і систематизації наукових джерел. Об'єктом дослідження є сучасні засоби для миття посуду, представлені на споживчому ринку України. Предметом дослідження є їх екологічні властивості, безпекові характеристики, склад, маркування та умови використання.

Екологічний аспект сучасних засобів для миття посуду насамперед пов'язаний із впливом поверхнево-активних речовин та інших компонентів на водне середовище. Технічний регламент мийних засобів передбачає вимоги до біологічного розкладу ПАР: рівень повного біологічного розкладу поверхнево-активних речовин, що входять до складу мийного засобу, має становити за 28 днів не менш як 60 %, а також встановлює обмеження щодо вмісту фосфатів та інших сполук фосфору для окремих категорій мийних засобів [1]. Це свідчить про нормативне закріплення екологічної складової безпечності цієї продукції в Україні. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, до основних негативних наслідків застосування мийних засобів належать руйнування водних екосистем, зокрема внаслідок евтрофікації водойм, використання та забруднення питної води, а також утворення відходів пакування [3]. Міністерство прямо вказує, що зменшення такого впливу можливе шляхом обмеження певних складників, правильного дозування, оптимізації способу очищення та мінімізації споживчого пакування. Крім того, в Україні застосовується добровільне екологічне маркування за підходом ISO 14024, а в екологічних вимогах до публічних закупівель уже використовуються критерії для мийних засобів і засобів для чищення [4, 5].

Безпековий аспект сучасних засобів для миття посуду пов'язаний із можливим подразнювальним, алергенним або токсикологічним впливом окремих компонентів, а також із правильністю інформування споживача. Закон України «Про загальну безпечність нехарчової продукції» визначає безпечну продукцію як таку, що за звичайних або обґрунтовано передбачуваних умов використання не становить ризику або становить лише мінімальні прийнятні ризики; при цьому враховуються склад продукції, упаковка, попередження на етикетці та інша інформація щодо використання [2]. Одночасно Закон України «Про захист прав споживачів» гарантує право споживача на необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, яка забезпечує можливість її свідомого і компетентного вибору [6].

Практичне значення для безпечного використання має і маркування. Технічний регламент мийних засобів вимагає зазначення на упаковці найменування і призначення засобу, складу, правил та умов використання,

спеціальних застережних заходів, маси нетто, дати виготовлення, строку придатності та інших обов'язкових реквізитів. Окремо передбачено, що пакування рідкого мийного засобу не повинне містити графічних зображень харчових продуктів, зокрема фруктів, якщо це може ввести споживача в оману щодо способу застосування. Такий підхід є важливим саме для побутової безпеки.

У контексті України заслуговує на увагу і санітарно-гігієнічний аспект змиваності мийних засобів із поверхні посуду. Науково-методичні розробки ДУ «Інститут громадського здоров'я ім. О. М. Марзеєва НАМН України» пропонують оцінювати повноту змивання засобів на основі аніонних ПАР за залишковою кількістю АПАР у змивах; у науковому повідомленні установи рекомендовано, щоб після триразового ополіскування вміст залишкових АПАР у змивах не перевищував 0,05 мг/дм³. Це підкреслює, що для засобів для миття посуду в українському науковому та прикладному полі важливою є не лише мийна здатність, а й повнота видалення залишків засобу з обробленої поверхні [7, 8]. Українські дослідники також акцентують увагу на тому, що при оцінюванні безпечності засобів для миття посуду доцільно враховувати токсичність, алергенність, біорозкладність, ефективність, а також показники змивання залишкових аніонних ПАР з посуду та дитячих виробів [9, 10]. У праці українських авторів 2024 року підкреслено необхідність нормативно-технічного регулювання екологічно безпечних засобів для посуду, а в матеріалах Харківського політехнічного інституту за 2023 рік окремо розглянуто негативний вплив ПАР як основних інгредієнтів синтетичних мийних засобів на довкілля та перспективність більш екологічних альтернатив [9]. Окремо слід врахувати, що в Україні з 2024 року запроваджено нові технічні регламенти щодо класифікації небезпечності, маркування та пакування хімічної продукції, а також щодо безпечності хімічної продукції. Міністерство захисту довкілля прямо зазначає, що регламент щодо маркування та пакування імплементує європейські підходи CLP та GHS [11, 12]. Водночас після змін, внесених постановою КМУ № 1598 від 05.12.2025 [13], для нових вимог передбачено перехідний період, протягом якого на ринку ще може перебувати продукція без повного дотримання нових правил. Це важливо враховувати при аналізі сучасного асортименту в Україні у 2026 році.

Отже, екологічні та безпекові аспекти сучасних засобів для миття посуду в Україні слід розглядати комплексно. Екологічна складова пов'язана насамперед із біорозкладністю ПАР, обмеженням фосфатів у визначених категоріях мийних засобів, раціональним дозуванням та мінімізацією пакування. Безпекова складова охоплює склад засобу, повноту і зрозумілість маркування, наявність попереджень, недопущення оманливого оформлення упаковки та контроль змивання залишків засобу з посуду. Для українського ринку особливого значення набуває поєднання чинних вимог Технічного регламенту мийних засобів із новими правилами щодо хімічної продукції та поширення практик добровільного екологічного маркування.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Технічного регламенту мийних засобів : постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2008 № 717 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.04.2026).
2. Про загальну безпечність нехарчової продукції : Закон України від 02.12.2010 № 2736-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-17#Text> (дата звернення 09.04.2026).
3. Екологічне маркування та довкілля // Бізнесу / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/biznesu/ekologichne-markuvannya/ekologichne-markuvannya-ta-dovkillya/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 09.04.2026)
4. Екологічне маркування та публічні закупівлі // Бізнесу / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/biznesu/ekologichne-markuvannya/ekologichne-markuvannya-ta-publichni-zakupivli/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 09.04.2026)
5. Категорії продукції // Орган з оцінки відповідності «Центр екологічної сертифікації та маркування» ВГО «Жива планета»: веб-сайт. URL: https://www.ecolabel.org.ua/katehorii-produktsii?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 09.04.2026)
6. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 09.04.2026).
7. Оцінка повноти змивання засобів, призначених для миття виробів для дітей // ДУ «Інститут громадського здоров'я ім. О.М. Марзеєва НАМН України»: веб-сайт. URL: https://www.ecolabel.org.ua/katehorii-produktsii?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 09.04.2026)
8. Наукові повідомлення // ДУ «Інститут громадського здоров'я ім. О. М. Марзеєва НАМН України»: веб-сайт. URL: https://health.gov.ua/activity/scientific-activity/scientific-releases/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 09.04.2026)
9. Османова О. В. Екологічні аспекти застосування синтетичних мийних засобів / О. В. Османова // Безпека людини у сучасних умовах [Електронний ресурс] : зб. доп. 15-ї Міжнар. наук.-метод. конф. та Міжнар. наук. конф. Європ. Асоц. наук з безпеки (EAS), 7-8 грудня 2023 р. = Human safety in modern conditions : coll. of 15th Intern. Sci. and Methodological Conf., Intern. Sci. Conf. of the Europ. Assoc. for Security (EAS), December 7-8, 2023 / відп. за вип. В. В. Березуцький ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Харків, 2023. – С. 146-147.
10. Чепурда, Л., Осипенкова, І., Сухенко, В., & Авдєєва, Л. (2024). Нормативно-технічне регулювання екологічно безпечних мийних засобів для посуду на основі біологічно активних компонентів прополісу. *Innovations and*

Technologies in the Service Sphere and Food Industry, (1 (11), 21-25.
[https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.4)

11. Про затвердження Технічного регламенту класифікації небезпечності, маркування та пакування хімічної продукції : постанова Кабінету Міністрів України від 10.05.2024 № 539 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.04.2026).
12. Про затвердження Технічного регламенту щодо безпечності хімічної продукції : постанова Кабінету Міністрів України від 23.07.2024 № 847 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/847-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.04.2026).
13. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 10 травня 2024 р. № 539 і від 23 липня 2024 р. № 847 : постанова Кабінету Міністрів України від 05.12.2025 № 1598 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1598-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.04.2026).

УДК 664.8/9: 006.3/.8

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ БЕЗПЕЧНОСТІ М'ЯСНИХ КОНСЕРВІВ У ТЕРМОСТІЙКІЙ ПОЛІМЕРНІЙ ТАРИ В УКРАЇНІ

Сергій Омельченко,

здобувач вищої освіти третього (PhD) рівня
кафедри товарознавства і фармації

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9466-6417>

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Актуальність дослідження зумовлена розширенням практики використання термостійкої полімерної споживчої тари у виробництві харчових продуктів тривалого зберігання, зокрема м'ясних консервів. Такий напрям є перспективним з огляду на зменшення маси упаковки, зручність транспортування, споживчі переваги та можливості оптимізації логістики. Водночас застосування полімерної тари у виробництві стерилізованої м'ясної продукції висуває підвищені вимоги до безпечності як самого харчового продукту, так і матеріалів, що контактують із ним у процесі теплового оброблення та зберігання. У зв'язку з цим особливого значення набуває аналіз чинного законодавства України, яке регламентує вимоги до безпечності харчових продуктів, гігієни виробництва, державного контролю, мікробіологічних критеріїв, маркування та безпечності матеріалів і предметів, призначених для контакту з харчовими продуктами [1-3].

Метою дослідження є узагальнення чинної нормативно-правової бази України у сфері безпечності харчових продуктів та визначення її значення для

розроблення і виробництва м'ясних консервів у термостійкій полімерній споживчій тарі.

Базовим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», який регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку та споживачами і встановлює загальні вимоги до безпечності харчових продуктів. Для технології м'ясних консервів цей закон формує рамкову правову основу щодо обов'язків оператора ринку, простежуваності, дотримання гігієнічних вимог, вилучення небезпечної продукції з обігу та відповідальності за порушення законодавства. Практичне значення цього акту для виробництва консервів у полімерній тарі полягає в тому, що безпечність кінцевого продукту розглядається як результат контролю всього виробничого ланцюга: від приймання м'ясної сировини до фасування, стерилізації, зберігання та реалізації. Закон є чинним; на порталі Верховної Ради відображена поточна редакція станом на 02.03.2026 [1].

Важливим складником системи правового регулювання є Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я тварин та благополуччя тварин». Його значення полягає у визначенні правових та організаційних засад офіційного контролю, який здійснюється для перевірки дотримання операторами ринку вимог харчового законодавства. Для виробництва м'ясних консервів це означає, що безпечність продукції підтверджується не лише внутрішньовиробничими процедурами, а й зовнішнім контролем через інспектування, аудит, відбір зразків та застосування заходів реагування у разі виявлення невідповідностей. Отже, законодавство у сфері держконтролю виступає інструментом забезпечення стабільності безпечності готової консервованої продукції [2].

Суттєве значення для обґрунтування безпечності технології має наказ Мінагрополітики України від 01.10.2012 № 590, яким затверджено вимоги щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи НАССР [4]. Саме цей документ дає можливість структуровано ідентифікувати небезпечні чинники та встановити контроль на критичних етапах технологічного процесу. У виробництві м'ясних консервів у термостійкій полімерній тарі такими етапами є приймання сировини, підготовка рецептурної суміші, фасування, герметизація тари, теплова стерилізація, охолодження та зберігання. Упровадження процедур НАССР у цьому випадку є не лише вимогою законодавства, а й методологічною основою наукового обґрунтування безпечних режимів виробництва. Додатково спеціальні гігієнічні вимоги до виробництва харчових продуктів тваринного походження встановлені наказом Мінагрополітики від 20.10.2022 № 813, що безпосередньо стосується м'ясопереробних потужностей, умов поводження із сировиною, санітарного стану приміщень і обігу готової продукції [5].

Окреме місце у системі правового регулювання посідають акти, що визначають мікробіологічну безпечність продукції. Наказ МОЗ України від

19.07.2012 № 548 затвердив мікробіологічні критерії для встановлення показників безпечності харчових продуктів; у 2025 році до нього були внесені зміни. Для м'ясних консервів, як стерилізованої продукції тривалого зберігання, це має особливе значення, оскільки ефективність теплового оброблення, промислова стерильність і стабільність при зберіганні безпосередньо пов'язані з дотриманням мікробіологічних критеріїв. Таким чином, нормативно закріплені критерії є основою лабораторного контролю та оцінювання адекватності режимів стерилізації [6].

Для теми дослідження принципово важливим є Закон України «Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами», який визначає правові та організаційні засади забезпечення безпечності таких матеріалів. Застосування термостійкої полімерної споживчої тари у виробництві м'ясних консервів має відповідати вимозі, за якою матеріали, що контактують з харчовим продуктом, не повинні становити небезпеки для здоров'я людини, а також не повинні зумовлювати неприйнятні зміни складу чи органолептичних властивостей продукту. Практичне продовження цього підходу відображено в наказі Мінагрополітики від 02.10.2023 № 1743, яким затверджено вимоги до письмової декларації про відповідність матеріалів і предметів, призначених для контакту з харчовими продуктами, та перелік документів, що підтверджують відомості, зазначені в декларації. Це означає, що під час обґрунтування використання полімерної тари у технології м'ясних консервів необхідно враховувати не лише її технологічну придатність до стерилізації, а й документально підтверджену відповідність вимогам безпечності [7].

Завершальним елементом правового забезпечення є Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів», який встановлює правові та організаційні засади надання споживачам інформації про харчові продукти з метою забезпечення високого рівня захисту здоров'я громадян та їхніх інтересів. Для м'ясних консервів у полімерній тарі цей закон має важливе значення у частині маркування, оскільки саме споживча тара виступає носієм інформації про назву продукту, склад, алергени, масу нетто, строки придатності, умови зберігання та дані оператора ринку. Отже, сучасне розуміння безпечності охоплює не лише мікробіологічний, хімічний і технологічний аспекти, а й належне інформаційне забезпечення споживача [8].

Отже, нормативно-правове регулювання безпечності м'ясних консервів у термостійкій полімерній тарі в Україні має комплексний характер і охоплює загальні вимоги до безпечності харчових продуктів, державний контроль, процедури НАССР, спеціальні гігієнічні вимоги до виробництва продуктів тваринного походження, мікробіологічні критерії, вимоги до матеріалів, що контактують із харчовими продуктами, та правила надання інформації споживачу. Саме інтеграція технологічного і нормативного підходів створює підґрунтя для розроблення безпечної, конкурентоспроможної та нормативно відповідної продукції.

Список використаних джерел:

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 04.04.2026)
2. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я тварин та благополуччя тварин : Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text> (дата звернення 04.04.2026)
3. Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами : Закон України від 03.11.2022 № 2718-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2718-20#Text> (дата звернення 04.04.2026)
4. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) : наказ Мінагрополітики України від 01.10.2012 № 590 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12#Text> (дата звернення 04.04.2026)
5. Про затвердження Гігієнічних вимог до виробництва та обігу харчових продуктів тваринного походження : наказ Мінагрополітики України від 20.10.2022 № 813 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-22#Text> (дата звернення 04.04.2026)
6. Про затвердження Мікробіологічних критеріїв для встановлення показників безпечності харчових продуктів : наказ МОЗ України від 19.07.2012 № 548 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1321-12#Text> (дата звернення 04.04.2026)
7. Про затвердження Вимог до письмової декларації про відповідність матеріалів і предметів, призначених для контакту з харчовими продуктами, та переліку документів, які підтверджують відомості, зазначені в декларації : наказ Мінагрополітики України від 02.10.2023 № 1743 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1961-23#Text> (дата звернення 04.04.2026)
8. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text> (дата звернення 04.04.2026)

СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ МАЙОНЕЗУ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ

Артем Панасенко,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
спеціальність D7 «Підприємництво та торгівля»,

Антоніна Самойленко,

канд. техн. наук, професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності у будівництві, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Київський національний університет будівництва та архітектури м. Київ

Ринок майонезу в Україні є одним із найрозвиненіших сегментів харчової промисловості, який характеризується високою насиченістю, стабільним попитом та широким асортиментом продукції різних торгових марок.

В Україні майонез з'явився ще в радянський період, коли він вироблявся за єдиним стандартом, який передбачав наявність певної жирності, кислотності та консистенції. Після здобуття незалежності України технологічні та нормативні засади виробництва харчової продукції піддавалися реформуванню. Замість застарілих стандартів радянського періоду почали впроваджувати національні стандарти ДСТУ. У випадку майонезів діючим стандартом нині є ДСТУ 4487:2015 «Майонези та майонезні соуси. Загальні технічні умови», який набрав чинності з 1 січня 2016 року [1].

Цей стандарт поширюється на всі види майонезів і майонезних соусів як емульсійні продукти, виготовлені з олії і води з додаванням емульгаторів, стабілізаторів і інших харчових добавок.

З часом, після переходу до ринкових відносин, виробництво цього продукту стало більш різноманітним: з'явилися нові види майонезів з різним вмістом жиру, ароматичними добавками, гірчицею, часником, лимонним соком, оливковою олією та іншими інгредієнтами. Проте саме класичний майонез «Провансаль» залишається еталоном якості та смаку для більшості споживачів [2].

Сьогодні ринок майонезу в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, який формується як за рахунок вітчизняних, так і за рахунок імпортованих виробників. Основну частку ринку займають національні бренди, які мають розвинену дистрибуційну мережу, налагоджене виробництво та високу довіру споживачів. Серед найбільш відомих торгових марок можна назвати «Щедро», «Торчин», «Королівський смак», «Олейна», «Чумак», «Ряба», а також продукти під приватними марками роздрібних мереж – «Повна Чаша», «Сільпо Selection», «Metro Chef» тощо.

В Україні діє понад 30 підприємств, що спеціалізуються на виготовленні майонезу та майонезних соусів. Виробництво концентрується переважно у великих промислових центрах – Києві, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Львові, Одесі, Кропивницькому. Найбільші виробничі потужності зосереджені на

підприємствах таких компаній, як ПрАТ «Щедро», ТОВ «Монделіс Україна» (ТМ «Торчин»), ПрАТ «Чумак», ТОВ «Олком», ПрАТ «Едельвіка», ТОВ «Руна» та інших.

За даними галузових звітів, обсяги виробництва майонезу в Україні у 2024 році оцінювалися на рівні понад 60–65 тис. тонн на рік. Хоча цей показник поступово знижується у порівнянні з докризовими роками, він залишається стабільним завдяки стійкому внутрішньому попиту. При цьому понад 80% виробленого майонезу припадає на класичний «Провансаль» з жирністю від 50 % до 67 %. За статистичними даними, загальний обсяг ринку майонезу в Україні у 2024 році оцінювався на рівні понад 60 тис. тонн на рік, а обсяг продажів перевищував 4,5 млрд грн. Попит на цей продукт залишається стабільним навіть в умовах економічних коливань, оскільки майонез є відносно доступним та традиційним продуктом харчування для більшості українських сімей. Близько 80% споживачів регулярно купують майонез, а понад 60% віддають перевагу саме класичному «Провансалу» [4].

У структурі споживання спостерігається певна сезонність: пік продажів припадає на зимовий період (листопад – січень), коли зростає приготування святкових страв, салатів та холодних закусок. У літній сезон попит дещо знижується, проте виробники компенсують це за рахунок акційних пропозицій, нових упаковок та рекламних кампаній.

Щодо регіональної структури споживання, то найбільші обсяги продажу майонезу припадають на великі міста – Київ, Харків, Дніпро, Львів та Одесу. Проте у сільських регіонах попит також залишається високим, оскільки майонез часто використовується для приготування домашніх страв. Важливим чинником розвитку ринку є поступове зростання частки продукції у дой-паках (пакетах із кришкою), що дозволяє зручно дозувати продукт і забезпечує більшу економічність у використанні. Імпорт майонезу в Україні займає незначну частку – близько 5–7% ринку. Основними постачальниками є Польща, Литва та Німеччина. Імпортна продукція здебільшого представлена в преміальному сегменті, орієнтованому на споживачів із вищим рівнем доходів. Водночас експорт українського майонезу поступово зростає — основними ринками збуту є Молдова, Грузія, Азербайджан, країни ЄС. Це свідчить про конкурентоспроможність українських виробників у міжнародному середовищі.

Однією з тенденцій сучасного ринку є зміна споживчих пріоритетів. Зростає попит на майонези зі зниженим вмістом жиру (до 40 %), без консервантів, барвників і з використанням натуральних інгредієнтів. Виробники реагують на ці запити, розробляючи нові рецептури, збагачені вітамінами або виготовлені на основі рослинних олій холодного віджиму. Також розвивається сегмент веганських майонезів, які не містять яєчного порошку і виготовляються з соєвого або аквафабного білка.

Конкуренція на ринку змушує компанії активно працювати над брендингом і маркетинговими комунікаціями. Провідні бренди інвестують у рекламні кампанії, модернізацію упаковки та покращення дизайну етикеток. Зокрема, компанії «Щедро» та «Торчин» роблять акцент на натуральності продукту, відсутності ГМО та зниженому вмісті штучних добавок. Такий підхід

відповідає сучасним трендам здорового харчування.

Загалом, аналіз ринку майонезу в Україні показує, що цей сегмент залишається стабільним і перспективним. Попри економічні труднощі та зміни в уподобаннях споживачів, майонез продовжує бути одним із базових продуктів у харчуванні українців. Подальший розвиток ринку пов'язаний із удосконаленням технологій виробництва, розширенням асортименту за рахунок функціональних і дієтичних продуктів, а також підвищенням якості та безпечності продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Виробництво майонезу в Україні є важливою складовою галузі виробництва харчових жирів і соусів. На сучасному етапі воно має стабільний характер і демонструє високу адаптивність до економічних змін, коливань споживчого попиту та зовнішніх факторів. Попри складні умови воєнного часу, українські підприємства продовжують забезпечувати внутрішній ринок якісною продукцією, орієнтуючись на вимоги ДСТУ 4487:2015 «Майонези та майонезні соуси. Загальні технічні умови», а також на тенденції здорового харчування і світові стандарти якості.

Сучасні технології дозволяють удосконалювати традиційні рецептури. Наприклад, частково замінюються тваринні компоненти на рослинні, використовується олія холодного віджиму, додаються антиоксиданти природного походження (токоферол, екстракти розмарину), що підвищує біологічну цінність продукту та його стабільність при зберіганні.

Під впливом змін у споживчих уподобаннях виробники дедалі активніше впроваджують інноваційні рішення. Найпомітнішими тенденціями є:

- виробництво «легких» майонезів з пониженим вмістом жиру (35–45 %), орієнтованих на споживачів, що дотримуються здорового харчування;
- веганські та безяєчні рецептури, де замість яєчного порошку використовуються рослинні білки або аквафаба;
- збагачені майонези, які містять додаткові мікроелементи, омега-3 жирні кислоти, вітамін E;
- смакові варіації Провансаль – з часником, травами, лимонним соком, базиліком, хроном, оливковою олією;
- розвиток упаковки: використання багаторазових дойпаків з клапаном, екологічно чистих матеріалів, біорозкладних плівок [3].

Такі новації дозволяють брендам не лише розширити цільову аудиторію, а й підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Перспективи розвитку ринку майонезу в Україні залишаються позитивними, попри скорочення обсягів споживання унаслідок загальної інфляції та змін харчових звичок. Прогнозується, що у найближчі 3–5 років основні напрями розвитку галузі будуть зосереджені на:

- розширенні асортименту за рахунок дієтичних і спеціалізованих продуктів;
- підвищенні якості та відповідності міжнародним стандартам;
- використанні натуральних компонентів замість синтетичних стабілізаторів і консервантів;

- цифровізації виробництва – впровадженні автоматизованих ліній контролю якості;
- експансії на зовнішні ринки, особливо до країн ЄС, Близького Сходу та Кавказу.

Додатковим чинником розвитку стане активізація експорту української продукції. Українські виробники мають конкурентні переваги – низьку собівартість, власну сировинну базу (соняшникову олію) та гнучкість виробничих ліній.

Водночас перспективи залежать від ефективності державної підтримки харчової промисловості, стабільності цін на сировину, удосконалення логістичних ланцюгів та адаптації підприємств до вимог європейського законодавства у сфері безпечності харчових продуктів.

Отже, ринок майонезу в Україні залишається одним із найстабільніших у сегменті соусів, адже цей продукт традиційно користується високим попитом серед споживачів. Водночас під впливом сучасних тенденцій здорового харчування та розвитку технологій виробництво класичного майонезу потребує постійного вдосконалення. Виробники мають орієнтуватися на поєднання традиційного смаку з інноваційними підходами, що дозволить зберегти впізнаваність «Провансаль» і водночас задовольнити нові споживчі очікування.

Сучасне виробництво майонезу «Провансаль» стикається з викликами, пов'язаними із зростанням собівартості сировини, необхідністю забезпечення стабільної консистенції, а також відповідності вимогам до натуральності. Основна тенденція полягає у зменшенні вмісту жиру, використанні яєчного порошку або пастеризованих яєць, а також заміні синтетичних консервантів на природні антиоксиданти. Це дозволяє покращити якість продукції та розширити коло споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ 4487:2015. Майонези та майонезні соуси. Загальні технічні умови. [Чинний від 2016-01-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 18 с.
2. Собчук В. І. Харчова промисловість України: тенденції, проблеми, перспективи. Київ: НАУ, 2023. 298 с.
3. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». *Відомості Верховної Ради України*. 2017. №31.
4. Інститут продовольчих ресурсів НААН України. Аналітична довідка «Стан і тенденції розвитку ринку майонезів в Україні». Київ, 2024.

УДК 658.562

ЕКСПЕРТИЗА СВІЖИХ ОВОЧІВ ТА ФРУКТІВ

Владлена Репалюк,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Товарознавство та комерційна діяльність»
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Необхідність проведення експертизи свіжих овочів та фруктів зумовлена тим, що ці продукти займають важливе місце в раціоні населення та безпосередньо впливають на стан здоров'я людини.

У сучасних умовах, при окупації Південних та Східних регіонів України, що були основними постачальниками плодоовочевої продукції, спостерігається зростання обсягів імпорту плодоовочевої продукції. Інтенсифікація виробництва в Центральних та Західних регіонах України та широке використання різних технологій зберігання та транспортування ускладнює контроль за якістю та безпечністю продукції.

В зв'язку з цим збільшується кількість випадків реалізації продукції з порушенням вимог стандартів, а також поширюються явища фальсифікації, що проявляються у наданні товару привабливого зовнішнього вигляду за рахунок обробки хімічними речовинами або реалізації недостиглої продукції як стиглої. Тому, зростає роль товарознавчої експертизи як інструменту забезпечення якості та захисту прав споживачів.

Експертиза є важливим інструментом дослідження, оцінювання та підтвердження властивостей об'єктів, явищ або процесів на основі спеціальних знань, методів і встановлених критеріїв. У найзагальнішому розумінні вона передбачає проведення фахового аналізу з метою отримання об'єктивного висновку щодо якості, відповідності, безпечності, справжності або інших характеристик об'єкта дослідження.

На відміну від звичайного огляду чи побутової оцінки, експертиза спирається на науково обґрунтовані підходи, нормативну базу, практичний досвід і точні методи перевірки. Саме тому вона має велике значення у сфері товарознавства, харчової промисловості, торгівлі, контролю якості та захисту прав споживачів [1].

Найчастіше експертизу поділяють за об'єктом дослідження, за призначенням, за кількістю експертів, за способом проведення та за характером отриманих результатів.

У товарознавчій сфері, зокрема під час дослідження свіжих овочів і фруктів, найбільше значення мають товарознавча, санітарно-гігієнічна, лабораторна та органолептична експертизи. Кожна з них дає змогу оцінити окремі властивості продукції і в сукупності забезпечує комплексне уявлення про її якість та безпечність [2].

Аналіз нормативно-технічної документації плодоовочевих виробів показує, що для свіжих овочів і фруктів першочерговими є показники натуральної свіжості, цілісності, типовості для сорту, відсутності дефектів і відповідності ступеня стиглості.

Саме ці ознаки становлять основу товарознавчої оцінки, тому що зовнішній вигляд продукції повинен відповідати її фактичному стану, а будь-які пошкодження, в'ялість, тріщини, гниль, сторонні запахи або невідповідність кольору є сигналом зниження якості [2,3,4,5].

Практична частина.

При проведенні досліджень, розглядались конкретні зразки свіжої плодоовочевої продукції, а саме морква, помідори, яблука та банани, а для їх оцінювання застосовувались органолептичний та експериментальні методи.

Такий підхід дає змогу об'єктивно охарактеризувати товар, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити відповідність вимогам якості, що є необхідним для проведення повноцінної експертизи.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, що дозволило порівняти якість досліджуваних зразків.

Оцінка показників «смак і запах», «колір і зовнішній вигляд», «безпечність» відповідно вимогам ДСТУ [3-6] подані в таблицях 1-4.

Таблиця 1

Оцінка органолептичного показника «смак і запах»

Продукт	Характеристика	Оцінка
Морква	Смак солодкуватий, типовий, без стороннього запаху	4
Помідори	Властивий томатний смак, з кислинкою, без сторонніх запахів	4
Яблука	Виражений аромат, гармонійний смак	5
Банани	Солодкий смак, типовий аромат стиглого плоду	4

Сформовано автором

Зразки відповідають вимогам стандартів. Яблука характеризуються більш вираженим ароматом і збалансованим смаком, що пов'язано з їх природними сортовими особливостями. Інші зразки мають властиві їм смакові характеристики, однак вони залежать від ступеня стиглості та умов зберігання.

Таблиця 2

Оцінка фізичного показника «колір і зовнішній вигляд»

Продукт	Характеристика	Оцінка
Морква	Яскраво-помаранчева, рівномірне забарвлення, без дефектів	5
Помідори	Рівномірно червоні, щільні, без пошкоджень	5
Яблука	Типове забарвлення, незначні природні відхилення	4
Банани	Жовті з легким зеленим відтінком,	4

	без пошкоджень	

Сформовано автором

Аналіз експериментальних даних показав, що морква та помідори мають більш виражені товарні ознаки. Їх колір і зовнішній вигляд відповідають нормативним вимогам [3-4], що свідчить про належний стан продукції.

У випадку яблук і бананів [5-6] їх зовнішній вигляд залежить від природних особливостей сорту або стадії дозрівання, що зумовлює незначні відхилення у рівномірності забарвлення.

Таблиця 3

Оцінка хімічного показника «безпе́чність продукції»

Продукт	Характеристика	Оцінка
Морква	Ознак перевищення шкідливих речовин не виявлено	5
Помідори	Відповідають вимогам безпечності	5
Яблука	Відповідають санітарним нормам	5
Банани	Відповідають вимогам безпечності	5

Сформовано автором

Всі досліджувані зразки відповідають вимогам безпечності. За зовнішніми ознаками не виявлено факторів, які могли б свідчити про перевищення допустимого вмісту шкідливих речовин. У межах даної роботи цей показник не виявив суттєвих відмінностей між зразками, однак його оцінювання є обов'язковим, оскільки саме він підтверджує придатність продукції до споживання.

Таблиця 4

Вимоги ДСТУ до якості досліджуваної продукції

Продукт	Основні вимоги за ДСТУ
Морква	Ціла, чиста, без тріщин, типова форма, без гнилі
Помідори	Цілі, без пошкоджень, рівномірне забарвлення, без тріщин
Яблука	Чисті, без механічних пошкоджень, типові для сорту
Банани	Цілі, без потемніння, без ознак псування

Сформовано автором на основі [3,4,5,6]

Проведений аналіз дефектів показав, що у досліджуваній продукції відсутні критичні пошкодження, які могли б вплинути на її безпе́чність.

Виявлені дефекти є допустимими відповідно до вимог стандартів [3-6] і характерні для продукції відповідних сортів. Разом з тим, їх наявність впливає на товарний вигляд і може знижувати споживчу привабливість продукції.

Якість свіжих овочів і фруктів залежить не лише від виду продукції, а й від умов вирощування, транспортування та зберігання.

Найкращі показники мають зразки з більш ретельною після збиральною обробкою, що підтверджує важливість дотримання технологічних вимог на всіх етапах обігу продукції.

Документальне оформлення експертизи є необхідною умовою фіксації

результатів дослідження та підтвердження їх достовірності. Воно забезпечує прозорість процесу оцінювання якості свіжих овочів і фруктів, створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень і сприяє захисту прав споживачів.

Покращення якості та безпечності свіжих овочів і фруктів можливе лише за умови комплексного контролю на всіх етапах руху товару, починаючи від вирощування і завершуючи продажем кінцевому споживачеві [7].

Основними напрямками вдосконалення є правильне сортування, дотримання режимів зберігання і транспортування, використання якісної упаковки, повне та достовірне маркування, а також систематичний лабораторний і товарознавчий контроль.

Впровадження стандартів безпеки харчових продуктів ISO 22000 гарантує отримання безпечної харчової продукції на всіх етапах виробництва та споживання та виходу компаній-виробників на Європейські ринки.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» від 06.12.2018 № 2639-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19>
2. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>
3. ДСТУ 7035:2009 Морква свіжа. Технічні умови. Київ: Держспоживстандарт України, 2010.
4. ДСТУ 3246-95 Томати свіжі. Технічні умови. Київ: Держстандарт України, 1995.
5. ДСТУ 8133:2015 Яблука свіжі середніх і пізніх термінів досягання. Технічні умови. Київ: Мінекономрозвитку України, 2015.
6. ДСТУ ISO 3959:2015 Банани. Настанови щодо зберігання і транспортування. Київ: Мінекономрозвитку України, 2016.
7. ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT) Системи керування безпечністю харчових продуктів. ВИМОГИ ДО БУДЬ-ЯКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В ХАРЧОВОМУ ЛАНЦЮЗІ/

УДК 641

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Антоніна Самойленко,

канд. техн. наук, професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності у будівництві, доцент
ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Ольга Юдічева,

канд. техн. наук, професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності у будівництві, доцент

Кисломолочні продукти загалом відіграють істотну роль у забезпеченні раціонального харчування населення, адже є джерелом повноцінного білка, кальцію, фосфору, мікроелементів і вітамінів. Глазуровані сирки, як одна з форм переробки сиру, відзначаються високою біологічною цінністю, легкозасвоюваністю та приємними органолептичними властивостями. Сучасний ринок цієї продукції характеризується широким асортиментом, який формується на основі різноманітності рецептур, способів глазурування, видів начинок і жирності сирної основи.

У сучасних умовах розвитку ринку молочної продукції, удосконалення асортиментної політики підприємств є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного економічного зростання. Зокрема, для виробників глазурованих сирків – як представників сегмента кисломолочних продуктів – це завдання набуває особливої актуальності. Адже саме даний вид продукції поєднує в собі традиційну користь кисломолочних продуктів із високою споживчою привабливістю десертної категорії [1, 5].

Очікувані результати удосконалення асортиментної політики мають багатовимірний характер і охоплюють як якісні, так і кількісні показники ефективності діяльності підприємств. Основним орієнтиром є створення оптимального, конкурентоспроможного асортименту глазурованих сирків, який максимально відповідає потребам і очікуванням споживачів, одночасно забезпечуючи рентабельність виробництва [2, 3].

Серед найбільш актуальних та перспективних напрямків удосконалення діяльності підприємств, що виробляють і реалізують кисломолочну продукцію, зокрема і глазуровані сирки, можна виділити:

Підвищення якості продукції. Першочерговим результатом удосконалення асортиментної політики має стати підвищення якості глазурованих сирків. Оптимізація рецептури, використання високоякісної сировини, впровадження сучасних технологій глазурування та пакування сприятимуть покращенню органолептичних характеристик продукції. Зокрема, очікується підвищення стабільності смаку, консистенції та зовнішнього вигляду сирків, що позитивно вплине на рівень довіри з боку споживачів.

Покращення якості також означає зменшення кількості рекламаций і повернень товарів, що, у свою чергу, призведе до економії коштів на усунення дефектів і підвищення репутації виробника на ринку. Розробка нових видів глазури – наприклад, з використанням натурального шоколаду або фруктових покриттів – дозволить розширити асортимент і задовольнити потреби споживачів, які прагнуть більш натуральних продуктів.

Розширення асортименту продукції. Удосконалення асортиментної політики передбачає розширення номенклатури глазурованих сирків шляхом упровадження нових видів із різними начинками, смаковими поєднаннями, вмістом жиру та калорійністю. Очікуваним результатом є створення ширшого вибору для різних груп споживачів – дітей, підлітків, дорослих, осіб, які

дотримуються дієтичного або вегетаріанського харчування.

Завдяки впровадженню нових видів сирків підприємства зможуть не лише задовольнити попит постійних клієнтів, а й залучити нові цільові аудиторії. Наприклад, на ринку зростає популярність продуктів із пониженим вмістом цукру, безлактозних або протеїнових сирків, які можуть стати перспективними напрямками асортиментної політики.

Розширення асортименту також передбачає гнучке реагування на сезонні зміни попиту. Влітку можуть користуватися попитом сирки з фруктовими наповнювачами та легкою глазур'ю, а в зимовий період – більш калорійні варіанти з шоколадом чи карамеллю. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільний рівень продажів упродовж року [3].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток асортименту і покращення якості продукції безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Очікується, що після удосконалення асортиментної політики підприємство зможе зайняти стабільну частку ринку або навіть розширити її. Завдяки унікальним характеристикам продукції, новим смаковим рішенням і сучасному дизайну упаковки глазуровані сирки стають більш привабливими для споживача, що підвищує лояльність до бренду.

Важливою конкурентною перевагою також є ефективна маркетингова стратегія. Впровадження оновленої асортиментної політики дозволить формувати позитивний імідж підприємства як виробника якісних, безпечних і корисних продуктів. У результаті підвищиться впізнаваність бренду, розширяться канали збуту, зросте частота повторних покупок [4].

Зростання економічних показників діяльності. Одним із найважливіших очікуваних результатів удосконалення асортиментної політики є зростання економічної ефективності виробництва. За рахунок оптимізації структури асортименту підприємство може досягти збільшення обсягів реалізації, зниження витрат на одиницю продукції та підвищення загальної рентабельності.

Додатковим джерелом прибутку скоріш за все стане розробка преміальних видів глазурованих сирків, які матимуть вищу ціну, але відповідатимуть підвищеним очікуванням споживачів. Розширення ринків збуту – як внутрішніх, так і зовнішніх – сприятиме зміцненню фінансового становища підприємства. Впровадження нових продуктів дозволить збільшити обсяги продажу на 10–20 %, залежно від маркетингової активності та ефективності каналів розповсюдження.

Впровадження інноваційних технологій. Одним із стратегічних напрямів удосконалення асортиментної політики є використання інноваційних технологій виробництва. Впровадження автоматизованих систем контролю якості, сучасного пакувального обладнання, енергоефективних технологій охолодження та глазурування дозволить підвищити продуктивність праці та стабільність показників якості.

Інновації також сприятимуть підвищенню екологічності виробництва. Наприклад, перехід на біорозкладну упаковку або зменшення використання штучних добавок покращить імідж підприємства та відповідатиме вимогам

сучасного споживача. Таким чином, впровадження інновацій має не лише виробничий, а й маркетинговий ефект. [2]

Зміцнення взаємовідносин із споживачами. Одним із ключових результатів удосконалення асортиментної політики стане зміцнення взаємовідносин із цільовими споживачами. Підприємства, які активно досліджують споживчі вподобання, проводять опитування, дегустації, тестування нових продуктів, отримують можливість більш точно реагувати на зміни ринкових тенденцій. Це сприяє формуванню довготривалої лояльності покупців.

Покращення асортименту та якості сприятиме зростанню задоволеності споживачів, що позитивно позначиться на іміджі підприємства. Лояльні споживачі не лише здійснюють повторні покупки, а й рекомендують продукцію іншим, що формує ефект «сарафанного радіо» і знижує витрати на рекламу [5].

Підвищення ефективності управління асортиментом. Розробка й реалізація удосконаленої асортиментної політики потребує ефективної системи управління. Очікуваним результатом стане впровадження сучасних методів аналітики попиту, обліку продажів та моніторингу ринку. Використання цифрових технологій дозволить автоматизувати процеси прогнозування попиту, планування виробництва та логістики.

У результаті підприємства зможуть швидше адаптувати асортимент під зміни в уподобаннях споживачів, зменшити ризики надвиробництва або дефіциту певних видів продукції, оптимізувати складські запаси. Це підвищить загальну гнучкість і прибутковість бізнесу.

Соціальні та екологічні ефекти. Окрім економічних і виробничих показників, удосконалення асортиментної політики має також соціальне значення. Виробництво якісних, безпечних, натуральних глазурованих сирків сприятиме формуванню культури здорового харчування серед населення. Зростання довіри споживачів до вітчизняних виробників позитивно вплине на імідж української молочної галузі загалом.

Важливою тенденцією є орієнтація підприємств на екологічну відповідальність – скорочення використання штучних добавок, зменшення кількості пластикових відходів, упровадження технологій енергоощадності. Такі ініціативи формують позитивний соціальний ефект і підвищують рівень довіри з боку споживачів та партнерів.

Отже, удосконалення асортиментної політики підприємств, що виробляють глазуровані сирки, має комплексний позитивний ефект. Очікуваними результатами є:

- підвищення якості та безпечності продукції;
- розширення асортименту з урахуванням споживчих уподобань;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку;
- зростання обсягів продажів і прибутковості;
- упровадження інноваційних технологій виробництва;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- підвищення лояльності споживачів;
- покращення екологічних та соціальних показників діяльності.

Усе це сприятиме розвитку підприємств молочної галузі, зміцненню їхнього потенціалу та підвищенню ролі українських виробників у забезпеченні населення якісною кисломолочною продукцією. Таким чином, удосконалення асортиментної політики не лише відповідає сучасним тенденціям ринку, а й є важливим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [5].

Список використаних джерел:

1. Зінчук Т. О. Формування конкурентоспроможного асортименту молочних продуктів. *Наукові праці НУБіП України*. 2023. Т. 5, № 1. С. 41–48
2. Коваль І. М. Інноваційні технології у виробництві молочної продукції. *Харчова промисловість України*. 2021. № 2. С. 18–25.
3. Литвин С. О. Асортиментна політика підприємства: сучасні підходи та інструменти управління. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 196 с.
4. Пугачова О. М. Маркетингові аспекти розвитку виробництва глазурованих сирків в Україні. *Економічний вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. № 5. С. 90–96.
5. Черненко І. В. Тенденції розвитку ринку кисломолочної продукції в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 1. С. 101–108.

УДК 641

ЯКІСТЬ ПИТНОГО ЙОГУРТУ ЗІ СМАКОМ ПОЛУНИЦІ

Вікторія Сиверська,

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальність D7 «Підприємництво та торгівля»

Антоніна Самойленко,

канд. техн. наук, професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності у будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9003-9918>

Київський національний університет будівництва та архітектури м. Київ

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості питання якості, безпечності та конкурентоспроможності молочних продуктів набувають особливого значення. Молочні вироби, зокрема кисломолочна група, є невід'ємною складовою здорового раціону людини, адже вони містять легкозасвоювані білки, кальцій, фосфор, вітаміни та пробіотичні культури. Серед різноманіття кисломолочних продуктів особливе місце посідають йогурти – натуральні продукти, які поєднують високу харчову цінність, корисні властивості й приємні смакові якості.

Кисломолочні продукти займають важливе місце в раціоні людини, оскільки вони мають високу харчову та біологічну цінність, легко засвоюються організмом і позитивно впливають на травну систему. До кисломолочних продуктів належать продукти, отримані внаслідок сквашування молока чистими культурами молочнокислих бактерій або у поєднанні з іншими

мікроорганізмами. У процесі сквашування білки молока частково розщеплюються, утворюються вітаміни групи В, молочна кислота, ароматичні речовини, що надає продуктам приємного смаку й аромату.

Питні йогурти зі смаком фруктів і ягід, зокрема полуничні, користуються великим попитом серед споживачів завдяки поєднанню ніжної консистенції, освіжаючого смаку й зручності у споживанні. Вони належать до категорії продуктів, які мають не лише харчову, а й функціональну цінність, оскільки сприяють нормалізації мікрофлори кишечника та зміцненню імунної системи. Разом із тим, із розвитком ринку спостерігається значна конкуренція між виробниками. Це зумовлює потребу в систематичному дослідженні якості продукції, оцінюванні відповідності нормативним вимогам, виявленні чинників, що впливають на споживчі властивості, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення технології виробництва.

За ДСТУ 4343:2004 «Йогурти. Загальні технічні умови» йогурти поділяють на такі види:

- натуральні (без наповнювачів) – виготовлені лише з молока та заквасок;
- з наповнювачами – з додаванням фруктів, ягід, меду, злаків, ароматизаторів;
- питні йогурти – мають рідку консистенцію, призначені для споживання безпосередньо як напій;
- десертні йогурти – густої консистенції, можуть містити вершки, желатин чи інші структуроутворюючі.
- функціональні йогурти – збагачені біологічною активними речовинами, пробіотиками або пребіотиками [1].

Окрему групу складають питні йогурти з фруктово-ягідними наповнювачами, серед яких особливо популярними є вишневі, полуничні, чорничні та перикові смаки. Полуниця як наповнювач не лише покращує органолептичні властивості продукту, а й підвищує його біологічну цінність завдяки наявності антоціанів, вітаміну С і мікроелементів.

В Україні асортимент йогуртів постійно розширюється завдяки впровадженню новітніх технологій, використанню натуральної сировини та розвитку ринку функціональних продуктів. На сучасному етапі виробники прагнуть підвищити якість і безпечність йогуртів, удосконалити рецептури, розширити асортимент смакових варіантів, серед яких особливе місце займають *полуничні питні йогурти*.

Якість питного йогурту зі смаком полуниці визначається сукупністю органолептичних, фізико-хімічних та мікробіологічних показників, які встановлені державними стандартами та технічними умовами (ДСТУ 4343:2004 «Йогурти. Технічні умови»). Ці показники дають змогу оцінити відповідність продукту вимогам безпечності, смаковим і якимостям і стабільності під час зберігання.

Маркування питного йогурту зі смаком полуниці здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів». №2639-VIII від 06.12.2018 р. [2] Метою маркування є надання

споживачу повної та достовірної інформації про продукт, його склад, харчову цінність, умови зберігання та термін придатності.

Ринок питних йогуртів в Україні характеризується широким асортиментом продукції як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Серед найпопулярніших торгових марок споживачі відзначають: «Яготинський», «Галичина», «Активіа», «Danone», «President», а також локальні молочні підприємства, які пропонують йогурти обмежених серій із натуральними інгредієнтами.

Асортимент йогуртів відрізняється за низкою характеристик:

- *жирність* – від 1 % до 3,2 %, що дозволяє споживачеві обирати продукт залежно від потреб у калорійності. Деякі виробники пропонують йогурти з низьким вмістом жиру для дієтичного харчування, інші – з підвищеною жирністю для більш насиченого смаку.

- *вміст цукру та підсолоджувачів* – у деяких продуктах використовується лише натуральний цукор, у інших – фруктоза, сукралоза або стевія, що зумовлює різницю в солодкості та калорійності;

- *тип фруктового наповнювача* – наприклад, йогурти «Яготинський» містять натуральне пюре полуниці або полуниці, тоді як деякі імпорتنі марки використовують ароматизовані концентрати або штучні добавки;

- *мікробіологічний склад заквасок* – переважно *Lactobacillus bulgaricus* та *Streptococcus thermophilus*, деякі марки додають біфідобактерії та пробіотичні культури для покращення травлення та імунітету;

- *упаковка* – пластикові пляшки та стакани, картонні пакети типу «Tetra Pak», що впливає на зручність зберігання та транспортування.

- *якісні показники йогуртів різних виробників* свідчать про високу відповідність продукту нормативам ДСТУ 4343:2004:

- *органолептичні показники*: колір йогурту від ніжно-рожевого до насичено-червоного залежно від фруктового наповнювача; смак збалансований між кислотною молочнокислого продукту та солодкістю фруктів; консистенція однорідна, без згустків та розшарування.

- *фізико-хімічні показники*: вміст жиру, білка та сухих речовин відповідає заявленим нормам; кислотність стабільна та не перевищує допустимих значень.

- *мікробіологічні показники*: наявність життєздатних молочнокислих бактерій підтверджує пробіотичний ефект, а відсутність патогенних мікроорганізмів гарантує безпечність продукту.

Якісні показники йогуртів – органолептичні, фізико-хімічні та мікробіологічні – підтверджують безпечність і користь продукту для споживача. Найбільшу довіру та популярність здобувають ті йогурти, які поєднують натуральний склад, збалансований смак, зручне пакування та оптимальну ціну.

Для оцінки якості йогурту зі смаком полуниці було проведено порівняльний аналіз зразків продукції різних виробників за основними показниками якості: органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними. Було відібрано декілька зразків як вітчизняного

виробництва («Яготинський», «Галичина»), так і імпортного («Danone», «Активіа»):

1. «Йогурт вершковий полуничний Actimel;
2. «Йогурт вершковий полуничний Растішка;
3. «Йогурт вершковий полуничний Злагода Малятко;
4. «Йогурт вершковий полуничний Галичина;
5. «Йогурт вершковий полуничний Своя Лінія.

Органолептичні показники:

– колір та аромат йогуртів залежав від типу фруктового наповнювача. Вітчизняні зразки мали натуральний ніжно-рожевий колір із виразним ароматом полуниці, імпортні зразки – більш насичений колір, деякі мали легкий штучний аромат;

– консистенція більшості зразків була однорідною та в'язкою, без згустків і розшарування. Вітчизняні йогурти демонстрували природну структуру, імпортні – іноді надто рідку або густу консистенцію через наявність стабілізаторів;

– смак оцінювався за балансом кислоти та солодкості. Найбільш гармонійним був смак йогуртів із натуральним фруктовим наповнювачем і середньою жирністю (1,5–2,5 %).

Фізико-хімічні показники:

- кислотність знаходилася в межах 75–120°Т, що відповідає нормам ДСТУ.

Порівняльна характеристика:

- вітчизняні йогурти характеризуються натуральним складом, приємним смаком та доступною ціною, проте іноді мають меншу різноманітність упаковок;

- імпортні зразки мають стабільну якість, функціональні добавки (біфідобактерії, вітаміни), зручне пакування, але містять додаткові стабілізатори і дорожчі.

Оцінка зразків питного йогурту зі смаком полуниці показала, що всі досліджені продукти відповідають нормативним вимогам ДСТУ щодо органолептичних, фізико-хімічних та мікробіологічних показників.

Аналіз якості питних йогуртів різних виробників показав, що ринок України є різноманітним і конкурентним. Вітчизняні бренди, такі як «Яготинський» та «Галичина», пропонують натуральні продукти за доступною ціною, з приємним смаком та відповідністю нормативам ДСТУ. Імпортні марки («Danone», «Активіа») відзначаються стабільною якістю, додатковими пробіотичними властивостями, однак частіше містять стабілізатори та ароматизатори і мають вищу ціну.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ 4343:2004. Йогурти. Загальні технічні умови. [Чинний від 2005-10-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ». URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_4343_2004.pdf (дата звернення: 29.03.2026)

2. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів». Закон України №2639-VIII від 06.12.2018 р. (в редакції від 20.11.2022) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19/ed20221120/comp20181206> (дата звернення: 29.03.2026)

УДК 641

ЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКА ЗАЛИШКОВОГО ВМІСТУ ГЕКСАНУ В СОНЯШНИКОВІЙ ОЛІЇ ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЇЇ БЕЗПЕЧНОСТІ

Ольга Юдічева,

канд. техн. наук., професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3318>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Дмитро Козьмич,

канд. техн. наук, викладач вищої категорії спеціальних
професійних дисциплін комісії «Підприємництво та торгівля»

Лідія Тренбач,

голова циклової комісії «Підприємництво та торгівля»
викладач вищої категорії, викладач-методист

*ВСП «Техніко-економічний фаховий коледж Дніпровського державного
технічного університету», м. Кам'янське*

Соняшникова олія відноситься до харчових жирів, які поширені в Україні та світі, і часто використовуються в харчовій промисловості, закладах ресторанного господарства, побуті. Значна частина її промислового виробництва здійснюється методом екстракції із застосуванням органічних розчинників – гексан, спеціальний бензин, етанол, ізопропиловий спирт, ацетон та зріджені гази (пропан-бутан), серед яких найбільш поширеним є гексан.

Гексан (C_6H_{14}) – основний промисловий розчинник (алкан), що використовується для ефективної екстракції олій із соняшнику, сої та ріпаку. Його популярність зумовлена високою здатністю розчиняти неполярні ліпіди, відносно невисокою температурою кипіння (63-69 °C) під час якого він випаровується, низькою собівартістю виробництва. Виділення гексану здійснюють з бензинових нафтофракцій і газових конденсатів шляхом дистиляції. Щоб отримати зазначений матеріал, переробляють сиру природну нафту [1].

З точки зору токсикології, гексан є речовиною, що може негативно впливати на центральну нервову систему при тривалому або надмірному надходженні в організм. Нервова система є основною мішенню токсичності н - гексану, і його нейротоксичний потенціал був вперше задокументований у людей, які зазнали професійного впливу, а потім підтверджений на експериментальних тваринах [2]. Хоча концентрації, які можуть міститися в харчових продуктах, зазвичай є мінімальними, навіть незначне перевищення

встановлених нормативів розглядається як потенційний ризик для здоров'я споживача. Саме тому контроль залишкового вмісту гексану є важливим елементом оцінки безпечності соняшникової олії.

Технологічний процес отримання соняшникової олії методом екстракції передбачає обробку подрібненого насіння органічним розчинником (гексаном), після чого відбувається відокремлення олії шляхом випаровування розчинника. На завершальних стадіях виробництва застосовується декілька етапів рафінації: гідратація, нейтралізація, дезодорація, виморожування, які спрямовані, зокрема, і на видалення залишкових кількостей гексану [3].

Незважаючи на ефективність цих процесів, повне видалення розчинника не завжди можливе. Серед причин – технологічні відхилення, недостатня ефективність обладнання, порушення температурних режимів або скорочення тривалості обробки. Як результат – в готовій продукції може залишатися невелика кількість гексану, що обумовлює необхідність простійного контролю за вмістом цієї сполуки.

Моніторинг залишкового гексану здійснюється шляхом проведення лабораторних досліджень із використанням високочутливих аналітичних методів, насамперед газової хроматографії. Цей підхід дозволяє точно визначати концентрації летких органічних сполук навіть у дуже малих кількостях. Регулярний контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень від нормативів і дає змогу оперативно коригувати технологічний процес.

У країнах Європейського Союзу використання гексану регламентується спеціальним законодавством щодо екстракційних розчинників. Згідно з цими директивами максимально допустимі залишки гексану в екстрагованих харчових продуктах або харчових інгредієнтах становлять 1 мг/кг для олій та харчових продуктів, що містять ароматизатори, екстраговані розчинниками, та 10 мг/кг у харчових продуктах, що містять знежирені білкові продукти та знежирене борошно [2]. Такий підхід ґрунтується на принципі превентивної безпеки та мінімізації ризиків для здоров'я людини.

У США FDA дозволяє використання гексану в харчовій промисловості, але не вказує максимально допустимі залишки (MRL) для гексану в оліях та білках. FDA розглядає гексан як «допоміжну технологічну речовину», а не як інгредієнт, що означає, що його не потрібно вказувати на етикетках харчових продуктів. Законодавство Канади визначило максимально допустимі рівні залишків (MRL) у 10 та 25 ppm (тобто 10 і 25 мг/кг) відповідно для харчових олій та жирів й екстрактів спецій. В Австралії та Новій Зеландії залишки гексану обмежені 0,3 мг/кг [4].

В Україні якість і безпечність соняшникової олії регламентуються ДСТУ 4492:2017 «Олія соняшникова. Технічні умови» [5]. Згідно з цим стандартом залишковий вміст технічного гексану для олії, крім пресової, – не більше ніж 80 мг/кг.

Безпечність екстрагованої олії залежить від якості розчинника, дотримання стандартів процесу екстракції, контролю якості та дотримання нормативних вимог. Важливо використовувати розчинники, які є абсолютно безпечними для харчових продуктів та відповідають регуляторним стандартам.

Технологічно обґрунтоване проведення процесу екстракції також відіграє важливу роль у формуванні якості і безпечності олії. Воно включає правильне використання розчинника, контроль температури та тиску, а також оптимальні умови екстракції. При правильному виконанні процесу екстракції та дотриманні всіх відповідних нормативних вимог, екстрагована рослинна олія буде безпечною для вживання в їжу [3].

Моніторинг залишкового гексану є невід'ємною складовою систем управління безпечністю харчових продуктів, зокрема системи НАССР. Визначення критичних контрольних точок у процесі екстракції та рафінації дозволяє мінімізувати ризики контамінації та забезпечити стабільність показників якості. Крім того, ефективний контроль сприяє підвищенню прозорості виробництва та формуванню позитивного іміджу виробника на ринку.

Отже, використання гексану як ефективного розчинника потребує суворого дотримання технологічних режимів і постійного лабораторного контролю його залишкової кількості в готовому продукті. Порівняння міжнародних нормативних вимог свідчить про різний рівень жорсткості регулювання, однак загальною тенденцією є прагнення до мінімізації вмісту розчинника. Українські стандарти менш жорстко нормують вміст залишку гексану в соняшниковій олії і допускають його вміст до 80 мг/кг. Але можливо, з часом, гармонізуючи свої стандарти з європейськими, українська сторона перегляне вимоги свого законодавства щодо цього показника задля забезпечення високого рівня безпечності своєї продукції та її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Гексан – це... Властивості, структура, сфери застосування // Система Оптимум: веб-сайт. URL: https://www.systopt.com.ua/article-geksan--yeto-svojstva-struktura-oblasty-prymenyennya?srsId=AfmBOoo9jtupdyeEgKFqVZUU_CAj-eyIdogOoKelf7qQjy3QLYUNMOy0 (дата звернення: 9.04.2026 р.).
2. Cravotto C., Fabiano-Tixier A.-S., Claux O., Abert-Vian M., Tabasso S., Cravotto G., Chemat F. Towards Substitution of Hexane as Extraction Solvent of Food Products and Ingredients with No Regrets. *Foods*. 2022 Oct 28; Vol. 11(21): 3412. doi: 10.3390/foods11213412.
3. Чи безпечні рослинні олії, отримані методом екстракції розчинником? // ТАН: веб-сайт. URL: <https://tan.com.ua/en/are-vegetable-oils-obtained-by-means-of-solvent-extraction-method-safe/> (дата звернення: 9.04.2026 р.).
4. Carré P., Berthold S., Piofczyk T., Bothe S, Hadjiali S. Solvent solutions: comparing extraction methods for edible oils and proteins in a changing regulatory landscape. General introduction. *OCL*. 2025. Vol. 32 (3). <https://doi.org/10.1051/ocl/2024034>
5. ДСТУ 4492:2017 Олія соняшникова. Технічні умови. [Чинний від 2019-01-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2018. 30 с.

ВИВЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ МІСКАНТУСУ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА ПАКУВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ДЛЯ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Ольга Юдічева,

канд. техн. наук, доцент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3318>

Світлана Хлапоніна,

асистент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2241-1401>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Полімерна упаковка для харчових продуктів під час використання здатна завдавати шкоди здоров'ю людини внаслідок поступової міграції до харчових продуктів низки токсичних речовин – формальдегіду, важких металів, мономерів, які діють як ендокринну систему викликають алергії та захворювання на рак. Особливо небезпечно тривалий час зберігати їжу в пластику, заморожувати її або використовувати для жирних продуктів, що прискорює міграцію хімічних сполук. Матеріал, з яких виготовляють полімерні упаковки завдає значної шкоди довкіллю, розкладаючись століттями та утворюючи мікропластик, що забруднює ґрунти, воду та харчові ланцюги. Вони виділяють токсичні речовини при виробництві та спалюванні, підвищуючи ризик небезпечних захворювань, включаючи гормональні порушення та рак. Зараз у світі пропонують альтернативу полімерним матеріалам, зокрема тим, які використовують для виробництва упаковок для харчових продуктів. Зокрема все більше уваги приділяють міскантусу.

Міскантус (*Miscanthus × giganteus*) – високоврожайна багаторічна трав'яниста рослина, яка під час свого росту і розвитку потребує мінімальної кількості мінеральних добрив і води [1]. Біомаса міскантусу використовується у виробництві технічного паперу, картону, пакувальної фанери або волокон для обробки поверхні упаковки; він також може бути заміником пластмас у виробництві упаковки [2]. Ця багаторічна трава має унікальні фізико-хімічні властивості, які роблять її екологічною альтернативою як пластику, так і традиційній целюлозі з деревини. Ключовими факторами, що визначають цінність міскантусу є:

а) *сировинна ефективність*. Міскантус містить близько 40-50 % целюлози, його можна порівнювати за цим показником з деякими породами дерев. Проте, якщо ліс росте десятиліттями, то врожай з міскантусу можна отримувати щороку;

б) *невибагливість*. Міскантус росте на бідних ґрунтах без пестицидів тому не буде конкурувати з більш вибагливими до родючих ґрунтів культурами. З одного гектара можна отримати до 20-25 тонн сухої біомаси, що

може забезпечити стабільне і прогнозоване постачання сировини виробнику;

в) *екологічність*. Міскантус – це C4-рослина, яка надзвичайно ефективно поглинає вуглекислий газ (CO_2) з атмосфери під час росту, тому не потребує щорічного переорювання ґрунту (і є багаторічною культурою, яку можна використовувати до 20 років).

Екологічні LCA-дослідження показують, що біоматеріали із міскантусу мають суттєво нижчий вуглецевий слід, ніж нафтохімічні полімери [3]. Останнім часом все частіше використовують LCA (Life Cycle Assessment або оцінка життєвого циклу) – науковий метод аналізу екологічного впливу продукту, послуги чи процесу на навколишнє середовище протягом усього його життєвого циклу: від отримання сировини до виробництва, транспортування, використання та утилізації. Міскантус сприяє зниженню CO_2 -ефекту загалом: культура поглинає приблизно 2–30 т CO_2 /га щороку[4]. Біомаса міскантусу складається з целюлози (30-50 % сухої маси), геміцелюлози (15-40 %) та лігніну (13-24 %) [5].

Під час переробки міскантусу на волокнисті матеріали використовують методи, близькі до тих, які використовує целюлозно-паперова промисловість. Найпоширеніша технологія – це хімічне розм'якшення подрібненої рослини (пульпація) за допомогою луґу або сульфідів. Це дозволяє відокремити лігнін і геміцелюлози, отримати напівфабрикат з високим вмістом целюлози (до 90 % після білування). Одержаний матеріал пористий і дуже гігроскопічний, тому у випадку його використання для виробництва упаковки для харчових продуктів він потребує нанесення захисного покриття [6].

Для підвищення бар'єрних властивостей використовують :

а) фізичне ламінування - напилення тонкого PLA-, полісахаридного або інертного полімерного шару (аналогічно «PLA-ламінуванню» картону). Таке покриття робить матеріал водостійким, знижує OTR і WVTR. OTR (Oxygen Transmission Rate) та WVTR (Water Vapor Transmission Rate) – ключові показники бар'єрних властивостей пакувальних матеріалів. Вони визначають швидкість проникнення кисню та водяної пари відповідно. Низькі значення (високий бар'єр) є критичними для захисту продуктів від окислення, втрати свіжості, зволоження або висихання. OTR (швидкість проникнення кисню): вимірює, скільки кисню проходить через матеріал. Високий OTR призводить до псування жировмісних продуктів (згіркнення) і зміни кольору. WVTR (швидкість проникнення водяної пари) – вимірює, скільки вологи проходить через упаковку. Низький WVTR важливий для запобігання грудкуванню сипучих продуктів, відволоженню сухих продуктів або висиханню вологих.

б) хімічне модифікування волокон – силанізація (хімічний процес модифікації поверхні матеріалів за допомогою органосиланів), які роблять волокна гідрофобними. Досліджено обробку волокон міскантусу силанізованим силікагелем – знижує поглинання[7].

в) лігнінові покриття – очищений лігнін з міскантусу можна етерифікувати та наносити на поверхню паперу. Таке покриття зменшує проникність водяної пари майже в 3-4 рази [6].

г) мікробіорозкладні плівки – це тонкі полімерні плівки (біо-PET, PBS),

які ламінується разом з папером для створення композитного лайнера (подібно до харчових лотків з біорозкладного пінопласту).

Таким чином, гнучкість міскантусу як сировини полягає у можливості комбінувати звичні методи: ламінування, нанесення лаків (біорозкладних фарб, восків, смол) та добавок (наприклад, антимікробних чи антивірусних агентів). Для забезпечення харчової безпеки використовуються сертифіковані компоненти (без PFOA, фенолів, важких металів).

На сьогодні найважливішими виробниками, які використовують міскантус для упаковки є:

а) FibrePac (Великобританія). Виготовляють компостовані лотки з волокна міскантусу. Під час однієї з важливих технологічних операцій – пресування пасти, додають соляну воду для стерилізації. Продукт потребує бар'єрного покриття (водорозчинного), у майбутньому виробник планує використовувати власний лігнін як бар'єр [3];

б) Agrikinetics (UK): співпрацює з FabLab для вакуумформування ємностей з міскантусу. У 2024 р. отримали грант на обладнання для пульпування, зробили прототип картонних коробок для фруктів [8];

в) World Centric (США): виробляє контейнери з суміші 70% міскантусової целюлози (американського походження) та 30% деревного волокна [9]. Продає компостовані клатч-контейнери та ланч-бокси (з біо-ламінацією всередині);

Зображення одноразової споживчої тари із міскантусу наведено на рис. 1.



а)



б)

Рис. 1. Одноразова споживча упаковка із міскантусу

а) FibrePac [3]; б) World Centric [9]

Отже, міскантус є перспективною сировиною для екологічної упаковки: він дає велику кількість волокнистого матеріалу з низьким LCA та відновлюваністю. LCA допомагає бізнесу приймати обґрунтовані рішення для сталого розвитку, зменшувати викиди та мінімізувати екологічні ризики. Використання міскантусу у виробництві тари – це приклад переходу до циркулярної економіки. Ця багаторічна трав'яниста рослина має унікальні фізико-хімічні властивості, які роблять її екологічною альтернативою як пластику, так і традиційній деревній целюлозі. Виробництво тари з міскантусу допомагає вирішити проблему декарбонізації завдяки:

а) поглинанню CO₂: Під час росту рослина поглинає велику кількість вуглекислого газу, який «законсервовується» в пакуванні;

б) біорозкладності. Вироби (лотки, стакани, коробки) розкладаються в промисловому компості за 30-90 днів, перетворюючись на добриво;

в) відмові від PFAS (per- and polyfluoroalkyl substances) – синтетичних фторорганічних сполук, які не розкладаються в довкіллі, накопичуються в організмах і викликають рак, хвороби печінки та порушення репродуктивної системи. Сучасні технології дозволяють створювати вологостійку тару з міскантусу без використання цих шкідливих хімічних добавок;

г) якості волокна. Довгі волокна рослини забезпечують міцність паперу, картону та виробам, отриманим шляхом формованого лиття (лоткам для яєць)

Незважаючи на очевидні переваги, галузь стикається з потребою в інвестиціях у спеціалізовані заводи для переробки саме цієї культури. Проте, через посилення законодавства щодо обмеження одноразового пластику (наприклад, директиви ЄС), попит на рішення з міскантусу стрімко зростає.

Список використаних джерел:

1. Jacobus Ken. Sustainable Molded Fiber Feedstocks: Miscanthus and Switchgrass for Eco-Friendly Packaging. URL: https://www.goodstartpackaging.com/guide-to-miscanthus-and-switchgrass/?srsltid=AfmBOormSqwF76Gis_abq06CiVPJ4cmTQG6T2GhYYhA43td-kmt0-mX (дата звернення: 9.04.2026 р.).
2. Marín F., Sánchez J.L., Arauzo J., Fuertes R., Gonzalo A. Semichemical pulping of *Miscanthus giganteus*. Effect of pulping conditions on some pulp and paper properties. *Bioresour. Technol.* 2009; 100: 3933–3940. doi: 10.1016/j.biortech.2009.03.011.
3. Food Packaging Alternative From Miscanthus. URL: <https://plasticfree.com/materials/fibrepack-material> (дата звернення: 9.04.2026 р.).
4. Miscanthus vs. the Crisis: How This Plant Is Transforming the Country's Energy Balance. <https://artmash.ua/en/article/miskantus-protiv-krizisa-kak-eto-rastenie-menyaet-energeticheskij-balans-strany> (дата звернення: 9.04.2026 р.).
5. Xu P., Cheng S., Han Y., Zhao D., Li H., Wang Y., Zhang G., Chen C. Natural Variation of Lignocellulosic Components in *Miscanthus* Biomass in China. *Frontiers in Chemistry*. 2020. Vol. 8. <https://doi.org/10.3389/fchem.2020.595143>.
6. Singh S. S., Zaitoon A., Sharma S., Manickavasagan A., Lim L.-T. Enhanced hydrophobic paper-sheet derived from *Miscanthus × giganteus* cellulose fibers coated with esterified lignin and cellulose acetate blend. *International Journal of Biological Macromolecules*. 2022. November. 223(Pt A). 1243-1256. DOI: 10.1016/j.ijbiomac.2022.11.066.
7. Chen Y. X., Yu Q. Surface modification of miscanthus fiber with hydrophobic silica aerogel for high performance bio-lightweight concrete. *Construction and Building Materials*. 2024. Vol. 411. <https://doi.org/10.1016/j.conbuildmat.2023.134478>.
8. Agrikinetics: turning miscanthus grass into sustainable packaging – Fab Lab South West. URL: <https://fablabsouthwest.org.uk/projects/agrikinetics-turning-miscanthus-grass-into-sustainable-packaging/> (дата звернення: 9.04.2026 р.).
9. World Centric. URL: <https://store.worldcentric.com/store/take-out-containers/clamshell-containers> (дата звернення: 9.04.2026 р.).

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РИНКУ КАВИ В ЗЕРНАХ В УКРАЇНІ

Світлана Ягелюк,

д-р техн. наук, професор кафедри товарознавства
та експертизи в митній справі, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7428-0848>

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Сучасний ринок кави характеризується високим рівнем глобалізації, значною концентрацією виробництва та нерівномірним розподілом ролей між країнами-експортерами і країнами-споживачами. Провідні позиції у світовому експорті кави стабільно займають країни тропічного поясу, зокрема Бразилія, В'єтнам, Колумбія та Ефіопія, тоді як Україна не є виробником кавової сировини і виконує функцію імпортера та переробника.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням споживання кави в Україні, розширенням асортименту продукції та необхідністю забезпечення належного рівня її якості, автентичності та простежуваності. У цих умовах особливого значення набуває товарознавча оцінка кави в зернах як об'єкта торгівлі.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації ключових факторів формування ринку кави в зернах в Україні з урахуванням сучасних глобальних та внутрішніх економічних викликів, що дозволяє комплексно оцінити його структуру та тенденції розвитку.

Встановлено, що структура національного ринку кави в зернах формується переважно за рахунок імпорту, що підтверджує залежність внутрішнього ринку від зовнішніх постачань. Україна є нетто-імпортером кави, забезпечуючи внутрішній попит за рахунок імпорту зеленої та обсмаженої кави з подальшою реалізацією на внутрішньому ринку. За даними [1, 2], у 2023 році Україна імпортувала кави на суму близько 245 млн дол. США, посівши 31-ше місце серед країн-імпортерів у світі. Загальний обсяг споживання становив близько 52 тис. т, а споживання на одну особу у 2022 році досягло 3,59 кг/рік, що суттєво нижче середньоевропейського рівня (близько 6 кг/рік) [1].

Ключовим фактором, що впливає на український ринок кави в зернах, є глобальна кон'юнктура. За даними International Coffee Organization (ICO), у сезоні 2023/24 зафіксовано скорочення світового експорту кави на 1,9 %, що спричинило зростання цін на сировину та підвищення витрат імпортерів, у тому числі в Україні [3, 4]. Це безпосередньо позначається на собівартості обсмаженої кави в зернах, яка є найбільш чутливою до змін цін на сировину.

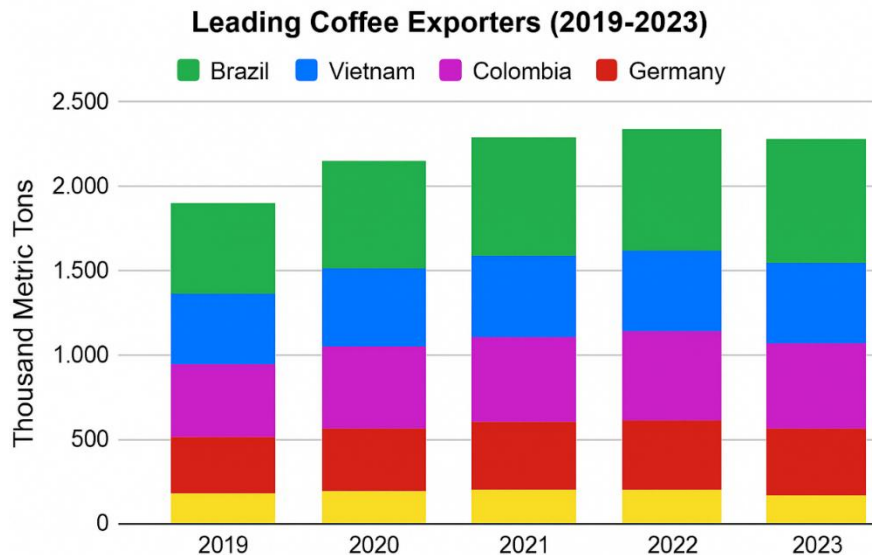


Рис. 1 – Найбільші експортери кави у світі (побудовано за даними [1])

Український ринок кави в зернах майже повністю залежить від імпоротної сировини. Основними країнами-постачальниками зеленої та обсмаженої кави є Польща (15,6 %), Німеччина (10,9 %), Бразилія (10,1 %), В'єтнам (9,3 %), а також Італія та Колумбія [1]. Частка імпорту у структурі ринку перевищує 85 %, що зумовлює високу залежність кінцевої ціни продукції від валютного курсу та світових котирувань.

Асортимент кави в зернах, представлений на українському ринку, охоплює як масовий сегмент, так і преміальні та нішеві позиції. У продажу наявні моносорти арабіки, купажі арабіки та робусти у різних співвідношеннях, продукція з різним ступенем обсмажування (світле, середнє, темне), а також спеціальні лінійки для еспресо та фільтр-методів заварювання. Окрему частку асортименту формують органічна кава, кава з географічним зазначенням походження та сертифікована за схемами Fair Trade.

Провідні позиції на українському ринку кави в зернах займають міжнародні бренди, зокрема Lavazza, Jacobs Douwe Egberts (Jacobs, L'OR), Paulig, Ily, Segafredo, а також продукція італійських обсмажувальників, орієнтована на сегмент HoReCa. Водночас важливу роль відіграють вітчизняні виробники, які здійснюють обсмаження імпоротної зеленої кави в Україні. Їхня продукція представлена як у середньому ціновому сегменті, так і в категорії specialty coffee, що сприяє формуванню конкурентного середовища та розширенню асортименту.

На сьогоднішній день ринок кави в зернах в Україні за різноманіттям асортименту практично не поступається ринкам країн Європейського Союзу. Водночас відмінною рисою є поєднання імпоротної продукції з продукцією національних обсмажувальних підприємств, які дедалі активніше формують споживчі вподобання та впливають на цінову політику. Це особливо помітно у великих містах та регіональних центрах.

Отже, результати аналізу свідчать, що Україна не конкурує з провідними

країнами-експортерами кави, а її позиція визначається роллю імпортера та переробника. Це зумовлює підвищені вимоги до контролю якості та походження продукції на внутрішньому ринку.

Ринок кави в зернах в Україні впродовж останніх років демонструє стійку позитивну динаміку, незважаючи на вплив зовнішньоекономічних чинників, зокрема коливання світових цін на кавову сировину, логістичні ускладнення та валютні ризики. Зростання популярності кави в зернах пов'язане насамперед зі змінами споживчої поведінки, розвитком культури кавопиття, поширенням автоматичних і напівавтоматичних кавомашин у побуті, а також орієнтацією частини споживачів на більш натуральний та ароматично повноцінний продукт.

Таким чином, український ринок кави в зернах характеризується високою залежністю від імпоротної сировини, широким асортиментом продукції та активним розвитком сегменту локального обсмаження. Перспективами його розвитку є удосконалення систем товарознавчої ідентифікації, підвищення рівня контролю якості, розширення асортименту та підтримка вітчизняних виробників як важливого елементу формування конкурентного середовища.

Список використаних джерел:

1. The Observatory of Economic Complexity (OEC). *Coffee in Ukraine Trade*. URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/coffee/reporter/ukr>The Observatory of Economic Complexity+3The Observatory of Economic Complexity+3The Observatory of Economic Complexity+3 (дата звернення 03.03.2026)
2. Knowledge Sourcing Intelligence. *Instant Coffee Market Analysis: Trends, Forecast 2025–2030*. URL : <https://www.knowledge-sourcing.com/report/instant-coffee-market>knowledge-sourcing.com+3knowledge-sourcing.com+3knowledge-sourcing.com+3 (дата звернення 03.03.2026)
3. International Coffee Organization. *ICO Coffee Market Report 2024/25*. URL : <https://www.ico.org/documents/cy2024-25/cmr-0325-e.pdf>ICO+1ICO+1 (дата звернення 03.03.2026)
4. TrendEconomy. (2024). *Ukraine. Imports. Coffee, coffee substitutes by source country*. URL : https://trendeconomy.com/data/import_h2/Ukraine/0901 TrendEconomy+1TrendEconomy+1 (дата звернення 03.03.2026)

УДК 658.5:005.6:005.35

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕЧНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Інна Ярошук,

канд. іст. наук, доцент кафедри політичних наук та історії, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8639-6648>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний етап розвитку господарської діяльності підприємств характеризується зростанням впливу екологічних та соціальних чинників, що

зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління. Погіршення стану навколишнього природного середовища, виснаження ресурсного потенціалу та підвищення рівня техногенного навантаження об'єктивно вимагають впровадження нових управлінських моделей, орієнтованих не лише на економічну результативність, але й на врахування соціальних та екологічних наслідків діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає досягнення балансу між економічними інтересами підприємства, потребами суспільства та збереженням довкілля.

Відбувається також і еволюція споживчих пріоритетів, які дедалі більше орієнтовані на якість, безпечність та екологічність продукції. Споживачі надають перевагу товарам і послугам, виготовленим із дотриманням сучасних стандартів екологічної відповідальності, що стимулює бізнес інтегрувати відповідні принципи у власну діяльність. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність набуває значення стратегічного інструменту, який забезпечує не лише позитивний імідж підприємства, але й його довгострокову конкурентоспроможність.

Соціальна відповідальність підприємства розглядається як системна характеристика його функціонування, що відображає свідоме прагнення мінімізувати негативні наслідки діяльності для суспільства та довкілля. Вона охоплює як обов'язкове дотримання законодавчих норм, так і добровільні ініціативи, спрямовані на підвищення соціального добробуту та екологічної безпеки. Дослідження українських науковців свідчать, що особливої актуальності ці процеси набули в умовах воєнного стану, коли бізнес був змушений оперативно адаптувати свої стратегії до нових соціальних викликів. Наукові дослідження свідчать про активізацію розвитку соціальної відповідальності в Україні, особливо в умовах воєнного стану, що сприяло адаптації стратегій бізнесу до актуальних потреб суспільства та посиленню соціальної орієнтації підприємств. Так стаття дослідниці Лучко Г присвячена аналізу розвитку соціальної відповідальності в Україні, дослідженню сталості українського бізнесу в умовах війни та основних напрямів діяльності компаній в сфері корпоративної соціальної відповідальності проаналізовано рівень розвитку соціальної відповідальності в Україні у порівнянні з сусідніми державами [1].

Важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємств відіграють системи управління якістю, які ґрунтуються на процесному підході та передбачають контроль усіх стадій життєвого циклу продукції. У свою чергу, управління безпечністю спрямоване на запобігання ризикам для здоров'я людей і навколишнього середовища. У практиці господарювання ці підходи реалізуються шляхом застосування міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001, ISO 14001 та HACCP, які дозволяють структурувати управлінські процеси та підвищити їх результативність.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту передбачають інтеграцію соціальної відповідальності з системами управління якістю та екологічною безпекою. Впровадження екологічно орієнтованих технологій дозволяє не лише

зменшити негативний вплив на довкілля, але й підвищити якість продукції та оптимізувати використання ресурсів. Важливим аспектом є врахування екологічних факторів на всіх стадіях життєвого циклу продукції, починаючи від її розробки і завершуючи утилізацією, що забезпечує досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Практична реалізація принципів соціальної відповідальності здійснюється через формування інтегрованих систем менеджменту, які поєднують управління якістю, екологічною безпекою та охороною праці. Важливими напрямками такої інтеграції є впровадження ресурсо ефективних технологій, зменшення обсягів відходів, раціональне використання природних ресурсів, проведення внутрішнього аудиту та моніторингу, а також підвищення рівня екологічної свідомості персоналу і забезпечення прозорості діяльності підприємства.

Особливе місце у структурі соціальної відповідальності займає екологічний аудит, який виступає ефективним інструментом оцінювання впливу підприємства на довкілля. Його застосування дозволяє визначити обсяги використання ресурсів, оцінити рівень екологічних ризиків та сформулювати обґрунтовану екологічну політику. Залежно від цілей і завдань діяльності підприємства можуть використовуватися різні види екологічного аудиту, зокрема аудит відповідності, проблемний аудит, корпоративний аудит, аудит життєвого циклу продукції та оцінювання безпечності умов праці.

Досвід провідних міжнародних компаній переконливо засвідчує високу ефективність інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему управління підприємством, що проявляється як у підвищенні операційної результативності, так і у зміцненні стратегічних позицій на ринку. У сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність перестає бути лише репутаційним інструментом і трансформується у важливий елемент довгострокової бізнес-стратегії, який забезпечує стійкий розвиток та адаптивність до зовнішніх викликів.

Зокрема, реалізація екологічних ініціатив, спрямованих на підвищення енергоефективності виробничих процесів, дозволяє підприємствам суттєво знизити витрати на енергоресурси, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та рівень прибутковості. Оптимізація пакування, включаючи використання вторинної сировини та біорозкладних матеріалів, сприяє скороченню витрат на сировинні ресурси, а також зменшенню витрат, пов'язаних із поводженням із відходами. Водночас впровадження інноваційних технологій у сфері управління відходами, зокрема систем замкнутого циклу виробництва, дозволяє підприємствам повторно використовувати ресурси, мінімізуючи екологічне навантаження та підвищуючи ресурсну ефективність.

Важливим аспектом є те, що такі заходи не лише знижують негативний вплив на довкілля, але й формують додаткові конкурентні переваги. Підприємства, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, отримують доступ до нових сегментів ринку, зокрема екологічно свідомих споживачів, а також мають більше можливостей для співпраці з міжнародними партнерами, які висувають високі вимоги до ESG-показників. Крім того,

дотримання екологічних стандартів сприяє зменшенню регуляторних ризиків та витрат, пов'язаних із можливими штрафами чи санкціями.

Суттєвим є і вплив соціально відповідальної діяльності на інвестиційну привабливість підприємства. Інвестори дедалі більше орієнтуються на нефінансові показники, зокрема екологічні, соціальні та управлінські критерії, що обумовлює зростання ролі ESG-факторів у процесі прийняття інвестиційних рішень. У цьому контексті компанії, які демонструють високий рівень соціальної відповідальності, мають більші шанси на залучення капіталу та отримання вигідніших умов фінансування.

У сучасній економіці простежується чітка кореляція між рівнем розвитку соціальної відповідальності підприємства та його фінансовими результатами. Впровадження екологічних та соціальних ініціатив сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат, зміцненню ринкових позицій та формуванню позитивного іміджу, що в сукупності забезпечує довгострокове зростання вартості бізнесу та його стійкість до кризових явищ. Разом із тим значна частина українських підприємств обмежується дотриманням лише обов'язкових екологічних норм, що стримує їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Враховуючи курс України на європейську інтеграцію, розвиток корпоративної соціальної відповідальності має здійснюватися відповідно до стандартів Європейського Союзу, що передбачає активну роль держави у формуванні національної стратегії КСВ та стимулюванні наукових досліджень у цій сфері.

Соціальна відповідальність бізнесу відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства, підвищенні рівня довіри з боку споживачів та зміцненні його ринкових позицій. Соціальна відповідальність бізнесу сприяє формуванню позитивного іміджу, завоюванню довіри та підвищенню конкурентоспроможності компаній [2].

О. Тивончук у своєму дослідженні [3] запропонувала класифікацію міжнародних ESG-рейтингів та проаналізувала дев'ять найкращих за ознакою якості і корисності. Хоча ці рейтинги відрізняються алгоритмами їх формування, однак найавторитетніші з них широко охоплюють ринки, надають коректну методологію та до їх опрацювання залучають досвідчених та компетентних експертів. У цьому контексті важливим інструментом оцінювання ефективності діяльності компаній виступають ESG-показники, які дозволяють комплексно оцінити екологічні, соціальні та управлінські аспекти їх функціонування.

Особливої актуальності питання соціальної відповідальності набули в умовах воєнного стану в Україні. Бізнес активно долучається до підтримки Збройних Сил України, надає гуманітарну допомогу, забезпечує безпеку працівників та їхніх сімей, а також реалізує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку громад. Значна частина компаній адаптувала свої стратегії до нових умов, впроваджуючи проєкти підтримки ветеранів, організовуючи релокацію персоналу та співпрацюючи з державними структурами. Згідно результатів опитування від початку війни основні зусилля компаній були спрямовані на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боєздатності ЗСУ та громад.

Майже всі опитані компанії допомагали ЗСУ матеріально та надавали гуманітарну допомогу, також підтримували своїх мобілізованих працівників. Більше половини компаній розпочали проекти підтримки ветеранів зі свого персоналу. 25 з 30 компаній допомагали з релокацією працівників і їх родин, підтримували постраждалих від війни, облаштовували укриття для безпеки офісів. Також компанії активно допомагали громадам, їх лікарням, навчальним закладам тощо. 2/3 компаній об'єднувались з конкурентами для реалізації проектів. Понад половину компаній надавали уряду *pro bono* послуги [4].

Таким чином, можна стверджувати про наявність стійкого взаємозв'язку між рівнем розвитку соціальної відповідальності підприємства та його економічними результатами. Використання екологічно та соціально орієнтованих підходів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат, зміцненню ринкових позицій і забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління якістю та безпечністю є необхідною умовою ефективного функціонування сучасного підприємства. Вона забезпечує комплексний підхід до управління, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню передумов для сталого розвитку. Реалізація таких підходів дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, але й забезпечити збереження довкілля та підвищення якості життя суспільства.

Список використаних джерел:

1. Лучко Г. Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
2. Варвус А. І. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу. *Регіональна економіка*. 2024. № 1(111). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-11>
3. Тивончук О. ESG рейтинги компаній – сутність та особливості формування. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 104–113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06
4. КСВ під час війни: Індекс 2023. URL: https://docs.google.com/document/d/1QF12xDaVzoi07CXcK1J_4DAvuaP3ok5jtD_cIqaDjk/edit?tab=t.0

СЕКЦІЯ 6
РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ

УДК 339.138

ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Валерія Алавердян,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОПП «Маркетинг»

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства

та комерційної діяльності в будівництві, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Цінова політика підприємства є однією з найважливіших складових його господарської діяльності, оскільки саме ціна виступає основним інструментом впливу на споживача та визначає рівень конкурентоспроможності продукції на ринку. У сучасних умовах ринкової економіки формування ефективної цінової політики набуває особливого значення через постійні зміни зовнішнього середовища, зростання конкуренції та нестабільність економічних процесів. Встановлення оптимального рівня цін дозволяє підприємству не лише покривати витрати виробництва, але й отримувати прибуток, забезпечувати розвиток і зміцнювати свої позиції на ринку [1].

Сутність цінової політики полягає у визначенні загальних принципів, підходів і методів формування цін на продукцію або послуги підприємства. Вона включає процес встановлення базових цін, вибір стратегії ціноутворення, визначення рівня знижок, а також адаптацію до змін ринкової ситуації. Важливо зазначити, що ціна є єдиним елементом маркетингового комплексу, який безпосередньо приносить дохід підприємству, тоді як інші елементи пов'язані з витратами [2].

Формування цінової політики підприємства здійснюється під впливом низки факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать собівартість продукції, структура витрат, рівень рентабельності, виробничі можливості підприємства та його стратегічні цілі. Зовнішні фактори включають рівень попиту і пропозиції, конкуренцію, державне регулювання цін, платоспроможність населення та загальний економічний стан країни. Взаємодія цих факторів визначає кінцевий рівень ціни, який повинен бути економічно обґрунтованим і конкурентоспроможним [3].

У практиці діяльності підприємств застосовуються різні методи ціноутворення, які дозволяють визначити оптимальний рівень ціни. Найпоширенішим є витратний метод, при якому ціна формується на основі

собівартості продукції з додаванням певної націнки. Цей метод є простим у застосуванні та забезпечує покриття витрат, однак не враховує вплив попиту і конкуренції. Ринковий метод передбачає орієнтацію на попит і пропозицію, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Конкурентний метод базується на аналізі цін конкурентів і спрямований на забезпечення відповідності ринковим умовам. Вибір методу залежить від специфіки діяльності підприємства та умов його функціонування [1].

Важливим елементом цінової політики є вибір стратегії ціноутворення, яка визначає поведінку підприємства на ринку. Наприклад, стратегія високих цін застосовується для нових або унікальних товарів і дозволяє отримати максимальний прибуток на початковому етапі продажів. Стратегія проникнення на ринок передбачає встановлення низьких цін для швидкого залучення споживачів і збільшення частки ринку. Також широко використовується диференційоване ціноутворення, при якому встановлюються різні ціни для різних груп споживачів залежно від їх платоспроможності або обсягів закупівель. У сучасних умовах значного поширення набуває психологічне ціноутворення, яке враховує особливості сприйняття цін споживачами [2].

Значну роль у формуванні цінової політики відіграє держава, яка може здійснювати регулювання цін з метою захисту споживачів і забезпечення економічної стабільності. Державне втручання може проявлятися у встановленні граничних рівнів цін, контролі за націнками, регулюванні тарифів на соціально важливі товари та послуги. Особливо актуальним це є в умовах економічної нестабільності, коли необхідно запобігти різкому зростанню цін і зниженню рівня життя населення [3].

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства стикаються з новими викликами у сфері ціноутворення. Зокрема, значний вплив мають інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання витрат на виробництво, а також швидкий розвиток технологій. Це змушує підприємства впроваджувати більш гнучкі підходи до формування цін, зокрема використання динамічного ціноутворення, яке передбачає зміну цін у реальному часі залежно від попиту, а також персоналізацію цін для окремих споживачів. Крім того, важливим стає орієнтація не лише на витрати, але й на цінність товару для споживача, що дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і зміцнити конкурентні позиції підприємства [1].

Отже, цінова політика підприємства є складним і багатогранним процесом, який потребує врахування великої кількості факторів та постійного аналізу ринкової ситуації. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, формуванні його прибутковості та конкурентоспроможності. Успішна реалізація цінової політики можлива лише за умови комплексного підходу, який передбачає поєднання різних методів ціноутворення, гнучкість у прийнятті рішень та орієнтацію на потреби споживачів.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. К.: Основи, 2018.

2. Балабанова Л.В. Маркетинг. К.: Центр учбової літератури, 2019.
3. Дідківська Л.І., Головка Л.С. Державне регулювання економіки. К.: Знання, 2020.

УДК 330.322:005.35:502.131.1

СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ ЧЕРЕЗ ІНСТРУМЕНТИ ESG, CSR ТА SDGS

Владислав Білецький,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Маркетинг»

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Концепції ESG, CSR та SDGs формують сучасну основу сталого розвитку бізнесу та відіграють важливу роль у прийнятті інвестиційних рішень. ESG (Environmental, Social, Governance) — це система критеріїв оцінки діяльності компаній з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських факторів, яка широко використовується інвесторами для аналізу ризиків і довгострокової ефективності.

CSR (Corporate Social Responsibility) відображає добровільну відповідальність бізнесу перед суспільством і передбачає впровадження соціальних, етичних та екологічних ініціатив у діяльність підприємства. Вона сприяє формуванню позитивної репутації та підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін.

SDGs (Sustainable Development Goals) — це 17 глобальних цілей сталого розвитку, визначених United Nations (ООН), які спрямовані на подолання соціальних, економічних та екологічних проблем. Бізнес відіграє ключову роль у їх досягненні через інтеграцію принципів сталого розвитку у свою стратегію.

Таким чином, ESG, CSR та SDGs є взаємопов'язаними підходами, що забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю підприємств.

Впровадження принципів ESG, розвиток CSR та орієнтація на SDGs суттєво підвищують інвестиційну привабливість підприємств. Інвестори все частіше оцінюють не лише фінансові показники, а й нефінансові критерії, зокрема рівень прозорості, соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

Компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, характеризуються нижчими ризиками, стабільністю та довгостроковим потенціалом зростання. Вплив на інвесторів зазначених інструментів наведені у табл.1.

Отже, інтеграція принципів ESG, розвиток CSR та орієнтація на SDGs виступають важливими чинниками підвищення інвестиційної привабливості

підприємств.

Таблиця 1

Вплив на інвесторів ESG, CSR та SDGs інструментів

Інструмент	Ключовий вплив	Результат для інвестицій
ESG	Оцінка ризиків і прозорості	Підвищення довіри інвесторів
CSR	Формування позитивної репутації	Зростання привабливості компанії
SDGs	Орієнтація на сталий розвиток	Довгострокові інвестиції

Джерело: створено автором на основі [1]

Їх застосування сприяє зниженню ризиків, підвищенню рівня довіри з боку інвесторів і забезпечує довгострокову стабільність розвитку. У сучасних умовах ці підходи стають не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою ефективного функціонування бізнесу на глобальному ринку.

Підприємства активно інтегрують принципи ESG, CSR та SDGs у свою діяльність, що дозволяє не лише підвищити інвестиційну привабливість, а й забезпечити стійкий розвиток. Практичне застосування цих підходів, наведених в табл. 2, охоплює екологічні ініціативи, соціальні програми та вдосконалення корпоративного управління.

Таблиця 2

Напрями впровадження ESG, CSR та SDGs

Напрямок	Приклади реалізації	Бізнес-ефект
ESG (екологія)	енергоефективність, зменшення викидів, переробка	зниження витрат, привабливість для інвесторів
CSR (соціум)	підтримка громад, розвиток персоналу	підвищення лояльності клієнтів і працівників
Governance (управління частина ESG) як	прозорість звітності, етичні стандарти	зростання довіри інвесторів
SDGs	інтеграція цілей у стратегію компанії	довгострокова стабільність

Джерело: створено автором на основі [2,3]

Отже, застосування ESG, CSR та SDGs трансформує бізнес-моделі компаній, роблячи їх більш стійкими, прозорими та інвестиційно привабливими в довгостроковій перспективі.

ESG, CSR та SDGs є взаємопов'язаними концепціями сталого розвитку, які відіграють важливу роль у формуванні сучасної інвестиційної привабливості підприємств. Їх інтеграція в діяльність бізнесу дозволяє враховувати не лише фінансові показники, а й екологічні, соціальні та управлінські фактори, що суттєво впливають на рішення інвесторів.

Практичне впровадження цих підходів сприяє зниженню інвестиційних ризиків, підвищенню рівня довіри до компаній, зміцненню їх репутації та

забезпеченню довгострокової стабільності розвитку.

Список використаних джерел:

1. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 04.04.2026).
2. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Global Reporting Initiative. *GRI Standards: Consolidated Set of Sustainability Reporting Standards*. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 04.04.2026).

УДК 339.138

ТОРГОВЕЛЬНА МАРКА ТА МАРОЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК ФАКТОР ДОВІРИ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Ангеліна Будаш

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої світи
спеціальність D5 «Маркетинг», ОП «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Питання довіри споживача до бренду набуває особливої ваги в умовах трансформації бізнес-середовища. У цьому контексті торговельна марка виступає не лише засобом ідентифікації товару чи послуги, а й важливим інструментом формування сприйняття та поведінки споживача. Саме тому дослідження ролі марочної стратегії як чинника довіри є актуальним і потребує комплексного аналізу.

Фактично, вона виступає не тільки інструментом ідентифікації, але й способом передачі певного образу, який формується у свідомості споживача. Саме через неї компанія комунікує свої цінності, підхід до роботи та ставлення до клієнтів. У цьому контексті марочна стратегія відіграє ключову роль, оскільки визначає, яким буде цей образ і як він змінюватиметься з часом.

Якщо раніше основна увага приділялася функціональним характеристикам продукту, то сьогодні все частіше вирішальним стає емоційний аспект. Споживач орієнтується не лише на якість чи ціну, а й на те, які асоціації викликає бренд. Таким чином, марочна стратегія фактично перетворюється на механізм формування довіри та емоційного зв'язку [1].

Це добре простежується на прикладі українських компаній. Зокрема, «Нова Пошта» сприймається як швидкий і передбачуваний сервіс, тоді як «Укрзалізниця» асоціюється зі стабільністю та витривалістю. Подібні уявлення

не виникають випадково — вони є результатом послідовної комунікації та досвіду взаємодії з брендом.

Цікавим є також приклад «monobank», який побудував свою комунікацію максимально простою та зрозумілою мовою. Завдяки цьому бренд став ближчим до користувача, а взаємодія з ним — більш природною. Водночас подібний стиль потребує обережності, оскільки надмірна неформальність може впливати на сприйняття серйозності бренду, особливо у фінансовій сфері [2].

Важливим фактором у формуванні сучасної марочної стратегії є соціальний контекст. Українські споживачі звертають увагу не лише на продукт, а й на поведінку компанії загалом. Підтримка суспільних ініціатив, чітка позиція та відповідальність стають складовими довіри до бренду.

Разом із тим, існують приклади, які демонструють, що неправильне використання символів або тем, чутливих для суспільства, може мати зворотний ефект. Використання назв, пов'язаних із трагічними подіями або важливими національними символами, у маркетингових цілях часто викликає негативну реакцію.



Рис.1. Приклади невдалих марочних стратегій: використання соціально чутливих та символічних образів у комерційних цілях

Як видно з наведених прикладів (рис.1), подібні маркетингові рішення демонструють явище символічної експлуатації, коли суспільно значущі образи використовуються без урахування їхнього емоційного та історичного контексту. У таких випадках формується «ефект фальшивої причетності», коли бренд намагається асоціювати себе з важливими подіями або цінностями, не маючи реального змістовного зв'язку з ними. Це призводить до втрати довіри, репутаційних ризиків і навіть бойкоту з боку споживачів [3].

Отже, у сучасних умовах торговельна марка — це вже не просто назва чи логотип, а спосіб встановити контакт із людиною. Саме через бренд компанія «говорить» зі своїм клієнтом, формує довіру та залишає враження після взаємодії.

Досвід показує, що споживач обирає не лише товар, а й відчуття, які він отримує: простоту, комфорт, емоцію або навіть певні цінності. Саме тому успішні компанії роблять акцент не тільки на продукті, а й на тому, як їх сприймають.

Водночас будь-яка помилка у комунікації або невдалий маркетинговий крок можуть швидко зруйнувати довіру, яку будували роками.

Таким чином, ефективна марочна стратегія сьогодні — це баланс між логікою, емоціями та відповідальністю перед споживачем, який і визначає успіх бренду на ринку.

Список використаних джерел:

1. Торгова марка чи торговельний знак: в чому різниця та види ТМ // Polikarpov Legal: веб-сайт. URL: <https://polikarpov.legal/blogposts/torgova-marka-chi-torgovelnij-znak-v-chomu-rizniczya-ta-vidi-tm/> (дата звернення: 08.04.2026).
2. Як monobank, Rozetka та Нова пошта досягли успіху з мінімумом ресурсів // SFO Money: веб-сайт. URL: <https://sfo.money/yak-monobank-rozetka-ta-nova-poshta-dosyagly-uspihu-z-minimumom-resursiv/> (дата звернення: 08.04.2026).
3. «Дно дна»: чергова компанія потрапила у скандал через маркетинг // РБК-Україна: веб-сайт. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/dno-dna-cherгова-kompaniya-potrapila-skandal-1676200143.html> (дата звернення: 08.04.2026).

УДК 691.7:339.13.017

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Ольга Блозовська

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Цифровізація суттєво змінює підходи до формування маркетингових стратегій у будівельній галузі, де ще не так давно основний акцент робився на офлайн-просуванні та особистих продажах. Зараз ситуація інша: клієнти очікують швидкого доступу до інформації, можливості порівнювати пропозиції онлайн і отримувати відповіді майже одразу. Через це будівельні компанії змушені переглядати свої підходи до маркетингу й активніше використовувати цифрові інструменти.

Одним із найбільш помітних напрямів є використання соціальних мереж і цифрової реклами. Для будівельної сфери це особливо важливо, оскільки об'єкти нерухомості складно оцінити без якісної візуалізації. Тому компанії

активно застосовують 3D-візуалізації, відеоогляди, інтерактивні презентації. Наприклад, потенційний покупець може ще до завершення будівництва «пройтися» квартирою у форматі віртуального туру або переглянути детальну модель житлового комплексу [2]. Це значно підвищує зацікавленість і допомагає швидше прийняти рішення. Крім того, через соціальні мережі компанії можуть підтримувати постійний контакт із аудиторією, інформувати про хід будівництва та відповідати на запити.

Не менш важливим інструментом є CRM-системи, які допомагають працювати з клієнтською базою більш системно. Вони дозволяють зберігати інформацію про клієнтів, відстежувати їхню поведінку та формувати персоналізовані пропозиції. Наприклад, якщо клієнт цікавився певним типом житла, система може автоматично пропонувати схожі варіанти або нагадувати про нові пропозиції. У практиці будівельних компаній це допомагає не втрачати потенційних покупців і підвищує ефективність продажів [4].

Ще один напрям, який активно розвивається, — використання BIM-технологій. Хоча спочатку вони застосовувалися переважно для проєктування, зараз їх дедалі частіше інтегрують у маркетинг. Завдяки цифровим моделям можна створювати більш наочні презентації, демонструвати різні варіанти планування або навіть змінювати параметри об'єкта в режимі реального часу [3]. Це робить комунікацію з клієнтом більш зрозумілою і прозорою.

Варто також звернути увагу на аналітику даних, яка стає основою для прийняття маркетингових рішень. Компанії аналізують поведінку користувачів на сайтах, ефективність рекламних кампаній, активність у соціальних мережах. Наприклад, якщо певний тип реклами приносить більше звернень, бюджет може бути перерозподілений саме на цей канал. Такий підхід дозволяє більш раціонально використовувати ресурси і досягати кращих результатів.

Як приклад можна навести практику українських забудовників, які під час війни та обмежень офлайн-продажів активно перейшли в онлайн: впровадили консультації через месенджери, онлайн-бронювання квартир, регулярні відеозвіти про хід будівництва. Це дозволило не лише зберегти інтерес клієнтів, а й частково компенсувати зниження фізичних продажів. У цьому випадку цифрові інструменти фактично стали основою маркетингової стратегії.

У підсумку цифровізація змінює не тільки набір інструментів, а й загальну логіку маркетингу в будівельній галузі. Компанії поступово переходять до більш гнучких і клієнтоорієнтованих моделей, де ключову роль відіграють дані, швидкість реакції та зручність для споживача. Це дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції та сформувати більш довгострокові відносини з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Зеліско, Н. Б., & Малюга, В. В. (2025). Застосування маркетингових інструментів у діяльності підприємств сфери будівництва . *Актуальні питання економічних наук*, (12). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15826503>
2. Чукурна, О., Степова, О., & Чукурна, Є. (2025). МОДЕЛЬ ВИБОРУ

СТРАТЕГІЇ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-50>

3. Клімович, О. (2024). ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА СТРАТЕГІЇ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*, (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-18>
4. Смерічевський С., Юрін М. Стратегічні орієнтири розвитку будівельних підприємств в умовах цифровізації. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. №4. С. 92-101. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.092>
5. Приходько, Д. ., Курикін, О. ., Шепета, М. ., Кузміч, Я. ., & Кузнецов, О. . (2023). Теоретичні аспекти та практичні рекомендації формування інноваційної системи будівельного підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*, 2(52), 345–362. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).345-362](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).345-362)

УДК 339.138:332.14

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ М.КИЄВА В УРБАНІСТИЧНОМУ МАРКЕТИНГУ

Максим Гоменюк,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг», спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Ефективність урбаністичного маркетингу значною мірою залежить від чіткого визначення та аналізу цільових аудиторій, на які спрямована маркетингова діяльність міста. Цільові аудиторії представляють собою різні групи стейкхолдерів, інтереси яких необхідно враховувати при формуванні стратегій розвитку території. Орієнтація на потреби цих груп забезпечує підвищення конкурентоспроможності міста та ефективність управлінських рішень [1].

У науковій літературі виділяють кілька основних груп цільових аудиторій урбаністичного маркетингу, кожна з яких має специфічні потреби та очікування. До них належать мешканці, бізнес, інвестори, туристи та органи влади [16].

Узагальнення основних характеристик цільових аудиторій наведено в табл. 1.

Мешканці міста є ключовою цільовою аудиторією, оскільки саме вони формують соціальну основу міського розвитку. Їх задоволеність якістю життя, доступністю послуг, рівнем безпеки та станом довкілля визначає загальний

рівень розвитку міста. Орієнтація на потреби населення є одним із базових принципів відповідально-соціального маркетингу [3].

Таблиця 1

Основні цільові аудиторії урбаністичного маркетингу

Цільова аудиторія	Характеристика	Потреби
Мешканці	Постійне населення міста	Якість життя, безпека, послуги
Бізнес	Підприємства та підприємці	Сприятливий бізнес-клімат
Інвестори	Внутрішні та зовнішні вкладники	Стабільність, прибутковість
Туристи	Тимчасові відвідувачі	Інфраструктура, привабливість
Влада	Органи управління	Ефективність розвитку

Бізнес виступає важливим економічним суб'єктом, який забезпечує створення робочих місць, наповнення бюджету та розвиток інфраструктури. Для цієї групи важливими є сприятливий інвестиційний клімат, податкові умови, доступ до ресурсів та стабільність економічного середовища.

Інвестори є стратегічно важливою аудиторією, оскільки забезпечують фінансові ресурси для реалізації міських проєктів. Залучення інвестицій вимагає формування позитивного іміджу міста, прозорості управління та гарантій безпеки вкладень [2].

Туристи формують додаткові фінансові надходження до бюджету міста та сприяють розвитку сфери послуг. Для них важливими є культурна привабливість, якість туристичної інфраструктури, безпека та доступність інформації.

Органи влади виступають як координатори процесу реалізації урбаністичного маркетингу. Вони забезпечують формування та реалізацію стратегій розвитку міста, взаємодію між різними групами стейкхолдерів та ефективне використання ресурсів.

Для підвищення ефективності урбаністичного маркетингу необхідно враховувати взаємозв'язок між цільовими аудиторіями. Взаємодія між мешканцями, бізнесом, інвесторами та владою формує комплексну систему розвитку міста, у якій кожен елемент впливає на інші [1].

Характеристика населення м. Києва за урбаністичними критеріями наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика населення м. Києва за критеріями урбаністичного маркетингу

Цільова аудиторія	Характеристика Києва	Основні потреби та оцінка
Мешканці	Київ є найбільшим містом України, адміністративним, культурним та економічним центром із населенням близько 3 млн осіб. Місто має розвинену транспортну мережу, цифрові сервіси (застосунок « Київ Цифровий »), потужну освітню та медичну інфраструктуру. Водночас в умовах війни ключовим фактором залишається безпека та стійкість міської інфраструктури. (Офіційний	Якість життя: висока за рахунок сервісів, транспорту, культури. Безпека: критично важлива через повітряні загрози. Послуги: високий рівень цифровізації та муніципальних сервісів.

	портал КМДА - Головна)	
Бізнес	Київ є головним діловим центром країни. Тут зосереджені фінансові установи, ІТ-компанії, логістичні та виробничі підприємства, офіси міжнародних організацій. Бізнес-клімат залишається активним навіть в умовах воєнного стану, хоча підприємства стикаються з ризиками енергопостачання та безпеки. (Platform Executive)	Сприятливий бізнес-клімат: доступ до ринку, кадрів, фінансів. Проблеми: енергетичні ризики, логістика, воєнні загрози.
Інвестори	Київ традиційно залишається основним центром залучення капіталу в Україні, концентруючи значну частку інвестиційних потоків. Для інвесторів місто є привабливим завдяки масштабному ринку, кваліфікованим кадрам та високій концентрації бізнесу. (investinkyiv.gov.ua)	Стабільність: середня через воєнні ризики. Прибутковість: висока в довгостроковій перспективі, особливо у відбудові, нерухомості, ІТ та інфраструктурі.
Туристи	Київ залишається культурним і туристичним центром з великою кількістю історичних пам'яток, музеїв, парків та подій. В умовах війни туристична привабливість зберігається переважно для внутрішнього та відповідального міжнародного туризму. (WarTours Ukraine)	Інфраструктура: готелі, метро, ресторани функціонують. Привабливість: висока культурна та історична цінність. Безпека: ключовий стримуючий фактор.
Влада	Для органів управління Київ є стратегічним центром державного, соціального та економічного розвитку. Пріоритети — безпека, відновлення житла, цифровізація послуг, транспорт і безбар'єрність. (Офіційний портал КМДА - Головна)	Ефективність розвитку: фокус на стійкості, інфраструктурі, відбудові та smart-city рішеннях.

З представленої таблиці можна визначити, що незважаючи на негативний вплив зовнішнього середовища і наявні військові ризики, а також проблеми енергозабезпечення м. Київ залишається привабливим для населення через високу якість життя, сприятливий бізнес-клімат та розвинену інфраструктуру.

Список використаних джерел:

1. Петренко О. П. Смарт-міста: перспективи розвитку в Україні. Держава та регіони. 2022. №6. URL: http://www.stateandregions.zp.ua/archive/6_2022/12.pdf (дата звернення 03.03.2026)
2. Міністерство розвитку громад та територій України. Стратегія розвитку громад та територій. 2023. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення 03.03.2026)
3. Державна служба статистики України. Урбанізація в Україні. 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 03.03.2026)

Аліна Гриненко,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг»

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Тема соціального маркетингу в будівництві зараз дійсно актуальна, і це легко пояснити. Сьогодні будівництво — це не просто про зведення будинків, а про те, як ці будинки впливають на життя людей і вигляд міст. З кожним роком люди стають більш обізнаними: вони читають відгуки, цікавляться забудовником, звертають увагу на інфраструктуру, екологію і навіть на те, як компанія поводить себе у складних ситуаціях.

Крім того, у багатьох містах є проблема хаотичної забудови, коли нові будинки з'являються без урахування потреб мешканців. Через це виникають конфлікти, недовіра до забудовників і загалом негативне ставлення до нових проєктів. Саме тому соціальний маркетинг стає важливим інструментом, який допомагає налагодити нормальний діалог між компанією та людьми.

Також варто враховувати, що конкуренція на ринку будівництва досить висока. І вже недостатньо просто запропонувати «хорошу квартиру». Люди обирають ті компанії, яким довіряють, а довіра формується не рекламою, а реальними діями. Тому питання соціального маркетингу зараз є не просто актуальним, а необхідним для будь-якого забудовника, який хоче залишатися конкурентним.

Соціальний маркетинг у будівництві сьогодні вже не обмежується лише комунікацією чи створенням гарного іміджу. Він поступово перетворюється на комплексний підхід, який пронизує всю діяльність забудовника — від ідеї проєкту до моменту, коли люди вже живуть у збудованому будинку.

Окрім відкритого спілкування та прозорості, важливу роль починає відігравати зворотний зв'язок. Компанії дедалі частіше не просто інформують, а й реально прислухаються до майбутніх мешканців: враховують побажання щодо планувань, інфраструктури, благоустрою території. Це може проявлятися у простих опитуваннях, голосуваннях або обговореннях у соцмережах. Такий підхід створює відчуття причетності — ніби люди частково самі впливають на простір, у якому житимуть.

Ще один інструмент — це робота з локальною спільнотою. Будівництво завжди впливає не лише на покупців квартир, а й на тих, хто вже живе поруч. Ігнорувати це вже не виходить. Тому забудовники намагаються налагоджувати контакт із мешканцями району: пояснюють, що саме буде збудовано, як зміниться територія, іноді навіть коригують проєкти, щоб зменшити

незручності. Це допомагає уникнути конфліктів і формує більш позитивне ставлення ще до завершення будівництва.

Важливим стає і контент, який створює компанія. Це вже не просто реклама, а скоріше корисна інформація: поради щодо вибору житла, пояснення будівельних процесів, розбір документів чи умов купівлі. Коли забудовник ділиться такими речами, він виглядає більш відкритим і компетентним, а не лише зацікавленим у продажах.

Не менш значущим інструментом є післяпродажна комунікація. Раніше після передачі ключів зв'язок часто обривався, але зараз це змінюється. Компанії підтримують контакт із мешканцями, допомагають вирішувати питання, реагують на зауваження. Це напряду впливає на репутацію, адже саме задоволені або незадоволені мешканці формують думку інших.

Окремо варто додати про персоналізацію підходу. Люди вже не хочуть відчувати себе просто «покупцями квартир». Для багатьох важливо, щоб до них ставилися як до конкретної людини зі своїми потребами. Тому забудовники намагаються будувати більш індивідуальну комунікацію: швидко відповідати на запити, пропонувати варіанти під конкретну ситуацію, супроводжувати клієнта на всіх етапах — від вибору до заселення.

Ще один важливий момент — це цифрові інструменти. Зараз активно використовуються онлайн-кабінети інвестора, де можна відслідковувати стан будівництва, документи, платежі. Також популярними стають віртуальні тури по квартирах або житлових комплексах, що дозволяє людям краще уявити майбутнє житло ще до його завершення. Це не лише зручно, а й підвищує рівень довіри.

Не можна оминати і питання безпеки. Йдеться не тільки про якість будівництва, а й про відчуття захищеності загалом: закриті двори, відеоспостереження, освітлення території. Коли компанія демонструє, що думає про ці речі, це теж є частиною соціального маркетингу, бо відповідає на реальні потреби людей.

Також варто згадати про довгострокову відповідальність. Деякі забудовники беруть участь у подальшому управлінні житловими комплексами або допомагають організувати ефективну роботу ОСББ. Це показує, що компанія не зникає після завершення продажів, а зацікавлена в тому, щоб простір залишався комфортним і надалі.

Окрему роль відіграє і емоційна складова. Люди купують не просто квадратні метри — вони купують відчуття дому, спокою, впевненості. Тому важливо, як подається сам проєкт: які сенси закладаються, яку атмосферу створює компанія. І тут соціальний маркетинг допомагає сформувати саме це емоційне сприйняття.

Також все більш помітним стає акцент на інклюзивності. Йдеться про створення середовища, зручного для різних груп людей: батьків з дітьми, людей похилого віку, людей з інвалідністю. Безбар'єрний доступ, зручні під'їзди, продумані громадські простори — усе це вже не просто додаткові переваги, а очікуваний стандарт. [1,2]

Якщо поглянути на всі ці підходи разом, стає зрозуміло, що інструменти

соціального маркетингу в будівництві можна розділити на кілька груп.

Перша група — інструменти комунікації та довіри. Це все, що допомагає людям відчувати, що компанія відкрита і чесна: прозорість, корисний контент, пояснення процесів, активність у соцмережах. Завдяки цьому люди бачать, що до них прислухаються і з ними говорять, а не просто продають квартиру.

Друга група — інструменти залучення. Це опитування, голосування, обговорення плануваль і облаштування території. Вони дозволяють майбутнім мешканцям відчувати, що їхня думка важлива, що вони можуть вплинути на свій простір.

Третя група — робота з локальною спільнотою. Це контакт із сусідами, пояснення змін у районі, врахування інтересів тих, хто вже живе поруч. Такі дії допомагають уникнути конфліктів і роблять новий проєкт більш зрозумілим і прийнятним для всіх.

Четверта група — цифрові сервіси. Онлайн-кабінети, віртуальні тури, доступ до документів і платежів роблять процес прозорим і зручним, а людей — спокійними, бо вони точно знають, що відбувається. [3]

П'ята група — післяпродажна підтримка. Це допомога мешканцям після заселення, вирішення питань, участь у роботі ОСББ. Вона формує довгострокову репутацію компанії і показує, що забудовник не зникає після передачі ключів.

Шоста група — комфорт і безпека. Це благоустрій, освітлення, відеоспостереження, безбар'єрний доступ і продумані громадські простори. Тут компанія показує, що дбає про реальні потреби людей, а не лише про будівлю.

Сьома група — емоційний аспект. Люди купують не просто квадратні метри, а відчуття дому, спокою і впевненості. Тому важливо, щоб проєкт не лише виглядав красиво, а й давав відчуття, що тут приємно жити.

У підсумку всі ці інструменти працюють разом. Вони формують комплексний підхід, який охоплює кожен етап взаємодії компанії з людьми — від першого знайомства з проєктом до життя у вже збудованому будинку. Це дозволяє будівельній компанії бути не просто забудовником, а справжнім партнером, який дбає про свій простір і людей у ньому.

І якщо раніше достатньо було просто збудувати будинок, то тепер цього замало — важливо, як саме це зроблено, як поводить компанія в процесі і що залишає після себе. Саме тому соціальний маркетинг у будівництві поступово стає не додатковою перевагою, а необхідною частиною роботи.

Отже, можна зробити висновок, що в будівництві зараз важливо не тільки те, що саме будується, а й те, як це робиться і для кого. Люди все більше звертають увагу на прості речі: чи є зв'язок із забудовником, чи враховуються їхні інтереси, чи буде зручно жити в цьому місці.

Тому компаніям доводиться змінювати підхід і більше думати не лише про сам об'єкт, а й про середовище навколо нього. Це стосується і спілкування з людьми, і облаштування території, і загального ставлення до своєї роботи.

У підсумку можна сказати, що такий підхід поступово стає звичним, бо без цього сьогодні складно нормально працювати і залишатися конкурентним.

Список використаних джерел:

1. Зеліско, Н. Б., & Малюга, В. В. (2025). Застосування маркетингових інструментів у діяльності підприємств сфери будівництва . Актуальні питання економічних наук, (12).
2. Нечипоренко В. В. Інноваційний маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності продукції соціально-відповідального. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 1(42) С. 120-125.
3. Стецок О. Я. Використання соціальних мереж для підвищення ефективності підприємницької діяльності (на прикладі Спеціалізованого будівельного управління «СПЕЦБУД» ТОВ «ТЕРНОПІЛЬБУД») : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 076 - підприємництво та торгівля / наук. кер. І. Б. Маркович. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 87 с.

УДК 339.13.017:691.7

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УРБАНІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Анастасія Гутник,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність 075 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг»

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах урбанізації, глобалізації та цифрової трансформації міста стають ключовими центрами економічного, соціального та культурного розвитку. Водночас зростає конкуренція між містами за інвестиції, трудові ресурси, туристичні потоки та інновації. У цьому контексті особливого значення набуває урбаністичний маркетинг як інструмент формування привабливості територій та підвищення якості життя населення.

Урбаністичний маркетинг є відносно новим напрямом наукових досліджень, що поєднує підходи маркетингу, урбаністики, менеджменту та публічного управління. Його актуальність зумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів управління розвитком міст з урахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів.

Урбаністичний маркетинг можна визначити як систему заходів і управлінських рішень, спрямованих на формування позитивного іміджу міста, підвищення його конкурентоспроможності та задоволення потреб цільових аудиторій [1].

Основними цільовими групами урбаністичного маркетингу є:

- мешканці міста;
- інвестори та підприємці;
- туристи;

– державні та міжнародні організації.

На відміну від традиційного маркетингу, урбаністичний маркетинг орієнтований не лише на економічні результати, але й на соціальні та екологічні аспекти розвитку.

Урбаністичний маркетинг виконує низку важливих функцій, які забезпечують комплексний розвиток міста.

Ефективність урбаністичного маркетингу базується на ряді концептуальних принципів:

Орієнтація на споживача – врахування потреб різних груп населення.

Комплексність – інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Сталий розвиток – забезпечення балансу між розвитком і збереженням ресурсів.

Партнерство – залучення всіх зацікавлених сторін до процесу управління.

Інноваційність – використання сучасних технологій та управлінських рішень.

Таблиця 1

Функції урбаністичного маркетингу

Функції	Зміст
Аналітична	Дослідження потреб мешканців, інвесторів і туристів
Стратегічна	Формування довгострокових цілей розвитку міста
Комунікаційна	Налагодження взаємодії між владою, бізнесом і громадою
Іміджева	Формування позитивного образу міста
Інноваційна	Впровадження нових підходів до управління міським середовищем

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Однією з ключових складових урбаністичного маркетингу є територіальний брендинг. Він передбачає створення унікального образу міста, який вирізняє його серед інших і формує позитивне сприйняття.

Бренд міста включає:

- візуальну ідентичність (логотип, кольори, символи);
- культурну та історичну спадщину;
- репутацію та імідж;
- асоціації, що виникають у цільових аудиторій.

Сильний бренд сприяє залученню інвестицій, розвитку туризму та підвищенню рівня довіри до міської влади.

Успішна реалізація урбаністичного маркетингу неможлива без ефективної взаємодії між різними групами зацікавлених сторін.

Таблиця 2

Основні стейкхолдери урбаністичного маркетингу

Стейкхолдери	Роль
Органи влади	Формування політики та стратегій розвитку
Бізнес	Інвестиції та створення робочих місць
Громада	Участь у прийнятті рішень

Туристи	Формування іміджу міста
Інвестори	Фінансування розвитку інфраструктури

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Незважаючи на значний потенціал, урбаністичний маркетинг стикається з рядом проблем:

- недостатній рівень фінансування;
- слабка координація між стейкхолдерами;
- відсутність чітких стратегій розвитку;
- низький рівень використання цифрових технологій.

Водночас перспективи розвитку пов'язані з:

- впровадженням концепції «розумного міста»;
- розвитком цифрових платформ;
- підвищенням ролі громадянського суспільства;
- інтеграцією екологічних стандартів.

Урбаністичний маркетинг є важливим інструментом стратегічного управління розвитком міст у сучасних умовах. Його сутність полягає у формуванні привабливого міського середовища, орієнтованого на потреби різних цільових аудиторій.

Концептуальні засади урбаністичного маркетингу базуються на принципах сталого розвитку, партнерства та інноваційності. Його ефективне впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності міст, покращенню якості життя населення та забезпеченню їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Куйбіда В. С., Негода В. А. Розвиток міст та урбаністична політика в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 3.
2. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетинг територій: сучасні концепції та практики розвитку міст. Суми: СумДУ, 2020. 280 с.
3. Долішній М. І., Барановський О. І. Управління розвитком територій в умовах децентралізації. Регіональна економіка. 2022. № 2.

УДК 339.1

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ІГРОВИХ ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ EPIC GAMES)

Олександр Довгий,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка» ОП «Економіка підприємства»

науковий керівник: **Катерина Лаврухіна,**

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки будівництва

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Стрімка цифрова трансформація глобальної економіки докорінно змінює підходи до формування маркетингових стратегій, перетворюючи традиційні ігрові продукти на комплексні цифрові екосистеми. У 2026 році ігрова індустрія виступає не лише як сегмент розваг, а як провідний полігон для випробування технологій Метавсесвіту, де віртуальна ідентичність та цифрова власність стають новими об'єктами ринкових відносин [1].

Кейс компанії Epic Games є особливо актуальним для дослідження, оскільки він демонструє перехід від лінійної моделі продажу контенту до створення відкритої платформи, що об'єднує соціальну взаємодію, економіку творців та високотехнологічні інструменти розробки. Боротьба компанії за прозорість розподілу доходів та кросплатформність ігрових сервісів створює нові стандарти для підприємництва в IT-сфері, що має критичне значення для українського ринку в умовах євроінтеграції та адаптації до вимог Digital Markets Act [2]. Розуміння цих механізмів дозволяє вітчизняним підприємствам ефективніше розробляти стратегії присутності в умовах глобальної цифровізації та змінювати підходи до монетизації інтелектуального продукту.

Технологічна інноваційність як фундамент маркетингової стратегії. Сучасна маркетингова стратегія Epic Games базується на принципі «технологічної демократизації». Ключовим інструментом тут виступає ігровий рушій Unreal Engine 5 (UE5), який завдяки впровадженню систем Nanite та Lumen дозволяє розробникам створювати візуальний контент кінематографічної якості без необхідності володіння надпотужними обчислювальними ресурсами [3].

З точки зору маркетингу, безкоштовне надання доступу до UE5 для малого бізнесу та інді-розробників виконує роль стратегії захоплення ринку (market penetration). Epic Games формує лояльну професійну спільноту, де монетизація відбувається лише після досягнення розробником фінансового успіху — поріг доходу в 1 млн дол. США. Такий підхід не лише стимулює розвиток ринку, а й створює ефект «мережевої екосистеми», де успіх кожного окремого розробника зміцнює позиції самої платформи [4].

«Цифрова мода» та ідентичність у Fortnite. Проект Fortnite трансформувався з розважального продукту на глобальний соціальний хаб, що став майданчиком для випробування нових маркетингових комунікацій. Важливим елементом цієї стратегії є концепція цифрової ідентичності. У сучасних умовах віртуальний вигляд користувача (avatar) стає засобом самовираження, що за значущістю прирівнюється до реального споживання. Інструментом реалізації цієї стратегії стала «цифрова мода». Колаборації з брендами сегмента High-End (наприклад, Balenciaga, Ralph Lauren) демонструють перехід від традиційної реклами до інтерактивного досвіду. Користувачі купують цифрові товари (skins) не для покращення ігрових характеристик, а для підкреслення власного соціального статусу в цифровій екосистемі [5, 6].

Така модель дозволяє брендам охоплювати аудиторію покоління Z та Alpha, формуючи лояльність до продукту в ігровій формі. Дослідження вказують, що емоційна прив'язаність до цифрової ідентичності є ключовим

фактором утриманні аудиторії та стимулюванні мікротранзакцій, що є основою сучасної монетизації ігрових екосистем.

Порівняльний аналіз моделей розподілу прибутку. Ключовим елементом стратегії Epic Games у боротьбі за прихильність розробників є деструкція традиційної моделі розподілу доходів «70/30», що десятиліттями була стандартом для Apple App Store та Steam. Запровадження моделі «88/12» в Epic Games Store (EGS) докорінно змінює економіку ігрових студій [4, 5].

Для наочності порівняємо чистий прибуток розробника при досягненні валового доходу в 1 000 000 дол. США:

❖ за традиційної моделі (70/30): комісія платформи становить 300 000 дол., розробник отримує 700 000 дол.

❖ за моделі Epic Games (88/12): комісія платформи становить лише 120 000 дол., розробник отримує 880 000 дол.

Різниця у 180 000 дол. або +25,7% до чистого доходу є критичною для малого та середнього IT-підприємництва. Ці кошти можуть бути реінвестовані в маркетинг, покращення якості продукту або розширення штату, що значно підвищує виживаність стартапів у висококонкурентному середовищі.

Стратегічне протистояння за відкритість екосистем. Маркетингова філософія Epic Games базується на протиставленні «відкритої» моделі ринку «закритим» системам (так званим «walled gardens») (табл.1). Це протистояння набуло юридичного та політичного значення у контексті впровадження Європейським Союзом Закону «Про цифрові ринки» (Digital Markets Act).

Релевантність досвіду Epic Games для українського IT-сектору. Для українського ринку розробки програмного забезпечення та ігрових проєктів стратегія Epic Games відкриває нові можливості в контексті європейської

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бізнес-моделей цифрових платформ

Характеристика	Закрита модель (Apple/Google)	Відкрита модель (Epic Games)
Базова комісія	30%	12%
Доступ до файлів	Жорстка модерація, обмежений доступ	Гнучкість, підтримка модів та стороннього ПЗ
Платіжні системи	Виключно внутрішні рішення платформи	Свобода вибору платіжного шлюзу
Кросплатформність	Обмежена екосистемою бренду	Повна підтримка Cross-play та Cross-progression

Джерело: складено автором на основі [2, 4].

інтеграції. Впровадження в ЄС Закону про цифрові ринки (DMA) та активна підтримка цього процесу з боку Epic Games створюють сприятливе середовище для вітчизняних розробників [2].

По-перше, використання відкритої моделі дистрибуції дозволяє українським стартапам уникати високих вхідних бар'єрів та монопольних комісій, що є критичним для початкового етапу накопичення капіталу. По-друге, орієнтація на екосистему Unreal Engine 5 дає змогу українським студіям

інтегруватися у глобальні ланцюги створення доданої вартості, працюючи над проєктами в сферах архітектурної візуалізації, кіновиробництва та віртуальної освіти. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності національного ІТ-продукту на ринках ЄС та США, де попит на високотехнологічні рішення постійно зростає.

Проведений аналіз маркетингових стратегій Epic Games дозволяє стверджувати, що успіх сучасних ігрових екосистем в умовах цифрової трансформації залежить від здатності компанії трансформуватися з постачальника контенту на архітектора відкритого цифрового простору.

Ключовими чинниками ефективності вбачаються:

- ❖ демократизація високотехнологічних інструментів розробки (UE5);
- ❖ розвиток цифрової ідентичності як нового об'єкта маркетингових комунікацій;
- ❖ впровадження справедливих моделей монетизації (модель 88/12).

Боротьба за відкритість екосистем не лише змінює розстановку сил між глобальними корпораціями, а й формує нові правила гри, де інноваційність та інтереси розробника стають пріоритетними. Для України адаптація цього досвіду є важливим кроком на шляху до розбудови потужного та незалежного цифрового підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Global Video Game Market Report 2025. Newzoo: Games Market Data & Insights. 2025. URL: <https://newzoo.com/resources/blog/global-games-market-update-q2-2025> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Digital Markets Act (DMA): Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council. Official Journal of the European Union. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Unreal Engine 5: Documentation & Case Studies. Epic Games Development Portal. 2025. URL: <https://dev.epicgames.com/documentation/en-us/unreal-engine/unreal-engine-5-7-documentation> (дата звернення: 31.03.2026).
4. Sweeney T. The Metaverse: 20-Year Journey to the Future. Epic Games Official Blog. 2024. URL: <https://www.epicgames.com/site/en-US/news> (дата звернення: 31.03.2026).
5. Панченко О. А. Маркетингові стратегії в ігровій індустрії: від продукту до екосистеми. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 31.03.2026).
6. The Impact of Digital Identity on Virtual Consumer Behavior. Harvard Business Review. 2024. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 339.138:174.4(005.35)

РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В РЕАЛІЗАЦІЇ УРБАНІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ МІСТА

Олександра Золотаренко,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Актуальність. Сучасний розвиток міст відбувається в умовах зростаючої конкуренції за ресурси, інвестиції, людський капітал і туристичні потоки, що зумовлює необхідність пошуку ефективних інструментів формування та просування їхнього привабливого образу. У цьому контексті урбаністичний маркетинг набуває особливого значення як механізм узгодження інтересів громади, бізнесу та органів місцевого самоврядування, спрямований на підвищення якості міського середовища та конкурентоспроможності території. Використання цифрових платформ, соціальних мереж, аналітики даних і персоналізованих комунікацій дозволяє містам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше реалізовувати свої стратегічні цілі. Саме тому дослідження ролі інтернет-маркетингу в реалізації урбаністичного маркетингу є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє глибшому розумінню сучасних механізмів розвитку міських територій.

Виклад основного матеріалу. Урбаністичний маркетинг доцільно трактувати як комплексну, багаторівневу систему управління розвитком міста, що базується на застосуванні маркетингових принципів до формування, позиціонування та просування міського середовища як цілісного соціально-економічного і просторового утворення. Його сутність полягає у глибокому узгодженні функціональних, естетичних, соціальних і економічних характеристик міста з потребами різних груп користувачів - мешканців, інвесторів, туристів і бізнесу.

У межах такого підходу місто розглядається як специфічний «продукт», що має набір унікальних властивостей і цінностей, які підлягають формуванню, адаптації та просуванню на різних ринках. Такий підхід передбачає не лише фізичне планування простору, а й формування його образу, символічного наповнення та інформаційної присутності у зовнішньому середовищі [1, с. 101].

Образ міста виникає як результат системної роботи з позиціонування території: визначення її унікальних переваг, акцентування на ключових символах і наративах, а також узгодження реального стану міського середовища з тим, як воно подається у зовнішніх комунікаціях. У цьому процесі важливу роль відіграє не лише архітектура, а й події, культурні практики, міські сервіси, які разом формують стійке уявлення про місто як привабливий або, навпаки, проблемний простір.

Символічне наповнення міста пов'язане з формуванням системи знаків і сенсів, через які воно сприймається різними аудиторіями. Йдеться про архітектурні доміанти, пам'ятники, історичні об'єкти, публічні простори, які

виконують не лише функціональну, а й комунікативну роль, виступаючи носіями певних ідей, цінностей і культурних кодів. Саме такі елементи часто стають візуальними символами міста і забезпечують його впізнаваність у зовнішньому середовищі [2, с. 50].

У сучасній культурі, де зростає значення візуального сприйняття, подібні об'єкти набувають особливої ваги як засоби передачі інформації та формування туристичної привабливості. Водночас символічне наповнення не є статичним - воно може змінюватися під впливом нових культурних практик, креативних індустрій та маркетингових стратегій, що спрямовані на оновлення образу міста.

Інформаційна присутність міста у зовнішньому середовищі відображає рівень його представленості у різних каналах комунікації, передусім у медійному та цифровому просторі. Вона формується через системне поширення інформації про місто за допомогою традиційних інструментів: зовнішню рекламу (білборди, інформаційні та навігаційні вказівники, таблички біля об'єктів); друковані видання (газети, журнали, туристичні буклети, путівники); телебачення і радіо; участь у офлайн-заходах; інформаційні стенди у туристичних центрах або на вокзалах; фізичні архітектурні маркери та символи міста (пам'ятники, площі, фасади будівель із логотипами чи історичною інформацією). І віртуальних засобів: офіційні вебсайти міста і туристичні портали; соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, тощо); мобільні додатки для туристів і мешканців; email-маркетинг та розсилки; онлайн-платформи бронювання та геоінформаційні сервіси (Google Maps, TripAdvisor, Booking.com); контент-маркетинг (відео, блоги, цифрові тури, інтерактивні карти).

Ефективна інформаційна присутність дозволяє місту формувати позитивний імідж, підтримувати інтерес до своїх ресурсів і можливостей, а також впливати на рішення потенційних відвідувачів, інвесторів чи нових мешканців. У сучасних умовах саме ця складова стає визначальною, оскільки значна частина взаємодії між містом і його аудиторіями відбувається у цифровому середовищі, що підсилює роль інтернет-маркетингу як інструменту реалізації урбаністичних стратегій [3].

Практичний вимір ролі інтернет-маркетингу проявляється у використанні цифрових платформ для формування бренду міста та залучення цільових аудиторій. Наприклад, сучасні міста активно використовують соціальні мережі для просування туристичних маршрутів, культурних подій і локальних ініціатив, що сприяє формуванню емоційного зв'язку з аудиторією. Окрім того, цифрові інструменти дозволяють інтегрувати різні аспекти міського розвитку - економічний, культурний і соціальний - у єдину комунікаційну стратегію. Аналогічні процеси спостерігаються у розвитку креативних міських просторів і хабів, які використовують маркетингові інструменти для формування власної ідентичності, брендингу територій і залучення ресурсів [4, с. 102]. Це свідчить про те, що інтернет-маркетинг виходить за межі традиційного просування і стає інструментом конструювання міського середовища як соціально-економічної системи.

Для кращого розуміння ефективності інтернет-маркетингу у сфері урбаністичного маркетингу доцільно звернутися до досвіду європейських міст, які вже активно інтегрують цифрові інструменти у стратегічне управління своїм розвитком. Для прикладу розглянемо Амстердам, який реалізує свій підхід до цифрового урбаністичного маркетингу через комплексну інтеграцію офіційного туристичного онлайн-порталу Iamsterdam.com і соціальних мереж, перетворюючи місто на єдину інформаційну екосистему. Портал слугує не лише туристичною візитівкою, а й стратегічним інструментом комунікації для різних аудиторій, включаючи потенційних мешканців, інвесторів, студентів та підприємців. Контент на порталі структурований за інтересами, що дозволяє адаптувати подачу інформації під специфічні потреби користувача, пропонуючи персоналізовані маршрути, рекомендації щодо культурних подій, гастрономічних та зелених турів, а також інтегруючи інформацію про партнерські проєкти та локальні ініціативи [5]. Мобільна адаптація portalу та інтеграція з цифровими сервісами дозволяє користувачеві отримувати актуальні сповіщення та брати участь у віртуальних турах, що створює емоційний зв'язок із містом ще до фізичного відвідування і формує відчуття доступності та залученості. Соціальні мережі працюють у тісній синергії з порталом, перетворюючи комунікацію на інтерактивний процес. Досвід європейських центрів показує, що комплексна цифрова присутність дозволяє не лише підвищити привабливість міста для зовнішньої аудиторії, а й активізувати взаємодію між мешканцями, бізнесом і владою, створюючи цілісну комунікаційну екосистему.

Висновок. Урбаністичний маркетинг розглядає місто як «продукт» із унікальними властивостями, що узгоджують його функціональні, соціальні, економічні та культурні характеристики з потребами мешканців, туристів і бізнесу. Формування образу та впізнаваності міста забезпечується через архітектуру, події, сервіси та цифрові інструменти - вебпортали, соціальні мережі, мобільні додатки та контент-маркетинг. Досвід європейських міст, зокрема Амстердама, показує, що комплексна цифрова присутність підвищує привабливість, залучення аудиторій і конкурентоспроможність міста на локальному та глобальному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Посацький Б. С. Урбаністичний маркетинг історичного міста // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. № 531: Архітектура. Архітектура і туристичний бізнес. С. 100–102.
2. Дида О. А. Інформативна популяризація архітектури як змістово-просторова складова підвищення атрактивності малого міста // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Архітектура. 2013. № 757. С. 47–53.
3. Prostranstvo.media [Електронний ресурс]. Як медіа впливають на ідентичність міста і що це таке. URL: <https://www.prostranstvo.media/uk/yak->

[media-vplyvayut-na-identychnist-mista-i-shho-cze-do-rechi-take/](https://www.media-vplyvayut-na-identychnist-mista-i-shho-cze-do-rechi-take/) (дата звернення: 25.03.2026).

4. Юськів Б. М., Пелех О. Б., Остаповець Є. Ф. Креативні хаби як маркетингові проекти в умовах економічної нестабільності: урбаністичний вимір // *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 99–105.
5. I amsterdam [Електронний ресурс]. Офіційний туристичний портал міста Амстердам. URL: <https://www.iamsterdam.com/> (дата звернення: 25.03.2026).

УДК 339.138:174.4(005.35)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Данііл Кірюшин,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

В умовах глобальної цифровізації економіки та стрімкого переходу до концепції Індустрії 4.0 виробничі підприємства стикаються з необхідністю докорінної трансформації своїх маркетингових стратегій. Традиційні методи стимулювання збуту, такі як участь в офлайн-виставках, прямі продажі через торгових представників, холодне обдзвонювання та друковані каталоги продукції, поступово втрачають свою ексклюзивність та високу ефективність. Сучасний клієнт, навіть у секторі важкого машинобудування чи виробництва будівельних матеріалів, очікує такого ж рівня зручності, швидкості та персоналізації, який він отримує у повсякденному споживчому секторі. Натомість впровадження комплексу цифрових інструментів дозволяє виробникам не лише оптимізувати маркетингові бюджети, але й виходити на нові географічні ринки, максимально персоналізувати пропозиції для клієнтів і забезпечувати безперервний, омніканальний зв'язок зі споживачем на всіх етапах життєвого циклу продукту. Дослідження цифрових інструментів стимулювання збуту є надзвичайно актуальним завданням для підтримки конкурентоспроможності сучасного виробництва, оскільки саме вони стають головним драйвером зниження транзакційних витрат та прискорення обороту капіталу.

Система маркетингу виробничого підприємства має свою чітко виражену специфіку, зумовлену технічною складністю продукту, високою вартістю помилки, участю багатьох осіб у прийнятті рішення про покупку (так званий закупівельний комітет) та орієнтацією переважно на бізнес-сектор (B2B). Відповідно, цифрові інструменти стимулювання збуту в цій сфері суттєво

відрізняються від класичного інтернет-ритейлу чи агресивного B2C-маркетингу. Фундаментальним інструментом у цій екосистемі стає створення та розвиток власних гуртових B2B-порталів та інтеграція зі спеціалізованими галузевими маркетплейсами. Сучасний електронний каталог виробника — це не просто вітрина, а складна система, інтегрована з ERP-системою підприємства. Клієнти-дистриб'ютори або кінцеві замовники отримують доступ до особистих кабінетів, де в режимі реального часу можуть бачити актуальні залишки на складах, індивідуальні цінові колонки з урахуванням накопичених знижок, графіки відвантажень та повну історію взаєморозрахунків. Такий рівень прозорості та автоматизації (self-service) кардинально спрощує процес повторних закупівель, знімає рутинне навантаження з менеджерів зі збуту та стимулює клієнтів до збільшення обсягів замовлень завдяки зручності інтерфейсу.

Наступним критично важливим елементом є впровадження розширених CRM-систем (Customer Relationship Management) у поєднанні з платформами автоматизації маркетингу (Marketing Automation). У виробничому секторі цикл угоди може тривати від кількох місяців до кількох років. Інтеграція цифрових систем управління відносинами дозволяє відстежувати кожен мікроетап цієї довгої воронки продажів — від першого завантаження технічної документації на сайті до підписання багатомільйонного контракту. Інструменти автоматизації дозволяють налаштовувати тригерні ланцюжки комунікацій: якщо потенційний клієнт відвідав сторінку певного обладнання, але не залишив заявку, система автоматично надсилає йому серію листів з кейсами успішного впровадження цього обладнання, відеооглядами та розрахунками окупності (ROI). Такий підхід (lead nurturing) м'яко, але ефективно підігріває інтерес клієнта, не вимагаючи постійного втручання живого продавця на ранніх етапах. Крім того, на основі поведінкових даних CRM-система здійснює скоринг лідів (lead scoring) — автоматично оцінює ступінь готовності клієнта до покупки, передаючи у відділ збуту лише найтепліші контакти, що підвищує загальний коефіцієнт конверсії.

Для виробничого підприємства життєво необхідним є глибокий експертний контент-маркетинг та цілеспрямована пошукова оптимізація (SEO). Специфіка промислового маркетингу полягає в тому, що цільовою аудиторією часто виступають інженери, технологи, архітектори та головні енергетики, які формують технічне завдання до проведення тендеру. Якісний технічний контент — детальні специфікації, 3D-моделі для проєктувальників (BIM-моделі), білі книги (whitepapers), результати лабораторних випробувань, сертифікати якості та вузькоспеціалізовані вебінари — є головним магнітом для залучення цієї аудиторії. Глибока SEO-оптимізація корпоративного сайту під низькочастотні, складні технічні запити гарантує, що фахівці знайдуть продукцію підприємства саме в той момент, коли вони шукають рішення для свого виробничого завдання. Таким чином, контент-маркетинг виступає не стільки інструментом прямої реклами, скільки засобом формування експертного статусу та довіри, що є вирішальним фактором при виборі постачальника дорогого обладнання чи матеріалів.

З розвитком технологій зв'язку та мобільних пристроїв додатковим інноваційним інструментом для виробників складного, габаритного обладнання стають технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності. Традиційно демонстрація роботи промислових ліній або великогабаритної спецтехніки вимагала від клієнта візиту на завод-виробник або організації дороговартісної логістики виставкових зразків на галузеві форуми. Сьогодні VR-технології дозволяють провести повноцінну віртуальну екскурсію цехами підприємства або продемонструвати внутрішню будову складного механізму просто в офісі замовника на іншому континенті. AR-додатки дозволяють проєктувальникам через камеру планшета «розмістити» віртуальне обладнання в реальному приміщенні цеху замовника, перевірити його габарити та ергономіку підключення комунікацій до початку фізичного монтажу. Це створює неймовірно потужний "вау-ефект", зменшує бар'єри сприйняття складної інформації та різко підвищує ймовірність успішного укладання угоди, водночас суттєво заощаджуючи маркетинговий бюджет на фізичних презентаціях.

Ще одним дієвим цифровим інструментом є Account-Based Marketing (ABM) — маркетинг ключових клієнтів, який тісно переплітається з методологією Social Selling (соціальні продажі). Замість того, щоб розпорошувати рекламний бюджет на широку аудиторію, виробниче підприємство фокусує зусилля на конкретному переліку цільових компаній. Використовуючи професійні соціальні мережі, таргетовану рекламу за IP-адресами та спеціалізовані платформи даних, маркетологи налаштовують показ високоперсоналізованих рекламних повідомлень виключно для співробітників вибраних компаній-мішеней. Паралельно менеджери зі збуту розвивають свій професійний бренд у мережах на кшталт LinkedIn, вибудовуючи пряму комунікацію з особами, які приймають рішення (CEO, технічні директори, керівники відділів закупівель). Соціальні продажі дозволяють обійти традиційних «вартових» (секретарів, базових менеджерів) і сформувати довіру через регулярні експертні публікації та коментарі, перетворюючи холодний контакт на теплу ділову бесіду.

Не можна оминати увагою і роль аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту в системі стимулювання збуту. Сучасні алгоритми здатні аналізувати гігантські масиви інформації — від сезонності попиту та макроекономічних показників до історії транзакцій кожного окремого клієнта — для предиктивного моделювання продажів. Система може автоматично виявити, що певний завод-партнер зазвичай замовляє комплектуючі кожні півроку, і якщо термін наближається, а замовлення немає, штучний інтелект подає сигнал менеджеру для проактивного контакту. Крім того, динамічне ціноутворення, кероване алгоритмами, дозволяє виробничому підприємству максимізувати маржинальність у періоди пікового попиту та стимулювати збут знижками під час прогнозованих спадів.

Комплексне застосування всіх описаних інструментів створює потужний синергетичний ефект. Експертний контент та SEO генерують кваліфікований трафік; B2B-портали та AR-додатки посилюють залученість і спрощують демонстрацію; автоматизовані розсилки та соціальні продажі вибудовують

довірливі стосунки; а глибока аналітика в CRM-системі дозволяє ефективно конвертувати весь цей інтерес у реальні контракти та утримувати клієнтів роками. Перехід від фрагментарного використання інструментів (наприклад, тільки контекстної реклами чи тільки розсилки) до побудови єдиної, наскрізної цифрової екосистеми продажів дозволяє виробникам значно скоротити цикл угоди, знизити вартість залучення одного клієнта (CAC) та забезпечити стійке зростання обсягів реалізації продукції незалежно від зовнішніх кризових явищ. Виробничі підприємства, які ігнорують ці тенденції, ризикують швидко опинитися поза ринком, поступившись більш технологічно гнучким та цифровим конкурентам.

Список використаних джерел:

1. Іванов О. М., Петренко В. І. Діджиталізація збутової діяльності виробничих підприємств. Економічний вісник. 2025. № 3 (45). С. 55–61.
2. Сидоренко М. В., Ковальчук О. П. Цифрові інструменти маркетингу в B2B секторі: виклики та перспективи впровадження. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2026. Вип. № 2. С. 112–119.
3. Мельник Т. В. Технології AR та VR як інструмент стимулювання збуту промислової продукції. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. Вип. № 4 (99). С. 84–90.
4. Павленко А. Ф., Войчак А. В. B2B маркетинг: інноваційні стратегії та цифрові інструменти. Вчені записки. 2026. Вип. № 1 (33). С. 24–31.

УДК 658.8:004.94:339.37

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ПРОВЕДЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Владислав Кот,

здобувач освіти другого (магістерського) рівня спеціальності
«Маркетинг»

<https://orcid.org/0009-0006-3683-3639>

Науковий керівник: **Петро Захарченко,**

канд. техн. наук., завідувач кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, професор

Бенчмаркінг є потужним інструментом стратегічного управління, який дає змогу підприємствам об'єктивно оцінити власні позиції та запозичити найкращі практики лідерів галузі для підвищення конкурентоспроможності. Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції на ринку тротуарної плитки в Україні, зростанням вимог до якості, дизайну та екологічності продукції, а також необхідністю постійного вдосконалення діяльності середніх виробників будівельних матеріалів в умовах відновлення будівельного сектору.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «МАРСА» — динамічний регіональний виробник тротуарної плитки та елементів мощення в Київській

області. Як еталон для порівняння обрано Промислово-будівельну групу «Ковальська» (бренд Avenue) — одного з національних лідерів будівельної галузі з повним циклом виробництва.

Мета роботи полягає в розробці адаптованої моделі проведення бенчмаркінгу та формулюванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності ТОВ «МАРСА» для наближення до рівня еталонного підприємства.

У роботі проаналізовано теоретичні засади бенчмаркінгу, охарактеризовано досліджувані підприємства, проведено порівняльний аналіз ключових аспектів їх діяльності та розроблено практичну модель бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг як метод управління виник у 1970-х роках у компанії Xerox і полягає в систематичному порівнянні товарів, послуг, процесів і методів роботи власного підприємства з найкращими практиками лідерів галузі. Головна ідея методу — не механічне копіювання, а творча адаптація чужого досвіду до власних умов з метою створення конкурентних переваг. У літературі розрізняють внутрішній, конкурентний, функціональний, стратегічний та процесний види бенчмаркінгу. Для підприємств будівельної галузі найбільш доцільним є поєднання конкурентного та стратегічного бенчмаркінгу.

Класичний процес включає визначення об'єкта порівняння, вибір еталона, збір даних, гар-аналіз, розробку плану дій, впровадження змін і постійний моніторинг результатів.

ТОВ «МАРСА» засноване у 2010 році і спеціалізується на виробництві тротуарної плитки та елементів мощення методом напівсухого вібропресування. Підприємство володіє двома сучасними заводами в Київській області (села Білогородка та Тарасівка), оснащеними повністю автоматизованими лініями австрійської компанії AME GmbH на базі вібропресів Amethyst. Загальна виробнича потужність перевищує 4000 м² тротуарної плитки на добу. Компанія має власну лабораторію контролю якості, постійно розширює асортимент (понад 30 позицій, включаючи великоформатну плитку «Модерн») і фокусується переважно на регіональному ринку Києва та Київської області. Сильними сторонами підприємства є сучасне європейське обладнання, гнучкість виробництва та клієнтоорієнтованість.

Промислово-будівельна група «Ковальська» є одним із найбільших гравців будівельного ринку України з історією з 1956 року. Група здійснює повний цикл виробництва — від видобутку сировини у власних кар'єрах до випуску бетону, залізобетонних виробів, сухих сумішей та тротуарної плитки під брендом Avenue (виробництво з 1999 року). «Ковальська» вирізняється значними виробничими потужностями, потужною логістикою, сильним національним брендом та синергією з девелоперським напрямком. Сильними сторонами групи є вертикальна інтеграція, масштаб діяльності, диверсифікація та високий рівень впізнаваності бренду.

Порівняльний аналіз показав, що обидва підприємства використовують сучасний метод напівсухого вібропресування та забезпечують високу якість продукції відповідно до вимог ДСТУ. Водночас ТОВ «МАРСА» суттєво поступається ПБГ «Ковальська» у масштабах виробництва, рівні вертикальної інтеграції (залежність від зовнішніх постачальників сировини), національній

впізнаваності бренду, ширині асортименту дизайнерських рішень та участі у великих інфраструктурних проєктах. Разом з тим «МАРСА» має переваги в гнучкості, оперативності та орієнтації на потреби регіональних клієнтів.

На основі проведеного аналізу розроблено адаптовану модель проведення бенчмаркінгу для ТОВ «МАРСА» під назвою «МАРСА-БЕНЧ». Модель складається з шести взаємопов'язаних етапів: підготовчий (формування робочої групи та визначення KPI), вибір еталона, збір даних, гар-аналіз, розробка плану дій та впровадження змін з подальшим моніторингом результатів. Модель враховує специфіку середнього виробничого підприємства будівельної галузі України та орієнтована на практичну реалізацію в умовах обмеженої доступності інформації.

Для наближення до рівня ПБГ «Ковальська» рекомендується реалізувати комплексний план удосконалення за основними напрямками: розширення виробничих потужностей і посилення вертикальної інтеграції шляхом будівництва нового майданчика або стратегічного партнерства з постачальниками сировини; активізація маркетингової діяльності та підвищення впізнаваності бренду через цифрові канали, участь у виставках і співпрацю з девелоперами; розширення асортименту з акцентом на екологічні та дизайнерські рішення; впровадження сучасних цифрових систем управління виробництвом і взаємовідносинами з клієнтами; отримання міжнародного сертифікату ISO 14001 з екологічного менеджменту; створення постійної внутрішньої команди з бенчмаркінгу та впровадження системи мотивації персоналу на основі KPI.

Реалізацію заходів доцільно здійснювати поетапно відповідно до моделі «МАРСА-БЕНЧ» із щоквартальним моніторингом результатів і коригуванням плану. Системне застосування бенчмаркінгу дозволить ТОВ «МАРСА» не лише закрити існуючі прогалини, але й сформувати власні конкурентні переваги, вийти на національний рівень присутності та забезпечити стає зростання в умовах динамічного розвитку ринку будівельних матеріалів.

Таким чином, запропонована модель та рекомендації перетворюють бенчмаркінг на постійний елемент стратегічного управління підприємством і можуть бути використані іншими середніми виробниками будівельної галузі.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт ТОВ «МАРСА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marsa.ua/>.
2. Офіційний сайт Промислово-будівельної групи «Ковальська» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kovalska.com/>.
3. Офіційний сайт бренду Avenue [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avenue.ua/>.

УДК 658.8:004.94:339.37
**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ
ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ВИРОБНИЧИХ КОМПАНІЙ
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Владислав Кот,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Маркетинг»

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент,

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Розробка комплексної стратегії цифрового маркетингу для виробничих компаній будівельної галузі є ключовим кроком до посилення конкурентних позицій на ринку особливо в умовах поступового відновлення будівельної галузі України. Стратегія поділяється на три основні етапи впровадження: підготовчий (3–4 місяці), активного зростання (6–12 місяців) та стабілізації й оптимізації (постійний, з 12-го місяця). Загальна мета — збільшити онлайн-лідів на 150–200 % за рік, розширити географію продажів за межі Київщини (центральна та західна Україна), підняти частку приватних клієнтів через емоційний маркетинг і посилити B2B-напрямок для великих проєктів відновлення інфраструктури [1].

Підготовчий етап: аудит, інфраструктура та базове посилення (місяці 1–4) передбачає повний аудит поточної онлайн-присутності: аналіз трафіку сайту (Google Analytics), позицій у пошуку за ключовими запитами асортимент, ознаки, споживчий сегмент, географічне сегментування), ефективності соціальних мереж (якщо профілі існують — кількість підписників, охоплення, взаємодія), конверсії форм зворотного зв'язку та дзвінків. Паралельно збирається внутрішня інформація: обсяги продажів за каналами, сезонність попиту, відгуки клієнтів, фото та відео реалізованих об'єктів. На базі аудиту оновлюється сайт. Тут доцільно додати потужні калькулятори (розрахунки потреби он-лайн, вартості доставки) — це один з найефективніших інструментів конверсії для приватних клієнтів. Розширюється каталог: кожна модель отримує 3D-візуалізацію або інтерактивні приклади укладання. Інтегрується онлайн-чат (наприклад, на базі JivoSite чи Tidio) та форма швидкого замовлення з оплатою частинами. Додається розділ «Реалізовані об'єкти» з фільтрами (приватні подвір'я, ЖК, парки, парковки) та відгуками з фото від клієнтів.

На цьому є етапі створюється або активізується корпоративний профіль в Instagram та Facebook (якщо їх немає — реєструються офіційні або подібні). Розробляється брендбук для соцмереж: єдиний стиль фото (теплі тони, натуральне освітлення, акцент на текстурах і кольорах плитки), шаблони Stories, Reels та постів. Запускається YouTube-канал для довших відео: процес

виробництва, лабораторні тести, інструкції з експлуатації, кейси «до/після».

Паралельно також доцільно виконати налаштування технічного SEO: оптимізація мета-тегів, швидкості завантаження, мобільної версії, schema-розмітка для товарів, створення XML-карти сайту. Крім того, тут розробляється контент-план на 6 місяців: 60 % візуальний контент (фото/відео об'єктів), 20 % технічний (порівняння технологій, поради), 10 % акції/сезонні пропозиції, 10 % взаємодія (опитування, Q&A).

Наступний етап активного зростання: запуск каналів і масштабування (місяці 5–12), де запускається контент-маркетинг: щотижневі пости в Instagram/Facebook (Reels з монтажем за 15–30 секунд, каруселі з кольорами сезону, Stories з виробництва), 1–2 довгі відео на YouTube на місяць. Активно збирається UGC: заохочення клієнтів ділитися фото своїх подвір'їв з хештегами, репости найкращих з призами (знижка на наступне замовлення) [2].

Паралельно розгортається таргетована реклама: у Facebook/Instagram — на приватну аудиторію (власники будинків 30–55 років, інтереси «ландшафтний дизайн», «ремонт подвір'я», гео Київ +200 км), у Google Ads — пошукові кампанії на точні запити + ремаркетинг. Бюджет розподіляється 50/50 між швидкими лідами (реклама) та органічним ростом (контент + SEO). Тестуються формати: відео з процесом укладання під музику, серії з ідеями використання матеріалів.

Для B2B-напрямку створюється LinkedIn-профіль: пости про потужності, сертифікати, участь у тендерах, кейси великих об'єктів (якщо є). Розсилаються персоналізовані пропозиції забудовникам ЖК і муніципалітетам через email (збирається база через сайт і виставки). Інтегрується CRM (наприклад, Bitrix24 або AmoCRM) для відстеження лідів від першого кліку до укладання. Тут же запускається email-маркетинг: щомісячна розсилка з акціями, новими колекціями, порадами догляду. Додається сезонний маркетинг.

Завершаючий етап - це етап стабілізації та оптимізації (з 12-го місяця). Тут впроваджується наскрізна аналітика: Google Analytics 4 + Meta Pixel + CRM для оцінки ROI кожного каналу. Щомісяця аналізуються ключові метрики: вартість ліда, конверсія, LTV клієнта, джерела трафіку. На базі даних оптимізується бюджет (збільшення на ефективні канали, скорочення слабких).

Розвивається партнерська програма: знижки для блогерів ландшафтного дизайну, укладальників, дилерів в інших регіонах. Тестуються нові інструменти: AI для персоналізованих рекомендацій на сайті, AR-фільтри в Instagram для візуалізації плитки на фото клієнта.

Прогнозовані результати за рік: зростання органічного трафіку на 120–150 %, збільшення підписників в Instagram до 10–15 тис., частка онлайн-замовлень до 30–40 % від приватних продажів, перші великі B2B-контракти через LinkedIn. Стратегія враховує сезонність (пік навесні-літо), економічні реалії (відновлення інфраструктури) та тренди (відео, автентичність, сталість — акцент на довговічність та екологічні аспекти бетону) [2].

Цей план є гнучким: щоквартально переглядається на основі даних і коригується. Впровадження вимагає команди (SMM-менеджер, таргетолог, контент-кріейтор, SEO-спеціаліст) або аутсорсу на першому етапі. Інвестиції

окупляться за рахунок зростання продажів і зниження залежності від офлайн-каналів.

Список використаних джерел:

1. Scott D. M. Новий маркетинг: як соціальні медіа, контент-маркетинг та сторітелінг перетворюють бренди. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2023. 384 с.
2. Google. Search Engine Optimization (SEO) Starter Guide. URL: <https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide>.

УДК 658.8.691

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ «ЗЕЛЕНОГО» МАРКЕТИНГУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Владислав Лазаренко,

доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри
товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, доцент
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Будівельна галузь України поступово переходить від моделі короткострокового цінового суперництва до моделі довгострокової екологічної цінності. У цих умовах «зелений» маркетинг стає не лише комунікаційним інструментом, а й механізмом структурної трансформації попиту, пропозиції та споживчої поведінки. Його значення зростає через одночасний вплив кількох факторів: імплементацію європейських екологічних норм, зростання вартості енергоносіїв, суспільний запит на безпечне житло та необхідність відбудови зруйнованої інфраструктури за принципами сталості. Проте практична реалізація «зеленого» маркетингу в українському будівництві супроводжується низкою системних проблем, які стримують як розвиток ринку, так і довіру споживачів.

Першою ключовою проблемою є інституційна та нормативна фрагментарність. Для ефективного просування екологічно орієнтованих будівельних продуктів потрібні зрозумілі критерії «зеленості», гармонізовані стандарти сертифікації, прозорі правила оцінювання енергоефективності та вуглецевого сліду. В Україні ці елементи розвиваються нерівномірно: частина компаній орієнтується на міжнародні системи оцінювання, інші використовують власні маркетингові інтерпретації. У результаті споживач стикається з інформаційною асиметрією, а ринок – із репутаційними ризиками через псевдоекологічні заяви.

Друга проблема полягає у поширенні «greenwashing», тобто комунікації екологічних переваг без належного фактичного підтвердження. У будівельній сфері це може проявлятися через акцент лише на одному параметрі, наприклад енергоощадних вікнах, тоді як загальний життєвий цикл об'єкта залишається ресурсомістким. Такі практики підривають довіру до всього сегмента

«зеленого» будівництва, формують скепсис у споживачів і зменшують готовність платити за реальні інновації. Для подолання цієї проблеми необхідні верифіковані екологічні декларації, відкритість даних про матеріали та експлуатаційні витрати, а також незалежний аудит маркетингових тверджень.

Третя проблема — цінова чутливість попиту. Попри доведену економію в довгостроковому періоді, «зелені» будівельні рішення часто мають вищу стартову вартість. Для значної частини домогосподарств і малого бізнесу саме початкова ціна лишається визначальним критерієм вибору. Через це комунікації компаній, побудовані лише на екологічних цінностях, не досягають цільової аудиторії. Потрібен перехід до моделі «сукупної вартості володіння», де маркетинг аргументовано демонструє економію на опаленні, кондиціонуванні, ремонті та обслуговуванні протягом усього життєвого циклу будівлі.

Четвертою проблемою є недостатня екологічна компетентність частини учасників ринку: девелоперів, підрядників, продавців будматеріалів і навіть кінцевих споживачів. «Зелений» маркетинг передбачає складнішу комунікацію, ніж традиційна реклама, адже вимагає пояснення технічних характеристик, впливу матеріалів на здоров'я, показників енергоефективності та принципів циркулярної економіки. За відсутності системної просвітницької роботи навіть якісні «зелені» пропозиції сприймаються як надмірно дорогі або модні, але необов'язкові.

Окремо варто виділити комунікаційний виклик післявоєнної відбудови. Україна має шанс сформувати нову архітектуру ринку, де екологічність і енергоефективність стануть базовими, а не нішевими параметрами. Проте це потребує координації держави, бізнесу, громад і міжнародних партнерів. Для маркетингу це означає перехід від коротких рекламних кампаній до довгострокової репутаційної роботи, партнерства з місцевими громадами та демонстрації вимірюваного соціально-екологічного ефекту.

Отже, дані проблеми мають комплексний характер: нормативний, економічний, комунікаційний, освітній і управлінський. Їх подолання можливе через стандартизацію екологічних вимог, жорсткіші механізми протидії «greenwashing», розвиток фінансових стимулів для споживачів, підвищення професійної компетентності учасників ринку та глибоку інтеграцію принципів сталості у бізнес-процеси компаній. За таких умов «зелений» маркетинг з інструмента іміджу перетвориться на інструмент конкурентоспроможності, інновацій і відновлення країни на засадах довгострокової екологічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Американська асоціація маркетингу (American Marketing Association). URL : www.MarketingPower.com.
2. Ілляшенко С.М. Маркетингові засади впровадження екологічних інновацій : монографія, Суми: Друкарський дім «Папірус», 2013. 184 с.
3. Лазаренко В.І. Аналіз маркетингових інвестицій в будівельну галузь України. Актуальні проблеми сталого розвитку, Том 2, №8, С. 159-164. DOI: 10.60022/2(8)-18S

СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Анастасія Латашенко,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг»

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, посиленням глобалізаційних процесів, цифровізацією та зростанням кількості соціальних викликів. Серед них особливе місце займають проблеми нерівності, безробіття, обмеженого доступу до якісної освіти та медичних послуг. У таких умовах традиційні механізми соціальної політики часто виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до вирішення суспільних проблем. Одним із таких підходів є соціальні інновації [1].

Соціальні інновації виступають важливим інструментом підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку суспільства. Вони охоплюють широкий спектр змін — від нових форм організації соціальних послуг до впровадження інноваційних моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Їх основною метою є не лише створення нових рішень, а й досягнення позитивного соціального ефекту, що проявляється у покращенні добробуту населення та зміцненні соціальних зв'язків [2].

Соціальні інновації доцільно розглядати як комплексне явище, що поєднує різні аспекти суспільного розвитку. У науковій літературі вони трактуються як нові ідеї, підходи або моделі діяльності, спрямовані на вирішення соціальних проблем і задоволення потреб суспільства. На відміну від технологічних чи економічних інновацій, соціальні інновації орієнтовані насамперед на покращення соціальних відносин та підвищення ефективності функціонування соціальних інститутів [3].

Соціальні інновації мають низку специфічних ознак, які визначають їх особливу роль у розвитку суспільства. Насамперед вони спрямовані на вирішення соціально значущих проблем та задоволення потреб населення. Важливою характеристикою є їх новизна, яка може проявлятися як у створенні принципово нових рішень, так і в адаптації вже існуючих практик до нових умов.

Крім того, соціальні інновації відзначаються практичною спрямованістю, оскільки вони мають забезпечувати реальні зміни у суспільстві. Їх ефективність оцінюється не лише за економічними показниками, а й за соціальним ефектом,

таким як підвищення рівня життя, доступності послуг або соціальної згуртованості. Важливою ознакою є також довгостроковий характер впливу, що сприяє формуванню стійких механізмів розвитку [4].

Соціальні інновації реалізуються у різних сферах суспільного життя, що забезпечує їх комплексний вплив на розвиток соціальної системи.

У сфері освіти вони спрямовані на впровадження нових методів навчання, розвиток дистанційної освіти, забезпечення доступності навчальних ресурсів для різних категорій населення. Це дозволяє підвищити якість освіти та сформувати сучасні компетентності.

У сфері охорони здоров'я соціальні інновації сприяють удосконаленню організації медичних послуг, розвитку профілактичних програм та впровадженню цифрових технологій. Це дозволяє забезпечити більш ефективне та доступне медичне обслуговування населення.

У сфері екології вони спрямовані на формування екологічної свідомості, розвиток сталого споживання та впровадження екологічно відповідальних практик. Такі інновації сприяють збереженню природних ресурсів і покращенню стану довкілля [5].

Соціальні інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності соціальної політики та розвитку людського потенціалу. Вони сприяють зменшенню соціальної нерівності, розширенню доступу до базових соціальних послуг та підвищенню рівня життя населення.

Одним із важливих аспектів є їх вплив на розвиток громадянського суспільства. Соціальні інновації стимулюють активність населення, сприяють формуванню нових форм взаємодії та підвищують рівень соціальної відповідальності. Це, у свою чергу, створює передумови для більш ефективного вирішення суспільних проблем.

Крім того, соціальні інновації сприяють розвитку соціального підприємництва, що поєднує економічну діяльність із вирішенням соціальних завдань. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість соціальних проєктів і розширити їх вплив [6].

Розвиток соціальних інновацій зумовлений низкою факторів, серед яких важливу роль відіграють цифровізація, глобалізація та зростання ролі людського капіталу. Використання сучасних інформаційних технологій відкриває нові можливості для створення та поширення інноваційних рішень.

Важливою особливістю є міжсекторальний характер соціальних інновацій. Їх реалізація передбачає активну взаємодію держави, бізнесу та громадських організацій, що дозволяє об'єднувати ресурси та досягати більш ефективних результатів.

Крім того, соціальні інновації характеризуються високим рівнем адаптивності, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни у суспільстві та враховувати нові виклики. Це робить їх важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку [7].

Отже, соціальні інновації є невід'ємною складовою сучасного суспільного розвитку. Вони забезпечують ефективне вирішення соціальних проблем, сприяють підвищенню якості життя населення та формуванню нових

моделей соціальної взаємодії. Їх значення буде лише зростати в умовах подальших соціально-економічних трансформацій, що зумовлює необхідність їх активного впровадження та підтримки на всіх рівнях.

Список використаних джерел:

1. Геєць В. М. Соціальні інновації у розвитку суспільства. Український соціум. 2020.
2. Крюкова І. О. Соціальні інновації як чинник економічного розвитку // Інноваційна економіка. 2020.
3. Вольська О. М. Соціальні інновації в системі державного управління // Актуальні проблеми державного управління. – 2020.
4. Полякова О. Ю. Роль соціальних інновацій у забезпеченні сталого розвитку // Економіка та держава. – 2021.
5. Звонар В. В. Соціальний капітал як основа соціальних інновацій // Економіка України. – 2021.
6. Савченко О. В. Соціальні інновації в умовах цифровізації // Економіка і суспільство. – 2022.
7. Іваненко Л. М. Соціальне підприємництво як форма соціальних інновацій // Бізнес Інформ. – 2022.

УДК 339.138:174.4(005.35)

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕХНОМІСТ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Юлія Ленчук,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг», спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією, яка суттєво впливає на функціонування міст та регіонів. В умовах глобалізації та цифровізації зростає конкуренція між територіями за інвестиції, людський капітал та інноваційні ресурси. Особливого значення набувають техноміста як осередки розвитку високих технологій, стартап-екосистем та інноваційної діяльності. У зв'язку з цим актуальним є дослідження маркетингових стратегій розвитку техноміст, що дозволяють підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.[1]

Техноміста являють собою урбанізовані території, які спеціалізуються на розвитку інноваційних галузей економіки, зокрема інформаційних технологій, електроніки, біотехнологій та інших наукоємних сфер. Їх характерними

ознаками є наявність розвиненої інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, стартап-центри), високий рівень цифровізації, інтеграція концепції Smart City, а також тісна взаємодія між бізнесом, наукою та державою. [2]

У сучасних умовах маркетингові стратегії техноміст спрямовані на формування привабливого іміджу території, залучення інвестиційних ресурсів, розвиток підприємництва та утримання висококваліфікованих кадрів. Одним із ключових інструментів є територіальний брендинг, який дозволяє створити унікальну ідентичність міста як інноваційного центру. Значну роль відіграє також цифровий маркетинг, що передбачає використання офіційних веб-платформ, соціальних мереж, аналітики поведінки користувачів та онлайн-комунікацій.

Цифрова трансформація значно розширює можливості реалізації маркетингових стратегій техноміст. Використання технологій Big Data, штучного інтелекту, Інтернету речей та цифрових платформ дозволяє органам місцевого самоврядування більш ефективно аналізувати потреби населення, бізнесу та інвесторів, а також адаптувати управлінські рішення до сучасних викликів. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій та покращенню якості міських послуг. [3]

Практичний досвід розвитку техноміст в Україні демонструє поступове впровадження цифрових технологій та маркетингових підходів у розвитку територій. Зокрема, Київ виступає найбільшим ІТ-хабом країни, де активно функціонують численні ІТ-компанії, стартапи та інноваційні кластери. Використання цифрових платформ, електронних сервісів та брендингових кампаній сприяє формуванню позитивного іміджу столиці як технологічного центру.

Важливим прикладом є також місто Львів, яке активно розвиває ІТ-кластер та позиціонує себе як центр креативної економіки. Завдяки проведенню міжнародних заходів, підтримці стартапів та розвитку інноваційної інфраструктури місто формує ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на залучення інвестицій та розвиток людського капіталу. Окрім цього, також Харків демонструє значний потенціал як освітній та науковий центр, що сприяє розвитку технологічного підприємництва. Наявність великої кількості закладів вищої освіти та науково-дослідних установ створює основу для формування техноміста та впровадження інноваційних маркетингових стратегій.

В умовах цифровізації українські міста також впроваджують елементи концепції Smart City, зокрема електронне врядування, відкриті дані, цифрові сервіси для населення. Це дозволяє підвищити прозорість управління, покращити якість життя населення та сформувати позитивний імідж міста на міжнародному рівні. [4]

Отже, маркетингові стратегії розвитку техноміст в умовах цифрової трансформації повинні базуватися на комплексному підході, що поєднує територіальний брендинг, цифрові інструменти та інноваційні технології. Практика українських міст свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку техноміст, однак потребує подальшого вдосконалення маркетингових

підходів та активізації інвестиційної діяльності. Реалізація ефективних маркетингових стратегій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності міст, залученню ресурсів та забезпеченню їх сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко В. М., Шершун К. О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів
2. МИРГОРОДСЬКА, Марія. Концепція «Smart City» та цифрові технології забезпечення комфортного міського середовища. *Аспекти публічного управління*, 2023, 11.2: 88-95.
3. Костинець І., Жуков С., Маркетинговий менеджмент у цифровому середовищі // *Економіка та суспільство*. - 2025.
4. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. – 2019.

УДК 339.138:658.8:69

РОЛЬ БРЕНДИНГУ У РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ CEMARK ТА НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ПРОДУКЦІЇ

Анастасія Лучинська,

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності D5 «Маркетинг»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0180-0531>

Петро Захарченко,

канд. техн. наук., завідувач кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9172-0940>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі брендинг виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ринок будівельних матеріалів, зокрема цементу, характеризується високим рівнем конкуренції, підвищеними вимогами до якості продукції та значною залежністю від реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. У таких умовах ефективний брендинг формує довіру до виробника, забезпечує стабільний попит і зміцнює позиції компанії на ринку. Показовим прикладом у цьому контексті є діяльність компанії CEMARK, що входить до складу міжнародної групи CRH.

Компанія CEMARK є одним із провідних виробників цементу в Україні. Основною сферою її діяльності є виробництво цементу, бетонних сумішей та залізобетонних виробів. Виробнича структура підприємства включає три цементні заводи, серед яких ключове місце займає АТ «Подільський цемент» — один із найбільших виробників цементу в Україні та Європі.[1]

Виробничі потужності компанії становлять близько 3 млн тонн цементу на рік, що дозволяє забезпечувати реалізацію масштабних будівельних та інфраструктурних проєктів. Важливою перевагою підприємства є використання сучасного сухого способу виробництва цементу, який забезпечує високу енергоефективність та відповідність сучасним екологічним стандартам. Наявність власної сировинної бази, зокрема покладів мергелю, гарантує стабільну якість продукції.[2]

Основними конкурентними перевагами компанії CEMARK є:

- значні виробничі потужності (близько 3 млн тонн цементу на рік), а **також розвиток суміжних напрямів виробництва, зокрема товарного бетону та залізобетонних виробів;**
- використання сучасних технологій виробництва (сухий спосіб);
- наявність власної сировинної бази;
- стабільна якість продукції та відповідність міжнародним стандартам;
- розвинена логістична система постачання та збуту.

Бренд CEMARK позиціонується як виробник високоякісного цементу міжнародного рівня, орієнтований переважно на B2B-сегмент. Основними споживачами є будівельні компанії, девелопери та підприємства, що реалізують інфраструктурні проєкти. Відповідно, позиціонування бренду базується на раціональних характеристиках, таких як якість, надійність, стабільність постачання та відповідність міжнародним стандартам.[3]

Важливу роль у розвитку компанії відіграє її належність до міжнародної групи CRH — одного з провідних світових виробників будівельних матеріалів. Група об'єднує понад 3 800 підприємств у 28 країнах світу та налічує близько 80 000 працівників.[4]

Належність до групи CRH забезпечує компанії такі переваги:

- доступ до сучасних технологій виробництва;
- впровадження міжнародних стандартів якості;
- використання ефективних управлінських підходів;
- інвестиційну підтримку та модернізацію виробництва;
- підвищення довіри до бренду на ринку.

Незважаючи на сильні виробничі та ринкові позиції, бренд CEMARK має певні обмеження у сфері маркетингової діяльності. Зокрема, спостерігається недостатній рівень розвитку digital-маркетингу та обмежена рекламна активність підприємства. Компанія переважно використовує традиційні канали комунікації, орієнтуючись на взаємодію у B2B-сегменті, що знижує ефективність комунікації у сучасному цифровому середовищі.

Недостатнє використання цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, онлайн-реклама та контент-маркетинг, обмежує можливості формування впізнаваності бренду та його ефективного позиціонування у конкурентному середовищі.

У зв'язку з цим одним із ключових напрямів вдосконалення брендингу компанії є активізація маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. Доцільним є розвиток digital-маркетингу, оновлення вебсайту та впровадження сучасних інструментів онлайн-комунікації.

Окрему увагу слід приділити розвитку репутаційного маркетингу. Компанія має значний досвід участі у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. Зокрема, цемент підприємства використовувався під час будівництва:

- Запорізької атомної електростанції;
- Хмельницької атомної електростанції;
- Дністровського каскаду гідроелектростанцій;
- Київського метрополітену;
- об'єкта «Саркофаг» на Чорнобильській АЕС.[5]

Активне висвітлення цих проєктів у маркетингових комунікаціях сприятиме підвищенню довіри до бренду та зміцненню його позиціонування як надійного постачальника для складних і відповідальних будівельних об'єктів.

Крім того, важливим напрямом розвитку компанії є розширення асортименту продукції. Незважаючи на сильні позиції на ринку, CEMARK має потенціал для вдосконалення продуктового портфеля відповідно до сучасних потреб будівельної галузі.

Зокрема, доцільним є розвиток лінійки спеціальних цементів, серед яких:

- швидкотверднучі цементи, що дозволяють скоротити строки будівництва;
- сульфатостійкі цементи для використання в агресивних середовищах;
- цементи для дорожнього будівництва, орієнтовані на інфраструктурні проєкти;
- екологічні види цементу зі зниженим рівнем вуглецевого сліду.

Реалізація зазначених напрямів дозволить:

- розширити продуктову лінійку підприємства;
- охопити нові сегменти ринку;
- підвищити конкурентоспроможність компанії;
- зміцнити позиції у сфері інфраструктурного будівництва.

Отже, компанія CEMARK є потужним виробником будівельних матеріалів, який займає провідні позиції на українському ринку завдяки високій якості продукції, сучасним технологіям та підтримці міжнародної групи CRH. Водночас подальший розвиток підприємства потребує вдосконалення маркетингової діяльності, зокрема активізації digital-комунікацій, посилення репутаційного маркетингу та розширення асортименту продукції.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність брендингу, зміцнити конкурентні позиції компанії та забезпечити її довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Про компанію | CEMARK. Цемент українського виробництва та інновації у будівництві. URL: <https://cemark.ua/pro-kompaniy> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Подільський цемент // Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Подільський_цемент (дата звернення: 19.03.2026).

3. CRH plc // Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/CRH_plc (дата звернення: 19.03.2026).
4. CEMARK | European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/member/cemark/> (дата звернення: 19.03.2026).
5. Наші цінності збігаються з цінностями українців: як компанія CEMARK будує роботу з командою під час війни | Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/nashi-tsinnosti-zbigayutsya-z-tsinnostyamy-ukrayintsiv-yak-kompaniya-cemark-buduye-robotu-z-komandoyu-pid-chas-vijny> (дата звернення: 19.03.2026).

УДК 658.8:005.21:69:330.322

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Стратегічне управління соціально-відповідальним маркетингом у забезпеченні інвестиційної привабливості будівельних підприємств потребує розробки маркетингового інструментарію в контексті сталого розвитку будівельних компаній в умовах інноваційної трансформації. Важливим аспектом тут виступає формування лояльності стейкхолдерів через соціально-відповідальний маркетинг як фактор сталого інвестиційного розвитку.

Для аналізу доцільно використати матричний підхід: «Інновації — Соціальний ефект». Така матриця допоможе класифікувати будівельні проекти за рівнем їхнього впливу на громаду та технологічну новизну. Також її результати можна інтегрувати з моделлю оцінки рентабельності соціальних інвестицій (SROI). Адаптація цього показника саме для будівельного сектору, щоб показати інвестору вигоду від сталого розвитку [1].

Для того, аби обґрунтувати застосування соціально-відповідального маркетингу при формуванні інвестиційної привабливості будівельних підприємств доцільно реалізувати інтеграцію ESG-критеріїв у маркетингову стратегію, зокрема виконати розробку методики, яка б продемонструвала значення соціальних ініціатив (наприклад, доступне житло, еко-будівництво) для зниження вартості залученого капіталу. При цьому синтез PEST та SWOT для девелопменту доцільно виконати шляхом застосування моделі оцінки впливу макрофакторів на інноваційний потенціал компанії з урахуванням екологічних стандартів. В якості інструментів цифровізації соціального маркетингу можливо використання BIM-технологій не лише для проектування, а й для демонстрації прозорості використання інвестицій та екологічності

матеріалів перед кінцевим споживачем.

У контексті сталого розвитку (Sustainable Development) для будівельників варто розглянути такі основні аспекти, які наведені в табл. 1.

Для розробки методики конвертації соціальних ініціатив у зниження вартості капіталу (WACC — Weighted Average Cost of Capital), доцільно застосувати концептуальну модель зв'язку ESG та вартості капіталу.

Таблиця 1

Інструментарій стратегічного розвитку будівельних підприємств за напрямками

Напрямок	Маркетинговий та інноваційний інструментарій
Еко-інновації	Просування об'єктів із сертифікацією LEED/BREEAM; використання енергоефективних матеріалів як конкурентної переваги
Соціальний капітал	Розвиток інфраструктури (садочки, парки) навколо ЖК не як «додатку», а як стратегічної інвестиції в бренд
Інвестиційна прозорість	Впровадження нефінансової звітності (CSRD/ESG) для залучення іноземних грантів та дешевих кредитів на «зелене» будівництво

Дана модель передбачає, що соціально-відповідальний маркетинг знижує ризики (репутаційні, регуляторні, операційні), відповідно автоматично веде до зниження премії за ризик для інвесторів та банків. Механізм трансформації наведено на рис. 1.

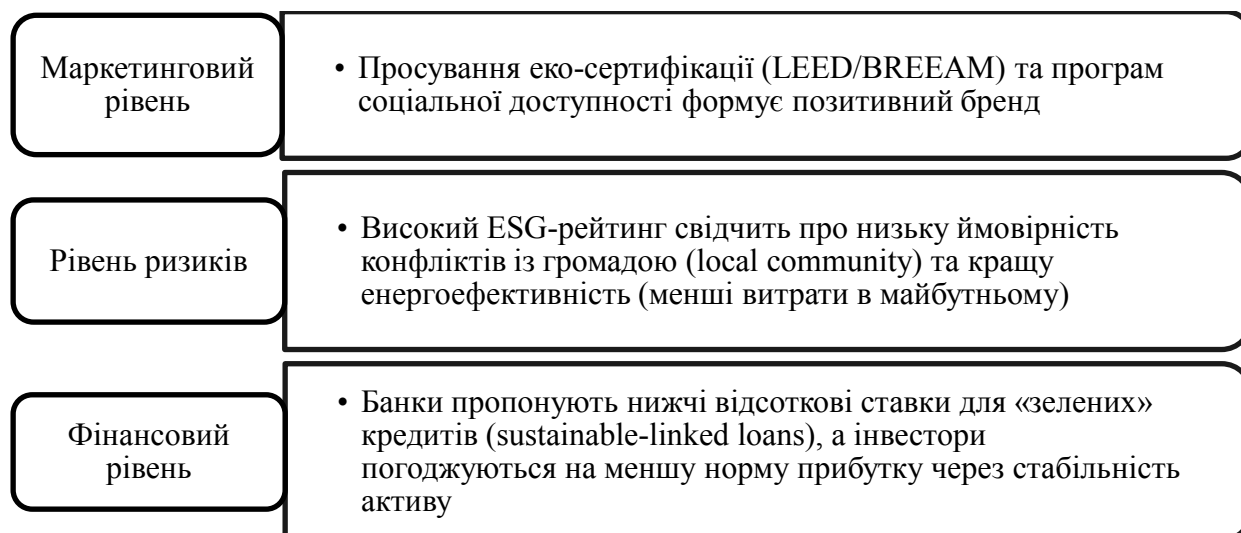


Рис. 1. Механізм трансформації критеріїв ESG у вартість капіталу

Для розрахунку пропонується використовувати коефіцієнт k_{ESG} , який коригує ставку дисконтування для будівельних проєктів [2]:

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + \alpha \pm k_{ESG}$$

де r_f — безризикова ставка; k_{ESG} — інтегральний показник ефективності соціально-відповідального маркетингу (може бути від'ємним, тобто знижувати

загальну вартість капіталу при високих показниках); β - премія за ризик; r – коливання альтернативних ставок дисконтування.

Можна виділити наступні складові даної методики:

– Індикатор «Еко-маркетинг», що представляє собою частку об'єктів з відновлюваними джерелами енергії.

– Індикатор «Соціальна інклюзія» - характеризує наявність інклюзивної інфраструктури та програм доступної іпотеки.

– Індикатор «Управлінська прозорість» визначає рівень розкриття нефінансової звітності (CSRD).

Методика розрахунку інтегрального показника k_{ESG} відображає якість соціально-відповідального маркетингу компанії. Він використовується як коригуючий множник для моделі WACC або ставки дисконтування. Формула розрахунку [3]:

$$k_{ESG} = \sum_{i=1}^n w_i \times I_i$$

де w_i — ваговий коефіцієнт (визначається експертним шляхом, наприклад, через метод аналізу ієрархій Сааті); I_i — нормований індекс за конкретним напрямом (від 0 до 1).

Ключові субіндекси (I_i):

I_{eco} (екологічний маркетинг) - питома вага проектів із сертифікацією (LEED/BREEAM) або використанням енергоефективних технологій у загальному портфелі.

I_{soc} (соціальна інклюзія) - рівень інвестицій у соціальну інфраструктуру (садочки, інклюзивність простору) відносно чистого прибутку.

I_{transp} (комунікаційна прозорість) - наявність публічної нефінансової звітності (відповідність стандартам GRI або CSRD).

Ефект: При $k_{ESG} \rightarrow 1$, премія за ризик знижується, оскільки компанія демонструє високу стійкість. Це дозволяє аргументувати перед банком зниження відсоткової ставки на 0,5–1,5%.

Матриця конвертації маркетингу у капітал представлена в табл. 2.

Таблица 2

Матриця конвертації маркетингу у капітал

Маркетингова ініціатива	Ризик, що нівелюється	Фінансовий наслідок
Енергоефективність (A+)	Ризик зростання вартості утримання та податку на викиди	Зниження ставки за «зеленим» кредитом
Соціальний діалог з громадою	Ризик судових позовів та зупинки будівництва	Зменшення премії за операційний ризик у ставці дисконту
Прозора звітність CSRD	Ризик інформаційної асиметрії для іноземного інвестора	Розширення доступу до міжнародних грантів та IPO

Таким чином, ефективне управління на етапі планування провести аналіз потреб громади (Urban-planning) через маркетингові опитування, що мінімізує ризики протестів та затримок будівництва. На етапі просування можливо здійснення позиціонування ЖК як «Zero Waste» або «Energy Efficient», що відкриває забудовнику доступ до ринку відповідальних інвесторів (Impact investors). В результаті, при складанні звітності здійснюється публікація річного звіту зі сталого розвитку, що обумовлює зниження кредитного спреду (Interest rate spread) у банках.

Список використаних джерел:

1. Strategic actions to boost ESG implementation in the construction sector considering the context of a country with an emerging economy. C. A. de Carvalho et al. Engineering, Construction and Architectural Management. 2025. Vol. 32, No. 11. P. 124–145. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2024-0012>.
2. Implementing an ESG strategy in a construction company. J. Kowalski et al. Proceedings of the International Conference Synergy of Architecture and Civil Engineering (SINARG 2025), September 11–12, 2025. Belgrade : University of Belgrade, 2025. P. 312–320.
3. ESG investing in the reconstruction of the economy of Ukraine: prospects, advantages and weaknesses. Journal of Innovation and Sustainable Development. 2025. Vol. 19, No. 1. P. 45–62.

УДК 330.43:005.52

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ БЕНЧМАРКІНГУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Ірина Максютенко,

канд. екон., наук, доцент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Ірина Шевченко,

канд., екон., наук, доцент кафедри вищої математики
факультету комп'ютерних наук та технологій, доцент
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7910-0490>

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції та необхідності оперативного прийняття управлінських рішень особливого значення набуває використання сучасних аналітичних інструментів у системі управління підприємством. Одним із таких інструментів є бенчмаркінг, який дозволяє здійснювати порівняльний аналіз результатів діяльності підприємств, визначати найкращі практики та формувати стратегічні напрями підвищення ефективності.

Бенчмаркінг є методом систематичного порівняння показників діяльності підприємства з еталонними значеннями, які демонструють провідні компанії галузі. Його основною метою є виявлення резервів підвищення продуктивності, оптимізація бізнес-процесів та забезпечення конкурентних переваг.

У сучасній економічній науці особлива увага приділяється застосуванню математичних методів і моделей у бенчмаркінгу, оскільки саме вони забезпечують об'єктивність, точність та наукову обґрунтованість аналітичних висновків.

До основних математичних методів, що використовуються в бенчмаркінгу, належать статистичні методи, економетричне моделювання, багатовимірний аналіз, оптимізаційні моделі та алгоритми машинного навчання.

Статистичні методи є базовим інструментом аналізу даних. Вони дозволяють оцінити середні значення показників, варіацію, динаміку змін та виявити тенденції розвитку підприємства. Найбільш поширеними є методи середніх величин, дисперсійного аналізу, кореляційного аналізу та регресійного моделювання.

У бенчмаркінгу аналіз розподілів дозволяє: виявляти структурні відмінності між групами компаній; визначати наявність лідерів і аутсайдерів; коректно інтерпретувати середні значення [1].

Для цього використовуються: гістограми (рис. 1); емпіричні функції розподілу (рис. 2); коефіцієнти асиметрії та ексцесу (рис. 3).

Наочні рисунки використання статистичних методів в бенчмаркінгу представлено на рис. 1-3, що побудовані на основі статистичних даних 10 провідних будівельних компаній м. Києва у 2025 році, табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для будівельних компаній м. Києва у 2025 році для використання статистичних методів в бенчмаркінгу

Компанія	Дохід, млрд грн	Компанія	Дохід, млрд грн
Автомагістраль-Південь	13,20	Ferrostroy	2,62
Avtostrada	10,83	Kosul	2,57
Rostdorstroy	6,85	Kyiv Energy Construction Co	2,30
Onur Construction Intl	3,82	Techno-Bud-Center	2,21
Atelier de France Kyiv	2,90	Vesta-I	2,19

За рис. 1 видно, що існує виражена група лідерів (дві компанії понад 10 млрд грн). Середня смуга, що знаходиться в межах 2,5–7 млрд грн. — це основна маса компаній.

Існують низьковитягуючі компанії ближче до нижньої межі (близько 2 млрд грн). Це вже не симетричний розподіл — він право-асиметричний (довгий правий хвіст кращих компаній).

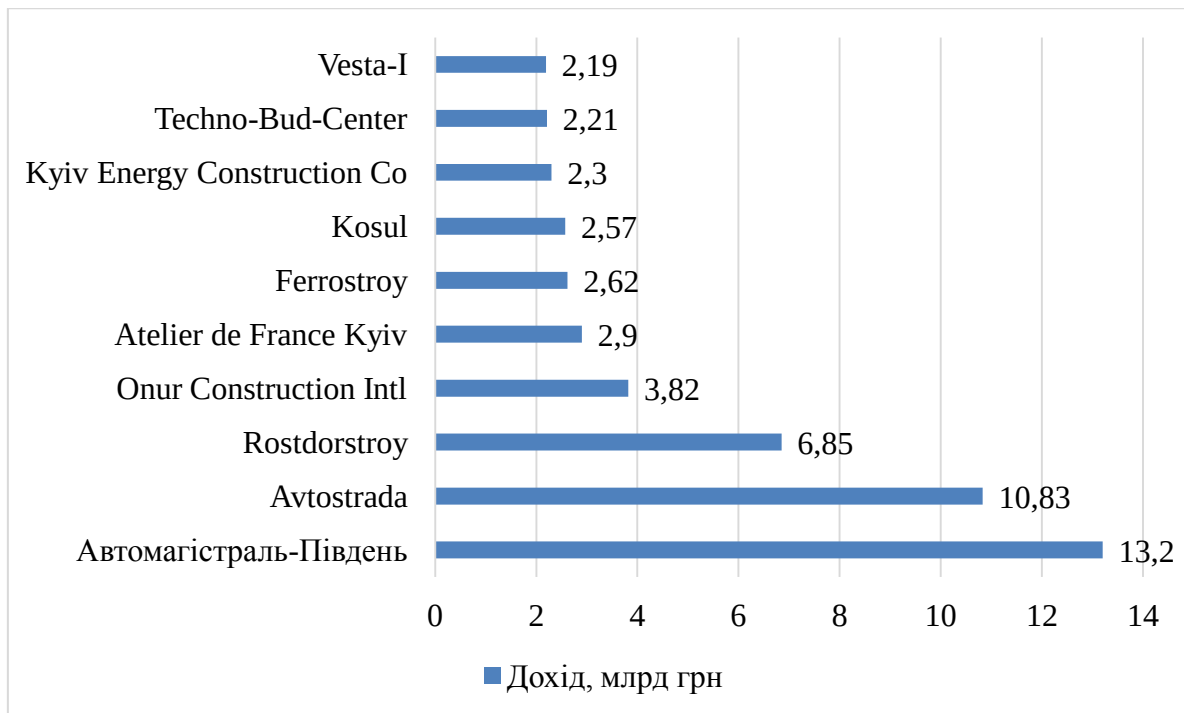


Рис. 1. Гістограма доходу провідних будівельних компаній м. Києва у 2025 році

Результати представлені на рис. 2 свідчать про те, що близько 20 % компаній мають дохід $\leq$ приблизно 2,3 млрд грн.; біля 50 % компаній $\leq$ приблизно 3,8 млрд грн. та лише близько 20 % мають доходи > 7 млрд грн. Це дозволяє чітко бачити розподіл питомої ваги кожної групи, а не ховати дані під середнім.

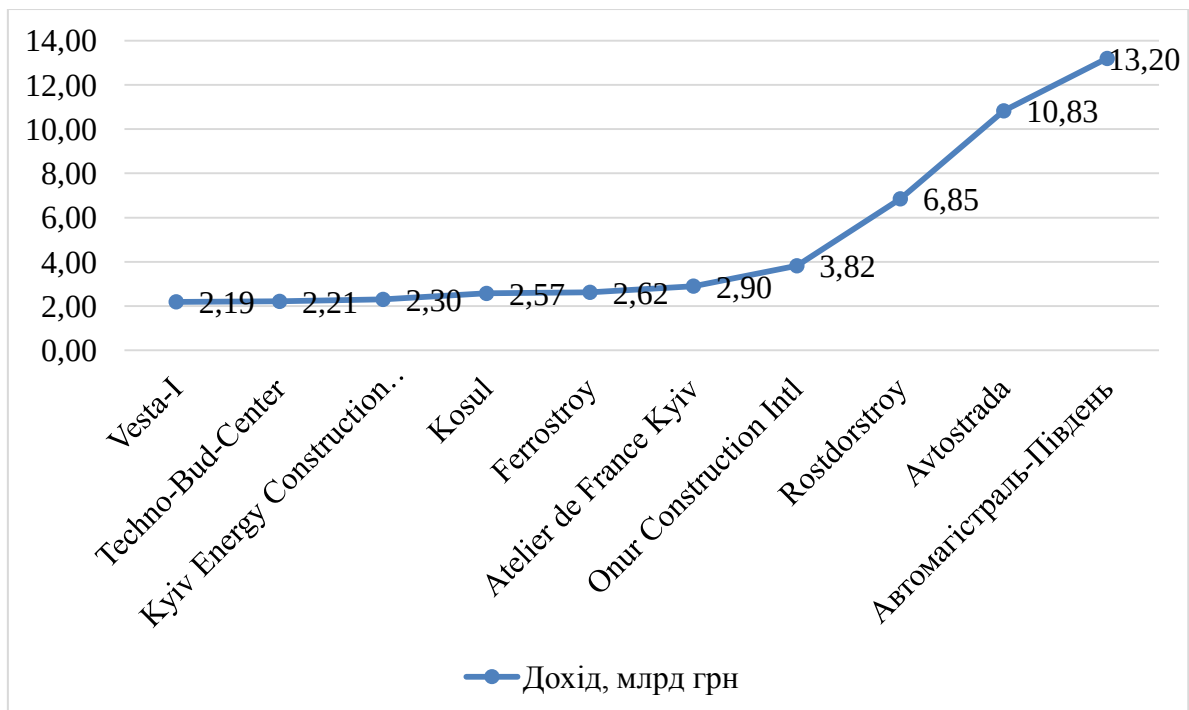


Рис. 2. Емпірична функція розподілу провідних будівельних компаній м. Києва у 2025 році

Результати рис. 3 свідчать про те, що медіана в даному випадку складаєдесь біля 3 млрд грн. відповідно великі «вусі» — довгий правий хвіст (через Автомагістраль-Південь і Avtostrada), що говорить про високу асиметрію. Крім того, спостерігається можливість викиду (надвисокий дохід лідера порівняно з іншими).

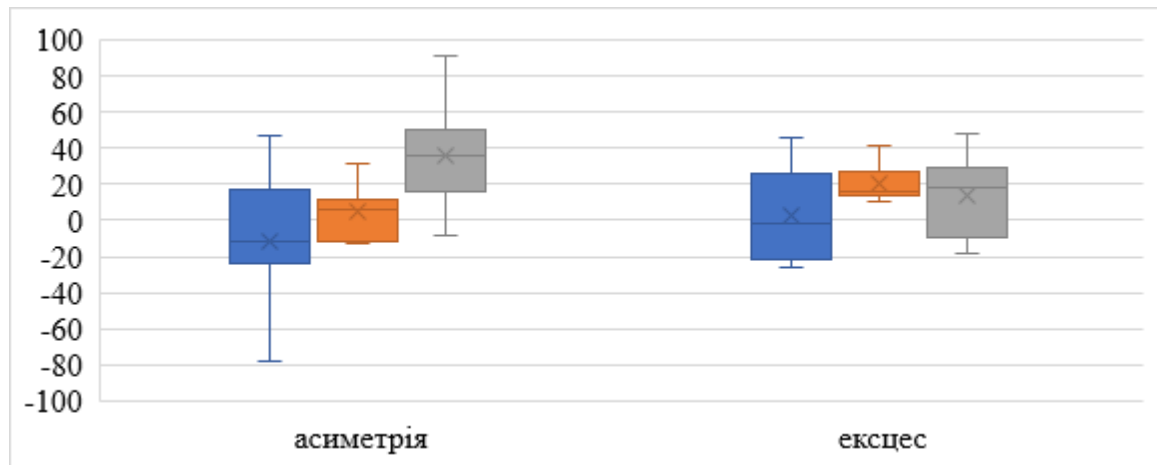


Рис. 3. Коефіцієнти асиметрії та ексцесу провідних будівельних компаній м. Києва у 2025 році

Особливе місце у бенчмаркінгу займає кореляційно-регресійний аналіз, який дає змогу визначити взаємозв'язок між ключовими показниками ефективності діяльності підприємства. Наприклад, за його допомогою можна дослідити залежність між рівнем витрат на інновації та приростом продуктивності.

Важливим напрямом є використання багатовимірного аналізу, зокрема кластерного та факторного методів. Кластерний аналіз дозволяє групувати підприємства за схожими характеристиками та визначати лідерів у певному сегменті ринку. Це особливо актуально при проведенні галузевого бенчмаркінгу.

Факторний аналіз застосовується для виявлення ключових факторів, які найбільше впливають на ефективність діяльності. Це дозволяє сконцентрувати управлінські ресурси на найбільш значущих напрямках розвитку [2].

Окрему роль відіграють методи оптимізації. Лінійне та нелінійне програмування використовуються для вибору найкращих управлінських рішень за наявних ресурсних обмежень. Такі моделі допомагають підприємствам знаходити оптимальні виробничі, логістичні та фінансові рішення.

Одним із найсучасніших інструментів є Data Envelopment Analysis (DEA), який широко використовується для оцінки відносної ефективності підприємств. Цей метод дозволяє порівнювати декілька об'єктів одночасно за сукупністю вхідних та вихідних параметрів [3].

У сучасних умовах значного поширення набувають методи машинного навчання та штучного інтелекту. Використання predictive analytics дає можливість не лише аналізувати поточні показники, а й прогнозувати майбутні результати діяльності підприємства.

Поєднання математичного моделювання з технологіями Big Data значно розширює можливості бенчмаркінгу. Це дозволяє працювати з великими масивами структурованої та неструктурованої інформації, швидко виявляти закономірності та формувати рекомендації для управління.

Таким чином, застосування математичних методів і моделей у бенчмаркінгу є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств. Використання сучасних інструментів аналізу сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до умов цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Kwon, O., Lee, N., & Shin, B. (2024). Data quality management, benchmarking and analytics in digital transformation. *Decision Support Systems*, 172, 113957.
2. Porter, M. E. (2023). *Competitive strategy and benchmarking models in global markets*. Free Press.
3. Provost, F., & Fawcett, T. (2024). *Data science for business and benchmarking analytics* (2nd ed.). O'Reilly Media.

УДК 658.8:004.94:339.37

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ РИТЕЙЛЕРІВ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ШЛЯХОМ IDEF-МОДЕЛЮВАННЯ

Олександра Мурашкіна,

здобувач освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальності «Маркетинг» ОП «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон., наук, доцент кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підвищення ефективності діяльності підприємств значною мірою залежить від раціональної організації та управління бізнес-процесами. Особливе значення це має для підприємств роздрібної торгівлі, де рівень конкурентоспроможності визначається швидкістю обслуговування споживачів, ефективністю логістики, оптимальністю асортиментної політики та здатністю оперативно реагувати на зміни попиту. У зв'язку з цим важливого значення набуває аналіз та оптимізація бізнес-процесів у збутовій сфері підприємства.

Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на процесний підхід до управління, що передбачає розгляд діяльності організації як системи взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживача. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність використання

ресурсів, скоротити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стійкий розвиток підприємства. Особливо актуальним це є для великих торговельних мереж, діяльність яких пов'язана з управлінням значними товарними потоками та складними логістичними системами.

Одним із найбільших підприємств роздрібної торгівлі в Україні є ТОВ «АТБ-Маркет», яке займає провідні позиції на ринку продуктових ритейлерів. Компанія характеризується значною кількістю торговельних точок, широким асортиментом товарів та високими обсягами товарообороту. Водночас ефективність її діяльності значною мірою залежить від оптимальної організації збутових бізнес-процесів, включаючи управління запасами, логістикою, взаємодію з постачальниками та обслуговування клієнтів.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» представлено в табл. 1 [1]. SWOT-аналіз показує, що головними напрямками розвитку збутових бізнес-процесів підприємства є цифровізація продажів, оптимізація логістики та підвищення клієнтоорієнтованості.

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	22	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>	4
велика мережа супермаркетів по Україні	8	обмежений асортимент товарів	
низькі ціни завдяки моделі дискаунтера	7	недостатній розвиток онлайн-продажів	
централізована система закупівель	3	перевантаження логістичних центрів	
висока швидкість товарообороту	4	обмежена персоналізація роботи з клієнтами	
<i>Можливості (Opportunities)</i>	10	<i>Загрози (Threats)</i>	6
розвиток e-commerce	3	посилення конкуренції	
автоматизація логістики	4	економічна нестабільність	
розширення власних торгових марок	2	зростання витрат на логістику	
цифровізація управління клієнтами	1	зміни купівельної спроможності	

Оцінка результатів SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-Маркет» наведена на рис. 1.

Таким чином, аналіз діяльності АТБ-Маркет свідчить про високий рівень організації збутових бізнес-процесів, що забезпечує підприємству лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі України [3]. Водночас подальше підвищення ефективності діяльності потребує оптимізації логістики, впровадження цифрових технологій та вдосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами.

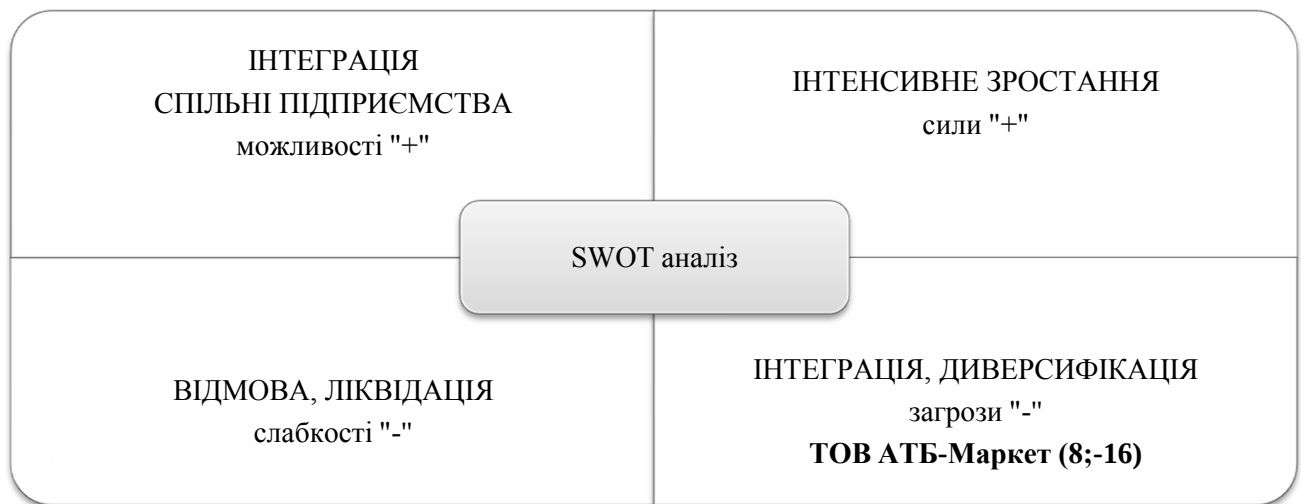


Рис. 1. Оцінка результатів SWOT-аналізу TOB «АТБ-Маркет»

При реалізації методологією IDEF-моделювання існує можливість в моделі врахувати: результати стратегічного аналізу, оцінити альтернативні стратегії, сформувати моделі фінансової структури, скласти бюджетні моделі, застосувати інформаційні моделі, рис. 2.

Вихідним твердженням виступає те, що визначені моделі є взаємопов'язаними, а зміни, що виникають в одній з них, приводять до змін в усіх взаємопов'язаних моделях [2].

Алгоритм послідовності трансформації організаційно-функціональної моделі передбачає:

1. Модель стратегічного аналізу (в даному випадку SWOT-аналіз).
2. Модель стратегії (для АТБ – інтеграції, диверсифікації, рис. 1).
3. Функціональна модель (за методологією IDEF-моделювання).
4. Модель організаційної структури.
5. Модель бізнес-процесів.
6. Модель фінансової структури.
7. Бюджетна модель.
8. Інформаційна модель.

Отже, методологія IDEF є ефективним інструментом моделювання та аналізу бізнес-процесів підприємства, що забезпечує системне дослідження діяльності організації та сприяє підвищенню її ефективності й конкурентоспроможності.

Виходячи з вищенаведеного можна виділити основні напрями оптимізації збутових бізнес-процесів TOB «АТБ-Маркет»:

1. Цифровізація управління продажами є одним із важливих напрямів є впровадження CRM-системи для аналізу поведінки покупців. Вона дає можливість для: аналізу купівельних звичок; персоналізованих пропозицій; підвищення лояльності клієнтів. Це дозволить підвищити ефективність маркетингових кампаній.

2. Оптимізація логістики шляхом впровадження сучасних систем управління складом (WMS), що дозволить: скоротити час обробки замовлень;

знизити витрати на транспортування; здійснити оптимізацію запасів.

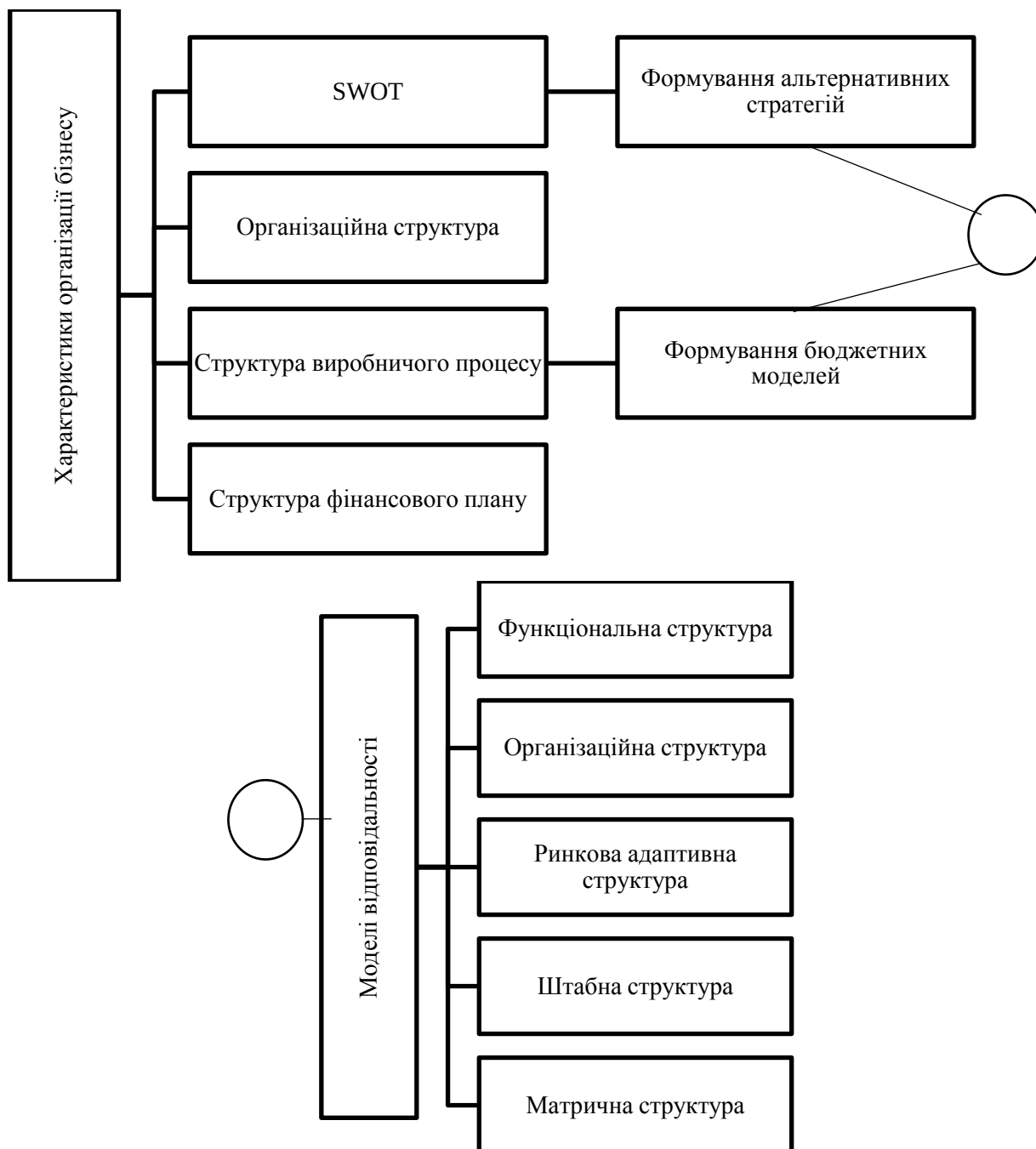


Рис. 2. Трансформація бізнес-процесів при застосуванні методології IDEF-моделювання

3. Розвиток онлайн-каналів продажу дає можливість для розширення електронної комерції, що дозволить підприємству: залучити нові сегменти споживачів; підвищити обсяг продажів; збільшити ринкову частку.

4. Використання аналітики великих даних Big Data дозволить: прогнозувати попит; оптимізувати асортимент; підвищити точність планування закупівель.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atb.ua> (дата

звернення: 10.03.2026).

2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. New York : Harper Business, 2022. 272 p.
3. Opendatabot. Аналітика українського ритейлу. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 10.03.2026).

УДК 659.4:339.13.017

PR-МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

Денис Набаранчук,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах гіперконкуренції на ринку вже недостатньо просто володіти якісним продуктом; вирішальним фактором виживання бізнесу стає те, як саме компанія взаємодіє з аудиторією та керує власним інформаційним полем. Сутність PR-менеджменту в цьому контексті полягає у здатності бізнесу трансформувати звичайний продаж у процес побудови довіри, створення нематеріальної цінності та формування позитивного клієнтського досвіду. Важливо розуміти принципову різницю між традиційним маркетинговим тиском та сучасним PR-підходом: у першому випадку компанія намагається просто реалізувати товар, тоді як у другому — будує стратегічну взаємодію, орієнтовану на очікування та досвід людини [1].

Ефективна PR-стратегія сьогодні базується на інтеграції кількох ключових підходів:

Рациональний підхід. Його суть полягає у формуванні репутації через логічні аргументи, прозорість та доказову базу. Для сучасного споживача важливо мати доступ до чіткої інформації, яка допомагає зробити обґрунтований вибір. Яскравим прикладом є компанія Patagonia, яка замість агресивної реклами публікує детальні звіти про екологічність ланцюгів постачання, чим підтверджує свою репутацію етичного бренду через факти, а не лозунги [2].

Емоційний підхід. В основі лежить твердження, що люди купують не лише товар, а й емоцію, враження або статус. Якщо ігнорувати цей аспект, комунікація стає «сухою» і втрачає конкурентоспроможність. Прикладом є бренд LEGO з платформою «LEGO Ideas», де фанати стають співтворцями наборів. Це створює глибокий емоційний зв'язок і відчуття приналежності до глобальної спільноти, що є критично важливим для довгострокового PR.

Персоналізований підхід. Базується на глибокому аналізі поведінки користувачів для створення індивідуального комунікаційного досвіду. Сервіс Spotify, формуючи унікальні підбірки «Wrapped», демонструє, як цифрові технології дозволяють бренду стати «персональним другом» для кожного клієнта. Це створює відчуття ексклюзивної взаємодії та суттєво підвищує рівень залученості аудиторії [3].

Проблемно-орієнтований підхід. Суть полягає у зміщенні акценту з продукту на рішення конкретної проблеми споживача або суспільства. Компанія перестає продавати «інструмент» і починає продавати «результат» або соціальну місію. Наприклад, ініціативи Dove «Real Beauty» вирішують соціальну проблему стандартів краси, що трансформує бренд із виробника косметики на захисника суспільних цінностей [4].

В табл. 1 наведена порівняльна характеристика стратегічних підходів у PR-менеджменті.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних підходів у PR-менеджменті

Підхід	Основна мета	Ключовий інструмент	Приклад (кейс)
Раціональний	Обґрунтування вибору через логіку	Факти, цифри, прозорість звітів	Patagonia (екологічні звіти)
Емоційний	Створення зв'язку через почуття	Атмосфера, цінності, статус	LEGO (платформа LEGO Ideas)
Персоналізований	Відчуття індивідуальної уваги	Аналіз даних, кастомізація	Spotify (добірки Wrapped)
Проблемний	Рішення конкретної болі клієнта	Соціальна місія, допомога	Dove (кампанія Real Beauty)

Джерело: сформовано автором на основі [4]

На практиці синергія цих підходів дозволяє створити комплексний клієнтський досвід, який забезпечує стабільний розвиток бізнесу навіть у складних умовах. Якщо раніше головною метою PR вважалася короткострокова популярність, то сьогодні пріоритетом є довгострокові відносини, де покупець стає активним учасником взаємодії, а не просто об'єктом впливу. Таким чином, сутність PR-менеджменту в майбутньому лише посилюватиметься через розвиток цифрових технологій та подальшу персоналізацію клієнтського шляху.

Список використаних джерел:

1. Психологія покупця. S-Rocket. URL: <https://s-rocket.com/articles/psihologiya-pokupcyu> (дата звернення 07.04.2026)

2. Емоційний маркетинг у продажах: як створити ефективну стратегію. LandingList. URL: <https://landinglist.com.ua/emocijnyj-marketyng-u-prodazhah-yak-stvoryty-efektyvnu-strategiyu/> (дата звернення 07.04.2026)
3. Станьте другом клієнту: як емпатія збільшує продажі. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/business/stante-drugom-klientu-a-ne-bezemotsiynoyu-tochkoyu-prodazhu-yak-za-dopomogoyu-empatii-zbilshiti-prodazhi-na-10-30-rozpovidae-trener-z-emotsiynogo-intelektu-den-dubravyn-28112024-25142> (дата звернення 07.04.2026)
4. Як зрозуміти, чому немає продажів: чеклист причин. Ukrainian Digital. URL: <https://ukrainiandigital.com/yak-zrozumity-chomu-nemaie-prodazhiv-cheklyst-prychyn-vid-marketynhu-do-skryptiv-2/> (да звернення 07.04.2026)

УДК 339.138:174.4(005.35)

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ МІСТ

Єгор Напханюк,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг», спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

На сучасному етапі глобальної трансформації суспільства міста перестають бути просто географічними центрами розселення, перетворюючись на ключові вузли глобальної економіки та головні осередки науково-технічного прогресу. Характеристика сучасних інноваційних міст вимагає комплексного підходу, який виходить далеко за межі традиційного розуміння урбаністики чи концепції «розумного міста». Сучасне інноваційне місто — це складна соціо-технічна екосистема, де технології, людський капітал, інституційна підтримка та екологічна свідомість інтегровані в єдиний механізм відтворення інновацій. Основною ознакою такого міста є перехід від автоматизації окремих сервісів до створення інтелектуального середовища, яке здатне самостійно адаптуватися до викликів часу. Теоретичним фундаментом функціонування таких міст виступає модель «Потрійної спіралі», яка в умовах 2026 року еволюціонувала до багатовимірних мережових структур. У центрі цієї моделі стоїть стратегічна синергія між академічною спільнотою, приватним сектором та органами влади. Університети та дослідницькі хаби виступають генераторами фундаментальних знань, бізнес забезпечує механізми їх комерціалізації та практичного впровадження, а муніципальна влада створює сприятливе регуляторне поле та інфраструктурний базис. Проте в інноваційних містах нового покоління ця модель доповнюється активною участю громадянського суспільства, що перетворює жителів з пасивних споживачів послуг на активних співавторів

міського розвитку через інструменти партисипативного бюджетування та відкритих інноваційних платформ. [1]

Важливою характеристикою інноваційного міста є його цифрова архітектура, яка базується на концепції «цифрового двійника». Створення віртуальної репліки реального міста дозволяє моделювати будь-які сценарії — від зміни транспортних потоків до оцінки енергоефективності нових кварталів — ще до їх фізичної реалізації. Це мінімізує управлінські помилки та оптимізує витрати ресурсів. Технологічний базис підтримується розгалуженою мережею датчиків Інтернету речей та периферійними обчисленнями, що забезпечує обробку даних у реальному часі без затримок. Штучний інтелект у такому середовищі виконує роль невидимого оператора, який оптимізує роботу критичної інфраструктури: регулює роботу адаптивних світлофорів для усунення заторів, контролює навантаження на «розумні» енергомережі та прогнозує потребу в ремонті комунальних мереж. Таким чином, інноваційне місто характеризується високим рівнем «інтуїтивності» інфраструктури, яка стає практично непомітною для користувача, але надзвичайно ефективною за своїми показниками. [2]

Економічний профіль сучасного інноваційного міста визначається не обсягами промислового виробництва, а інтенсивністю капіталізації знань. Ключовими елементами просторової організації стають інноваційні дистрикти — спеціально сплановані райони змішаного використання, де стирається межа між роботою, навчанням та відпочинком. Такі райони сприяють випадковим зіткненням ідей та формуванню спільнот, що є критично важливим для стартап-культури. Характерною рисою є також розвиток креативних індустрій, які стають драйверами економічного зростання та магнітами для глобальних талантів. Інноваційне місто активно залучає інвестиції не лише в технологічні стартапи, а й у розвиток людського потенціалу, оскільки саме інтелектуальна еліта визначає конкурентоспроможність території в довгостроковій перспективі. При цьому соціальна інклюзивність стає не просто етичною вимогою, а економічною необхідністю: місто, яке здатне інтегрувати різні соціальні групи та надати рівний доступ до цифрових благ, демонструє вищу стійкість до кризових явищ. [3]

Екологічна характеристика інноваційного міста нерозривно пов'язана з концепцією сталого розвитку та «зеленого» переходу. Сучасні мегаполіси прагнуть до статусу вуглецево-нейтральних зон, впроваджуючи технології циркулярної економіки, де відходи розглядаються як вторинний ресурс, а енергозабезпечення базується на децентралізованих відновлюваних джерелах. Інноваційні міста майбутнього відмовляються від жорсткого розділення на урбанізовані та природні зони на користь біофільного дизайну, де природні екосистеми інтегровані в саму структуру будівель. Транспортна модель таких міст радикально змінюється в бік концепції «Мобільність як послуга» (MaaS), що передбачає пріоритет громадського та мікротранспорту над приватними автомобілями, використання безпілотних електричних шатлів та розвиток розгалужених мереж для індивідуальних засобів пересування. Це не лише

знижує екологічне навантаження, а й повертає міський простір пішоходам, роблячи його безпечнішим та привабливішим. [4]

Проте процес інноваційного розвитку міст не позбавлений ризиків. Однією з ключових проблем залишається цифрова нерівність, яка може призвести до формування нових форм соціальної стратифікації. Також критично важливим є питання кібербезпеки та захисту персональних даних у середовищі, де кожен крок жителя фіксується цифровими системами. Характеристика інноваційного міста включає не лише успіхи, а й здатність муніципалітету етично та прозоро управляти даними, зберігаючи баланс між безпекою та приватністю. Таким чином, сучасне інноваційне місто — це не кінцевий стан, а постійний процес трансформації, спрямований на створення гармонійного середовища для життя. [5] Це місто, яке використовує інтелект для вирішення глобальних проблем, ставлячи потреби людини в центр технологічного прогресу. Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційність міста визначається не кількістю встановлених камер чи встановлених станцій 6G, а здатністю всієї системи генерувати стійкі рішення для покращення добробуту населення при збереженні планетарних ресурсів. Майбутнє належить тим містам, які зможуть поєднати високу цифрову продуктивність із гнучкістю соціальних інститутів та екологічною відповідальністю, стаючи новими полюсами тяжіння в глобальному постіндустріальному світі. Розвиток таких міст потребує нових підходів до стратегічного планування, де головним показником успіху є не лише ріст ВВП, а індекс якості життя, рівень задоволеності жителів та стан навколишнього середовища. У цьому контексті інноваційне місто постає як вищий етап еволюції урбанізованого простору, де інтелект стає головним ресурсом, а сталий розвиток — єдиним можливим шляхом у майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук З. В., Поліщук В. Г. Смарт-спеціалізація як інструмент інноваційного розвитку міст та регіонів України. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2 (26). С. 45–52.
2. Терещенко О. В., Кузнецова А. Я., Івашина О. Ф. Цифрова трансформація міського середовища: від Smart City до інтелектуальних екосистем. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. № 1 (98). С. 112–119. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-15> (дата звернення: 05.04.2026).
3. Брич В. Я., Федоришин Т. В. Управління інноваційним розвитком територіальних громад в умовах цифровізації. *Економічний простір*. № 202, 2025. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.202.44-50> (дата звернення: 05.04.2026).
4. Штучний інтелект в управлінні сучасним містом: виклики та перспективи впровадження. *Управління містом*. URL: <https://city-management.ua/uk/stattia/ai-smart-city-innovations> (дата звернення: 05.04.2026).

5. Павлов О. І., Самофалова М. О. Людський капітал як визначальний чинник формування інноваційних дистриктів у мегаполісах. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2026. № 1. С. 12–17.

УДК 339.138:330.322:005.35:502.131.1

ESG, CSR, SDGS ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У МАРКЕТИНГУ

Єва Ремба,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки маркетинг перестає бути виключно інструментом просування товарів і послуг та трансформується у стратегічний механізм формування довгострокової цінності бізнесу. Це зумовлено зміною очікувань стейкхолдерів, зокрема інвесторів, які все більше звертають увагу на нефінансові показники діяльності компаній.

Зростання глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, екологічні кризи, соціальна нерівність та економічна нестабільність, сприяє посиленню ролі принципів сталого розвитку у функціонуванні бізнесу. У таких умовах компанії змушені адаптувати свої стратегії, інтегруючи соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність.

ESG-підхід виступає як комплексна система оцінки діяльності підприємств, що враховує екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти. Він дозволяє інвесторам отримати більш повну картину про ризики та перспективи розвитку компанії, що виходить за межі традиційної фінансової звітності.

Екологічна складова ESG передбачає ефективне управління природними ресурсами, зменшення негативного впливу на довкілля, впровадження енергоефективних технологій та адаптацію до змін клімату. Ці фактори стають критично важливими у контексті посилення екологічного регулювання та суспільного контролю. [1]

Соціальна складова ESG охоплює питання захисту прав працівників, забезпечення безпечних умов праці, взаємодії з клієнтами, підтримки місцевих громад та дотримання принципів соціальної справедливості. Це сприяє формуванню довіри та позитивного сприйняття компанії у суспільстві.

Управлінська складова ESG включає питання корпоративної етики, прозорості, ефективності системи управління, дотримання антикорупційних норм та відповідальності керівництва. Високий рівень корпоративного

управління знижує ризики для інвесторів і підвищує стабільність бізнесу. Впровадження ESG-критеріїв дозволяє інвесторам здійснювати більш обґрунтовану оцінку компаній, що сприяє прийняттю ефективніших інвестиційних рішень та мінімізації потенційних втрат. [1]

CSR виступає як інструмент добровільної інтеграції соціально відповідальних практик у діяльність підприємства. [2] На відміну від ESG, який має більш формалізований характер, CSR акцентує увагу на ініціативах компанії у сфері благодійності, етики та взаємодії з суспільством.

Реалізація CSR-ініціатив сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищенню рівня довіри з боку споживачів та партнерів, а також зміцненню репутаційного капіталу бренду.

SDGs, розроблені United Nations, визначають 17 глобальних цілей сталого розвитку, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку суспільства. [3]

Інтеграція SDGs у діяльність компаній дозволяє узгодити бізнес-стратегії з глобальними пріоритетами розвитку, що є важливим фактором для міжнародних інвесторів. Використання ESG, CSR та SDGs у маркетингу сприяє формуванню нової моделі позиціонування, яка базується на цінностях, відповідальності та довгостроковій стійкості бізнесу.

Маркетинг відіграє ключову роль у трансляції ESG-принципів через бренд-комунікації, контент-маркетинг, PR та цифрові платформи, забезпечуючи донесення інформації до широкого кола стейкхолдерів.

ESG-комунікації дозволяють формувати прозорий та відповідальний імідж компанії, що є важливим фактором при прийнятті інвестиційних рішень. Наявність чіткої ESG-стратегії розширює доступ компаній до інвестиційних ресурсів, зокрема до фондів, орієнтованих на відповідальне інвестування. [4]

Компанії, які активно впроваджують ESG-принципи, мають можливість залучати “зелені” інвестиції та брати участь у міжнародних програмах сталого фінансування. ESG-підхід сприяє зниженню вартості капіталу за рахунок підвищення рівня довіри з боку фінансових інституцій, що робить такі компанії більш привабливими для інвесторів.

CSR як складова маркетингової стратегії забезпечує формування емоційного зв'язку з аудиторією, що позитивно впливає на сприйняття бренду та його ринкову позицію. Позитивний імідж компанії, сформований через ESG та CSR, сприяє зростанню її ринкової вартості та підвищенню інвестиційної привабливості. [5]

Впровадження принципів сталого розвитку дозволяє компаніям формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати стабільність у мінливому ринковому середовищі. [6] Одним із ключових викликів є явище greenwashing, що полягає у створенні уявного образу відповідальної компанії без реального підґрунтя, що може призвести до втрати довіри інвесторів.

Недостатня стандартизація ESG-звітності та різноманітність підходів до її оцінки створюють труднощі для інвесторів при порівнянні компаній. Для підвищення ефективності ESG-підходу необхідно впроваджувати прозорі механізми звітності, забезпечувати достовірність даних та відповідність

комунікацій реальним діям компанії. Важливим є узгодження між ESG-стратегією та маркетинговими комунікаціями, що дозволяє уникнути репутаційних ризиків і підвищити довіру стейкхолдерів.

Маркетинг виступає інтеграційною платформою, яка поєднує економічні інтереси бізнесу з соціальними та екологічними цілями, формуючи цілісну стратегію розвитку. Ефективна реалізація ESG, CSR та SDGs у маркетингу забезпечує формування стійкого інвестиційного іміджу компанії, що є ключовим фактором її успіху у довгостроковій перспективі. Таким чином, ESG, CSR та SDGs виступають не лише інструментами соціальної відповідальності, але й стратегічними чинниками залучення інвестицій, що забезпечують конкурентоспроможність бізнесу у глобальному середовищі. [7]

Інтеграція ESG, CSR та SDGs у маркетингову діяльність підприємств є важливою умовою підвищення їх інвестиційної привабливості. Використання цих інструментів дозволяє компаніям знижувати ризики, підвищувати рівень довіри інвесторів, оптимізувати вартість капіталу та формувати довгострокові конкурентні переваги. У сучасних умовах ESG-комунікації стають невід'ємною складовою ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York, 2015. 41 p.
2. United Nations Global Compact. Guide to Corporate Sustainability. New York, 2015. 32 p.
3. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 60 p.
4. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Brussels, 2022.
5. Global Reporting Initiative. GRI Sustainability Reporting Standards. Amsterdam, 2021.
6. Sustainability Accounting Standards Board. SASB Standards. San Francisco, 2018.
7. BlackRock. Larry Fink's Annual Letter to CEOs. New York, 2022.

УДК 339.1

ОПИТУВАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ МОБІЛЬНИХ ТЕЛЕФОНІВ, СМАРТФОНІВ ТА ІНШИХ ЗАСОБІВ КОМУНІКАЦІЇ

Валерія Рибак,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 075 «Маркетинг, ОП «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцен,

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки важливого значення набувають нові підходи до збору маркетингової інформації. Одним із найефективніших інструментів є мобільні опитування, які дозволяють швидко отримувати зворотний зв'язок від споживачів.

Актуальність теми полягає в тому, що мобільні опитування забезпечують оперативність, зручність і точність збору даних, що особливо важливо для підприємств електронної комерції. Вони дають можливість аналізувати поведінку споживачів та рівень їх задоволеності.

Прикладом ефективного використання є компанія Amazon, яка застосовує мобільні інструменти для збору відгуків і вдосконалення сервісу, що підвищує її конкурентоспроможність.

Одним із основних методів збору первинної інформації є опитування, що дозволяє отримувати дані про потреби та задоволеність споживачів. З розвитком цифрових технологій традиційні опитування трансформувалися у мобільні, які проводяться за допомогою смартфонів та інших пристроїв. Вони стали популярними завдяки широкому використанню мобільних технологій.

Мобільні опитування здійснюються через різні канали: SMS, мобільні додатки, онлайн-анкети та месенджери. Мобільні опитування мають низку важливих переваг: вони забезпечують високу швидкість збору інформації, є зручними для користувачів, дозволяють охопити широку аудиторію та сприяють зниженню витрат на проведення досліджень. Водночас існують і певні недоліки, зокрема можливість ігнорування опитувань респондентами, обмеженість варіантів відповідей, ризик отримання неточних даних, а також залежність від доступу до інтернету.

Отже, мобільні опитування є ефективним інструментом маркетингу, що забезпечує взаємодію підприємств із клієнтами.

Amazon використовує мобільні опитування для: для оцінки якості обслуговування, аналізу рівня задоволеності клієнтів, виявлення недоліків у процесі доставки, а також для вдосконалення асортименту товарів відповідно до потреб споживачів.

Таким чином, мобільні опитування є невід'ємною складовою маркетингової стратегії Amazon, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та орієнтованою на потреби клієнтів.

У своїй діяльності Amazon використовує комплексний підхід до мобільних опитувань, застосовуючи різні цифрові інструменти для підвищення ефективності збору даних.

Основними каналами є мобільний додаток, електронна пошта та push-сповіщення, які дозволяють інтегрувати опитування у процес взаємодії з клієнтом і швидко отримувати відповіді. Також використовуються месенджери, що робить опитування більш зручними та інтерактивними.

Важливу роль відіграє система рейтингів і відгуків, яка забезпечує постійний зворотний зв'язок від користувачів.

Крім того, компанія застосовує аналітичні інструменти для обробки даних, що дозволяє виявляти тенденції та покращувати сервіс.

Мобільні опитування в Amazon відзначаються системністю та орієнтацією на користувача. Вони мають короткий формат (1–5 запитань), що підвищує рівень участі: 30–45% для коротких опитувань проти 10–15% для довгих. Основу становлять закриті запитання зі шкалою 1–5 зірок, що дозволяє швидко оцінювати задоволеність клієнтів. Відкриті відповіді (5–10%) дають найціннішу якісну інформацію.

Опитування спрямовані на оцінку товарів, доставки, роботи підтримки та користувацького досвіду. Важливим є швидкий збір даних — протягом перших 24 годин відповіді є точнішими на 40%.

Для підвищення участі використовуються персоналізація, нагадування, інтеграція в додаток і простий інтерфейс. Отримані дані аналізуються за допомогою Big Data, що дозволяє виявляти проблеми та покращувати сервіс.

Таблиця 1.

Ключові показники ефективності мобільних опитувань (Amazon та e-commerce)

Показник	Значення	Що це означає
Рівень відповіді (короткі опитування)	30–45%	високий рівень залучення
Рівень відповіді (довгі анкети)	10–15%	значно нижча ефективність
Частка відкритих відповідей	5–10%	але найцінніша інформація
Підвищення відповіді через персоналізацію	+20–30%	важливість індивідуального підходу
Ефект нагадувань	+10–15%	збільшує участь
Точність відповідей у перші 24 год	+40%	важливість швидкості
Частка клієнтів, що читають відгуки	~90%	вплив опитувань на продажі
Клієнти, що довіряють відгукам	~80%	підвищення лояльності
Вплив рейтингу (4+ зірки) на продажі	+20–30%	прямий фінансовий ефект

З даної таблиці можна зробити висновок, що мобільні опитування в Amazon є високоефективними, оскільки забезпечують швидкий зворотний зв'язок, високий рівень участі та не потребують значних витрат.

Особливо важливим є те, що результати опитувань мають прямий вплив на бізнес:

- покращення сервісу → підвищення задоволеності клієнтів;
- кращі рейтинги → збільшення продажів;
- аналіз відгуків → оптимізація логістики та асортименту.

Водночас ефективність може знижуватися через:

- перевантаження користувачів опитуваннями;
- формальні відповіді;

- ігнорування запитів.

Проте Amazon мінімізує ці ризики за рахунок коротких анкет, персоналізації та автоматизації.

Таблиця 2.

Вплив мобільних опитувань (відгуків) на показники Amazon

Показник	Було (без активних відгуків)	Стало (з відгуками/опитуваннями)	Приріст
Ймовірність покупки товару	~1 млн покупок	~2,7 млн покупок	+1,7 млн
Конверсія товарів (з ≥ 5 відгуками)	~0,5 млн продажів	~1,85 млн продажів	+1,35 млн
Продажі при наявності ≥ 15 відгуків	~1 млн	~4 млн	+3 млн
Продажі при зростанні рейтингу на 1 зірку	~1 млн	~1,26 млн	+0,26 млн
Вплив великої кількості відгуків (50+)	~0,8 млн	~3,6 млн	+2,8 млн
Частка клієнтів, що читають відгуки (з 2,2 млрд відвідувань/міс)	~1,5 млрд	~2,1 млрд	+0,6 млрд

На даній таблиці ми можемо побачити дані, які вказують, що :

- Товари з відгуками купують на 270% частіше
- Навіть 5 відгуків можуть збільшити продажі майже в 3 рази
- Товари з 15+ відгуками продаються у 4 рази більше
- Підвищення рейтингу на 1 зірку дає +5–26% до доходу
- До 96% користувачів читають відгуки перед покупкою
- Amazon має близько 2,2 млрд відвідувань щомісяця, тому навіть невеликий % впливу дає мільйони клієнтів.

Мобільні опитування безпосередньо впливають на зростання продажів у Amazon, забезпечуючи приріст у мільйонах клієнтів і покупок, а також підвищуючи конверсію в кілька разів.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. — К.: Видавництво «Діалектика», 2020.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. — К.: Центр учбової літератури, 2019.
3. Малхотра Н. Маркетингові дослідження. — К.: Пірсон, 2018.
4. Офіційний сайт компанії Amazon
5. Statista. E-commerce and customer reviews statistics. — Режим доступу: <https://www.statista.com>

СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ СМАРТ-МІСТА

Дарина Савич,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах маркетинг виходить за межі традиційного просування товарів і послуг, охоплюючи розвиток територій та соціальних ініціатив. Концепція смарт-міста (Smart City) передбачає інтеграцію цифрових технологій, інфраструктури та людського потенціалу з метою забезпечення сталого розвитку і підвищення якості життя населення. Водночас соціальна відповідальність міста стає важливим фактором формування його конкурентоспроможності та привабливості для інвесторів і мешканців.

Цифрова трансформація змінює підходи до управління міським середовищем, забезпечуючи прозорість, ефективність і доступність послуг. У цьому контексті смарт-міста виступають як суб'єкти соціальної відповідальності, що поєднують технологічні інновації з екологічними та соціальними рішеннями. Водночас ефективна реалізація цих процесів потребує розробки сучасних маркетингових стратегій, спрямованих на формування позитивного іміджу міста, підвищення довіри громадян та залучення інвестиційних ресурсів.

За прогнозами ООН, до 2050 року майже 70% населення світу житиме в містах. Це ставить перед людством глобальне питання: якими мають бути міста майбутнього, щоб стати комфортними, безпечними та сталими для всіх? Сьогодні у світі активно розвиваються кілька ключових концепцій.

Концепція “розумного міста” (Smart City) - це ідея використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для управління міськими ресурсами. “Розумне місто” — це інтегрована система, де датчики, камери та аналітичні платформи допомагають оптимізувати транспортні потоки, керувати енергоспоживанням, покращувати безпеку та надавати громадянам зручні цифрові сервіси. Прикладами можуть бути інтелектуальні системи управління дорожнім рухом, “розумне” освітлення вулиць, що реагує на присутність людей, чи мобільні додатки для взаємодії з міською владою. У поєднанні з загальним зростанням населення, урбанізація додасть ще 2,5 мільярда людей до міст протягом наступних трьох десятиліть [1]. Сьогодні розумні технології вже активно впроваджуються у провідних мегаполісах світу, зокрема у Токію, Нью-Йорк, Барселона та Амстердам. У цих містах функціонують комплексні системи управління транспортом, енергоспоживанням, безпекою та міськими

сервісами. Практика показує, що впровадження smart-рішень дозволяє муніципалітетам оптимізувати управлінські процеси, знижувати витрати ресурсів та підвищувати рівень прозорості. Водночас мешканці відзначають зростання комфорту, доступності послуг та безпеки проживання.[2]

Україні тією чи іншою мірою використовують цю концепцію, впроваджуючи розумні рішення. Різні її складові втілюють на основі досвіду інших міст світу: «відкритий бюджет» – з Бостона,

У світовій практиці до основних ознак smart-технологій основними елементами маркетингових стратегій смарт-міст є:

- формування позитивного іміджу міста як інноваційного, безпечного та соціально відповідального середовища;
- використання цифрових каналів комунікації для взаємодії з громадянами (мобільні додатки, платформи електронного врядування, соціальні мережі);
- розвиток брендингу територій з акцентом на унікальні переваги міста;
- залучення інвестицій через демонстрацію технологічного потенціалу та прозорості управління;
- підтримка сталого розвитку через екологічні, соціальні та інклюзивні ініціативи.[3]

Окремим напрямом розвитку є створення смарт-міст «з нуля», які проєктуються як повністю цифровізовані урбаністичні системи. Такі масштабні ініціативи реалізуються в межах міжнародних інвестиційних проєктів і спрямовані на вирішення проблем урбанізації.

Показовим прикладом ефективної реалізації концепції став Сінгапур: навесні цього року він очолив двадцятку кращих «розумних міст», рейтинг яких склали спільними зусиллями дослідницька компанія Juniper Research і Intel. Оцінювалося 4 критерії: мобільність, якість охорони здоров'я, безпека життя і продуктивність. У всіх номінаціях Сінгапур став першим, оскільки в цій країні діє Національна смарт-програма. [4]

За нинішніх реалій цифрової трансформації смарт-міста виступають важливими суб'єктами соціальної відповідальності, оскільки вони поєднують інноваційні технології з орієнтацією на потреби громадян. Використання цифрових рішень сприяє підвищенню якості життя населення, забезпеченню екологічної безпеки та ефективному управлінню міськими ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Гончаренко Д. Урбанізація: що це таке, її причини, наслідки та майбутнє міст. osvita-besmeg.com.ua. Концепція “розумного міста” (Smart City). 27.02.2026. URL: https://osvita-besmeg.com.ua/urbanizacziya-shho-cze-take-yiyi-prychyny-naslidky-ta-majbutnye-mist/#Majbutne_mist_do_cogo_mi_jdemo (дата звернення: 05.04.2026).
2. Smart city: розумні технології сучасного міста. Kyivstar Business Hub. Переваги Smart city для муніципалітету та жителів міста. 19.10.2021. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/smart-city-rozumni-tehnologiyi-suchasnogo-mista> (дата звернення: 05.04.2026).

3. Київстар Бізнес. Світові smart-тенденції у розвитку «розумних міст» та українські реалії. Hub.kyivstar.ua. Актуальні тренди. 08.12.2021. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/svitovi-smart-tendencziyi-u-rozvytku-rozumnyh-mist-ta-ukrayinski-realiyi> (дата звернення: 05.04.2026).
4. Що означає термін «smart city»? Івано-Франківськ Smart City. URL: <https://smartcity.mvk.if.ua/aboutz#> (дата звернення: 05.04.2026).

УДК 339.138:174.4(005.35)

УРБАНІСТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ДОСВІД МІСТА КИЇВ

Карина Скобельська

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства

та комерційної діяльності в будівництві, доцент

[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

9383-2313

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів цифрової трансформації, що охоплюють усі сфери суспільного життя, включаючи управління територіями та розвиток міст. У цих умовах міста дедалі активніше виступають як самостійні суб'єкти конкуренції за інвестиційні ресурси, людський капітал, туристичні потоки та інноваційні проекти [1, с. 181]. Традиційні підходи до управління розвитком територій поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження нових інструментів, серед яких важливе місце посідає урбаністичний маркетинг.

Цифровізація суттєво змінює характер взаємодії між містом і його цільовими аудиторіями, трансформуючи канали комунікації, механізми формування іміджу та способи надання послуг. Використання цифрових платформ, мобільних застосунків, соціальних мереж і аналітики великих даних відкриває нові можливості для формування бренду міста та підвищення його конкурентоспроможності. Водночас це створює додаткові виклики, пов'язані з необхідністю інтеграції цифрових інструментів у єдину стратегічну систему управління.

Особливої актуальності ці питання набувають для Києва як столиці України, що поєднує функції політичного, економічного, культурного та інноваційного центру. Умови динамічних змін зовнішнього середовища, зростання ролі цифрової економіки та необхідність посилення міжнародного позиціонування міста зумовлюють потребу в удосконаленні маркетингових підходів до його розвитку.

Урбаністичний маркетинг у сучасному розумінні є комплексною системою діяльності, спрямованою на формування та просування позитивного іміджу міста, підвищення його привабливості для різних груп стейкхолдерів і забезпечення сталого розвитку території [2, с. 19]. В умовах цифрової трансформації його інструментарій суттєво розширюється, що зумовлює перехід від традиційних комунікаційних моделей до інтегрованих цифрових стратегій.

Цифровий урбаністичний маркетинг ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для збору, аналізу та інтерпретації даних про поведінку та потреби цільових аудиторій. Це дає змогу органам місцевого самоврядування точніше адаптувати управлінські рішення, підвищувати якість послуг і забезпечувати ефективну комунікацію з громадськістю. Важливим аспектом є формування цифрового бренду міста, який відображає його унікальні характеристики, цінності та конкурентні переваги у глобальному середовищі.

Досвід Києва свідчить про активне впровадження цифрових інструментів у практику міського управління та маркетингу. Зокрема, значна увага приділяється розвитку електронних сервісів, що сприяють підвищенню рівня прозорості, доступності та зручності взаємодії громадян із міською владою. Важливу роль у цьому процесі відіграє мобільний застосунок *Київ Цифровий*, який об'єднує широкий спектр міських сервісів, зокрема оплату транспорту, доступ до інформації про інфраструктуру та можливості комунікації з органами влади [3].

Паралельно розвиваються цифрові канали просування міста, включаючи офіційні вебресурси, соціальні мережі та туристичні платформи [4]. Завдяки цьому формується сучасний образ Києва як відкритого, інноваційного та комфортного для життя міста. Особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, які дають змогу оцінювати ефективність маркетингових кампаній, аналізувати поведінку користувачів і прогнозувати тенденції розвитку.

Водночас процес цифровізації урбаністичного маркетингу супроводжується низкою проблем. Серед них – недостатня інтеграція окремих цифрових рішень у цілісну стратегію розвитку міста, обмеженість ресурсів для реалізації масштабних маркетингових проєктів, а також потреба у підвищенні цифрової грамотності населення [5, с. 29]. Крім того, зростає конкуренція між містами на міжнародному рівні, що потребує чіткого позиціонування та формування унікальної ціннісної пропозиції.

Таким чином, ефективність урбаністичного маркетингу в цифрову епоху значною мірою залежить від здатності міста інтегрувати сучасні технології в управлінські процеси, забезпечувати узгодженість стратегічних рішень і орієнтуватися на потреби різних груп стейкхолдерів.

Урбаністичний маркетинг у контексті цифрової трансформації набуває стратегічного значення як інструмент підвищення конкурентоспроможності міст і забезпечення їх сталого розвитку. Використання цифрових технологій суттєво розширює можливості комунікації, підвищує ефективність

управлінських рішень і сприяє формуванню привабливого іміджу території на національному та міжнародному рівнях.

Досвід Київ демонструє позитивні тенденції у впровадженні цифрових інструментів урбаністичного маркетингу, зокрема через розвиток електронних сервісів, цифрових платформ та інноваційних каналів комунікації. Водночас подальший розвиток потребує системного підходу до формування маркетингових стратегій, глибшої інтеграції цифрових рішень і посилення аналітичної складової управління. У перспективі ефективність урбаністичного маркетингу визначатиметься здатністю міста адаптуватися до швидких змін цифрового середовища, формувати унікальний бренд і забезпечувати високий рівень взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Список використаних джерел:

1. Галицька А. Ю. Мовні стратегії урбаністичної бренд-комунікації в цифрову епоху // *The XVIII International scientific and practical conference «Topics of research in scientific and educational activities»*, 05–07 May 2025, Zaragoza, Spain. Zaragoza, 2025. С. 181.
2. Бобрикін П. Інноваційні підходи до державного управління туристичною галуззю України в післявоєнний період : кваліфікаційна робота магістра : спец. 242 «Туризм і рекреація» / П. Бобрикін. Запоріжжя : ТДАТУ, 2026. 90 с.
3. Київ Цифровий : офіційна платформа. URL: <https://kyiv.digital> (дата звернення: 2025).
4. Офіційний портал міста Києва. URL: <https://kyivcity.gov.ua> (дата звернення: 2025).
5. Репешко В. П. Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємництва : кваліфікаційна робота магістра : спец. 076 «Підприємництво і торгівля» / В. П. Репешко ; наук. кер. Н. О. Гавадзин. Івано-Франківськ, 2026. 101 с.

УДК 658.8:316.42

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ АКТИВ

Ганна Ткаченко,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг»

Ірина Максютенко,

канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9383-2313>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний маркетинг характеризується переходом від орієнтації виключно на продаж до формування довгострокових відносин зі споживачем, що базуються на цінностях і довірі. У цьому контексті соціальні інновації

визначаються як нові рішення, підходи або форми діяльності, спрямовані на вирішення суспільно значущих проблем із одночасним створенням економічної цінності для підприємства. Їх особливістю є поєднання соціального ефекту з комерційною доцільністю, що відрізняє їх від традиційних інновацій.

Зміна поведінки споживачів зумовлює зростання значення нематеріальних факторів, зокрема репутації, прозорості та соціальної відповідальності компанії. У зв'язку з цим соціальні інновації інтегруються у маркетингову діяльність і розглядаються як інструмент формування довіри, підвищення лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, вони поступово набувають статусу важливого елементу сучасної маркетингової стратегії та розглядаються як складова маркетингового активу підприємства.

Соціальні інновації як маркетинговий актив підприємства проявляються у їх здатності безпосередньо впливати на сприйняття бренду та поведінку споживачів. Запровадження соціально орієнтованих ініціатив сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, підвищує рівень довіри та створює емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Для більш наочного розуміння особливостей трансформації маркетингових підходів доцільно узагальнити ключові відмінності між традиційним маркетингом та маркетингом із використанням соціальних інновацій. Наведені дані в табл.1 дозволяють чітко порівняти їхні основні характеристики та визначити принципові розбіжності у підходах до формування ринкової поведінки підприємства, взаємодії зі споживачем і створення конкурентних переваг.

Таблиця 1

Ключові відмінності між традиційним маркетингом та маркетингом із використанням соціальних інновацій

Традиційний маркетинг	Маркетинг із соціальними інноваціями
Орієнтація на продаж продукту	Орієнтація на цінності та суспільний вплив
Короткостроковий результат (збут)	Довгострокова лояльність і довіра
Конкуренція через ціну та якість	Конкуренція через імідж і соціальну позицію бренду
Основний акцент — реклама	Основний акцент — репутація та соціальні ініціативи
Споживач як покупець	Споживач як партнер і носій цінностей
Обмежений емоційний зв'язок	Сильний емоційний зв'язок із брендом
Ризик швидкої втрати інтересу	Стійка конкурентна перевага

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 305]

Показовими є приклади відомих компаній. Так, Patagonia — американський бренд одягу для активного відпочинку — активно впроваджує екологічні ініціативи, зокрема використовує перероблені матеріали та підтримує природоохоронні проєкти, що стало основою його маркетингової стратегії. Водночас Unilever — міжнародна компанія, що виробляє товари повсякденного попиту (харчові продукти, косметику, побутову хімію) —

інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність, поєднуючи соціальні та екологічні ініціативи з просуванням брендів.

Відповідно, соціальні інновації виконують не лише соціальну функцію, а й виступають ефективним маркетинговим інструментом, який забезпечує підвищення довіри, лояльності споживачів і зміцнення позицій підприємства на ринку.

Для більш наочного розуміння практичного застосування соціальних інновацій у маркетинговій діяльності було проведено аналіз досвіду провідних міжнародних компаній, зазначених раніше, Patagonia та Unilever. Метою такого порівняльного аналізу було визначення того, яким чином соціальні інновації інтегруються у бізнес-моделі компаній та як вони впливають на формування їх маркетингової стратегії, репутації та взаємодії зі споживачами.

Наведена таблиця (табл. 2) дозволяє узагальнити отримані результати та систематизувати підходи різних компаній до використання соціальних інновацій як інструменту маркетингу.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз використання соціальних інновацій у маркетингових стратегіях компаній Patagonia та Unilever

Компанія	Тип соціальних інновацій	Як використовується в маркетингу	Результат для бренду
Patagonia	Екологічні інновації (перероблені матеріали, захист довкілля, відповідальне споживання)	Формування бренду як «екологічно відповідального», акцент на місії, а не лише продукті	Висока лояльність клієнтів, сильний емоційний зв'язок, стійкий імідж
Unilever	Соціальні та екологічні програми (сталий розвиток, зменшення впливу на довкілля, соціальні ініціативи у громадах)	Інтеграція соціальних цінностей у бренди компанії та маркетингові кампанії	Підвищення довіри до брендів, глобальна репутаційна перевага, стабільні продажі

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3]

Таким чином, проведений аналіз діяльності великих міжнародних компаній підтверджує, що соціальні інновації є ефективним маркетинговим інструментом, який забезпечує формування стійкого іміджу бренду, підвищення довіри споживачів та довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Узагальнюючи результати всієї роботи, можна зробити висновок, що соціальні інновації поступово трансформуються з елементу корпоративної соціальної відповідальності у повноцінний маркетинговий актив підприємства. Вони впливають не лише на репутацію компанії, а й на ключові поведінкові показники споживачів, зокрема рівень лояльності, залученість та готовність до повторних взаємодій із брендом.

Крім того, встановлено, що інтеграція соціальних інновацій у маркетингову стратегію дозволяє підприємствам ефективніше конкурувати на ринку, особливо в умовах, коли функціональні характеристики товарів є подібними, а вирішальним фактором вибору стають цінності та довіра. Водночас доведено, що результативність таких інновацій має довгостроковий характер і проявляється у накопиченні нематеріальних активів підприємства, таких як репутація та емоційний зв'язок із споживачами.

Отже, соціальні інновації можна розглядати як стратегічно важливий елемент сучасного маркетингу, який формує нову модель взаємодії бізнесу зі споживачем та забезпечує сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Будя, В. М., Диба, М. І., Воробйов, С. П. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 568 с.
2. Unilever. Unilever Sustainable Living Report 2023. URL: <https://www.unilever.com/sustainable-living/> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Patagonia. Our Mission and Environmental & Social Responsibility Report. URL: <https://www.patagonia.com/our-footprint/> (дата звернення: 04.04.2026).

УДК 339.138:004.738.5:69

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВЧІ РІШЕННЯ У БУДІВНИЦТВІ НА ПРИКЛАДІ ПРОЄКТІВ КОМПАНІЇ ПРАТ «ХК»КІЇВМІСЬКБУД

Анастасія Труфен,

здобувачка другого (магістерського) рівня освіти
спеціальність 075 «Маркетинг», ПП «Маркетинг»

ORCID :<https://orcid.org/0009-0009-2635-1486>

Науковий керівник: **Петро Захарченко,**

канд. техн. наук., завідувач кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, професор

ORCID :<https://orcid.org/0000-0001-9172-0940>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та стрімкого поширення інформаційних технологій соціальні мережі перетворилися на один із ключових інструментів впливу на поведінку споживачів. Вони відіграють важливу роль у формуванні попиту, створенні іміджу компаній та забезпеченні ефективної комунікації між виробником і кінцевим споживачем. Особливу увагу варто приділити ринку житлової нерухомості, адже продукт цієї сфери відносяться до товарів особливого попиту [2].

Ринок житлового будівництва має низку специфічних особливостей, серед яких тривалий цикл прийняття рішення, значний вплив соціально-

економічних факторів, а також важливість довіри до забудовника. У таких умовах потенційні покупці активно використовують соціальні мережі як джерело інформації про житлові комплекси, забудовників, якість будівництва та умови проживання. Візуальний контент, відгуки інших користувачів, рекомендації блогерів та інтерактивна взаємодія з брендом формують уявлення про об'єкт нерухомості та суттєво впливають як на попереднє, так і на остаточне рішення щодо купівлі [1].

Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю дослідження механізмів впливу соціальних мереж на процес прийняття споживчих рішень у сфері житлового будівництва, а також недостатнім рівнем узагальнення практичних аспектів використання цифрових комунікацій у діяльності будівельних компаній України, зокрема ПрАТ «ХК» «Київміськбуд».

У сучасних умовах розвитку ринку житлової нерухомості поведінка споживачів набуває дедалі більш комплексного характеру. Це зумовлено як економічними факторами (рівень доходів, вартість житла), так і соціально-психологічними (цінності, стиль життя, вплив оточення).

Споживчі переваги покупців житла формуються під впливом сукупності факторів, які можна умовно поділити на раціональні та емоційні. Такий поділ є принципово важливим, оскільки дозволяє зрозуміти механізм прийняття рішення та роль соціальних мереж у цьому процесі.

На основі узагальнення аналітики ринку нерухомості можна визначити структуру факторів впливу:

Таблиця 1.

Основні фактори формування споживчих переваг

Фактор	Характер	Вплив (%)	Коментар
Ціна	раціональний	30%	визначає доступність
Локація (район)	раціональний	25%	впливає на комфорт і ліквідність
Інфраструктура	раціональний	15%	школи, ТРЦ, транспортне сполучення
Репутація забудовника	раціонально-емоційний	15%	довіра та ризики
Візуальне сприйняття	емоційний	15%	формується через соцмережі

Хоча домінують раціональні фактори (70%), емоційні чинники відіграють критичну роль на фінальних етапах прийняття рішення. Саме тут соціальні мережі стають визначальним інструментом впливу. Вони є ключовим джерелом інформації на етапах аналізу варіантів, формуванні довіри та прийнятті остаточного рішення. А впливають на споживача через візуалізацію (рендери,

відео), соціальний доказ (відгуки), повторюваність контакту (реклама) [7].

Проведений аналіз дозволяє зробити ключовий висновок: сучасний покупець житла є «гібридним» — він поєднує раціональність і емоційність. Раціональна частина це вибір району і ціни, емоційна – вибір квартири. Скажімо, що район визначає «де купити», а соцмережі кажуть «що саме купити».

Контент впливає на покупця на кількох рівнях. По-перше, він виконує інформаційну функцію, забезпечуючи доступ до характеристик житлових комплексів, цін, планувань квартир, ходу будівництва та умов придбання. Завдяки цьому потенційний покупець отримує можливість здійснювати первинний відбір варіантів без фізичного відвідування об'єктів, а також в реальному часі контролювати хід будівництва. По-друге, важливу роль відіграє візуальний вплив контенту. Рендери, фотографії та відео дозволяють сформувати уявлення про майбутнє житло ще до «знайомства» з ним фізично, що є особливо важливим у випадку придбання квартири на етапі будівництва. Візуалізація створює ефект присутності та дозволяє споживачеві «прожити» досвід користування об'єктом ще до його фактичного введення в експлуатацію. Соціальні мережі забезпечують формування соціального доказу. Відгуки інших покупців, коментарі, обговорення та рекомендації створюють відчуття довіри або, навпаки, формують сумніви щодо об'єкта. У сучасних умовах споживачі схильні довіряти думці інших користувачів не менше, ніж офіційній інформації від забудовника.

Дослідження показало, що соціальні мережі є важливим елементом маркетингових комунікацій, які не лише забезпечують інформування споживачів, але й формують їхні уявлення про продукт, рівень довіри до забудовника та загальне сприйняття бренду. Визначено, що ключовими механізмами впливу соціальних мереж є візуалізація об'єкта нерухомості, соціальний доказ (відгуки користувачів), а також ефект повторюваності інформаційного контакту. У процесі дослідження було встановлено, що використання соціальних мереж дозволяє забудовникам підвищити ефективність маркетингової діяльності, зокрема збільшити рівень залученості аудиторії, скоротити час прийняття рішення покупцем та підвищити конверсію продажів. Водночас ефективність цих інструментів залежить від якості контенту, рівня персоналізації комунікацій та активності взаємодії з аудиторією [3].

Провівши аналіз діяльності ПрАТ «ХК» «Київміськбуд» як одного з провідних забудовників столиці, встановлено, що компанія займає значну частку ринку житлового будівництва та реалізує проекти у різних районах міста Київ, що дозволяє охоплювати широкий спектр споживачів. Встановлено, що попит на житло має виражену територіальну диференціацію. Найвищий рівень попиту спостерігається у Дарницькому районі (Позняки, Осокорки), що пояснюється оптимальним поєднанням доступної вартості житла, розвиненої транспортної інфраструктури та значного обсягу нової забудови. Дніпровський район займає проміжне положення між доступністю та престижем, тоді як Солом'янський та Оболонський райони орієнтовані на більш платоспроможну

аудиторію. Райони середмістя характеризуються високими цінами та обмеженим попитом, що формуються переважно у преміальному сегменті [4, 5, 8]

Аналіз присутності компанії у соціальних мережах показав, що вони відіграють ключову роль у формуванні попиту на житло. Найбільш ефективною платформою є Instagram, який забезпечує високий рівень залученості аудиторії та виконує функцію первинного залучення потенційних покупців. Facebook використовується для підтримки іміджу та комунікації, тоді як YouTube забезпечує більш глибоке інформування через відео контент [9, 10].

Отже, проведені дослідження підтверджує, що соціальні мережі є важливим фактором формування споживчих рішень на ринку житлового будівництва. Вони не лише доповнюють традиційні маркетингові інструменти, але й виступають самостійним каналом впливу на поведінку споживачів.

Список використаних джерел:

1. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media // Business Horizons. 2010. Vol. 53. P. 59–68.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
3. Державна служба статистики України. Будівництво : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.03.2026).
4. ЛУН.ua. Новобудови Києва : вебсайт. URL: <https://lun.ua/uk/новобудови-києва> (дата звернення: 19.03.2026).
5. ЛУН.ua. Оренда житла в Києві : статистика : вебсайт. URL: <https://lun.ua/stat/rent/kyiv> (дата звернення: 19.03.2026).
6. Національний банк України. Макроекономічні показники : статистика : офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 19.03.2026).
7. Google Trends. Аналітика пошукових запитів : вебсервіс. URL: <https://trends.google.com/home> (дата звернення: 19.03.2026).
8. ПрАТ «ХК» «Київміськбуд». Офіційний вебсайт. URL: <https://kmb.ua/ua/> (дата звернення: 19.03.2026).
9. ПрАТ «ХК» «Київміськбуд». Офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/kyivmiskbud> (дата звернення: 19.03.2026).
10. ПрАТ «ХК» «Київміськбуд». Офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/kyivmiskbud> (дата звернення: 19.03.2026).

УДК 339.138:174.4(005.35)

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ ЗАБУДОВНИКА

Уляна Шоломницька ,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг» спеціальність 075 «Маркетинг»

Науковий керівник – Ірина Максютенко,
канд. екон. наук, доцент кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, доцент
[ORCID: https://orcid.org/0009-0000-9383-2313](https://orcid.org/0009-0000-9383-2313)

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Актуальність. Сучасний ринок будівництва характеризується жорсткою конкуренцією, тривалими інвестиційними циклами та підвищеними ризиками для споживачів. У таких умовах довіра до забудовника стає ключовим чинником у процесі прийняття рішень щодо придбання нерухомості. Водночас традиційні маркетингові інструменти, такі як реклама та акції, поступово втрачають свою ефективність через інформаційне перенасичення та зростаючий скептицизм споживачів[1, с. 154]. У відповідь на ці виклики значущість набуває соціально-відповідальний маркетинг (SBM), який виступає стратегічним підходом, що дозволяє забудовникам інтегрувати етичні, соціальні та екологічні принципи у свою діяльність. Це сприяє формуванню стійкої довіри із боку клієнтів, партнерів і громади [2, с. 136].

Виклад основного матеріалу. Соціально-відповідальний маркетинг у будівництві передбачає добровільну ініціативу компаній-збудовників брати на себе зобов'язання, що виходять за межі звичайної комерційної діяльності. Це включає прозорість комунікацій щодо термінів, вартості та якості будівельних проєктів, відкритість фінансової документації, дотримання будівельних стандартів, екологічну відповідальність (застосування енергоефективних матеріалів, зменшення рівня викидів, контроль за відходами), а також активність у соціальній сфері, наприклад, участь у створенні інфраструктури або підтримка місцевих громад. [3; 4, с. 282].

Дотримання принципів соціально-відповідального маркетингу (SBM) позитивно впливає на формування довіри до забудовника через кілька ключових механізмів.

По-перше, це скорочення інформаційної асиметрії. Відкрите і регулярне інформування про стан будівництва, фінансові питання та наявність необхідних дозволів зменшує рівень ризику для покупців, які зазвичай мають обмежену інформацію порівняно із забудовником. Такий підхід дозволяє підвищити рівень довіри споживачів на 20-25%[5].

Другий аспект — створення репутаційного капіталу. Участь забудовників в екологічних ініціативах (наприклад, реалізація проєктів відповідно до стандартів BREEAM або LEED) та у соціально-значущих програмах формує позитивний імідж надійного та свідомого гравця ринку. Репутаційний капітал є важливим стратегічним активом, який посилює стабільність компанії в умовах криз[6, с. 140].

Третім механізмом є підвищення лояльності клієнтів. Споживачі схильні до формування емоційного зв'язку із брендом, який демонструє турботу про суспільство та довкілля. Дослідження доводять, що значний відсоток покупців готовий змінити свої споживацькі багаторічні вподобання на користь компанії, яка підтримує соціально-значущі ініціативи[5].

Одним із ключових аспектів у сфері будівництва є глибока інтеграція соціально відповідального маркетингу (СВМ) у всі складові маркетинг-міксу. Це передбачає забезпечення безпечного та якісного житла (продукт), прозоре ціноутворення без прихованих комісій (ціна), ретельний та відповідальний вибір підрядників і будівельних матеріалів (збут), а також проведення етичної та чесної рекламної діяльності без маніпуляцій чи фальшивих обіцянок (просування) [1, с. 155]. Такий підхід дає забудовникам можливість не лише заявляти про свою соціальну відповідальність, але й реально показувати її на ділі. Це особливо важливо для ліквідації недовіри, що часто виникає на ринку нерухомості через попередні скандальні випадки [1, с. 154].

Практична реалізація принципів соціально-відповідального маркетингу для будівельних компаній вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти взаємодії з клієнтами та партнерами. Одним із ключових етапів є вдосконалення продуктового підходу, який має орієнтуватися не лише на зведення житлових площ, а й на створення якісного, комфортного та екологічно безпечного середовища для життя. Застосування сучасних технологій, таких як «розумний будинок», використання екологічних матеріалів і дотримання принципів сталого розвитку поступово переходять зі статусу конкурентної переваги до категорії необхідних умов функціонування на ринку [3, с. 138].

У рамках цінової політики важливими є прозорість у розрахунках, відсутність прихованих витрат та економічно обґрунтоване формування ціни за квадратний метр. Таке підґрунтя сприяє зниженню рівня недовіри споживачів, що часто виникає через негативний досвід співпраці з недобросовісними компаніями на ринку [1, с. 154].

Важливою складовою успішної реалізації соціально-відповідального маркетингу є ефективна комунікація. Перехід від традиційного рекламного підходу до усталеного діалогу зі стейкхолдерами стає стратегічним пріоритетом для забудовників. Регулярне інформування через офіційні платформи, такі як веб-сайти, соціальні мережі чи публічні звіти, має охоплювати ключові аспекти діяльності: поточний хід будівництва, фінансові показники, участь у соціальних проектах. Дослідження доводять, що цифровізація процесів і персоналізація взаємодії значно посилюють лояльність клієнтів та рівень довіри до бренду [5, с. 2]. Зокрема, функціонал онлайн-кабінетів для пайовиків, який дозволяє в реальному часі моніторити прогрес реалізації об'єкта, є дієвим інструментом для подолання інформаційного вакууму. У контексті взаємодії з діловими партнерами соціально відповідальний забудовник має надавати перевагу співпраці зі сторонами, які дотримуються принципів етики бізнесу, забезпечують безпеку робочих місць та мінімізують вплив своєї діяльності на навколишнє середовище [4, с. 139]. Такий ланцюг добросовісності формує позитивний імідж компанії та додає вартості пропонованому продукту в очах кінцевих споживачів.

Окрім зовнішніх процесів, внутрішня корпоративна культура відіграє чи не основну роль: гідні умови праці, можливість професійного зростання та підтримка персоналу створюють високомотивовану команду фахівців. Такий підхід сприяє формуванню нової категорії амбасадорів бренду серед

працівників компанії [2, с. 140]. Інтеграція принципів соціально-відповідального маркетингу у всі бізнес-процеси дозволяє забудовнику перетворити довіру клієнтів і партнерів на конкретний стратегічний інструмент, що забезпечує стабільне зростання та конкурентоспроможність навіть у нестабільні економічні періоди

На підставі викладеного можна зробити висновок, що соціально-відповідальний маркетинг є не просто моральним додатком, а потужним стратегічним інструментом, здатним підвищити рівень довіри до забудовника. Впровадження принципів прозорості, етичності, екологічної свідомості та соціальної відповідальності у маркетингову діяльність сприяє зменшенню інформаційної асиметрії, створенню сталого репутаційного капіталу та посиленню лояльності клієнтів. Для компаній-збудовників, які прагнуть довготривалого успіху, застосування СВМ є необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Леонова С. В., Шевців Л. Ю. Соціально-відповідальний маркетинг: реалії та перспективи впровадження. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2015. № 833. С. 153–158.
2. Когут М. В., Содома Р. І., Романів В. Я. Соціальна відповідальність у маркетингу як чинник сталого розвитку бізнесу корпоративного типу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. № 2 (99). С. 136–142. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-20> (дата звернення: 02.04.2026).
3. Жосан Г. В., Покотилова В. І. Управління стійким розвитком підприємства через інструменти соціально-відповідального маркетингу. *Економічний простір*. № 200, 2025. С. 282–288. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.200.282-288> (дата звернення: 02.04.2026).
4. Як соціально-відповідальний маркетинг впливає на репутацію компанії. *De Visu*. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/yak-socialno-vidpovidalniy-marketing-vpliva-na-reputaciyu-kompanii> (дата звернення: 02.04.2026).
5. Райко Д. В., Дрепін І. М. Соціально-відповідальний маркетинг як інструмент підвищення довіри до бізнесу у кризових умовах. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2025. № 3. С. 1-4.

УДК 691.7:339.13.017

РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МІСТ-ПАРКІВ

Діана Юськова,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Маркетинг», спеціальність 075 «Маркетинг»
Науковий керівник – **Ірина Максютенко,**

В умовах стрімкої урбанізації, кліматичних змін та погіршення екологічного стану міст концепція «міста-парку» стає не просто елементом благоустрою, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку. Цифрова трансформація радикально змінює інструментарій управління містом: використання Big Data, IoT-датчиків та мобільних платформ дозволяє органам влади комунікувати з мешканцями в режимі реального часу. Для України ця тема набуває особливої ваги в контексті післявоєнної відбудови, адже створення цифровізованих зелених зон є ключем до фізичної та ментальної реабілітації населення, залучення міжнародних інвестицій та формування нового бренду сучасного екологічного міста.

Концепція міста-парку передбачає гармонійну інтеграцію природного ландшафту в урбаністичну структуру, де зелені масиви виконують екологічну, естетичну та соціально-стабілізуючу функції. У цифрову епоху маркетинг територій зазнає суттєвих змін: на зміну односторонньому інформуванню приходить мультимедійна взаємодія. Цифрова трансформація (використання Big Data, AI, IoT) дозволяє реалізувати соціальну відповідальність через підвищення прозорості та інклюзивності міського простору.

Маркетингова стратегія сучасного міста-парку має базуватися на трьох векторах :

- Цифрова комунікація та брендинг: Створення екологічного бренду міста через соціальні мережі, віртуальні тури та мобільні додатки, що підвищує інвестиційну привабливість та туристичний потенціал [3].

- Партисипативний маркетинг: Використання краудсорсингових платформ та онлайн-опитувань дозволяє залучати мешканців до планування зелених зон, що є найвищим проявом соціальної відповідальності влади [4].

- Еко-моніторинг та відкриті дані: Впровадження інтерактивних карт якості повітря та стану зелених насаджень у реальному часі формує довіру громади та стимулює відповідальне споживання [5].

Враховуючи комплекс екологічних, економічних та управлінських викликів, ідентифікованих у дослідженні, розроблено цілісну модель стратегічного маркетингу, що спрямована на ефективне вирішення цих проблем.

В табл. 1 наведено матрицю цифрових маркетингових стратегій для реалізації соціальної відповідальності міст-парків.

Досвід таких міст, як Масдар (ОАЕ) або «губчасті міста» Китаю, доводить, що маркетинг міста-парку неможливий без цифрової складової. Наприклад, системи розумного поливу та освітлення в парках не лише економлять ресурси, а й через мобільні застосунки звітують перед громадою про заощаджені кошти, що підвищує рівень довіри до влади.

Таблиця 1

Матриця цифрових маркетингових стратегій для реалізації соціальної відповідальності міст-парків

Напрямок стратегії	Інструменти цифрової трансформації	Соціальний ефект та відповідальність
Партисипативний маркетинг	Краудсорсингові платформи, сервіси «Електронна петиція», онлайн-опитування.	Реалізація права громади на участь в управлінні та плануванні зелених зон
Інформаційно-просвітницька стратегія	AR/VR-технології в парках, мобільні додатки з еко-освітою, QR-коди на деревах.	Формування екологічної свідомості та культури відповідального споживання.
Стратегія цифрової інклюзії	Інтерактивні карти доступності, GPS-навігація з безбар'єрними маршрутами.	Забезпечення рівного доступу до рекреаційних ресурсів для всіх категорій громадян.
Смарт-менеджмент та моніторинг	ІоТ-датчики (якість повітря, шум), Big Data аналітика відвідуваності.	Гарантування екологічної безпеки та оперативного реагування на ризики.
Інвестиційний маркетинг	Цифрові інвестиційні паспорти об'єктів, краудфандингові платформи	Прозоре залучення коштів для відновлення паркової інфраструктури.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Порівняльна характеристика світових міст-парків

Місто	Основна концепція	Ключова особливість	Показник озеленення
Сінгапур	«Місто в саду»	Вертикальні сади (Supertrees) та інтеграція джунглів у хмарочоси.	~47% території вкрито зеленню
Осло (Норвегія)	«Природа за порогом»	95% мешканців живуть не далі ніж за 300 метрів від зеленої зони	Найвищий бал у Green City Index 2026
Ванкувер (Канада)	«Еко-урбанізм»	Поєднання гірських ландшафтів, океану та великих міських парків (Стенлі-парк)	Одне з найчистіших міст світу
Куритиба (Бразилія)	«Екологічна логістика»	Система парків як засіб боротьби з повеннями та розвинена мережа еко-транспорту	Понад 50 м ² зелені на одного мешканця
Лондон	«Місто-ліс»	Офіційно визнане першим	>20% території —

(Велика Британія)		у світі National Park City через величезну кількість дерев	це дерева (Urban Forest)

Джерело: сформовано автором

В Україні впровадження подібних стратегій дозволить подолати управлінський вакуум та неефективне використання земельних ресурсів. Цифровий маркетинг територій має стати основою для створення «зеленого бренду» українських міст, що зробить їх конкурентоспроможними на європейському рівні, табл. 3.

Таблиця 3

Ключові фактори перетворення в Україні станом на початок 2026 року

Фактор	Суть змін
Безбар'єрність	Всі нові парки проєктуються як 100% інклюзивні простори
Міста-губки	Використання зелених зон для управління дощовими водами (захист від підтоплень)
Блакитно-зелені коридори	Поєднання водойм (річок, озер) з лісопарками в єдину пішохідну систему
Стійкість	Екологічна політика як частина національної безпеки та адаптації до змін клімату

Джерело: сформовано автором на основі [1,2]

Урбаністи зазначають, що для України «місто-парк» — це не лише про дерева, а про безпеку та ментальне відновлення.

Чи хотіли б ви розглянути детальніше концепцію «зелених коридорів» для якогось конкретного району Києва, наприклад, вашого рідного Солом'янського району?

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків. По-перше, в умовах цифровізації маркетинг територій перестає бути лише інструментом реклами, перетворюючись на стратегічну функцію управління соціальною відповідальністю. Це дозволяє створювати реальні цифрові докази екологічної діяльності муніципалітетів. По-друге, цифрова трансформація створює умови для переходу до моделі соучасті, де використання мобільних сервісів дозволяє мешканцям стати активними суб'єктами розвитку міського середовища, що мінімізує управлінські конфлікти. По-третє, найважливішим результатом маркетингових digital-стратегій є забезпечення технологічної інклюзивності, де рівний доступ до рекреації для маломобільних груп стає стандартом якості життя. По-четверте, формування «зеленого бренду» міста через цифрові канали підвищує його інвестиційну привабливість для капіталу, орієнтованого на ESG-стандарти. Нарешті, для України цифрові маркетингові стратегії мають стати фундаментом післявоєнної відбудови, дозволяючи моделювати паркові ландшафти без екологічних помилок минулого. Таким чином, розробка

маркетингових стратегій у цифровій площині є радикальною зміною філософії міського управління, де соціальна відповідальність стає прозорою, технологічною та людиноцентричною.

Список використаних джерел:

1. Єгоров Ю., Фостащенко О., Савін В., Архіпова К., Захарова С. Проблеми реновації парків міста Запоріжжя. Містобудування та територіальне планування. 2021. Вип. 78. С. 120–132.
2. Гришина В. Вплив особливостей організації рекреаційних територій на сталий розвиток міста (на прикладі м. Харків). Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2021. № 60. С. 166–176.
3. Крисоватий І. Інноваційні парки як каталізатори урбаністичного розвитку. Розвиток міста. 2024.
4. Пилипенко О. В. Зелені зони міста як складова екологічної безпеки. Економіка та держава. 2024. № 5. С. 98–104.
5. Крисоватий І. Інноваційні парки як каталізатори урбаністичного розвитку. Розвиток міста. 2024. № 3. С. 44–52.

СЕКЦІЯ 7

СУЧАСНІ БУДІВЕЛЬНІ МАТЕРІАЛИ І ВИРОБИ НА РИНКУ УКРАЇНИ

УДК 691.3

РОЗРАХУНОК ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД ВИКОРИСТАННЯ ТРУБ (ВІДВОДІВ), ФУТЕРОВАНИХ ФІБРОБЕТОНОМ

Дмитро Анопко,

канд. техн. наук., доцент кафедри будівельних матеріалів, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2585-2512>

Ольга Бондаренко,

канд. техн. наук., доцент кафедри будівельних матеріалів, доцент

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8164-6473>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Застосування зносостійкої футеровки дозволяє значно збільшити термін служби трубопроводу, особливо трубопроводів, що працюють у важких умовах при високих швидкостях до 30 м/с і розміру частинок до 4 мм, абразивності гірських порід, підвищених температурах до 400 °С. Труби та коліна, футеровані дрібнозернистим фібробетоном великого діаметру, широко використовуються в системах золовидалення на вугільних теплових електростанціях, хвостосховищах та шламопроводах. Труби і коліна, футеровані дрібнозернистим бетоном малих діаметрів, використовуються в системах подачі сипких матеріалів, пульпопроводах [1...2]. При виготовленні відводів та прямих ділянок труб малих діаметрів використовували

вібролитий метод виготовлення. Метод полягає в тому, що в середину металеві труби встановлювали серцевину з пінополістиролу заданого діаметру, створюючи зазор, в яких заливався фібробетон (рухливість суміші – Р2). Бетон ущільнювався навісним вібратором. Після тверднення, пінополістирол розчинявся розчинником (сольвент, уайспирит) і поверхня бетону оброблялася грунтом, для захисту поверхні бетону від пересушування. Виготовлення труб великого діаметру, відбувався нанесенням фібробетону методом оштукатурення поверхні ручним та механічним способом. Як було встановлено експериментальним шляхом (методом скидання футерованого фрагменту труби з висоти) найкращий результат показали зразки з армуванням просічновитяжним листом з кріпленням до поверхні зварюванням електродом через кожні 25...30 см. Це забезпечує необхідну міцність кріплення футеровки до металеві конструкції. Дрібнозернистий фібробетон готували в змішувачі примусової дії у кількості, що буде зручно нанести протягом 2...4 годин [3...8]. У результаті проведених досліджень встановлено, що за своїми властивостями міцності вироби, виготовлені з використанням фібробетонної футеровки (футеровані труби, відводи, трійники, хрестовини, жолоби), витримують навантаження, що значно перевищують 5 МПа і тому можуть широко застосовуватися для захисту обладнання від абразивного зносу, впливу агресивних середовищ і високих температур, що підтверджується багаторічною практикою експлуатації таких виробів в різних галузях промисловості, забезпечуючи збільшення терміну служби обладнання в 2...6 разів. В якості варіантів порівняння приймаються: електрозварювальна сталева труба і футерована сталева труба діаметром 1220 мм. Економічний ефект від використання футерованих труб описаний нижче. Характеристики труби наведені в табл.1.

Таблиця 1

Характеристики труби

Параметри	Значення
Діаметр металеві частини труби, мм	1220
Внутрішній діаметр футеровані труби, мм	1170
Товщина стінки облицювання труби, мм	25
Вага 1 погонного метра футеровані труби, кг	430

Застосування футерованих труб замість сталевих має дозволити:

- Виключити витрати на поточний ремонт шламопроводу;
- Скоротити витрати на демонтаж зношених труб і встановлення нових;
- Виключити витрати на зміну положення зношеної частини труби.
- Основним техніко-економічним показником є термін служби виробу - 10 років.

Зовнішній вигляд футеровані труби показаний на рис. 1.



Рис. 1. Зовнішній вигляд труб і відводів, футерованих дрібнозернистим фібробетоном

Для розрахунку вартості виробів футерованих дрібнозернистим фібробетоном була використана стандартна методика визначення вартості продукції будівельного призначення. Результати розрахунків наведені в табл. 2.

Вартість монтажу нової футерованої труби становить: $56931,0 + 4200,0 + 2100,0 = 63231,0$ грн/п.м. Вартість монтажу нової сталеві труби становить: $27231,0 + 3150,0 + 1400,0 = 31781,0$ грн/п.м. Протягом 10 років сталеві труба повинна бути замінена 10 разів, тобто терміном на 10 років вартість монтажу нової сталеві труби: $31781,0 \times 10 = 317810,0$ грн/п.м. Прямий економічний ефект від використання футерованих труб на весь термін експлуатації становить: $317810,0 - 63231,0 = 254579,0$ грн/п.м.

Таблиця 2

Розрахунок економічних показників виготовлення футерованої труби

Найменування показника	Одиниці вимірювання	Футерова ні труби	Сталеві труби
Вартість труби діам. 1220 мм з товщиною стінки 20 мм (стандартне рішення)	грн./пог.м	—	27231,0
Вартість футерованої труби з товщиною стінки 4 мм і футеровкою 25 мм	грн./пог.м	56931,0	5048,0
Вартість футеровки Wear Cast 1000 – 82000 грн. – за 1т	грн./пог.м	15320,0	—
Строк експлуатації	рік	10	1
Кошторисна вартість монтажу 1 пог. м	грн	4200,0	3150,0
Кошторисна вартість демонтажу 1 пог. м	грн	2100,0	1400,0

Щорічний економічний ефект від використання футерованих труб становить: $254579,0 / 10 \text{ років} = 25457,9$ грн/п.м. Додаткові капітальні інвестиції на 1 погонний метр футерованої труби становлять: $63231,0 - 31781,0 = 31450,0$ грн/п.м. Річний економічний ефект від використання труби, футерованої фібробетоном, становить 25458,0 грн/м. При довжині шламопроводу в 1 км,

сума буде становити 25 458 000 грн, що дає значну економію основних фондів підприємства. Ця цифра не враховує втрати від простоїв, що пов'язані з монтажем нової труби і демонтажем старої, а також ремонтами шламопроводу, які займають значну кількість часу в процесі експлуатації труби.

Список використаних джерел:

1. Hutchings I.M. Wear-resistant materials: into the next century, Materials Science and Engineering A. 1994. Vol. 184. №2., pp.185-195. [https://doi.org/10.1016/0921-5093\(94\)91031-6](https://doi.org/10.1016/0921-5093(94)91031-6)
2. Yoo D.-Y., Banthia N. Mechanical properties of ultra-high-performance fiber-reinforced concrete: A review. Cement and Concrete Composites. 2016. Vol. 73. P. 267-280. DOI:[10.1016/j.cemconcomp.2016.08.001](https://doi.org/10.1016/j.cemconcomp.2016.08.001)
3. Захисні покриття на основі високоміцних бетонів. Анопко Д., Бондаренко О. Шляхи підвищення ефективності будівництва. Вип. 56 (1). 2025. С. 267-274. DOI:[10.32347/2707-501x.2025.56\(1\).267-274](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(1).267-274).
4. Anopko D., Bondarenko O. Composition Cement for Wear-Resistant Lining of Technological Equipment. IOS Press Conf. Series: Advances in Transdisciplinary Engineering. Ebook [Volume 81: Hydraulic and Civil Engineering Technology X.](#), Proceedings of the 10th International Technical Conference (HCET 2025), Xiamen, China, 26-28 September 2025, p.p 523-530. DOI: 10.3233/ATDE251270.
5. ДСТУ 9208:2022 Бетони важкі. Технічні умови. [Чинний від 2022-12-27]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2022. 32 с.
6. ДСТУ-Н Б В.2.6-218:2016 Настанова з проектування та виготовлення конструкцій з дисперсноармованого бетону. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 28 с.
7. ДСТУ Б В.2.6-2:2009 Конструкції будинків і споруд. Вироби бетонні і залізобетонні. Загальні технічні умови. [Чинний від 2010-01-10]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2010. 24 с.
8. ДСТУ Б В.2.7-212:2009 Будівельні матеріали. Бетони. Методи визначення стиранності. [Чинний від 2010-01-09]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2010. 20 с.

УДК 620.197

ОТРИМАННЯ КОМПОЗИЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ МІДЬ-ЗАЛІЗО МЕТОДОМ ЕЛЕКТРОННО-ПРОМЕНЕВОГО ВИПАРОВУВАННЯ- КОНДЕНСАЦІЇ

Віра Гречанюк,
д-р хім. наук, завідувачка кафедру хімії, професор
Вікторія Чорновол,
канд. техн. наук, доцент кафедри хімії, доцент
Борис Гудімов,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальність «Хімічні технології та інженерія»

З кожним роком все більша увага привертається до композиційних матеріалів (КМ), що складаються з компонентів, які характеризуються контрастними фізико-механічними властивостями. В даній роботі розглядається можливість отримання шаруватих, (мікрошаруватих) КМ на основі міді та заліза.

Шаруваті матеріали мають низку переваг щодо можливостей керування фізико-механічними властивостями, а саме:

1. Шаруваті КМ виготовляються різними методами.

2. За умов формування шаруватих матеріалів, через те, що при навантаженні стан та властивості поверхневих шарів відіграють вирішальну роль у поведінці матеріалів, технології їх виготовлення обирають такі, що дозволяють створити бажану поверхню зовнішнього шару [1].

3. В шаруватому матеріалі можливе досягнення однорідної деформації.

4. Шаруваті матеріали мають більш високі значення міцності, жароміцності та ін. властивостей.

5. В шаруватих матеріалах розмір зерна може бути рівним, і меншим за товщину шарів, що чергуються. В таких матеріалах границя міцності може досягати нижньої границі теоретичної міцності шару. Такі матеріали в технічній літературі називають мікрошаруватими.

Практично необмежені можливості в конструюванні мікрошаруватих матеріалів відкриває електронно-променева технологія.

Електронний промінь, маючи найбільший коефіцієнт поглинання енергії, значний діапазон потужності і концентрації енергії, використовується як ефективний технологічний інструмент при виготовленні тонких (до 5 мкм) покриттів із КМ для радіотехніки, мікроелектроніки та обчислювальної техніки, а також КМ товщиною більше за 5 мкм, що використовуються, як захисні, зносостійкі та ерозійностійкі покриття і вироби різного призначення.

Перспективи використання конденсатів великої товщини примушують вирішувати технологічні завдання (наприклад, завдання підвищення швидкості випаровування). Матеріалознавчі завдання структурної інженерії задаються вимогами до функціональних властивостей виробів, в яких використання конденсованих матеріалів доцільно.

Але не усі завдання структурної інженерії шаруватих матеріалів забезпечено науково-дослідним обґрунтуванням щодо до беззаперечного їх вирішення. Таким завданням є керування шаруватістю. Кроком до цього є те, що техніка випаровування та конденсації у вакуумі металевих та неметалевих матеріалів передбачає здійснювати конденсацію або за відносно низьких температур і отримувати мікрошаруваті матеріали з великою густиною недосконалостей кристалічної ґратки кожного з шарів, або отримувати мікрошаруваті конденсати з досить рівноважною структурою при температурах вище за $0,3 T_{пл}$ легкоплавкого шару.

Для отримання матеріалів на основі міді та заліза, конденсованих з парової фази, використовували технологію електронно-променевого

високошвидкісного випаровування-конденсації у вакуумі, яка була реалізована на промисловій установці УЄ-189, сконструйованій в Інституті електрозварювання НАНУ і вдосконаленій в НВП „Елтехмаш” спільно з ІПМ НАНУ.

Для отримання парофазних конденсатів в системі Cu-Fe використовували основні та допоміжні матеріали, відомості про яких наведені в таблиці.

Таблиця 1

Вихідні матеріали для виготовлення конденсатів Cu-Fe

Матеріал	Марка	ГОСТ
мідь	МО-М3	ГОСТ 859-78
залізо	Армко Ст3	ГОСТ 28759,8-90 ГОСТ 380-94
нікель	Н-0; Н-1у;Н-1;Н-2;Н-3;Н-4	ГОСТ 492-73, ГОСТ 849-97
цирконій	Э635; Э110; Э125; R60702	ТУ 95.166-83; ТУ5-20-069-85
ітрій	ИТМ 1, ИТМ 2	ТУ-48-208-72; ГОСТ 23862.15-79
Кальцій фторид	67/548ЕЕС;1999/45/ЕС	ГОСТ7167-77; ГОСТ 22974.11-96

Технологічному етапу отримання конденсату передували вибір за складом і властивостями матеріалу, виготовлення з нього розділового шару на підкладці. Раніше для отримання конденсованих КМ в якості розділового шару використовували діоксид цирконію, стабілізований оксидом ітрію. Від такого за складом розділового шару відмовились через його руйнування при механічному відділенні і небажані залишки на поверхні конденсату, які унеможлиблювали виготовлення з нього контакт деталей - паянням. Аналіз з цього приводу інших сполук з такими характеристиками як:

- термодинамічна стабільність ($\Delta G_{298}=1162,4$ кДж/моль);
- достатній рівень температури плавлення (1400°C);
- розчинність в гарячій воді;
- низка вартість,

засвідчив, що найбільш прийнятним є фторид кальцію, CaF_2 . В зв'язку з цим отримання конденсату відбувалося за умов попереднього нанесення цієї сполуки на підкладку із Ст3, з шорсткістю $R_a = 0,63$, нагріту до 700°C .

Фторид кальцію, CaF_2 наносили випаровуванням із лунки, яку засвердлювали в перетині залізного електроду. В залежності від умов взаємодії в системі Fe-Cu- CaF_2 – середовище спостерігаються різні морфологічні типи структури розділового шару, що виявляються при механічному відділенні конденсатів [2]. Встановлено, що основним з них є плівки з кристало-хімічними особливостями твердіння складових сплаву в системі Ca-F-Fe-Cu-середовище (рис.1а), тонкого шару композиційного матеріалу Fe- CaF_2 без ознак міжфазної

взаємодії (рис.1б), осад наночастинкового металевого парового потоку (рис. 1в).

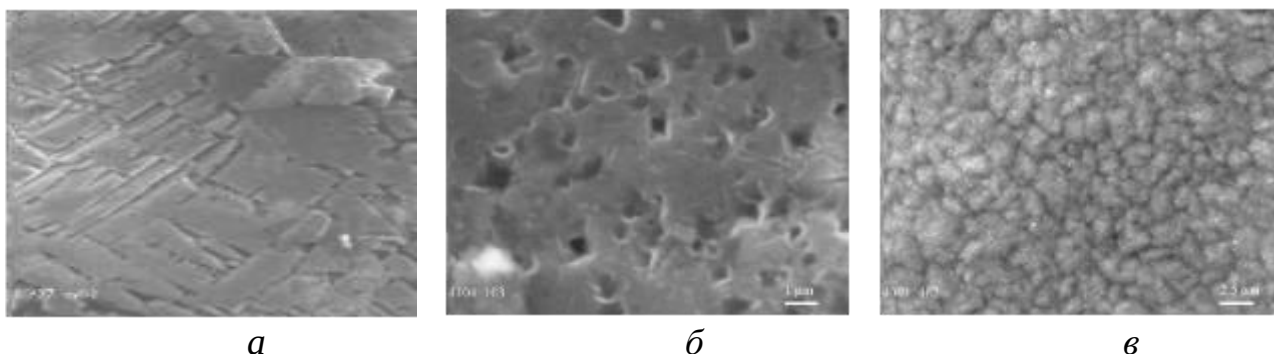


Рис. 1. Морфологічні типи структури розділового шару (а) – закристалізова плівка; (б) – шар матеріалу Fe-CaF₂; (в) – наночастинковий осад

Отримані таким чином конденсати підлягали проведенню дослідження структури та властивостей з використанням оптичної макро- та мікроскопії, скануючої електронної мікроскопії, рентгеноспектрального аналізу мікрооб'ємів, вимірювання електроопору, мікротвердості, дослідження механічних властивостей за умов випробування зразків на згин та розтягування, а також аналізу поверхні зламів.

Список використаних джерел:

1. Structure and corrosion resistance of Cu-Mo, Cu-W composite materials produced by electron beam evaporation-condensation: Syn. of Thesis for Cand. of Tech. V.O. Chornovol, Sci. Degree [in Ukrainian]
2. M.I. Grechanyuk, O.V. Matsenko, V.O. Shapovalov, V.G. Grechanyuk, I.M. Grechanyuk, and A.V. Kozyrev. The Structure of Nanolayered Composite Materials of the Cu-Fe System Obtained by the Electron-Beam Evaporation-Condensation Method, 973–984 (2024)

УДК 620.197

КОРОЗІЙНА СТІЙКІСТЬ КОМПОЗИЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ Cu-Mo-Zr-Y, ОТРИМАНИХ МЕТОДОМ ЕЛЕКТРОННО- ПРОМЕНЕВОГО ВИПАРОВУВАННЯ-КОНДЕНСАЦІЇ

Віра Гречанюк,

д-р хім. наук, завідувачка кафедри хімії, професор
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8771-3092>

Олександра Маценко,

канд. техн. наук, доцент кафедри хімії
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6897-3090>

Олександр Яроцький,

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Композиційні матеріали (КМ) на основі міді і молібдену, отримані шляхом електронно-променевого випаровування і наступної конденсації у вакуумі, є перспективними матеріалами для контактів низько- і середньонавантажених комутаційних апаратів [1-4]. Однією з головних причин обмеженого застосування електроконтактних матеріалів, що не мають у своєму складі срібла або інших благородних металів, є їх швидке корозійне руйнування при роботі в експлуатаційних середовищах. У зв'язку з цим виникла необхідність дослідження корозійної стійкості парофазних конденсатів у вологому атмосферному середовищі.

Композиційні матеріали (КМ) Cu-Mo-Zr-Y отримували методом електронно-променевого випаровування і подальшої конденсації у вакуумі змішаного парового потоку на стаціонарній підкладці, виготовленій із Ст3 при температурі 800 ± 30 °С. Технологічна схема отримання КМ Cu-Mo-Zr-Y наведена на рис. 1.

Об'єктами досліджень були зразки матеріалу Cu-Mo-Zr-Y із вмістом молібдену до 12 мас.%, цирконію і ітрію сумарно до 0,8 мас.%. Зразки для досліджень вирізали перпендикулярно діаметру конденсату, виготовленого у вигляді кола, діаметром 800 мм.

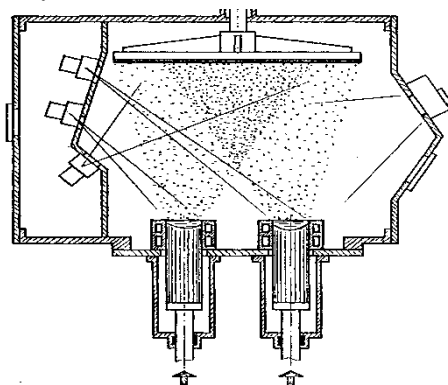


Рис. 1. Схема отримання композиційних матеріалів Cu-Mo-Zr-Y.

В процесі випаровування із двох різних джерел і наступної конденсації у вакуумі формується композит, структура і морфологія якого залежать від хімічного складу. При вмісті молібдену до 5 мас.% структура, що утворюється, близька до однорідної без характерних ознак шаруватості.

Конденсованим композиційним матеріалам із концентрацією молібдену більше 5 мас.% притаманна ієрархія шаруватої структури: на макрорівні спостерігаються шари товщиною в одиниці мкм; на мікрорівні товщина шарів змінюється від сотень до десятків мкм; на субмікрорівні товщина шарів не перевищує 1 мкм.

В шаруватій структурі одного зразка можуть спостерігатися шари з різними за морфологією структурами, утвореними полігональними, стовпчастими й сферичними частинками.

Комплексний аналіз хімічного складу й структури конденсатів на основі міді й молібдену дозволили встановити зміну вмісту цих елементів від шару до шару в межах від 4-5 до 21-25 мас.% та градієнтний характер розподілу цих елементів в шарах.

Для встановлення можливості роботи контактів із композиційних матеріалів Cu-Mo-Zr-Y в повітряному вологому середовищі в режимі вмикання-вимикання були проведені дослідження їх корозійної стійкості гравіметричним методом та зроблена порівняльна оцінка з КМ Cu-Mo.

Отримані результати показали, що корозійна стійкість КМ Cu-Mo і Cu-Mo-Zr-Y залежить від хімічного складу. Так, введення молібдену до 5 мас.% у мідну матрицю практично не впливає на корозійну стійкість Cu-Mo у порівнянні з чистою міддю.

При більш високих концентраціях молібдену (до 12 мас.%) корозійна стійкість знижується (приблизно до 20 мас.%), що обмежує використання зазначених матеріалів у окисному середовищі.

Після корозійних випробувань у водних середовищах на поверхні композиційних матеріалів Cu-Mo чітко видна межа, що відділяє ділянки, які піддалися корозії, від непошкоджених. У поверхневому шарі спостерігаються області корозійних пітингів, причому з підвищенням вмісту в матеріалі молібдену глибина корозійних руйнувань збільшується.

Утворення пітингів пов'язано з протіканням корозії за електрохімічним механізмом, що супроводжується розчиненням більш активного металу – молібдену, який утворює у водних середовищах на поверхні конденсатів оксиди MoO_2 і MoO_3 .

Розрахунок суцільності оксидних плівок, що утворилися в процесі окислення конденсатів, свідчить про те, що оксидна плівка міді досить стійка, тоді як оксидна плівка молібдену [5] характеризується внутрішніми напруженнями і слабкими захисними функціями. У зв'язку з цим можна сказати, що оксиди, які утворилися, не надають значного захисного ефекту, і процес корозійного руйнування проникає в глибину конденсату.

Базуючись на результатах гравіметричних досліджень, були розраховані показники корозійної стійкості.

При зростанні вмісту молібдену з 1,1 до 12 мас.% глибинний показник корозії збільшується з 0,007 до 0,050 г/(м²·рік.), причому в динамічному режимі ці зміни виражені більшою мірою.

Корозійні процеси в значній мірі гальмуються шляхом додаткового легування композиційних матеріалів Cu-Mo іншими елементами. З цього погляду перспективним для електричних контактів є запропонований у даній роботі конденсований матеріал Cu-Mo-Zr-Y.

При введенні в систему Cu-Mo цирконію й ітрію в кількості 0,2 мас.%, спостерігається значне підвищення корозійної стійкості у водному середовищі. Глибинний показник корозії для системи Cu-(10...12 %)Mo - (0,2 %) Y-(0,2 %) Zr знижується до 0,020 г/(м²·рік). Структура поверхневого шару практично не змінюється.

Гравіметричні дослідження показали, що додаткове легування мідної матриці цирконієм й ітрієм у кількості до 0,2 мас.% кожного із компонентів дозволило підвищити корозійну стійкість композиційних матеріалів на 15...20 %. Підвищення корозійної стійкості при додаванні до матеріалу ітрію й цирконію пов'язано з екрануючою дією частинок ітрію і цирконію, які

розташовуються на межі кристалітів. При цьому площа контактів анодної й катодної зон зменшується й корозійні процеси, які протікають під впливом навколишнього середовища гальмуються.

Список використаних джерел:

1. Development of copper alloy / N. Watai, T. Nishijuma, Y. Oohashi [and other] // Yasaki Techn. Rept. – 1996. – № 20. – P. 57–62.
2. Pat. 5409762 USA. Electric contact materials, production methods them of and electric contacts used these / Ozaki Masanori, Mashimo Keiji; publ. 10.05.89.
3. Пат. 96121210/02 Россия. Дисперсно-упрочненный композиционный материал / Климов С. Д., Коноплев В. Н., Коноплев А. В. и др.; опубл. 27.04.98.
4. Pat. 5624506 USA. Copper alloy for use in electrical and electronical parts / Tsuzaki Yoshinobu, Kato Tetsuo, Ohoto Yukio; publ. 24.04.97.
5. Лавренко В. А. Электрохимическая коррозия металлов и сплавов / В. А. Лавренко / Неорганическое материаловедение. Основы науки о материалах. Т. 1. – Наукова думка. – 2008. – С. 646-656.

УДК 691:614.875/.876

ПРОБЛЕМА ВИКОРИСТАННЯ ВАЖКИХ МЕТАЛІВ У БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛАХ ДЛЯ ЗАХИСТУ ВІД ІОНІЗУЮЧОГО ТА НЕІОНІЗУЮЧОГО ВИПРОМІНЕННЯ

Сергій Дериземля,

здобувач третього рівня вищої освіти (PhD)

кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7642-2466>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Зростання застосування джерел іонізуючого випромінення в медицині, промисловості, енергетиці та наукових дослідженнях, а також поширення технічних систем, що генерують неіонізуючі електромагнітні поля, актуалізують проблему вибору безпечних і технологічних екранувальних матеріалів для будівельної галузі. Традиційно найбільш відомим матеріалом радіаційного захисту залишається свинець завдяки високому атомному номеру та щільності, однак сучасні вимоги до екологічної безпечності, охорони праці, утилізації відходів і сталого будівництва змінюють підходи до проектування захисних конструкцій [1;2]. Сьогодні в міжнародній практиці простежується стійка тенденція до переходу від свинцевмісних матеріалів до безсвинцевих композитів, важких бетонів, полімерних систем із високощільними наповнювачами та багатошарових матеріалів, які поєднують екранувальну ефективність із кращими санітарно-гігієнічними й експлуатаційними властивостями [2;3].

Найсуттєвішою проблемою свинцю є його токсичність. Всесвітня організація охорони здоров'я наголошує, що свинець уражає нервову, серцево-судинну, ниркову, репродуктивну та інші системи організму, накопичується в кістках і зубах, а безпечного рівня впливу свинцю не встановлено. Особливо небезпечним є вплив свинцю на дітей та вагітних, причому навіть відносно низькі рівні впливу асоціюються зі зниженням когнітивних функцій, поведінковими порушеннями й погіршенням навчальних результатів. За оцінками, вплив свинцю був пов'язаний із понад 1,5 млн смертей у світі у 2021 р., переважно через серцево-судинні наслідки [1]. Для будівельної та експлуатаційної практики це означає, що використання свинцю як масового будівельного екрану створює ризики не лише на стадії експлуатації, а й під час виробництва, монтажу, ремонту, демонтажу та поводження з відходами [1; 2].

Окрім токсикологічних ризиків, свинець має низку техніко-експлуатаційних обмежень. Огляд сучасних безсвинцевих екранувальних композитів показує, що традиційні свинцеві рішення є важкими, жорсткими, незручними в транспортуванні й монтажі, а також не відповідають сучасному запиту на легші й функціональніші матеріали. Додатково в літературі звертається увага на так звану «зону слабкого поглинання» свинцю в енергетичному інтервалі приблизно 40-88 кеВ, через що одношарові свинцеві екрани не завжди є оптимальними для широкого спектра енергій [2]. Саме тому у світових дослідженнях ключовим трендом є не просто заміна свинцю іншим металом, а перехід до композиційних систем, де екранувальна дія досягається комбінацією щільності, атомного номера, мікроструктури, товщини шару та сумісності з будівельною матрицею [2;3].

Міжнародна практика підтверджує цю тенденцію. У сучасних оглядах безсвинцеві полімерні композити, багатошарові системи з оксидами вісмуту й вольфраму, а також важкі бетони на баритових і магнетитових заповнювачах описуються як один із головних напрямів розвитку галузі [2-4]. Дослідники підкреслюють, що для медичних, промислових і будівельних застосувань дедалі більшого значення набувають матеріали, які забезпечують прийнятний або підвищений рівень захисту без токсичності свинцю, із кращими механічними властивостями та простішою інтеграцією в конструкції стін, перегородок, облицювань і панелей [2;3]. Таким чином, відмова від свинцю є не ситуативною, а системною і пов'язана одночасно з питаннями безпечності, екології, логістики та економіки життєвого циклу.

Серед інших важких металів і їх сполук, що розглядаються як замітники свинцю, найбільшу увагу привертають вісмут і вольфрам. Вісмут має атомний номер 83 і високу густину близько 9,8 г/см³; його сполуки характеризуються нижчою токсичністю порівняно зі свинцем і здатні забезпечувати ефективно послаблення рентгенівського та гамма-випромінення [2]. Вольфрам, своєю чергою, має дуже високу густину (близько 19,3 г/см³) та добрі захисні характеристики щодо фотонного випромінення [2]. Однак обидва напрями мають істотні недоліки. Для вісмутових та вольфрамових систем характерні висока матеріаломісткість, значна маса, крихкість деяких композицій, складність рівномірного диспергування в матрицях та підвищені вимоги до

технології виготовлення [2; 3; 13].

Особливо показовими є роботи, де для виготовлення вольфрам-вісмутових композитів застосовували гаряче ізостатичне пресування за високого тиску й температури; при цьому підвищення температури погіршувало густину та мікроструктуру матеріалу через окисно-відновні процеси. Такі дані демонструють, що навіть ефективні за коефіцієнтом послаблення системи можуть бути технологічно складними й дорогими для масового використання в цивільному будівництві [13]. Крім того, для багатьох металевих і оксидних наповнювачів характерна крихкість, що потребує поєднання з полімерними або цементними матрицями, а це ускладнює рецептури, контроль однорідності та забезпечення довготривалої стабільності властивостей [3;13]. Отже, заміна свинцю іншим важким металом не усуває повністю проблему, а лише переносить її в площину вартості, технологічності та довговічності [2; 3; 13].

У будівельних конструкціях більш збалансованим підходом виявляється використання не масивних металів, а мінеральних важких заповнювачів у складі бетонів і композитів. У цьому контексті особливий інтерес становлять барит і магнетит. Барит (BaSO_4) є хімічно стабільним мінералом із високою густиною, що підвищує щільність бетонної матриці та покращує її здатність послаблювати рентгенівське й гамма-випромінювання. У дослідженні 2024 р. встановлено, що включення бариту як заповнювача значно підвищує густину й коефіцієнти послаблення порівняно зі звичайним бетоном; автори дійшли висновку, що баритовий бетон є більш ефективним для ядерних об'єктів і приміщень із вищими дозовими навантаженнями [5]. Інше дослідження в змішаному полі випромінень показало, що суміші з баритом переважають доломітові бетони щодо захисту від фотонів, а комбінування бариту з гетитом і боркарбідом дає універсальніший захист також від нейтронів [6]. Огляд 2023 р. з будівельних матеріалів для радіаційного захисту також підтверджує, що барит і магнетит стали одними з базових наповнювачів сучасного радіаційно-захисного бетону [7].

Магнетит (Fe_3O_4) окрім підвищення густини бетону, має магнітну природу, що зумовлює інтерес до нього також у контексті екранування неіонізуючих електромагнітних полів. За даними дослідження магнетит-місткого бетону, його використання дало зростання міцності на стиск і розтяг, його використання забезпечило підвищення міцності на стиск і розтяг, а також зменшення товщини матеріалу, необхідної для зниження інтенсивності випромінювання вдвічі (HVL); при оптимальному водоцементному відношенні автори зафіксували 36 % зменшення HVL [9]. Додатково порівняльний аналіз життєвого циклу баритових і магнетитових самоущільнювальних бетонів 2025 р. показав, що магнетитовий бетон може бути економічно вигіднішим і екологічно кращим: зниження витрат життєвого циклу становило близько 23 %, а захисні характеристики при цьому залишалися зіставними з баритовими системами [8]. Це важливий аргумент на користь магнетиту для практики сталого будівництва.

Якщо для іонізуючого випромінювання переваги бариту й магнетиту вже

добре підтверджені, то для неіонізуючих електромагнітних полів картина є складнішою. Дослідження будівельних матеріалів у діапазоні 1–9 GHz показало, що найкращі показники екранування серед типових стінових матеріалів демонстрували бетон і цегляні конструкції, тоді як легкі теплоізоляційні матеріали мали низьку екранувальну здатність. Це означає, що щільна мінеральна матриця сама по собі вже є важливим чинником екранування неіонізуючих хвиль [11]. Водночас сучасні огляди підкреслюють, що для досягнення нормативно значущого ЕМІ-захисту залізобетонних конструкцій зазвичай недостатньо лише традиційної бетонної матриці; вищі значення захисту забезпечують композиції з провідними або магнітними наповнювачами, металевими сітками, вуглецевими волокнами та іншими спеціальними добавками [10]. Саме тут магнетит має додаткову перевагу як магнітний мінерал.

Сучасний огляд феритовмісних матеріалів для поглинання електромагнітних хвиль підкреслює, що ферити відіграють важливу роль у створенні вискоєфективних поглиначів ЕМІ/ЕМВ завдяки поєднанню магнітних і діелектричних механізмів втрат [12]. Для будівельної практики це означає, що магнетит і споріднені феритові наповнювачі є перспективними не тільки як радіаційно-захисні, а й як функціональні ЕМІ-поглиначі, проте їх введення потребує пошуку компромісу між електромагнітними й механічними властивостями.

Щодо бариту, його перспективність для неіонізуючого екранування нині оцінюється обережніше. Основний масив переконливих даних стосується саме іонізуючого випромінювання - рентгенівського, гамма- та в окремих рецептурах нейтронного [5-7]. Для ЕМІ-захисту будівель барит радше слід розглядати як компонент важких мінеральних композитів, що може підвищувати загальну щільність, діелектричні характеристики та багатшаровість системи, але сам по собі не є настільки універсальним для високочастотного неіонізуючого екранування, як магнітні або провідні добавки [10;12]. Водночас баритовмісні композити є перспективними для рентгензахисних конструкцій медичних приміщень, де важливими є санітарна безпечність, технологічність монтажу та відмова від суцільного свинцевого шару.

Отже, проблема використання важких металів у будівельних матеріалах для захисту від іонізуючого та неіонізуючого випромінювання полягає не лише у виборі речовини з високою густиною чи атомним номером, а у забезпеченні балансу між екранувальною ефективністю, токсикологічною безпечністю, вартістю, технологічністю та придатністю до інтеграції в будівельні конструкції. Свинець, попри високі захисні характеристики, втрачає статус безальтернативного матеріалу через доведені ризики для здоров'я людини, екології та складності поводження на всіх стадіях життєвого циклу. Серед інших важких металів найбільш реалістичними замінниками є вісмут і вольфрам, однак вони також мають суттєві обмеження — передусім високу вартість, крихкість окремих систем і складну технологію формування композитів [2; 3; 13].

Найбільш перспективним для будівельної сфери нині є використання

бариту та магнетиту у складі важких бетонів, штукатурок, панелей і багатошарових композитів [5;8;9]. Барит є насамперед ефективним і технологічним безсвинцевим рішенням для екранування іонізуючого випромінювання, тоді як магнетит, окрім радіаційно-захисної функції, відкриває додаткові можливості для послаблення неіонізуючих електромагнітних полів у функціональних будівельних матеріалах [9;10;12]. Перспективним напрямом подальших досліджень слід вважати створення багатофункціональних цементних і полімер-цементних систем на основі бариту, магнетиту, феритових і вуглецевих добавок, у яких радіаційний захист поєднуватиметься з екологічною безпечністю, механічною міцністю та економічною доцільністю.

Список використаних джерел:

1. Lead poisoning / World Health Organization. 2024. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/lead-poisoning-and-health> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Wu S., Zhang W., Yang Y. Progress in Flexible and Wearable Lead-Free Polymer Composites for Radiation Protection // *Polymers*. 2024. Vol. 16, No. 23. Art. 3274. DOI: 10.3390/polym16233274.
3. Zeng C., Kang Q., Duan Z. et al. Development of Polymer Composites in Radiation Shielding Applications: A Review // *Journal of Inorganic and Organometallic Polymers and Materials*. 2023. Vol. 33. P. 2191–2239. DOI: 10.1007/s10904-023-02725-6.
4. Bawazeer O., Makkawi K., Aga Z. B. et al. A review on using nanocomposites as shielding materials against ionizing radiation // *Journal of Umm Al-Qura University for Applied Sciences*. 2023. Vol. 9. P. 325–340. DOI: 10.1007/s43994-023-00042-9.
5. Ahmad N., Idris M. I., Hussin A. et al. Enhancing shielding efficiency of ordinary and barite concrete in radiation shielding utilizations // *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. Art. 26029. DOI: 10.1038/s41598-024-76402-0.
6. Nabil I. M., El-Samrah M. G., Omar A. et al. Experimental, analytical, and simulation studies of modified concrete mix for radiation shielding in a mixed radiation field // *Scientific Reports*. 2023. Vol. 13. Art. 17637. DOI: 10.1038/s41598-023-44978-8.
7. Kanagaraj B., Anand N., Andrushia D. A., Naser M. Z. Recent developments of radiation shielding concrete in nuclear and radioactive waste storage facilities – A state of the art review // *Construction and Building Materials*. 2023. DOI: 10.1016/j.conbuildmat.2023.133260.
8. Vedrtam A., Kalauni K., Chaturvedi S., Palou M. T. Life Cycle Assessment of Barite- and Magnetite-Based Self-Compacting Concrete Composites for Radiation Shielding Applications // *Journal of Composites Science*. 2025. Vol. 9, No. 10. Art. 542. DOI: 10.3390/jcs9100542.
9. Uzair M., Mehboob S., Ali A. et al. Enhancing gamma radiation shielding: a comparison of magnetite-enhanced concrete and conventional concrete // *Civil and Environmental Engineering*. 2025. DOI: 10.2478/cee-2025-0017.

10. Yuan T.-F., Parr J.-L. M., Choi J.-S., Yoon Y.-S. Advancements in electromagnetic interference shielding effectiveness and structural performance of reinforced concrete structures // *Archives of Civil and Mechanical Engineering*. 2023. Vol. 23. Art. 255. DOI: 10.1007/s43452-023-00792-7.
11. Pavlík M., Bereš M., Beňa L. The Influence of Various Commonly Used Building Materials on the Shielding Effectiveness, Reflection and Absorption of the Electromagnetic Wave // *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 6. Art. 2521. DOI: 10.3390/app14062521.
12. Chen X., Lan D., Zhou L. et al. Review of recent advances in ferrite-based materials: From synthesis techniques to electromagnetic wave absorption performance // *International Journal of Minerals, Metallurgy and Materials*. 2025. Vol. 32. P. 591–608. DOI: 10.1007/s12613-024-3063-9.
13. Tishkevich D. I., Rotkovich A. A., German S. A. et al. Heavy alloy based on tungsten and bismuth: fabrication, crystal structure, morphology, and shielding efficiency against gamma-radiation // *RSC Advances*. 2023. Vol. 13. P. 24491–24501. DOI: 10.1039/D3RA04509A.

УДК 691:338(477)

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ТЕПЛОІЗОЛЯЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ УКРАЇНИ

Петро Захарченко,

канд.техн. наук, завідувач кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, професор
ORCID :<https://orcid.org/0000-0001-9172-0940>

Наталія Амеліна,

канд.техн. наук, доцент кафедри технології
будівельних конструкцій і виробів, доцент
ORCID :<https://orcid.org/0000-0002-3076-8120>

Київський Національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Тарас Медведєв

Директор ТОВ «Укрбазальтізол»
ORCID :<https://orcid.org/0000-0001-9072-8342>
м.Київ

Ринок теплоізоляційних матеріалів (ТІМ) в Україні за останні 5 років (2020–2025) пройшов етапи стабільного зростання, глибокого падіння через повномасштабну війну та поступове відновлення, зумовлене потребами відбудови та енергоефективності.

Сучасний стан ринку теплоізоляційних матеріалів України характеризується адаптацією до умов війни, зміною логістичних потоків та зростанням попиту на енергоефективні рішення для відновлення пошкодженої інфраструктури. Наразі галузь набула стратегічного значення з точки зору національної безпеки та енергонезалежності. Основним напрямом розвитку є

глобальне відновлення пошкодженого війною житлового фонду і інфраструктурних об'єктів, яке відбувається паралельно з імплементацією європейських норм енергоефективності [1,с.1-5; 3.с.260-263].

Ключові етапи та показники динаміки ринку ТІМ:

- 2020–2021 рр. (Стабільність та зростання):

Ринок демонстрував позитивну динаміку завдяки активному житловому будівництву та державним програмам енергомодернізації. Основними сегментами були мінеральна вата (частка близько 42% за обсягом) та пінополістирол (33,7%).

- 2022 р. (Різне падіння):

Через початок повномасштабного вторгнення РФ ринок основних теплоізоляційних матеріалів в першому півріччі скоротився на 47% у грошовому вираженні порівняно з аналогічним періодом 2021 року (з 1,7 млрд грн до 903 млн грн). Загальне річне падіння ринку мінеральної вати в Євро склало близько 19%.

- 2023–2025 рр. (Відновлення):

У 2023 році спостерігалось поступове зростання ринку — на 34% в Євро, що пояснюється початком активних відновлювальних робіт.

Показники за 2024-25 роки демонструють стабілізацію з невеликим приростом близько 3% в Євро (наприклад, обсяг ринку мінеральної вати досяг приблизно 22 млн м³).

Мінеральна вата як сектор ринку ТІМ :

• 2020–2021 роки: Період активного росту. Мінеральна вата почала витісняти пінопласт у висотному будівництві через нові норми пожежної безпеки.

• 2022 рік.: Падіння понад 50%. Причини: зупинка заводів, розрив логістичних ланцюгів та загальна стагнація будівельного сектору.

• 2023–2024 роки: Поступове пожвавлення. Зростання попиту на мінеральну вату зумовлене відновленням пошкоджених дахів та фасадів, а також будівництвом захисних споруд для енергетики.

• 2025-26 роки: Очікується повне повернення до довоєнних обсягів. Драйвером стане масштабна термомодернізація в межах програм відбудови за підтримки ЄС.

На відміну від ринку базальтової вати, де в Україні працюють потужні власні заводи, ринок скловати (скловолокна) за 2024–2025 роки характеризується майже повною залежністю від імпорту.

Ринок шлаковати (шлакової мінеральної вати) в Україні на 2025 рік перебуває у стані глибокого занепаду та фактичного витіснення більш сучасними аналогами (базальтовою та скляною ватою).

Короткий аналіз по пінополістиролу :

• EPS (Звичайний пінопласт або бісерний пінополістирол): Найбільш масовий матеріал для утеплення фасадів бюджетного житла. У 2022 році ринок обвалився майже вдвічі через зупинку приватного будівництва. Відновлення у 2024–2025 роках йде активними темпами завдяки попиту на дешеве та швидке утеплення при відновленні пошкодженого житла.

- XPS (Екструдований пінополістирол): Має вищу додану вартість. Його падіння у 2022 році було трохи менш критичним, оскільки він незамінний у промисловому будівництві та при облаштуванні укріплень (фундаментна ізоляція).

- 2026 рік(прогноз): Очікується, що обидва сегменти майже повернуться до довоєнних показників. XPS демонструє швидшу динаміку зростання через збільшення вимог до міцності та довговічності конструкцій, що відновлюються.

Структура ринку теплоізоляційних матеріалів [4, с.324]

Переважаючі матеріали:

- Основними матеріалами залишаються кам'яна (базальтова) вата[5], скловата та пінополістирол (EPS/XPS) [6,7] . EPS переважає у приватному будівництві, тоді як мінвата частіше використовується в комерційних будівлях

Частка основних матеріалів на ринку

- Мінвата - 45% обсягу ринку, використовується насамперед в фасадній теплоізоляції і комерційних будинках;

- Пінополістирол спінений, або бісерний (EPS) займає 30 - 40% обсягу ринку, залишається популярним через низьку ціну;

- Пінополістирол екструдований (XPS) - 12% обсягу ринку, в основному використовують для фундаментів підлог і покрівель;

- Інші - 3%.

Імпорт. Частка імпортової мінеральної вати в період 2020–2025 рр. коливалася в межах 17–20%. Імпорт переважає в сегментах високотехнологічних полімерних матеріалів.

Нові тренди . Зростає попит на вентильовані фасади [2,с.2-5] через вимоги до пожежної безпеки та модернізацію старого житлового фонду. Також з'являється інтерес до екологічних рішень (целюлоза, аерогелі), хоча вони поки займають неосновні позиції.

Фактори впливу на ринок теплоізоляційних матеріалів:

- *Відбудова:* Масштабні пошкодження житлової та інфраструктурної забудови стимулюють попит на ТІМ для швидкого відновлення.

- *Енергоефективність:* Через зростаючу вартість енергоносіїв власники житла та бізнес змушені інвестувати в утеплення.

- *Державні програми:* Ініціативи на кшталт "єВідновлення" та енергоаудити промислових об'єктів підтримують попит на матеріали вітчизняного виробництва. Також державні програми підтримки, такі як Фонд енергоефективності та програми «ГрінДім», виступають каталізаторами попиту на сертифіковані матеріали. Крім того, Уряд затвердив цільову економічну програму підтримки термомодернізації будівель до 2030 року, що стимулюватиме ринок у довгостроковій перспективі.

- *Цінова динаміка:* З початку 2025 року ціни на тепло- та гідроізоляційні матеріали зросли на 15–20%. Основними факторами подорожчання є зростання вартості енергоресурсів, сировини та логістики.

- Крім того, визначальним фактором є *гармонізація українського будівельного законодавства з нормами ЄС*. Зокрема, перехід до стандартів NZEB (Near Zero Energy Building) - будівель з близькими до 0 рівнем

енергоспоживання. Цей перехід вимагає від забудовників використання комплексних рішень, що включають не лише потовщений шар теплоізоляції, але і інтеграцію систем рекуперації, вискоєфективного скління та відновлювальних джерел енергії.

- *Дефіцит кадрів та логістика:* Блокування кордонів та мобілізація працівників створюють ризики для стабільності постачання та термінів виконання робіт.

- *Економічна нестабільність:* Прогнози зростання ВВП залишаються стриманими (близько 2,1–2,8% на 2025–2027 рр.), що може обмежувати платоспроможний попит приватного сектору без зовнішнього фінансування. Також значний вплив має інфляційний тиск, що відображається на вартості сировини, особливо для хімічної промисловості (виробництво пінополістиролу) та металургії. Валютні коливання здорожчують кінцевий продукт.

- *Зміни у фінансовій політиці,* збільшення військового збору, підвищення податкового навантаження на фонд оплати праці. Це змушує переглядати відпускні ціни для збереження рентабельності.

Основні виробники теплоізоляційних матеріалів України.

Ринок теплоізоляції в Україні представлений як потужними вітчизняними заводами, так і міжнародними корпораціями з локалізованим виробництвом або розвиненою мережею імпорту. (через руйнування частини вітчизняних потужностей зросла роль імпорту, зокрема з Польщі та Німеччини).

Ключовими гравцями на ринку теплоізоляційних матеріалів залишаються бренди Ceresit, Penoboard, Sweetondale (колишній Техноніколь), Rockwool, KNAUF INSULATION, ТОВ «СТОЛИТ», IZOVAT та інші.

Висновки і прогнози.

1. *Домінування мінеральної вати (45%):* Частка зростає через жорсткі вимоги до пожежної безпеки висотних будівель (понад 26,5 м), де використання пінопласту заборонено. Також базальтова вата стає стандартом для систем вентильованих фасадів.

2. *Скорочення частки EPS (31%):* Незважаючи на низьку ціну, частка звичайного пінопласту поступово знижується на користь більш безпечних та довговічних матеріалів у комерційному секторі.

3. *Стабільність XPS (14%):* Залишається критично важливим для фундаментів, підземних паркінгів та укріплень, будівництво яких залишається пріоритетом.

4. *Зростання PIR/PUR (4%):* Напилювана ізоляція та сендвіч-панелі з PIR стають основними для швидкого будівництва логістичних центрів та складів, які активно відновлюються.

Загальний обсяг ринку у 2026 році за оптимістичними прогнозами може досягти 27–29 млн кв. м, що перевищить рекордні показники 2021 року.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку теплоізоляційних матеріалів України // Веб сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-teploizolyacionnyh-materialov-v-ukraine>. (Дата звернення 18.03.2026).
2. Аналітичний звіт: ринок теплоізоляції для вентиляованих фасадів // Веб сайт. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/uk/facade/teploizolyatsiya-dlya-ventylovanykh-fasadiv>. (Дата звернення 17.03.2026).
3. Шандрівська О.Є., Кулик А.М. Аналіз ринку будівельних матеріалів в контексті економічної нестабільності. *Менеджмент і підприємництво в Україні: становлення та проблеми розвитку*. 2025 №1 (13) С.256-274.
4. Захарченко П.В., Гавриш О.М., Захаренков Р.Д., Павлик А.В. Товарознавство тепло- і звукоізоляційних матеріалів і виробів з енергозберігаючих технологій : підручник: Київ: КНУБА, ДГЦУ «Центр учбової літератури», 2019. - 400с.
5. ДСТУ EN 13162:2019 — «Вироби теплоізоляційні для будівель. Вироби промислового виготовлення з мінеральної вати (MW). Технічні умови [Чинний від 01.10.2023]
6. ДСТУ EN 13163:2022 — «Теплоізоляційні вироби для будівництва. Вироби зі спіненого пінополістиролу (EPS). [Чинний від 01.04.2013]
7. ДСТУ EN 13164:2019 — «Матеріали будівельні теплоізоляційні. Вироби з екструдованого пінополістиролу (XPS). Технічні умови» [Чинний від 01.01.2021]

УДК 621.762

ВПЛИВ ШВИДКОСТІ ВИПАРОВУВАННЯ НА ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КОМПОЗИТІВ НА ОСНОВІ ТИТАНУ

Олександра Маценко,

канд. техн. наук, доцент кафедри хімі,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6897-3090>

Ігор Гречанюк,

д-р техн. наук, доцент кафедри хімії, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-3170>

Анна Лісовенко,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Використання тугоплавких матеріалів для потреб сучасного машинобудування та авіаційного виробництва можливо тільки на основі розуміння особливостей кристалічної та електронної будови тугоплавких сполук, типовими представниками яких є диборид і карбід титану. Перевагою при виборі саме цих сполук є синергія унікальних властивостей притаманних їм це висока твердість, жаростійкість, зносостійкість, достатня стійкість до окиснення, здатність працювати в екстремальних умовах, таких як високі температури, великі навантаження, абразивний знос. Одним з основних

застосувань карбідів є їх використання у вигляді покриттів на ріжучі твердосплавні інструменти для підвищення їх стійкості. Метод електронно-променевого випаровування та конденсації різноманітних матеріалів у вакуумі дає можливість отримувати конденсати боридів і карбідів титану [1-6].

Заготівки для випаровування отримували холодним пресуванням порошків відповідного складу з подальшим їх спіканням при температурі від 800 до 2400 °С в атмосфері чистого водню. Прекурсори формувались діаметром 50 мм і довжиною 60 мм з подальшим випаровуванням з водоохолоджуваних тиглів в умовах високого вакуума 1×10^{-4} - 5×10^{-5} мм рт.ст. з застосуванням електронно-променевого нагріву при прискорюючому нагріванні 16 кВ і струмі електронного променя від 1,0 до 1,5 А. Відстань між джерелом та підкладкою становила від 260 до 280 мм. Пара конденсувалася на підкладки з молібденового листа розміром 200×70 мм і товщиною 0,5 мм. Перед осадженням покриття підкладки підлягали обов'язковому очищенню і знежиренню, після чого нагрівалися іншим електронним променем з метою досягнення рівномірного перепаду температур від 500 до 1600°С вздовж підкладки. Розподіл температури по підкладці контролювався двома вольфрам-ренієвими і чотирма хромель-алюмелевими термопарами. Максимальні швидкості конденсації боридів і карбідів становили 6 і 0,37 мкм/хв і мінімальні 0,07...0,13 і 0,03...0,04 мкм/хв, відповідно. Товщини конденсатів в різних дослідах і для різних матеріалів знаходилися в межах 10... 130 мкм.

Рентгеноструктурні дослідження показали, що при низьких швидкостях осадження прекурсори після випаровування та конденсації за всіх температур містили 100% фази TiB_2 та TiC . Однак при високій швидкості осадження прекурсор бориду титану після випаровування містив 100% фази TiB_2 , а склад конденсату бориду титану змінювався від 75 до 99% TiB_2 при низьких температурах осадження і від 95 до 99% TiB при високих температурах осадження. Однак мікродифракційний аналіз зразків на основі карбиду титану показав, що конденсати не є однофазними у всіх діапазонах температур підкладки. Низькотемпературні конденсати містять вільний титан, вуглець і фазу TiC . У високотемпературних матеріалах присутні аналогічні фази, але переважає фаза TiC . Відповідно можна зробити висновок, що швидкість конденсації впливає на кількісне співвідношення зазначених фаз.

З аналізу отриманих даних випливає, що відбувається зменшення середнього часу перебування сполуки, що містить бор, при високій швидкості осадження через більш високу швидкість надходження і більш високу температуру поверхні конденсатів. Також це може пояснюватись більшою прихованою теплотою конденсації в порівнянні зі зразками, отриманими при низькій швидкості осадження. Отже, більш висока температура поверхні може призводити до дисоціації TiB_2 до TiB .

При прямому випаровуванні тугоплавких сполук молекула сполуки розпадається на фрагменти, які потім осаджуються на підкладку і рекомбінуються. Стехіометрія сполук регулюється швидкістю конденсації, середнім часом процесу і швидкістю поверхневої дифузії на підкладці. Дані досліджень показують, що в парову фазу переходить більше титану, ніж

карбону, і відповідно відношення C-Ti нижче в конденсаті, ніж у верхній частині прекурсорі після випаровування, що і спостерігається в більшості випадків. Виключенням є конденсати, отримані при високій швидкості випаровування при температурі 1160 і 1260 °C. При даних умовах більш висока поверхнева рухливість і швидкість конденсації компенсують менший час перебування титан-фрагменту на поверхні конденсації, що сприяє більш високому співвідношенню C-Ti в конденсаті карбіду титана, в порівнянні з конденсатами, які були отримані з низькою швидкістю осадження при тих самих температурах синтезу.

Зміни розміру і форми зерен в конденсатах TiB_2 зі збільшенням температури осадження подібні до карбідів титану, що підтверджується аналізом мікроструктури останніх, тобто підвищення температури підложки призводить до укрупнення куполоподібної структури і при максимальних температурах підложки (1000 - 1300 °C) структура стає стовпчастою однорідною.

У зразках, отриманих з високою швидкістю осадження, спостерігається перетворення дибориду титану на борид титану, що супроводжується переходом куполоподібної структури при температурі підложки 770 °C у виражену волокнисту.

Підвищення температури осадження карбіду титану призводить до росту елементів структури і при максимальних температурах підкладки (1160 – 1200 °C) їх розмір набагато перевищує величину елементів структури низькотемпературних сполук. Збільшення швидкості конденсації веде до зменшенню розмірів зерен і ущільненню структури зразків карбіду титану.

Отримані результати можуть бути використані для розробки технологічних процесів отримання тугоплавких композиційних матеріалів на основі боридів і карбідів титану, які знайдуть застосування у високотехнологічних галузях, що вимагають експлуатації матеріалів у агресивних середовищах.

Список використаних джерел:

1. Panasyuk A.D. et al. Contact interaction of titanium carbide with iron-based alloys. Powder Metallurgy 4, 66–72 (1981)
2. Umansky A.P., Storozhenko M.S., Akopyan V.V. Investigation of the contact interaction of TiB_2 with Fe–Mo alloys. Adhesion of melts and brazing of materials 44, 38–45 (2011)
3. Umansky A.P., Storozhenko M.S., Terentyev A.E., Hakopyan V.V. Plasma coatings of the TiB_2 –(Fe–Mo) system. Aerospace engineering and technology 7 (114), 6–11 (2014)
4. Grechanyuk M., Grechanyuk V., Shapovalov V., Grechanyuk I., Matsenko O., Kozyrev A., Gots V. Massive microporous composites condensed from the vapor phase. Nanosystems, nanomaterials, nanotechnologies 4, 883-894 (2022)
5. Matsenko O.V. Study of the structure of thick condensates based on silicon carbide obtained by the electron beam evaporation-condensation method. Proceedings of the 19th International Scientific Conference "Science and Education", pp. 166-169. Khmelnytskyi: KhNU, Hajdúszoboszló, Hungary (2025)

6. Grechanyuk V.G., Matsenko O.V., Kozyrev A.V., Grechanyuk I.M., Shapovalov V.O. Structure and mechanical properties of thick vacuum condensates of TiC obtained by electron beam evaporation. Superhard materials 4, 43-48 (2025)

УДК 628.1:621.643.29

ОСОБЛИВОСТІ ВИГОТОВЛЕННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛІЕТИЛЕНОВИХ ТРУБ ДЛЯ ВОДОПОСТАЧАННЯ В УКРАЇНІ

Катерина Пушкарьова,

д-р. техн. наук, завідувач кафедри будівельних матеріалів, професор,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7640-8625>

Марина Кочевих,

канд. техн. наук, доцент кафедри будівельних матеріалів, доцент,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6201-3507>

Ольга Гончар,

канд. техн. наук, доцент кафедри будівельних матеріалів, доцент,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1071-7553>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Ринок поліетиленових (РЕ) труб для водопостачання в Україні демонструє позитивну динаміку зростання, не зважаючи на військові дії, що пов'язано з відновленням зруйнованої інфраструктури, заміною застарілих інженерних мереж об'єктів у сфері ЖКГ, а також активним розвитком приватного та муніципального будівництва. Сучасні системи водопостачання потребують надійних, довговічних та економічно вигідних рішень, тому саме поліетиленові труби, які характеризуються довговічністю, стійкістю до корозії, інертністю до різних речовин, екологічністю (не впливають на якість води), низькою масою, низьким гідравлічним опором за рахунок якісної внутрішньої поверхні, простотою монтажу можуть задовільнити зростаючі вимоги до якості водопостачання. Слід зауважити, що виготовлення таких труб суттєво залежить від імпорту сировини (первинного поліетилену), оскільки власне виробництво в Україні відсутнє, але українські виробники РЕ труб забезпечують високий попит на продукцію [1]. Використання поліетиленових труб у водопостачанні відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, що пов'язано з їхньою екологічною чистотою та енергоефективністю – це дозволяє знизити втрати води під час транспортування. Вони мають низький рівень тертя, що дозволяє економити енергію, необхідну передачі рідини на великі відстані. Це сприяє скороченню викидів вуглекислого газу та інших шкідливих речовин, що позитивно впливає на довкілля [2]. Основною характеристикою поліетиленових труб для водопостачання є вид поліетилену – РЕ80 (з мінімальною міцністю 8 МПа), РЕ100 (підвищеної міцності – 10 МПа), також РЕ-Х (структурований, або молекулярно зшитий для утворення тривимірної сітчастої структури, що надає твердості, жорсткості, термостійкості, використовується для гарячого водопостачання, витримує температуру до 110°C та тиск 1,0...2,0 МПа) та

PE-RT (Polyethylene of Raised Temperature resistance) – термостійкий термопластичний поліетилен для гарячого водопостачання, який витримує температуру 80...90°C, і є еластичним. Основними вимогами до поліетиленових труб для водопостачання є номінальний тиск (зазвичай PN10 – PN16), що відповідає тиску 1,0...1,6 МПа; діаметр від 16 до 1200мм (обирають для внутрішніх, зовнішніх та магістральних мереж), SDR (співвідношення зовнішнього діаметра до товщини [3]. Для водопровідних PE труб найчастіше використовують SDR 11 або SDR 17, що забезпечують баланс між міцністю та гнучкістю. SDR 11 підходить для високого тиску (до 1,6 МПа), а SDR 17 — для стандартного (1,0 МПа). Вибір залежить від робочого тиску системи (PN), де менше значення SDR означає товстішу стінку. Для напірних систем холодного питного водопостачання використовують переважно труби PE80, PE100, які відрізняються між собою структурою макромолекулярних ланцюгів поліетилену та експлуатаційними властивостями. Труби PE100 виготовлені з дорожчої та якіснішої сировини (напівкристалічного поліетилену високої густини HDPE за наявності різних каталізаторів). При синтезі цього полімеру в його структурі є макромолекули різних молекулярних мас, а сомономер вводиться лише в молекули з високим значенням молекулярної маси. Такий підхід дозволив досягти високого ступеня кристалічності та еластичності полімеру, що сприяє підвищенню щільності, мінімальної тривалої міцності (на термін експлуатації 50 років) та стійкості до тиску – витримується вищий тиск при меншій товщині стінки, що забезпечує більшу пропускну здатність, меншу масу та вищу стійкість до зовнішніх навантажень. *Хоча труби PE80 є більш гнучкими, PE100 вважається кращим вибором для напірних мереж водопостачання за експлуатаційними властивостями і економічністю* (менша витрата сировини при збереженні технічних показників). Для систем гарячого та холодного водопостачання, включаючи питну воду, використовують труби PE-X та PE-RT (одно та двошарові), які вибирають враховуючи термін експлуатації (понад 50 років), надійність з'єднань (аксіальне пресування для PE-X, зварювання та фітингове з'єднання для PE-RT) та екологічність. Ринок водопостачання орієнтується на модернізацію комунальної інфраструктури, тому є постійний попит на якісні поліетиленові труби, що передбачає екологічність: продукція сертифікується, включаючи контроль складу на відсутність шкідливих домішок, безпечність при транспортуванні питної води, зниження екологічного навантаження протягом повного життєвого циклу (наприклад, використання сонячних батарей в енергоємних процесах). Також відпрацьована продукція може піддаватись рециклінгу (переважно труби низького тиску HDPE) – в Україні це процес механічної переробки – подрібнення до стану флексу (дрібної крихти) та екструзія у вторинні гранули, з яких потім отримують вироби менш високої якості, причому їх не можна застосовувати для питного водопостачання, а лише для технічних водопроводів.

Список використаних джерел:

1. Поліетиленові труби: нова ера екологічних рішень у водо- і газопостачанні //Акватерм: веб-сайт. URL : <https://www.aqua-therm.org.ua/> (дата звернення: 31.03.2026 р.).
2. Юрженко М.В. Аналіз виробництва та використання поліетиленових труб для будівництва трубопроводів різного призначення (огляд). Науковий вісник НЛТУ України, 2019. Т. 29, №2, С. 112-119.
3. ДСТУ EN 12201-2:2018 Системи трубопровідних систем для водопостачання, дренажу та каналізації під тиском. Поліетилен (ПЕ). Частина 2. Труби (EN 12201-2:2011 + A1:2013, IDT) [Чинний від 02.07.2018]

УДК 69.025.3 + 69.028.1

ВЛАШТУВАННЯ ТЕПЛО- ТА ЗВУКОІЗОЛЯЦІЇ НА РІЗНИХ ЧАСТИНАХ БУДІВЕЛЬ

Владлена Репалюк

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Петро Захарченко

канд. техн. наук, завідувач кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, професор

ORCID :<https://orcid.org/0000-0001-9172-0940>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Актуальність теми зумовлена сучасними вимогами до енергоефективності, комфорту та екологічності житлових і громадських споруд. У зв'язку зі зростанням вартості енергоресурсів особливого значення набуває зменшення тепловтрат через огорожувальні конструкції будівель, що безпосередньо залежить від якості теплоізоляції.

Не менш важливою є проблема шумового забруднення, особливо в умовах міського середовища. Недостатній рівень звукоізоляції негативно впливає на здоров'я та працездатність людини, тому забезпечення акустичного комфорту стає невід'ємною складовою сучасного будівництва.

Сучасне будівництво дедалі більше орієнтується на підвищення енергоефективності, комфорту проживання та дотримання екологічних стандартів. У зв'язку з цим питання влаштування тепло- та звукоізоляції різних частин будівель набуває особливої актуальності.

Значні втрати тепла через огорожувальні конструкції (стіни, покрівлю, підлогу, вікна) призводять до перевитрат енергоресурсів і підвищення вартості експлуатації будівель. Ефективна теплоізоляція дозволяє суттєво зменшити тепловтрати, забезпечити енергозбереження та відповідність сучасним вимогам енергоефективності.

Урбанізація та зростання рівня шумового навантаження вимагають належного захисту внутрішніх приміщень від зовнішнього і внутрішнього шуму. Якісна звукоізоляція стін, перекриттів і перегородок є важливим

фактором забезпечення комфортних умов проживання та праці.

Сучасні будівельні матеріали і технології постійно вдосконалюються, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності ізоляційних систем. Це потребує детального вивчення особливостей їх застосування на різних конструктивних елементах будівель.

Питання тепло- та звукоізоляції тісно пов'язані з вимогами нормативних документів і стандартів, що діють у сфері будівництва в Україні, що також підсилює необхідність дослідження даної теми.

Дослідження особливостей влаштування тепло- та звукоізоляції на різних частинах будівель є важливим як з практичної, так і з наукової точки зору.

Теплоізоляційні матеріали – це матеріали, які відрізняються невеликою теплопровідністю. Теплоізоляційними матеріали вважаються за умови показника коефіцієнта теплопровідності вище за 0.1 Вт/(м*К).

Теплоізоляційні матеріали класифікують: 1) за густиною в сухому стані, 2) на вигляд за формою, 3) за характером будови, 4) за галуззю застосування. [1]

З кожним роком утеплення стін ззовні та всередині стає все більш популярним. Звертаються до цього рішення як у комплексі з утепленням фасадів, так і в ситуаціях, коли окрема частина стіни потребує втручання. Але пропорційно з популярністю методу, ростуть і суперечки про те, де доцільно робити утеплення будинку.

Таблиця 1

Матеріали для теплоізоляції стін [2,3]

Матеріал	Теплопровідність, Вт/м·К	Паропроникність, мг/м·год·Па.	Щільність, кг/м³	Вологопоглинання, %	Втра та повітря, %	Термін, роки
Пінопласт	0.04	0.05	10-25	2-4	98	<25
Мінеральна вата	0.035-0.045	0.3-0.6	120	1-2	95	<50
Пінополіуретан	< 0.04	< 0.03	30-80	1-3	90	25-50

сукупністю характеристик вибір утеплювача залежить від умов використання. Для “дихаючих” конструкцій і пожежної безпеки – мінеральна вата, для складних поверхонь і швидкого монтажу – пінополіуретан, для бюджетного утеплення – пінопласт.

Звукоізоляція – це здатність перепони послабити шум, що проходить крізь неї. Комфортними для людини вважаються звуки до 52 дБ, безпечними – 52-90, вище за 90 – небезпечною межею.

Класифікація звукоізоляційних матеріалів: 1) поглинаючі, 2) бар'єрні, 3) комбіновані. [1]

Комбінований метод звукоізоляції – це якісна, професійна звукоізоляція стін від сусідів, яка вимагає застосування декількох методів одночасно. Це включає установку віброізоляції для запобігання передачі структурного шуму,

основну звукоізоляційну конструкцію і додаткову обшивку для поліпшення акустичних характеристик.

Комбіновані системи звукоізоляції стін поєднують звукопоглинаючі (мінвата, акустичний поролон) та звукоізоляційні (гіпсокартон, мембрани, ЗПС) матеріали, забезпечуючи високий рівень захисту від повітряного та структурного шуму.

Для захисту від повітряного типу шуму необхідно застосовувати щільні та масивні матеріали (мінеральну вату, сендвіч-панел), від ударного шуму – демпфуючі та пружні (пробкове покриття, вібропрокладки), від структурного шуму – вібропідвіси, пружинні кріплення, багатошарові конструкції з розривом жорсткого зв'язку.

Таблиця 2

Системи звукоізоляції внутрішніх стін [4]

Метод	Сутність	Ефективність	Простір	Особливості
Каркасний	Конструкція з металевого профілю із заповненням звукопоглинаючими матеріалами	60–80 % шуму	6 - 12	Для гучних стін і міжквартирних перегородок
Безкаркасний	Кріплення панелей до стіни	40-60 % шуму	1 - 3	Для легких шумів і невеликих приміщень

Комбінований метод досягає найвищої якості звукоізоляції, оскільки поєднує різні підходи (віброізоляцію, звукопоглинання та звукоізоляцію), і ефективно захищає як від повітряного, так і від структурного шуму.

Ізоляційні матеріали для покрівлі: 1) волокнисті – кам'яна вата, скловата, 2) синтетичні – пінополіуретан, екструдований пінополістирол (XPS), 3) спеціальні – акустичні мембрани, вібродемпфуючі матеріали.

Мінеральна вата залишається одним із найпопулярніших рішень для звукоізоляції покрівлі. Її волокниста структура ефективно поглинає звукові коливання, особливо в середньо- та високочастотному діапазоні. Щільність матеріалу повинна становити 80-120 кг/м³ для досягнення оптимального балансу між звукопоглинанням та теплоізоляційними властивостями [5].

Звукоізоляція підлоги є важливою складовою комфорту житла, оскільки дозволяє значно знизити рівень шуму та покращити умови проживання. Найефективнішою системою є плаваюча підлога, яка забезпечує максимальний захист від ударного шуму, проте збільшує висоту підлоги на 40–70 мм.

Системи ізоляції підлоги: 1) плаваюча підлога, 2) система під стяжку, 3) безстяжкова система, 4) тонкі системи (ультра тонкі), 5) каркас по лагах.

Плаваюча підлога – найефективніший варіант. Стяжка або фінішна підлога «плаває» на шарі пружного матеріалу, не торкаючись стін. Властивості: максимальний ефект по ударному шуму, підходить для будь-яких покриттів,

додає 40–70 мм висоти [6].

Отже, ефективне влаштування тепло- та звукоізоляції є важливою складовою сучасного будівництва, що безпосередньо впливає на енергоефективність, комфорт і довговічність будівель. Аналіз показав, що вибір тепло- та звукоізоляційних матеріалів залежить від їх фізико-технічних характеристик, умов експлуатації, місця встановлення матеріалів для досягнення оптимального результату.

Встановлено, що правильне визначення місця утеплення (зовнішнє чи внутрішнє) має суттєве значення для запобігання тепловтратам і утворенню конденсату. Зовнішнє утеплення є більш ефективним, однак внутрішнє доцільне в окремих випадках.

Список використаних джерел:

1. Захарченко П. В. Товарознавство тепло- та звукоізоляційних матеріалів в енергозберігаючих технологіях : курс лекцій. Київ : Київ. Нац. Ун-т буд-ва і архітектури, 2026.
2. Утеплення фасадів. DniproBud. URL: <https://dnprobud.com.ua/ua/articles/chem-uteplit-dom-snaruzhi>
3. Утеплення стіни зсередини. DniproBud. URL: <https://dnprobud.com.ua/ua/articles/kak-uteplit-stenu-iznutri>.
4. Звукоізоляція стін квартири. ДіяКомфорт. URL: <https://dimkomfort.kyiv.ua/звукоізоляція-стіл>
5. Звукоізоляція та утеплення покрівлі. Арсенал-Центр. URL: <https://arsenal-center.com.ua/uk/zvukoizolyacziya-i-uteplenie-krovli-materialy-i-tehnologii/>
6. Касперський Т. Звукоізоляція і шумоізоляція підлоги. СтопЗвук. URL: <https://stopzvuk.com.ua/yak-zrobiti-shumoizolyaciyu-steli-v-kvartiri>

УДК: 691.32

ВИРОБИ З МІНЕРАЛЬНОЇ ВАТИ: ВИДИ, ВЛАСТИВОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ В ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ КОНСТРУКЦІЯХ

Дар'я Федотова,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
, спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Петро Захарченко,

канд. техн. наук, завідувач кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9172-0940>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних умовах зростання вартості енергоресурсів питання енергоефективності будівель набуває особливої актуальності. Втрати теплової енергії через огорожувальні конструкції можуть досягати 30–40%, а в будівлях

застарілого фонду — до 50%. Це обумовлює необхідність використання ефективних теплоізоляційних матеріалів. Мінеральна вата займає провідне місце серед таких матеріалів завдяки поєднанню низької теплопровідності, високої вогнестійкості та ефективних звукоізоляційних властивостей. Водночас актуальним є питання не лише застосування, а й оптимального вибору матеріалу з урахуванням технічних і економічних факторів.

Мінеральна вата є неорганічним волокнистим матеріалом, який отримують шляхом плавлення мінеральної сировини при температурі 1400–1500 °С. Волокниста структура з великою кількістю повітряних пор забезпечує низьку теплопровідність на рівні 0,032–0,045 Вт/м·К, що у 20–25 разів менше, ніж у бетону. Це дозволяє суттєво знижувати тепловтрати будівель. Зокрема, збільшення товщини теплоізоляційного шару з 50 мм до 150 мм дозволяє зменшити втрати тепла на 35–45%.

Густина матеріалу змінюється в межах 10–200 кг/м³ і визначає його механічні характеристики. При збільшенні густини з 50 до 150 кг/м³ міцність зростає у 2–3 рази, що дозволяє використовувати матеріал у навантажених конструкціях. При цьому теплопровідність змінюється незначно, що обґрунтовує доцільність застосування матеріалів середньої щільності.

Таблиця 1

Вплив характеристик мінеральної вати на ефективність теплоізоляції

Показник	Значення	Вплив
Теплопровідність	0,032–0,045 Вт/м·К	Зниження тепловтрат до 40%
Густина	10–200 кг/м³	Зростання міцності у 2–3 рази
Товщина шару	50–150 мм	Зниження втрат на 35–45%
Температура застосування	до 600–1000 °С	Підвищення пожежної безпеки

Мінеральна вата характеризується також високими акустичними властивостями: коефіцієнт звукопоглинання досягає 0,7–0,95, що дозволяє знижувати рівень шуму на 50–60%. Це робить матеріал ефективним для житлових і громадських будівель.

Практичне застосування матеріалу широко реалізується у сучасному будівництві.

Зокрема, у проектах компанії Knauf Insulation використовуються фасадні системи з товщиною теплоізоляції 120–200 мм, що дозволяє досягати коефіцієнта теплопередачі 0,20–0,25 Вт/м²·К і знижувати витрати на опалення на 30–40%. У каркасних конструкціях застосування скловати забезпечує зменшення «містків холоду» та підвищення енергоефективності на 25–35%.

Для об'єктивної оцінки ефективності мінеральної вати проведено порівняння з альтернативними матеріалами, такими як пінополістирол (EPS) та екструдований пінополістирол (XPS).

Аналіз показує, що пінополістирольні матеріали є дешевшими та мають трохи кращу теплопровідність, однак поступаються мінеральній ваті за пожежною безпекою, акустичними властивостями та паропроникністю. Це

особливо важливо для багатопверхового будівництва, де вимоги до безпеки є підвищеними.

Таблиця 2

Порівняння теплоізоляційних матеріалів

Показник	Мінеральна вата	EPS	XPS
Теплопровідність	0,032–0,045	0,030–0,040	0,028–0,035
Вогнестійкість	Негорюча	Горюча	Горюча
Паропроникність	Висока	Низька	Дуже низька
Звукоізоляція	Висока	Низька	Низька
Вартість (100мм)	500–700 грн/м ²	70–100 грн/м ²	150–250 грн/м ²

Елементом наукової новизни є обґрунтування оптимального діапазону густини (80–120 кг/м³) і товщини (100–150 мм), які забезпечують максимальну енергоефективність при мінімальних витратах. Встановлено, що перевищення цих параметрів є економічно недоцільним через незначне зростання ефективності (менше 5–7%).

Сучасні тенденції розвитку матеріалу спрямовані на зниження теплопровідності до рівня 0,030 Вт/м·К, підвищення водостійкості та впровадження екологічно безпечних технологій виробництва.

Таким чином, мінеральна вата є одним із найбільш ефективних теплоізоляційних матеріалів сучасності. Проведений аналіз показує, що її переваги особливо проявляються у випадках, де важливими є пожежна безпека, акустичний комфорт і довговічність. Оптимізація параметрів матеріалу дозволяє досягти максимального ефекту енергоефективності при економічно обґрунтованих витратах, що робить мінеральну вату пріоритетним вибором у сучасному будівництві.

Список використаних джерел:

1. ДБН В.Б. 2.6-31:2021 «Теплова ізоляція будівель». – Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2021.
2. ДСТУ EN 13162:2019. Вироби теплоізоляційні для будівель. Вироби промислового виготовлення з мінеральної вати (MW). – Чинний від 01.10.2023.
3. Будівельні матеріали: підручник / за ред. О.М. Іванова. – Київ: Вища школа, 2019.
4. Технологія будівельних матеріалів: навчальний посібник / за ред. В.Г. Сиротіна. – Київ: КНУБА, 2020.
5. Сучасні теплоізоляційні матеріали та вироби: навчальний посібник. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021.

ВСТАНОВЛЕННЯ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ВИМИВАННЯ АНТИПІРЕНІВ З ПОКРИТТЯ ЗРАЗКІВ ДЕРЕВИНИ

Юрій Цапко,

д-р техн. наук, професор кафедри технологій захисту
навколишнього середовища та охорони праці, професор

Ольга Бондаренко,

канд. техн. наук, доцент кафедри будівельних матеріалів, доцент

Олексій Цапко,

канд. техн. наук, доцент кафедри будівельних
матеріалів, старший дослідник

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Одним з основних матеріалів для виготовлення будівельних конструкцій є деревина, яка за групою горючості відносять до горючих матеріалів, а тому постає необхідність вогнезахисного оброблення ефективними засобами. Експлуатаційна надійність і ефективність вогнезахисту деревини та деревинних матеріалів залежить від якості та реакційної здатності вогнезахисного засобу, а також від класу умов експлуатації об'єкта, де застосовуються ці матеріали [1, с. 1-6, 2, с. 208-213, 3, с. 5-24].

Основні вимоги до вогнестійкості природних горючих матеріалів полягають в здатності протистояти дії вогню та не поширювати полум'я поверхнею. Зміна розкладу такого матеріалу при вогнезахисному обробленні, направлена в сторону утворення негорючих газів і важкогорючого коксового залишку, а також гальмування окиснення в газовій і конденсованій фазі.

Сучасні методи вогнезахисту будівельних конструкцій базуються на використанні покриттів, що спучуються, які являють собою складні системи органічних і неорганічних компонентів, здатних утворювати захисний шар коксу [4, с. 13-18, 5, с. 1-7]. Використання композицій з полімерних речовин та антипіренів переводить органічний матеріал до важкозаймистих та дозволяє перенести процес займання у більші часові терміни [6, с. 101-110].

На практиці має бути виправданим те, що вогнезахисне покриття, яке забезпечує певну нормовану ефективність, може використовуватися лише з урахуванням характеру зміни його вогнезахисних властивостей в процесі експлуатації [7, с. 36-42]. З часом вогнезахисна ефективність може зменшуватися, тому що відбуваються процеси вимивання антипірену, а гальмування процесу вимивання антипіренів у вогнезахисному матеріалі є актуальним застосування полімерного покриття, що утворює на поверхні полімерну оболонку.

Дослідження протидії вимиванню захисного засобу з деревини, обробленою вогнезахисною композицією, проводили на зразках прямошарової деревини розміром 150×60×30 мм (рис. 1).

Зразки обробляли покрівельним просочувальним розчином «Skela-i» (суміш карбаміду 28...30% і фосфорних кислот 23...24% та крохмалю 20%) у

кількості 270,2 г/м². Для підвищення стійкості проти дії води зразки покривали полімерними сумішами на основі поліуретанових органічних покриттів виробництва України у кількості 100 г/м².

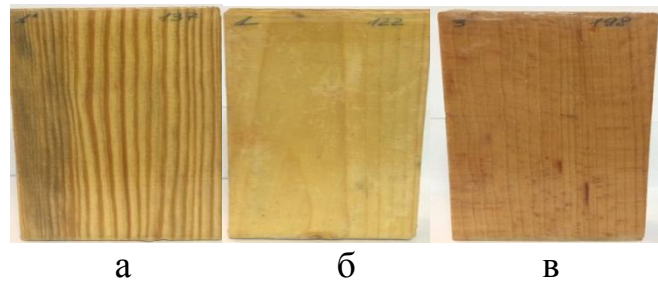


Рис. 1. Модельні зразки деревини для випробувань: а – сосна; б – смерека; в – бук

Для одержання значень масопереносу антипірену з деревини розроблено і виготовлено спеціальне обладнання (рис. 2).

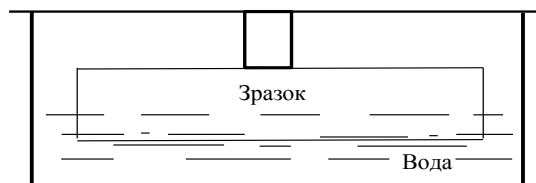


Рис. 2. Пристрій для випробувань на вимивання вогнезахисних засобів

Зразки оброблені вогнезахисною композицією та нанесеним захисним шаром з обробленими парафіном торцями (товщиною 2 мм), поміщали й закріплювали в кюветі з дистильованою водою об'ємом 100 см³ (рис. 2) Через певний проміжок часу, перемішавши розчин скляною паличкою, за допомогою піпетки відбирали 5 см³ води та визначали в ній концентрацію антипірену.

У разі застосування полімерного покриття вміст антипірену на поверхні полімерної оболонки було прийнято рівним 1% від його початкового вмісту в деревині при F=0,0001 і N=0,0001, результати розрахунку наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Розподіл концентрації антипірену в шарах вогнезахисного покриття при застосуванні полімерної оболонки

Перетин зразка	Ітерації									
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
На поверхні зразка	,08	,1	,11	,09	,06	,036	,011	,0	,0	,00
На межі поділу полімерної оболонки і покриття	,115	,117	,131	,148	,163	,175	,185	,193	,201	,209
На глибині ¼ товщини	,991	,950	,899	,856	,822	,795	,775	,762	,754	,749

На глибині $\frac{1}{2}$ товщини	1,000	,999	,998	,995	,989	,983	,976	,971	,966	0,960

На рис. 3 показано залежності значення концентрації антипірену в об'ємі зразка зі зміною товщини полімерної оболонки.

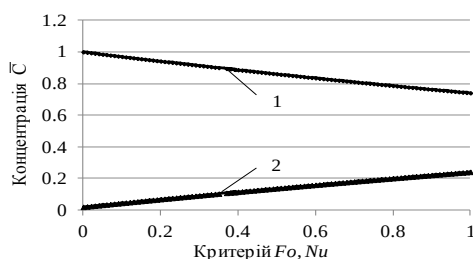


Рис. 3. Зміна концентрації захисної речовини $\bar{C}$ в деревині залежно від Fo (1) та Nu (2)

Як видно з рис. 3, можемо спрогнозувати, що полімерна оболонка, за розрахованих параметрів табл. 1, не зруйнувалася.

Таким чином, отримано можливість визначати параметри процесу вимивання антипіренів з деревини через полімерну оболонку в оточуюче водне середовище. При цьому процес вимивання антипіренів з деревини залежить від фізико-хімічних властивостей композиції, її первісного розподілу в обробленій деревині, а також від умов навколишнього середовища.

Список використаних джерел

1. Tsapko, Yu., Kyrycyok, V., Tsapko, A., Bondarenko, O., Guzii, S. Increase of fire resistance of coating wood with adding mineral fillers. MATEC Web of Conferences. Vol. 230, 02034. 2018. P. 1-6.
2. Babashov, V.G., Beshpalov, A.S., Istomin, A.V., Varrik, N.M. Heat and Sound Insulation Material Prepared Using Plant Raw Material. Refractories and Industrial Ceramics. Vol. 58 (2). 2017. P. 208-213.
3. Lo Monaco A., Pelosi C., Agresti G., Picchio R., Rubino G. Influence of thermal treatment on selected properties of chestnut wood and full range of its visual features. Drewno. Vol. 63, 205. 2020. P. 5-24.
4. Tsapko Yu., Tsapko A., Bondarenko O. Determination of the laws of thermal resistance of wood in application of fire-retardant fabric coatings. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Vol. 2, 2/10 (104). 2020. P. 13-18. doi: 10.15587/1729-4061.2020.200467.
5. Tsapko Yu., Tsapko A., Bondarenko O. Modeling of thermal conductivity of reed products. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. Innovative Technology in Architecture and Design (ITAD 2020). Vol. 907, 012057. 2020. P. 1-7. doi:10.1088/1757-899X/907/1/012057.
6. Khalili P., Tshai K.Y., Hui D., Kong I. Synergistic of ammonium polyphosphate and alumina trihydrate as fire retardants for natural fiber reinforced epoxy. Composites Part B: Engineering. Vol. 114. 2017. P. 101-110.
7. Tsapko Yu., Tsapko A., Bondarenko O. Establishment of heat-exchange process regularities at inflammation of reed samples. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Vol. 1, 1/10 (97). 2019. P. 36-42.

КОМПОЗИЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ Cu–W ДЛЯ КОНТАКТІВ ВАКУУМНИХ КОМУТАЦІЙНИХ АПАРАТІВ НИЗЬКОЇ НАПРУГИ

Вікторія Чорновол,

канд. техн. наук, доцент кафедри хімії, доцент

Ігор Гречанюк,

д-р техн. наук, доцент кафедри хімії, доцент

Захар Калантаєвський,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

У сучасних низьковольтних вакуумних комутаційних апаратах особливе значення мають матеріали контактів, які повинні поєднувати високу електропровідність, термостійкість та стійкість до електричної ерозії. Одними з найбільш перспективних є композиційні матеріали на основі міді та вольфраму (Cu–W), які поєднують високу електропровідність міді та жаростійкість вольфраму.

У роботі досліджено експлуатаційні характеристики контактів із композиційних матеріалів Cu–W, отриманих методом електронно-променевого випаровування з наступною конденсацією у вакуумі [1]. Зовнішній вид контактів показаний на рис. 1.

Дослідно-промислові випробування проводилися у вакуумній камері типу MBK-400, що використовується в низьковольтних переривниках (1000 В, 400 А, 50 Гц), зокрема для умов вугільних шахт. Вигляд стенду для випробувань показаний на рис. 2.



**Рис. 1. Зовнішній вид
контактів для дуогасних камер**



**Рис. 2. Принципова схема і
вигляд стенду для випробувань**

Було виготовлено дві серії зразків із різним вмістом вольфраму. Перша серія характеризувалася відносно низьким вмістом W (до 22 мас.%), тоді як друга — підвищеним (до 52,25 мас.%). Експериментальні дослідження проводилися в режимах номінального струму (400 А) та короткого замикання (4,5 кА).

Показано, що всі зразки витримують роботу при номінальному струмі

протягом однієї години без деградації. Однак при випробуваннях у режимі короткого замикання встановлено суттєвий вплив вмісту вольфраму на працездатність контактів. Зразки з низьким вмістом W (<22 мас.%) виходили з ладу вже на другому циклі роботи через зварювання контактів та їх руйнування (рис. 3).



Рис. 3. Зовнішній вигляд контактів (першого типу) після зварювання в режимі короткого замикання 4,5кА (1000 В, 50 Гц, р 0,5)

Металографічні дослідження показали, що для першої серії характерний більш рівномірний розподіл компонентів у об'ємі, однак недостатній вміст вольфраму призводить до зниження стійкості до електродугових навантажень. У зразках другої серії спостерігалася певна неоднорідність мікроструктури, зокрема укрупнення частинок вольфраму в окремих зонах, що свідчить про нестабільність технологічного процесу.

Незважаючи на це, контакти з підвищеним вмістом вольфраму (до 54 мас.%) продемонстрували значно кращу стійкість до режимів короткого замикання та успішно витримали випробування. Встановлено, що збільшення вмісту вольфраму знижує схильність до зварювання контактів і підвищує їхню дугостійкість.

Додатково встановлено, що багатошарові композиції Cu–W мають підвищені механічні властивості — їх міцність перевищує аналогічні показники порошкових матеріалів у 1,5–2 рази [2].

Таким чином, композиційні матеріали Cu–W, отримані методом вакуумного осадження, є перспективними для використання у вакуумних комутаційних апаратах. Разом із тим, для забезпечення стабільних експлуатаційних характеристик необхідна оптимізація технологічних параметрів з метою підвищення однорідності структури та збільшення вмісту вольфраму.

Список використаних джерел:

1. Grechanyuk, V., Grechanyuk, I., Kozyrev, A., Matsenko, A., Chornovol, V., Kovalchuk, Y. (2023). Metal-Based Nanocrystalline Materials Condensed from the Vapor Phase. In: Fesenko, O., Yatsenko, L. (eds) Nanostructured Surfaces, Nanocomposites and Nanomaterials, and Their Applications. NANO 2022. Springer Proceedings in Physics, vol 296. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42704-6_10
2. M. I. Grechanyuk, V. G. Grechanyuk, I. M. Grechanyuk, V. O. Chornovol. Composite materials based on copper and tungsten obtained by the method of high-speed evaporation-condensation. Modern Electrometallurgy 2021, No. P.45-50.

СЕКЦІЯ 8
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ
ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА СПЕЦІАЛЬНОСТЯМИ
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ «D БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО» НА
СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

УДК 378

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ВИКЛАДАННЯ. ТЕХНОЛОГІЯ КЕЙС-СТАДІ

Дмитро Анопко,

канд. техн. наук., доцент кафедри будівельних матеріалів, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2585-2512>

Ольга Гончар,

канд. техн. наук., доцент кафедри будівельних матеріалів, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1071-7553>

Марина Кочевих,

канд. техн. наук., доцент кафедри будівельних матеріалів, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6201-3507>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасні студенти мають можливість працювати самостійно, творчо, користуючись будь-якими науковими джерелами: і вітчизняними, і зарубіжними, широкі можливості для цього відкриваються завдяки глобальній системі інтернет та штучного інтелекту. Усе це вимагає створення відповідних умов для самостійної роботи. Досить ефективно і дієво може допомогти у вирішенні багатьох питань даного напрямку методи навчання, які допомагають підвищити рівень теоретичних знань і професійної підготовки студентів шляхом ґрунтовного опрацювання навчального матеріалу, а також впровадження постійного поточного дієвого контролю знань.

Нажаль, останнім часом, спостерігається відсутність зацікавленості студентів в лекційному матеріалі, відсутність мотивації навчання при виконанні лабораторних та практичних. Пояснень цьому явищу є багато, це і застосування дистанційного навчання замість очного, через що втрачається візуальний та ментальний зв'язок викладача зі студентом та аудиторією. Відсутність можливості живого спілкування та обговорення. Повітряні тривоги, військові дії також наносять шкоду нормальному відвідуванню занять і підготовці до них. Вихід з такої ситуації може бути в збільшенні частки самостійної роботи, застосуванні інноваційних технологій навчання, наприклад «кейс-стаді».

Кейс-стаді - це навчання слухачів за допомогою кейсів. Кейс - опис ситуації, а саме: історії створення, організаційного становлення установи, (організації, фірми), її розвитку і результатів діяльності. Метод кейсів був розроблений ще у 20-х роках у Гарвардському університеті (США). Сьогодні існують дві класичні школи кейс-стаді - гарвардська і манчестерська (відповідно: американська і західноєвропейська), їх принципова відмінність

полягає в тому, що американські кейси великі за обсягом (20-25 сторінок тексту плюс 8-10 сторінок ілюстрацій презентації). У західній Європі у навчальних процесах застосовуються кейси, які за обсягом в 1,5-2 рази коротші. Крім того гарвардські кейси пропонують слухачам пошук єдиного правильного рішення. У манчестерських кейсах пошук рішення багатоваріантний. Тут не повинно бути єдиного правильного рішення. Слухачі доводять свою позицію і, спираючись на теорію і практику, захищають її. Основною метою кейс-стаді є набуття навичок роботи в конкретній ситуації, мобілізації всіх отриманих знань для вироблення практичної рекомендації щодо вирішення тієї чи іншої проблеми, яка міститься в ситуаційній задачі. На шляху до цієї мети студенти оволодівають навичками логічного осмислювання проблеми, розвивають управлінське мислення, тренують інтуїцію, удосконалюють уміння дискутувати і відстоювати свої погляди. Найбільш поширена структура кейсу складається з таких розділів:

1. Історія формування і функціонування організації.
2. Пояснення необхідності змін (у структурі, ресурсах, процесах управління).
3. Джерела змін.
4. Методи змін.
5. Результати змін.
6. Завдання за кейсом.

Кейс має свою назву, відображаючи фабулу, основну версію змін. Він повинен легко запам'ятовуватись, бути коротким, цікавим, захоплюючим, мати свій сюжет і дійових осіб, а також навчальні цілі і завдання. Пишуться кейси, як правило, з використанням реального фактичного матеріалу, рідше вони є результатом припущень та вимислу. Основними джерелами при складанні кейсів є: історія установи; архівні матеріали; доповіді, виступи керівників, інформація з інтернету або згенеровані штучним інтелектом.

Окремо від матеріалів, які роздаються студентам, готуються рекомендації для викладача. У них подається думка автора кейсу про його корисність і ефективність для тієї чи іншої аудиторії слухачів; пропозиції щодо методів використання, зразок схеми відповідей на завдання; додаткова інформація, яку викладач на свій розсуд може дати студентам. Велике значення має методика викладання в режимі кейс-стаді. Наприклад, у Манчестерській школі бізнесу організація проведення кейс-стаді здійснюється таким чином.

Завчасно, кейс роздається слухачам, які знайомляться з ним індивідуально. На наступному занятті навчальну групу розбивають на підгрупи по 4-5 осіб у кожній. Протягом 1,5-2 годин у підгрупах, обговорюється кейс і колективно вирішуються його завдання. Після цього група збирається знову разом у повному складі і починається обговорення. Від кожної групи виступають студенти й аргументують позицію. Кожна група обговорює не тільки свою думку, але і своїх колег. Викладач координує хід обговорення, спрямовуючи його на вирішення поставленої задачі. Він діє коректно, не нав'язуючи своїх поглядів.

Американська школа організації навчання за кейсами в цьому плані

відрізняється від західноєвропейської. Викладач, наприклад, у США, Канаді діє напористо, активно, веде слухача до пошуку єдиного правильного рішення. Важливість кейсів полягає в тому, що працюють усі слухачі. На завершення обговорення викладач дає оцінку кожній групі і кожному слухачеві. Кейс є ефективною перевіркою знань слухачів з теорії, синтезу теорії з практикою. Тому на передодні обговорення кейсу на лекціях необхідно давати блок проблем, які знайдуть відображення в ньому.

Ми в своїй педагогічній практиці спробували обидві і зупинилися на американській, тому що вона є більш наближеною до традиційних підходів, що давно використовуються в українській вищій школі, а тому є більш зрозумілою для студентів старших курсів. Також потрібно враховувати, що такі технології навчання передбачають достатній рівень практичних та теоретичних знань, яких студент набуває на третьому році навчання, коли в нього за плечима дві виробничі практики і відповідний рівень теоретичних знань. Тому це були студенти ОПП Технології будівельних конструкцій, виробів і матеріалів (другого магістерського рівня підготовки), освітньої компоненти «Технологія виробів з пластмас» та ОПП Товарознавства та комерційної діяльності (першого бакалаврського рівня підготовки), «Товарознавство будівельних виробів з пластмас».

Отже, кейс-метод, під час викладання зазначених освітніх компонент, дає змогу студентам перевірити на практиці свої знання, дає можливість знайти різні підходи до вирішення проблеми, допомагає активізувати креативне мислення та творчий підхід, вчить працювати в команді та сприяє підвищенню якості навчання. Також слід зазначити, що використання методу кейсів під час навчання, вимагає від викладача більших зусиль, аби кейс був адекватним та зрозумілим.

Список використаних джерел:

1. Зубар К. І. Інструктивні матеріали по впровадженню кейс-методу для методичного семінару. Методична доповідь. 2006. 10 с. URL: <https://pedkab.wordpress.com/>.
2. Збірник міні-кейсів з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» / за ред. Л. Савенкової, В. Приходько. Київ: КНЕУ, 2009. 343 с.
3. Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. Toward unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*. 45(1). (1994). P. 79-122. DOI: 10.1006/jvbe.1994.1027.
4. Кейс-технологія, як інноваційний підхід викладання дисциплін у кризових умовах. Ісаєва О., Шайнер Г., Розман І. Молодь і ринок. №11-12. (197-198), 2021. С. 39-43. DOI: [10.24919/2308-4634.2021.252826](https://doi.org/10.24919/2308-4634.2021.252826).
5. Науково-методичні засади професійної підготовки кваліфікованих робітників в умовах євроінтеграції / автори: Т. Герлянд, В. Манько, П. Лузан, Л. Нестерова, О. Слатвінська, М. Шимановський; за заг. ред. Л. Нестерової. К.: ІПТО НАПН України, 2012. 222 с.
6. Сурмін Ю.П. Кейс-метод: становлення та розвиток в Україні / Ю.П. Сурмін // Вісник НАДУ. 2015. С. 19-28.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ З МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ

Юліана Васковець,

здобувач першого рівня вищої освіти ОП «Маркетинг»
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Юрій Березовський,

д-р. техн. наук, професор кафедри товарознавства та
комерційної діяльності в будівництві, професор
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9645-2743>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Тетяна Кузьміна,

д-р. техн. наук, професор кафедри товарознавства,
стандартизації та сертифікації, професор
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6113-1923>

Херсонський національний технічний університет, м. Херсон

Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються активною цифровізацією бізнес-процесів, інтенсифікацією глобалізаційних процесів, посиленням конкурентного тиску та високою динамічністю ринкового середовища. У цих умовах маркетинг трансформується з функціональної підсистеми підприємства у стратегічний інструмент забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Відповідно, особливої актуальності набуває проблема формування професійних компетентностей фахівців з маркетингової діяльності, які здатні ефективно адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати стійкі ринкові позиції підприємств.

Трансформаційні процеси в економіці обумовлюють зміну вимог до професійної підготовки маркетологів. Традиційні підходи до навчання вже не забезпечують належного рівня готовності фахівців до реальних умов функціонування бізнесу. Сучасний ринок праці формує попит на фахівців нового типу, які поєднують глибокі теоретичні знання з практичними навичками, цифровою грамотністю, аналітичним мисленням та високим рівнем адаптивності. У цьому контексті компетентнісний підхід виступає методологічною основою підготовки маркетологів, оскільки дозволяє інтегрувати знання, уміння, навички та особистісні якості в єдину систему професійної готовності.

Професійні компетентності фахівця з маркетингової діяльності доцільно розглядати як багатовимірну інтегровану систему, що включає когнітивний, операційний, комунікативний та особистісний компоненти. Такий підхід забезпечує формування здатності до ефективного виконання професійних функцій у складному та мінливому середовищі.

До ключових професійних компетентностей сучасного маркетолога належать аналітична, цифрова, комунікативна, стратегічна, інноваційна та управлінська компетентності.

Аналітична компетентність передбачає здатність здійснювати комплексні маркетингові дослідження, аналізувати макро- та мікросередовище, оцінювати ринкову кон'юнктуру та поведінку споживачів. Вона включає навички роботи з великими масивами даних, використання статистичних методів, інтерпретацію результатів досліджень та формування аналітичних висновків для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах розвитку data-driven маркетингу ця компетентність набуває ключового значення.

Цифрова компетентність охоплює володіння сучасними інструментами інтернет-маркетингу, такими як пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама, SMM, email-маркетинг, веб-аналітика та управління цифровими платформами. Важливим аспектом є здатність інтегрувати цифрові канали комунікації у єдину маркетингову стратегію підприємства, що забезпечує ефективну взаємодію з цільовими аудиторіями.

Комунікативна компетентність включає навички ефективної ділової комунікації, ведення переговорів, презентації маркетингових рішень та побудови довгострокових взаємовідносин із клієнтами та партнерами. У контексті розвитку міжнародного бізнесу особливого значення набуває міжкультурна комунікація, яка забезпечує ефективну взаємодію з іноземними партнерами.

Стратегічна компетентність передбачає здатність до формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням довгострокових цілей розвитку, конкурентного середовища та ринкових можливостей. Вона включає навички стратегічного аналізу, прогнозування, планування та оцінки ефективності маркетингових заходів.

Інноваційна компетентність характеризується здатністю до креативного мислення, генерації нових ідей та впровадження інноваційних маркетингових технологій. У сучасних умовах вона пов'язана з використанням штучного інтелекту, автоматизації маркетингових процесів, персоналізації комунікацій та розвитку цифрових екосистем.

Управлінська компетентність охоплює здатність до планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності. Вона передбачає ефективне управління ресурсами, координацію роботи команди та забезпечення досягнення поставлених цілей.

Формування зазначених компетентностей є складним багаторівневим процесом, у якому ключову роль відіграє система вищої освіти. У сучасних умовах вона повинна орієнтуватися на принципи гнучкості, інноваційності та практичної спрямованості навчання. Одним із ключових напрямів удосконалення підготовки маркетологів є впровадження практикоорієнтованого навчання, яке забезпечує інтеграцію теоретичних знань з реальними бізнес-кейсами.

Застосування інтерактивних методів навчання, таких як ділові ігри, тренінги, симуляції та проєктне навчання, сприяє розвитку аналітичного

мислення, комунікативних навичок та здатності до прийняття рішень. Використання кейс-технологій дозволяє студентам аналізувати реальні ситуації, розробляти альтернативні варіанти рішень та оцінювати їх ефективність.

Важливим аспектом є залучення стейкхолдерів до освітнього процесу, що сприяє підвищенню його практичної релевантності. Співпраця з бізнесом дозволяє враховувати актуальні потреби ринку праці, забезпечує можливості для проходження виробничої практики та формує професійні навички у реальному середовищі.

Суттєвим фактором підвищення якості підготовки є використання сучасних цифрових освітніх ресурсів, включаючи онлайн-платформи, системи дистанційного навчання, віртуальні лабораторії та спеціалізовані програмні продукти. Це забезпечує доступ до актуальної інформації, сприяє розвитку цифрових компетентностей та формує навички самостійного навчання.

Особливого значення у формуванні конкурентоспроможного фахівця набуває розвиток універсальних компетентностей (soft skills), серед яких критичне мислення, емоційний інтелект, креативність, здатність працювати в команді, адаптивність та здатність до безперервного навчання. У сучасних умовах саме поєднання hard skills і soft skills визначає ефективність професійної діяльності маркетолога.

Важливим аспектом є також формування підприємницького мислення, яке передбачає здатність до виявлення ринкових можливостей, оцінки ризиків та розробки інноваційних бізнес-моделей. Це особливо актуально в умовах розвитку стартап-екосистем та цифрових платформ.

У контексті міжнародної інтеграції зростає роль глобальних компетентностей, які включають знання міжнародних ринків, розуміння культурних особливостей, володіння іноземними мовами та здатність працювати в мультикультурному середовищі. Це забезпечує конкурентні переваги фахівців на глобальному ринку праці.

Таким чином, формування професійних компетентностей фахівців з маркетингової діяльності повинно здійснюватися на засадах системності, інтеграції освіти, науки та практики, а також орієнтації на сучасні виклики цифрової економіки. Це дозволяє підготувати фахівців нового покоління, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності та забезпечувати сталий розвиток підприємств.

Отже, удосконалення системи підготовки маркетологів передбачає впровадження інноваційних освітніх технологій, посилення практичної складової навчання, розвиток цифрових і міждисциплінарних компетентностей, а також формування стратегічного мислення. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості маркетингової освіти та забезпечить конкурентоспроможність фахівців на національному та міжнародному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.

2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2020. 720 с.
3. Chaffey D. Digital marketing: strategy, implementation and practice. Pearson Education Limited, 2022. 534 p.

УДК 378.4

ІНТЕГРАЦІЯ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ТЕОРЕТИЧНОГО НАВЧАННЯ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ

Руслан ДИМЕНКО,

д-р екон. наук, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6980-8038>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Сучасний розвиток українського суспільства, його науково-технічний та гуманітарний потенціал формують нові очікування щодо підготовки випускників вищої школи. Глобалізація різних сфер життєдіяльності вимагає від здобувачів освіти здатності до активної творчої дії, конкурентоспроможності на ринку праці, мобільності та гнучкості в умовах кризових явищ. Європейські стратегічні орієнтири визначають необхідність модернізації освітнього процесу, спрямованість на розвиток особистості студента та його готовність до нових очікувань роботодавців. Це передбачає впровадження компетентнісного підходу, який сприяє співвідношенню професійної підготовки випускників і потреб вітчизняного ринку праці.

Поняття «професійна компетентність» є багатогранним явищем, яке найчастіше вживається для визначення освітнього результату, що проявляється в реальному оволодінні методами діяльності та можливості розв'язувати різноманітні задачі. [3] Етимологічно термін походить від латинського слова, що означає «відповідний» або «здатний». У сучасній науці компетентність розглядають як комбінацію знань, умінь та ставлень до життя й спеціалізації фаху.

Структура професійної компетентності здобувачів вищої освіти складається з трьох рівнів:

- ключові компетентності, які включають особистісну, організаторську, соціальну та комунікативну складові.
- предметні компетентності – охоплюють дидактичний, методичний, технологічний та рефлексивний аспекти.
- міжпредметні компетентності, що об'єднують методологічну, культурологічну, психологічну та гностичну складові.

Також можна виокремити і рівні професійної компетентності, зокрема, орієнтаційний (базовий), професійний (загальнопрофесійна підготовка) та фаховий (вузька спеціальна підготовка та високий рівень творчості). [2]

Для глибшого розуміння процесу підготовки фахову компетентність

представляють як проекцію чотирьох основних компонентів: ціннісного, когнітивного, інформаційного та діяльнісного (рис. 1).

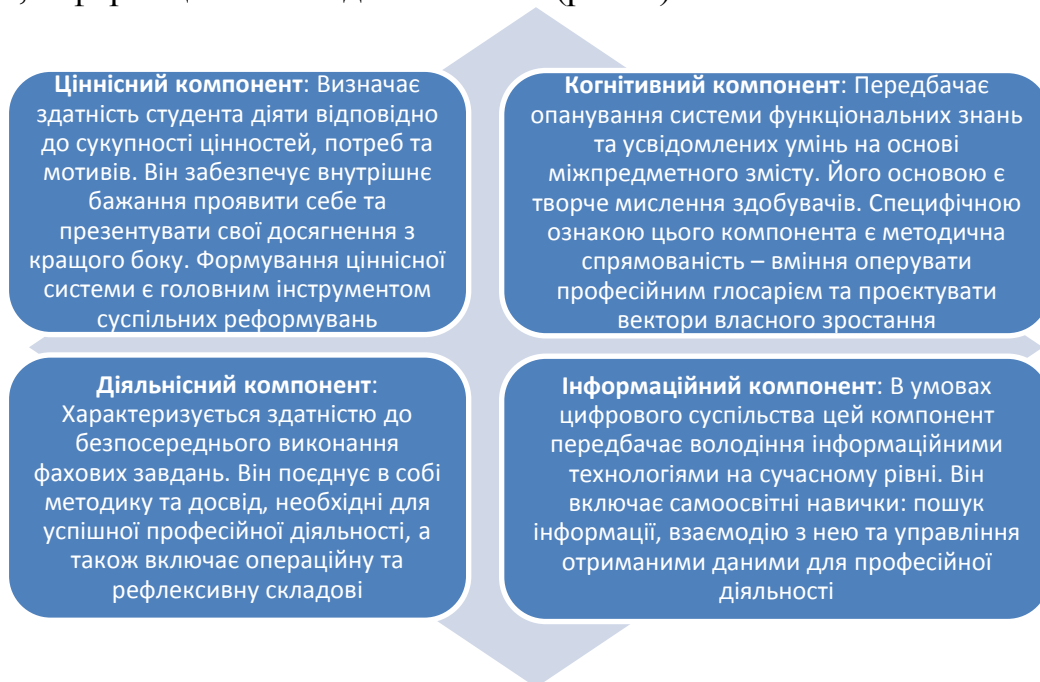


Рис. 1. Склад фахової компетентності

Метою вищої освіти стає переформовування технологій та змісту практичної підготовки для орієнтації на сферу праці. Це обумовлює тісну співпрацю між випускниками та стейкхолдерами. Роботодавці сьогодні очікують від фахівців здатності легко адаптуватися до вимог та проявляти мобільність під час виконання складних виробничих задач.

Ефективна співпраця зі стейкхолдерами включає: організацію спільних волонтерських проєктів та розв'язання реальних завдань від закладів практики; постійні зустрічі, конференції, майстер-класи та дискусії для обговорення нових тенденцій у професії; участь стейкхолдерів в опитуваннях та надання їм доступу до змісту освітньо-професійних програм. [4]

Важливим елементом є робота викладачів-тьюторів, які забезпечують індивідуалізацію практичної підготовки через вебінари та коучингові технології. Підготовка багатопланового спеціаліста вимагає створення творчої моделі, де практична підготовка сприяє розширенню знань, умінь і навичок.

Професійна компетентність здобувачів вищої освіти є складним синтезом теоретичних знань, практичних умінь, методичної творчості та особистісних якостей. Вона виступає підґрунтям для творчості фахівця та його здатності виконувати посадові завдання на основі критичного мислення. Це характеристика, яка охоплює ціннісне ставлення до професії, стійку мотивацію до опанування знань, потребу в самовдосконаленні та володіння технологіями самовираження у вибраній галузі. Рівень сформованості цієї компетентності забезпечує відповідність випускника очікуванням стейкхолдерів у контексті професійного діалогу.

Список використаних джерел:

1. Дубровіна І. Готовність до професійного саморозвитку студентів у просторі дистанційної освіти / І. Дубровіна, Л. Людвік, В. Ружицький // Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. – 2023. – Вип. 2. – С. 52–58.
2. Карпова Л. Дослідницька компетентність вчителя / Л. Карпова // Молодь і ринок. – 2019. – № 1. – С. 85–89.
3. Попович В. Сутність професійної компетентності педагога вищого навчального закладу / В. Попович // Актуальні питання гуманітарних наук. – 2019. – Вип. 25. – С. 265–268.
4. Поясок Т.Б. Використання інформаційних технологій в професійній підготовці економістів / Т. Б. Поясок // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2015. – Вип. 2. – С. 114–120.

УДК 378.14

ОСОБЛИВОСТІ ВИКЛАДАННЯ ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Олексій Забарилло,

канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри вищої математики, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4951-8882>

Юлія Коротких,

старший викладач кафедри інформаційних технологій

проектування та прикладної математики

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9905-8151>

Павло Забарилло,

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти

кафедри архітектурних конструкцій

спеціальність 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7712-3674>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Посилення впливу математики на розвиток науки і виробництва, розширення сфери використання математичних знань, процес математизації основних напрямів діяльності людини значно підвищують значення повноцінної освіти для кожного студента. У зв'язку із цим математична освіта майбутніх економістів розглядається нами як важлива складова базової вищої освіти.

Якісна математична освіта необхідна не тільки тим, хто буде займатися науковими дослідженнями, але й керівникам підприємств, економістам. Математичний стиль мислення, вміння міркувати точно, в логічній послідовності, необхідні інженерам, економістам, юристам, історикам, біологам, лікарям та багатьом іншим. Тому курс математики у вищих навчальних закладах відіграє винятково важливу роль у підготовці кадрів.

Головна мета навчання математики у вищій та професійній школі полягає в тому, щоб навчити застосовувати математику як інструмент при розв'язуванні багатьох різних проблем, які виникають як в професійній діяльності, так і в практичних життєвих ситуаціях, тобто володіти професійно-прикладною математичною компетентністю.

Фундаментальну основу математичної підготовки економістів складає дисципліна "Вища математика", основними завданнями якої є надання студентам знань з основних розділів вищої математики, підвищення рівня фундаментальної математичної підготовки студентів із посиленням її прикладної спрямованості, а також отримання необхідної математичної бази для вивчення інших дисциплін як математичного циклу, так і економічного. В результаті опанування навчальної дисципліни "Вища математика" студент отримує аналітично-дослідницькі компетенції, а саме знання, розуміння, вміння використовувати математичні інструменти для дослідження економічних явищ та процесів.

Математична підготовка передбачає викладання великого обсягу матеріалу. Курс математики є досить тривалим курсом, тому програма підготовки економістів з математичних дисциплін передбачає викладання досить великого обсягу теоретичного та практичного матеріалу. Загальний обсяг математичних знань збільшується такими ж темпами, що й уся сукупність наукової інформації. Одночасно з цим у структурі математичного знання відбувається багатократне стиснення інформації в прикладних галузях математики. В умовах скорочення навчального навантаження, виділеного на вивчення вищої математики, неможливе одночасне формування загальної та професійної математичної підготовки майбутніх економістів. Відповідно, формування вмінь використовувати математичний апарат при розв'язанні завдань майбутньої професійної діяльності здебільшого відбувається у процесі самостійної роботи студентів.

Разом з тим, враховуючи незадовільний рівень математичної компетентності майбутніх українських абітурієнтів, виявлений у 2018 році і уточнений в 2022 році за результатами PISA, складність сприйняття дисципліни здобувачами вищої освіти, а також нагальну потребу формування у здобувачів перших курсів бакалаврату вмінь використовувати математичний інструментарій для вирішення фахових завдань, збереження сталої методики викладання вищої математики в університетах України є досить проблематичним. Тому потреба зміни вектору викладання математичних дисциплін у вітчизняних закладах вищої освіти є нагальним практичним завданням.

Викладачі такого значного обсягу інформації в умовах обмеженого часу зазвичай фокусуються на цілях формування у здобувачів класичних знань та навичок розв'язання формальних задач, залишаючи розв'язок практичних завдань фахової діяльності на майбутнє. На жаль, такі очікування на практиці не спрацьовують. Здобувачі освіти перших курсів не обізнані навіть з напрямками майбутньої фахової діяльності, не говорячи вже про фахові завдання, які можуть бути розв'язані із застосуванням математичних методів.

Крім того, завдання з вищої математики є трудомісткими, такими, що вимагають системного підходу для оволодіння теоретичними знаннями та набуття практичних навичок. Відсутність практичної фахової орієнтації дисципліни призводить до втрати здобувачами освіти інтересу до вищої математики і, як наслідок, неефективності при вивченні цієї дисципліни, з одного боку, і неможливості застосування її апарату у фаховій діяльності, з іншого.

Як відмічалось, проблемою ефективного викладання математичних дисциплін є їх вивчення на перших курсах бакалаврату при відсутності у здобувачів не тільки знань про завдання фахової діяльності, а й базових економічних знань. Одним з варіантів вирішення цієї проблеми слугує викладення теоретичних основ за економічними завданнями, що будуть розв'язані в рамках дисципліни «Вища математика» та інших математичних дисциплін, саме викладачами математичного блоку.

Використання завдань із економічним змістом у процесі вивчення математики дає змогу продемонструвати студентам наявність зв'язків між математикою і економікою та сприяє розвитку інтересу до вивчення математики. Однією з найважливіших цілей є формування у студентів економічного способу мислення. Побудова математичних моделей економіки показує, що досягнення результату можливе завдяки взаємодії математики і економіки. При цьому слід намагатися, щоб зв'язки математичних понять і методів з економічними задачами були не штучно надуманими, а обґрунтованими.

Підготовка економістів передбачає професійне спрямування курсу. В основу професійної спрямованості навчання мають бути покладені принципи професійної відповідності та наступності, основними засобами яких є математичне моделювання та наявність типових прикладних задач, а також принципи фундаментальності, підготовки до майбутньої професійної діяльності, вихід на нові математичні ідеї при виконанні правил достатньої кількості формальних задач, професійної однозначності, прикладного змісту.

Як показує практика освітньої діяльності, робота наукових студентських гуртків створює прекрасний майданчик для поглиблення знань. Одночасне залучення у засідання гуртків здобувачів освіти перших та останніх курсів бакалаврату підвищує ефективність використання математичних знань та навичок для розв'язання фахових завдань, особливо з урахуванням працевлаштування здобувачів. Вже працюючи над практичними кейсами діяльності за фахом, здобувачі можуть пропонувати їх для спільного розв'язання методами колективного вирішення проблем.

Підсумовуючи вище викладене, можна стверджувати, що математична підготовка фахівців економічних спеціальностей ґрунтується на диференційованому, компетентністному, інтегративному підходах і на принципах професійної спрямованості, інтенсифікації, оптимізації і концентрації навчання, свідомості і активності, зв'язку теорії з практикою, поряд з іншими загальнонавчальними дидактичними принципами. Розглянуті особливості математичної підготовки студентів економічних спеціальностей

дають можливість здійснити перебудову процесу опанування математичними дисциплінами студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів України відповідно до потреб суспільства з ринковою економікою.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко З. В., Кирилашук С. А. Прикладна спрямованість викладання вищої математики студентам економічного профілю ВНЗ. Педагогічні науки. 2017. Випуск 4 (90). С. 22-26.
2. Results From PISA 2022. Retrieved from URL: https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Naczionalnyj-zvit_povnyj.pdf
3. Навіщо економісту математика? URL: <https://cutt.ly/2KkWIoK>.

УДК 378.014.54:334.012.64

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ОСВІТНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Наталя Ляліна,

д-р техн. наук, професор кафедри товарознавства
та комерційної діяльності в будівництві, професор
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9364-0925>

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

Освітні програми у сфері підприємництва дедалі частіше розглядаються як такі, що мають забезпечувати підготовку випускників, здатних не лише генерувати ідеї, але й трансформувати їх у життєздатні та стійкі бізнес-структури. Водночас практичні результати підприємницької діяльності визначаються не тільки індивідуальними компетенціями, зокрема навичками фінансового управління, формування ринкових пропозицій та організації операційних процесів, але й якістю середовища підтримки, яке стимулює експериментування, навчання та розвиток на початкових етапах. У контексті закладів вищої освіти таке середовище інтерпретується як підприємницька екосистема, що включає структуровані освітні можливості, наставництво, доступ до ресурсів, мережеві зв'язки та фінансові інструменти підтримки. За наявності та ефективного функціонування цих складових здобувачі освіти отримують кращі передумови для апробації бізнес-моделей, залучення експертної підтримки та мобілізації ресурсів, необхідних для переходу від намірів до практичної реалізації підприємницьких ініціатив. Натомість фрагментарність або недостатність такої підтримки може призводити до недореалізації набутих компетенцій та зниження рівня підприємницької готовності.

Формальне навчання студентів передбачає опанування бізнес-компетенцій і розвиток підприємницького мислення разом із практичними навичками. Проте ефективність їх застосування значною мірою залежить від

того, наскільки університетська екосистема створює сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності. Хоча освітні та менторські програми є відносно поширеними, обмеження ресурсного забезпечення стають особливо помітними у сферах, що потребують значних інвестицій, таких як розробка продукту, вихід на ринок та масштабування бізнесу на ранніх етапах. Зокрема, фінансові бар'єри — обмежений доступ до стартового капіталу, недостатні контакти з інвесторами та недосконалі механізми фінансової підтримки — можуть суттєво ускладнювати перехід від навчання до реальної підприємницької практики.

Крім того, рівень розвитку підприємницьких компетенцій у студентів є неоднорідним. Майбутні підприємці зазвичай демонструють різний ступінь сформованості навичок у різних сферах. Управлінські компетенції можуть удосконалюватися через участь у лідерських ролях і групових проєктах, тоді як маркетингові навички формуються завдяки дослідженням ринку та виконанню рекламних завдань. Водночас фінансова грамотність часто залишається проблемною зоною, особливо за умов обмеженого доступу до практичного досвіду управління грошовими потоками, прийняття цінових рішень в умовах невизначеності та здійснення базового фінансового контролю на рівні мікропідприємств.

Підприємницьку освіту зазвичай позиціонують як шлях розвитку, за допомогою якого студенти набувають компетенцій, способів мислення та прикладних навичок, необхідних для розпізнавання можливостей та створення підприємницьких проєктів. У цьому розумінні готовність до підприємництва виникає не виключно з ознайомлення з підприємницькими концепціями; радше вона залежить від того, чи навчальний досвід перетворюється на операційні здібності, такі як планування, прийняття рішень, тестування ринку, мобілізація ресурсів та адаптивне виконання. Емпіричні синтези показують, що освіта та навчання підприємству загалом пов'язані з сильнішим підприємницьким наміром та покращеними результатами, пов'язаними з готовністю, хоча сила цих зв'язків залежить від дизайну навчання, інституційного контексту та ступеня практичного досвіду[1]. Роль підприємницьких навичок та підтримки екосистеми як рушійних сил, що можуть посилювати готовність, що вказує на те, що ефект освіти, ймовірно, опосередковується розвитком здібностей та формується сприятливими умовами [2].

У вищих навчальних закладах програми підприємництва зазвичай спрямовані на розвиток практичних бізнес-навичок поряд з підприємницьким мисленням. Емпірична робота з формування навичок підкреслює, що підприємницькі навички все частіше розглядаються як набір здібностей, що піддаються навчанню, які можна посилити за допомогою цілеспрямованої розробки навчальних програм, експериментальної діяльності та інституційної підтримки, особливо в контекстах, що характеризуються невизначеністю та швидкими змінами ринку [3]. Це означає, що результати освіти з підприємництва залежать не лише від того, чого навчають, але й від того, чи дозволяє навчальне середовище студентам практикувати, повторювати та отримувати доступ до інструкцій та ресурсів, які наближаються до реалій

підприємництва.

Вища освіта розглядає університети як платформи для підприємництва та інновацій, поєднуючи навчальні програми, наставництво, підтримку бізнесу, зовнішні зв'язки та цифрову інфраструктуру, таку як електронне навчання в управлінській освіті, для операційної реалізації доступу до ресурсів та інноваційного навчання [4]. З поведінкової точки зору, умови університетського навчання також вважаються релевантними предикторами підприємницьких результатів: фактори навколишнього середовища та програми підтримки університетів часто моделюються як вплив на підприємницьку поведінку поряд з індивідуальними навичками, що свідчить про те, що екосистеми можуть формувати як мотивацію, так і здатність до виконання [5].

Отже, ефективність університетської освітньої системи у сфері підприємництва визначається узгодженістю її компонентів із потребами розвитку студентів, їх функціональністю та можливістю оцінювання результатів. Водночас наявні системні обмеження, зокрема дефіцит ресурсів і обмежений потенціал викладацького складу, можуть формувати взаємопов'язані «вузькі місця», що знижують ефективність механізмів підтримки. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до діагностики та вдосконалення підприємницької освіти замість фрагментарних втручань.

Список використаних джерел

1. Galvão, A., Marques, C., & Ferreira, J. J. (2020). The role of entrepreneurship education and training programmes in advancing entrepreneurial skills and new ventures. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 595–614.
2. Gliga, G., & Evers, N. (2023). Entrepreneurial marketing and brand equity: A strategic perspective. *Journal of Business Research*, 160, 113763.
3. Hu, B., Zheng, Q., Wu, J., Tang, Z., Zhu, J., Wu, S., & Ling, Y. (2021). Role of education and mentorship in entrepreneurial development. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.775227>
4. Jardim, J. (2021). Entrepreneurial skills to be successful in the global and digital world: Proposal for a frame of reference for entrepreneurial education. *Education Sciences*, 11(7), 356. <https://doi.org/10.3390/educsci11070356>
5. Wardana, L. W., Narmaditya, B. S., Wibowo, A., Mahendra, A. M., Wibowo, N. A., Harwida, G., & Rohman, A. N. (2023). Drivers of entrepreneurial intention: The role of entrepreneurial skills, mindset, and ecosystem support. *Journal of Entrepreneurship Education*, 26(3), 1–13.