

ISSN 3083-6123 (print)

ISSN 2786-6599 (online)

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК  
ПРИЧОРНОМОР'Я

ECONOMIC  
BULLETIN OF THE  
BLACK SEA LITTORAL

SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 7

2025

**ISSN 3083-6123 (print)**  
**ISSN 2786-6599 (online)**  
**УДК 332**

Економічний вісник Причорномор'я  
**Засновник:** Одеський державний аграрний університет,  
вул. Канатна, 99, м. Одеса, Україна, 65039,  
тел. +380487845732, Email: osau@osau.edu.ua  
Рік заснування: 2020  
Періодичність: 2 рази на рік  
Науковий журнал "Економічний вісник  
Причорномор'я" внесено до реєстру суб'єктів у сфері  
медіа Національної ради України з питань телебачення і  
радіомовлення рішенням від 23.05.2024 за № R30-  
04934.

## **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

### **Голова редакційної колегії**

Тетяна ШАБАТУРА, д.е.н. (Україна)

### **Заступник головного редактора**

Олександр ГАЛИЦЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

### **Відповідальний секретар**

Ольга ПЕТРЕНКО, к.е.н. (Україна)

### **Члени редакційної колегії**

Ірина АЖАМАН, д.е.н. (Україна)

Андрій АНДРЕЙЧЕНКО, д.е.н.

(Україна)

Ганна ДІДУР, к.е.н. (Україна)

Наталя ДОБРЯНСЬКА, д.е.н. (Україна)

Олена ЗАЙЦЕВА, к.е.н. (Україна)

Віктор ЗАМЛИНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

Ольга ЗАМЛИНСЬКА, к.е.н. (Україна)

Галина ЗАПША, д.е.н. (Україна)

Ірина КРЮКОВА, д.е.н. (Україна)

Дар'я ЛЕГЕЗА, д.е.н. (Україна)

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ, д.е.н. (Україна)

Тетяна НЕБОГА, к.е.н. (Україна)

Віталій НІЦЕНКО, д.е.н. (Малайзія)

Мохаммад Заїд НУРУЛ, д.е.н. (Бангладеш)

Тетяна МАЦІЄВИЧ, к.е.н. (Україна)

Ірена ПАВЛИШИН, к.е.н. (Польща)

Олена ПОДОЛЯНЧУК, к.е.н. (Україна)

Наталія ТЕЛІЧКО, к.е.н. (Україна)

Аліса ШЕВЧЕНКО, к.е.н. (Україна)

Адреса редакційної колегії: Одеський державний  
аграрний університет. вул. Пантелеймонівська, 13, м.  
Одеса, Україна, 65012, тел. +380487845723, Email:  
ek.visnuk.odau@ukr.net

Рекомендовано Вченою радою Одеського державного  
аграрного університету (Протокол N 10 від 26.06.2025)

Автори статей відповідають за достовірність  
викладеного матеріалу, за правильне цитування джерел,  
посилання на них та інших відомостей.

**ISSN 3083-6123 (print)**  
**ISSN 2786-6599 (online)**  
**UDC 332**

Economic Bulletin of the Black Sea Littoral  
**Founder:** Odesa State Agrarian University,  
Kanatnaya, 99, Odesa, Ukraine, 65039,  
tel. +380487845732, Email: osau@osau.edu.ua  
Founded: 2020

Frequency: 2 times a year

The scientific journal "Economic Herald of the Black  
Sea" was included to the register of subjects in the field  
of media of the National Council of Ukraine on  
Television and Radio Broadcasting by decision dated  
05/23/2024 under No. R30-04934.

## **EDITORIAL BOARD**

### **Chairman of the editorial board**

Tetiana SHABATURA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

### **Deputy editor-in-chief**

Oleksandr HALYTSKY, Dr. E. Sci. (Ukraine)

### **Responsible secretary**

Olga PETRENKO, Ph.D. (Ukraine)

### **Members of the editorial board**

Irina AZHAMAN, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Andrii ANDREYCHENKO, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Hanna DIDUR, Ph.D. (Ukraine)

Natalia DOBRYANSKA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Olena ZAITSEVA, Ph.D. (Ukraine)

Viktor ZAMLYNSKY, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Olga ZAMLYNSKA, Ph.D. (Ukraine)

Halyna ZAPSHA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Irina KRYUKOVA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Darya LEGEZA, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Anatolii LIVINSKY, Dr. E. Sci. (Ukraine)

Tetiana NEBOHA, Ph.D. (Ukraine)

Vitalii NITSENKO, Dr. E. Sci. (Malaysia)

Mohammad Zaid NURUL, Dr. E. Sci. (Bangladesh)

Tetiana MATSIEVYCH, Ph.D. (Ukraine)

Irena PAVLYSHYN, Ph.D. (Poland)

Olena PODOLYANCHUK, Ph.D. (Ukraine)

Nataliia TELYCHKO, Ph.D. (Ukraine)

Alisa SHEVCHENKO, Ph.D. (Ukraine)

Editorial address: Odesa State Agrarian University st.  
Panteleimonovskaya, 13, Odesa, Ukraine, 65012, tel.  
+380487845723, Email: ek.visnuk.odau@ukr.net

Recommended by Academic Council of Odesa State  
Agrarian University (Protocol N 10 from 26.06.2025)

The authors of the articles are responsible for the  
accuracy of the presented material, for correct citation  
sources, links to them, and other information.

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.01>

УДК 37:331.5:657:004

**Тетяна ГНАТЬЄВА,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0001-6071-0889  
email: [hnatieva\\_tn@ukr.net](mailto:hnatieva_tn@ukr.net)

**Ольга ЗАМЛИНСЬКА,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії та економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0001-6701-7198  
email: [olgazamlynska@gmail.com](mailto:olgazamlynska@gmail.com)

## РОЛЬ СУЧАСНИХ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИХ ТА РЕПУТАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ФОРМУВАННІ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ ОБЛІКОВОЇ ІНДУСТРІЇ

### Анотація

***Актуальність.** Стійке функціонування та розвиток сучасних компаній неможливі без довіри з боку громадськості та інших стейкхолдерів. Одним із ключових чинників формування такої довіри є доброчесність та прозорість практик фінансової звітності. Бухгалтерський облік, як основа фінансової інформації, виконує важливу роль у забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень і формуванні репутації організації. Водночас, попри важливість професії бухгалтера, вона часто сприймається як монотонна та нецікава, особливо серед здобувачів вищої освіти. Таке сприйняття може знижувати мотивацію до навчання й негативно впливати на кар'єрні очікування майбутніх фахівців, а також на рівень залученості у фахову підготовку.*

***Метою** даного дослідження є аналіз взаємозв'язку між сприйняттям здобувачами професії бухгалтера, їхньою навчальною мотивацією та баченням майбутньої кар'єри, формування аналітичних інструментів репутаційного контенту бухгалтера, та заходів з протидії репутаційним ризикам з виділенням якісних і кількісних показників.*

***Методи дослідження.** Застосовано метод моделювання структурних рівнянь для побудови та перевірки концептуальної моделі, що описує ці зв'язки. Емпіричне дослідження здійснено на вибірці з 78 здобувачів бакалаврату спеціальності «Облік і оподаткування» в одному з українських закладів вищої освіти.*

***Отримані результати** свідчать про наявність статистично значущого прямого впливу позитивного сприйняття професії на кар'єрні очікування здобувачів. Водночас виявлено, що мотивація до навчання та активна участь у вивченні професійно-орієнтованих освітніх компонентів виступають посередниками у цьому зв'язку. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до популяризації професії бухгалтера, зокрема через формування*

позитивного образу фаху в освітньому середовищі та підтримку мотиваційних чинників навчального процесу.

**Практична цінність роботи.** Отримані результати можуть бути корисними для розробників освітніх програм, викладачів, адміністрації ЗВО, а також стейкхолдерів у сфері бухгалтерської освіти для удосконалення підходів до професійної орієнтації та підвищення якості підготовки майбутніх бухгалтерів.

**Висновки.** Серед ключових стратегічних напрямів формування компетенцій фахівця облікової індустрії варто виділити оновлення освітніх програм із фокусом на цифрову аналітику, кіберетичну відповідальність та управлінське мислення, розробку регуляторних механізмів для вирішення етичних питань, стандартизацію використання AI в бухгалтерії, а також створення системи репутаційного рейтингу фахівців. Подальші дослідження мають зосереджуватись на впливі автоматизації на зайнятість, етичні норми та сприйняття професії. Баланс між інноваціями та професійною етикою є критичним для збереження престижу й довіри до облікової професії.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, аналіз, моделі структурних рівнянь, бухгалтерська професія, репутація, бухгалтерська освіта, аналітичні інструменти репутаційного контенту, цифрові технології.

**UDC 37:331.5:657:004**

**Tetiana HNATIEVA,**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department  
of Accounting and Taxation

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0001-6071-0889

email: [hnatieva\\_tn@ukr.net](mailto:hnatieva_tn@ukr.net)

**Olga ZAMLYNSKA,**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department

of Economic Theory and Enterprise Economics,

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0001-6701-7198

email: [olgazamlynska@gmail.com](mailto:olgazamlynska@gmail.com)

## **THE ROLE OF MODERN ACCOUNTING, ANALYTICAL AND REPUTATIONAL TOOLS IN THE FORMATION OF THE COMPETENCIES OF A SPECIALIST IN THE ACCOUNTING INDUSTRY**

### **Abstract**

**Relevance.** The sustainable functioning and development of modern companies is impossible without the trust of the public and other stakeholders. One of the key factors in building such trust is the integrity and transparency of financial reporting practices. Accounting, as the foundation of

*financial information, plays a crucial role in substantiating managerial decisions and shaping the reputation of organizations. However, despite the significance of the accounting profession, it is often perceived as monotonous and uninteresting, especially among higher education students. This perception can reduce motivation for learning, negatively affect future career expectations, and lower engagement in professional training.*

**Purpose of the study.** *The study aims to analyze the relationship between students' perception of the accounting profession, their educational motivation, and vision of their future careers. It also seeks to develop analytical tools for evaluating accountants' reputational content and propose measures to counter reputational risks using both qualitative and quantitative indicators.*

**Methods.** *The method of structural equation modeling was applied to build and test the conceptual model describing these relationships. The empirical study was conducted among a sample of 78 undergraduate students majoring in "Accounting and Taxation" at a Ukrainian higher education institution.*

**Results.** *The findings demonstrate a statistically significant direct impact of a positive perception of the profession on students' career expectations. Moreover, educational motivation and active involvement in studying professionally oriented subjects serve as mediators in this relationship. These insights highlight the need for a comprehensive approach to promoting the accounting profession, particularly through creating a positive image in the academic environment and supporting motivational factors in the learning process.*

**Practical value of the study.** *The results may be useful for curriculum developers, educators, university administrators, and stakeholders in accounting education to refine career orientation strategies and improve the quality of future accountants' training.*

**Conclusions.** *Key strategic directions for developing competencies in the accounting profession include updating educational programs with an emphasis on digital analytics, cyber-ethical responsibility, and managerial thinking; developing regulatory mechanisms to address ethical issues; standardizing the use of AI in accounting; and establishing a reputation rating system for professionals. Future research should focus on the impact of automation on employment, ethical standards, and public perception of the profession. Striking a balance between innovation and professional ethics is critical to maintaining the prestige and trustworthiness of the accounting profession.*

**Keywords:** *accounting, analysis, structural equation modeling, accounting profession, reputation, accounting education, analytical tools for reputational content, digital technologies.*

**Вступ.** Репутація сучасного бухгалтера формується не лише завдяки професійній компетентності, а й через його здатність ефективно комунікувати з користувачами фінансової інформації, зберігаючи при цьому баланс між прозорістю та конфіденційністю. Важливим стає вміння представити облікові й аналітичні дані у зрозумілому та практично цінному форматі. Адаптація до цифрового середовища, цифрова грамотність, здатність працювати в мультифункціональних облікових системах, постійне професійне навчання – усе це критично впливає на репутаційний капітал бухгалтера. Кількість випускників у сфері бухгалтерського обліку поступово скорочується, що супроводжується спадом ентузіазму серед здобувачів, які обирають цю сферу для навчання. Водночас галузь стикається з гострою нестачею бухгалтерів-практиків, спричиненою низкою факторів: жорсткими умовами вступу, негативним

сприйняттям професії, несправедливими принципами оплати праці, браком професійної різноманітності, надмірною увагою до спеціалізації та високою вартістю здобуття необхідної освіти. Підготовка висококваліфікованих бухгалтерів – це складний і відповідальний процес, оскільки податкова політика та нормативна база бухгалтерського обліку й звітності постійно змінюються. Це зумовлено глобалізацією бізнесу, стрімким розвитком інформаційних технологій і зміною суспільних запитів. Саме тому здобувачі повинні щоденно вдосконалювати свої знання, щоб досягти глибокого професійного розуміння та практичних навичок у сферах бухгалтерського обліку, оподаткування й аудиту, включно з володінням професійною англійською мовою.

Сьогодні, з огляду на зростання обсягу іноземних інвестицій в економіку України та широке застосування міжнародних стандартів фінансової звітності, попит на бухгалтерів на ринку праці швидко збільшується. Особливо затребуваними є сертифіковані фахівці, які здобули кваліфікацію за міжнародними програмами (ACCA, ACCA (DipIFR), CAP, CIPA, IFA, IFA (DipIFR), CIMA, CMA, IFA) та мають атестацію відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». Вимоги до таких спеціалістів передбачають високий рівень теоретичних знань у галузях бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності й аудиту, професійної етики та незалежності, фінансового й управлінського обліку, а також організації бухгалтерського процесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Протягом багатьох років науковці та практики І.А. Белоусова, В.М. Жук, В.М. Метелиця В.С. Микульський, О.Д. Михасик, Л.А. Поливана, Г.О. Соболев та інші [1-7] намагалися сформулювати всеохоплююче визначення бухгалтерського обліку. Його традиційно трактують як систематичний процес, що охоплює реєстрацію, класифікацію та узагальнення фінансових операцій. Сучасні підходи розширили цю концепцію, включаючи ідентифікацію, вимірювання та передачу економічної інформації – ключові елементи, що сприяють ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Необхідність довіри до фінансової звітності підкреслює важливу роль бухгалтерів та пов'язаних з ними організацій. Формування іміджу бухгалтерської професії як сфери, що вирізняється довірою та репутабельністю, є ключовим фактором для залучення найкваліфікованіших фахівців. Однак, щоб зробити сферу бухгалтерського обліку привабливою для талановитих професіоналів, необхідно запропонувати конкурентні умови, кар'єрні виклики та справедливу систему винагороди. Разом із глобалізацією міжнародні економічні тенденції та цифровізація спричинили значні зміни у професії. Впровадження хмарних обчислень, безперервного обліку, штучного інтелекту, великих даних та блокчейн-технологій відкривають нові можливості, але водночас створюють низку викликів для фахівців [8; 9].

Здобувачі бухгалтерських спеціальностей приймають рішення про подальшу кар'єру під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема ризиків воєнного стану та перспектив конкурентоспроможності у повоєнному відновленні, відповідального ведення бізнесу та впровадження стандартів ЄС [8, 9]. Дослідження Л.О.Базиля та В.Ф.Орлова [10,с.331] засвідчують неоднозначність їхнього впливу: внутрішня мотивація та обізнаність у сфері обліку часто відіграють вирішальну роль, тоді як попередній досвід навчання у школі – має менший вплив. Натомість фінансові аспекти, умови працевлаштування та співвідношення майбутніх вигод і витрат стають визначальними у виборі кар'єрного шляху здобувачів [11, с.112].

**Мета.** Дослідження спрямоване на оцінку впливу сприйняття здобувачами професії бухгалтера на їхню мотивацію, рівень залученості у навчальний процес та кар'єрні перспективи у сфері бухгалтерського обліку. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між ставленням здобувачів до бухгалтерської діяльності та їхньою активністю на заняттях.

Для аналізу цих аспектів було зібрано емпіричні дані шляхом проведення опитування серед здобувачів, які навчаються на освітній програмі «Облік і оподаткування» факультету економіки та управління Одеського державного аграрного університету. Метод моделювання структурних рівнянь (SEM) використовується як аналітичний інструмент для глибокого дослідження залежностей між ключовими змінними, дозволяючи встановити статистично значущі взаємозв'язки між сприйняттям професії, мотивацією та академічною залученістю здобувачів.

Завдяки такому підходу дослідження дає можливість ідентифікувати основні фактори, що впливають на формування професійного вибору здобувачів бухгалтерської спеціальності, а також оцінити потенційні шляхи підвищення мотивації здобувачів та популяризації професії бухгалтера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціально-когнітивна теорія кар'єри охоплює ключові аспекти індивідуального кар'єрного розвитку та процесу прийняття рішень. Вона аналізує професійний вибір, академічні прагнення, а також наполегливість і досягнення на обраному кар'єрному шляху. Ця комплексна модель враховує особистісні, контекстуальні та поведінкові фактори, що визначають формування кар'єри та процес ухвалення рішень [12].

Змінні, що впливають на вибір майбутньої професії, можна розподілити на дві ключові категорії:

– Внутрішні фактори – особистісні переконання, інтереси, попередній досвід та схильність до певної діяльності.

– Зовнішні фактори – фінансові міркування, професійні перспективи, умови праці та співвідношення доходів і витрат.

Дослідження підтверджують, що фінансові аспекти, специфіка роботи та довгострокові перспективи суттєво впливають на рішення здобувачів щодо

кар'єри в бухгалтерському обліку. Водночас попередній досвід бухгалтерської справи та особисті інтереси також відіграють важливу роль у визначенні їхнього професійного шляху. Обидва типи факторів концептуалізуються як дві складові мотивації – внутрішня та зовнішня.

Таким чином, розуміння сприйняття здобувачами професії бухгалтера та його впливу на мотивацію до академічного процесу є вкрай важливим для викладачів та політиків у сфері освіти. Позитивне ставлення до професії може стати ключовим мотиватором, підвищуючи залученість здобувачів у навчальний процес. Однак механізм збору інформації про професію є багатограним і включає такі аспекти, як:

- суспільний імідж бухгалтерської діяльності;
- реальність її застосування в професійних ситуаціях;
- перспективи кар'єрного зростання;
- вплив авторитетних рольових моделей у сфері;
- відповідність професії особистим цінностям і кар'єрним прагненням.

Виходячи з наведених міркувань, було сформульовано таку гіпотезу:

**Гіпотеза 1.** Існує позитивний і прямий взаємозв'язок між сприйняттям здобувачами спеціальності «Облік і оподаткування» професії бухгалтера та їхньою мотивацією до виконання поточних, модульних та підсумкових завдань, проходження навчальних та виробничих практик, а також проведення наукових досліджень та написання кваліфікаційних робіт.

Бінарна модель мотивації може піддаватися критичному аналізу, однак вона є загально визнаною у своїй основній формі: внутрішня та зовнішня мотивація. Внутрішня мотивація виникає з особистих прагнень, захоплень та інтересу до освітніх компонент. Зовнішня мотивація, навпаки, базується на прагненні досягнення зовнішніх цілей, зокрема фінансових чи репутаційних вигід.

Наприклад, здобувачі можуть обирати кар'єру бухгалтера через справжній інтерес до цієї сфери (внутрішня мотивація) або з огляду на її привабливі матеріальні перспективи (зовнішня мотивація). Таким чином, академічний шлях здобувачів формує поєднання внутрішніх переконань та зовнішніх факторів, а рівень їхньої залученості в навчальний процес залежить від комплексу факторів, включаючи попередній досвід та сприйняття професії.

Залученість здобувачів освіти визначається рівнем зусиль, часу та енергії, які вони спрямовують на виконання навчальних завдань. Це охоплює не лише процес навчання, а й активну взаємодію з однолітками та викладачами щодо змісту освітнього компоненту. Вона включає кілька вимірів: від активної участі здобувачів у навчальних процесах до їхньої внутрішньої мотивації, стійкого інтересу до дисциплін та усвідомленого підходу до засвоєння знань. Окрім цього, залученість передбачає розвинені навчальні навички, готовність до дискусій та обговорень, емоційне сприйняття навчального матеріалу, ефективну співпрацю з одногрупниками і викладачами, а також стабільний рівень академічної успішності.

Мотивація здобувачів освіти та їхня зацікавленість у навчальному процесі є визначальними факторами академічного успіху [11]. Освіта відбувається у соціальному контексті – як під час занять, так і поза їх межами – і формується через сприйняття здобувачами професії бухгалтера, їхній особистий досвід, рівень самооцінки та характер взаємодії з оточенням. Сукупність цих чинників не лише стимулює прагнення до навчальних досягнень, а й сприяє підвищенню задоволеності навчальним процесом, створюючи умови для глибшого засвоєння знань та розвитку професійних навичок.

Отже, усвідомлення того, як підвищена мотивація сприяє активному залученню здобувачів до виконання поточних навчальних завдань, є ключовим фактором освітнього процесу. Глибоке розуміння цього взаємозв'язку сприяє формуванню більш динамічного та продуктивного навчального середовища, що, у свою чергу, відіграє важливу роль у популяризації професії бухгалтера серед здобувачів бакалаврату.

З огляду на багатогранну природу залученості, очевидно, що мотивація здобувачів відіграє ключову роль у навчальному процесі. Високомотивовані здобувачі з більшою ймовірністю демонструють активну участь та глибоку залученість під час аудиторних занять. Таким чином, існує позитивний взаємозв'язок між мотивацією здобувачів до вивчення обліку та оподаткування та рівнем їхньої залученості до освітнього процесу.

На основі вищезазначеної концепції була сформульована наступна гіпотеза:

**Гіпотеза 2.** Існує позитивний та прямий зв'язок між мотивацією здобувачів з обліку та оподаткування та їхньою залученістю до виконання поточних навчальних завдань. Мотивація здобувачів формується під впливом різних чинників, зокрема сприйняття гарантій зайнятості, перспектив кар'єрного зростання, особистих переконань, досвіду, а також пошуку сенсу і безпеки, що суттєво впливає на їхнє кар'єрне рішення. Внутрішня і зовнішня мотивація відіграють ключову роль у прагненні здобувачів здобути професійну бухгалтерську кваліфікацію.

Отже, очікується позитивний зв'язок між мотивацією здобувачів-бухгалтерів та їхнім сприйняттям кар'єри. Мотивовані здобувачі з більшою ймовірністю будуть активно шукати можливості для вдосконалення своїх навичок поза межами аудиторії, беручи участь у інших заходах, стажуваннях та професійному розвитку. Вони активно шукатимуть можливості для нетворкінгу в бухгалтерській спільноті, братимуть участь у галузевих заходах, нетворкінг-сесіях та програмах академічної мобільності.

На основі вищезазначеної концепції була сформульована наступна гіпотеза:

**Гіпотеза 3.** Існує позитивний і прямий зв'язок між мотивацією здобувачів спеціальності «Облік і оподаткування» та їхнім сприйняттям майбутньої кар'єри.

Серед зовнішніх чинників, що впливають на рішення здобувачів бакалаврату щодо продовження навчання в галузі обліку та оподаткування та їхнє

сприйняття майбутнього професійного шляху, одним із найважливіших є фактор професійної реалізації. Ознайомлення з особливостями професії пов'язане з отриманням здобувачами відповідної інформації про специфіку роботи бухгалтера, яку вони часто отримують під час навчання в університеті або на бухгалтерських курсах в інших освітніх закладах. Однак незалежно від того, чи отримують здобувачі ці знання від університетських викладачів і тренінгів, чи через інформацію, надану професійними організаціями, спостерігається тенденція: ті, хто має більш глибоке уявлення про діяльність бухгалтера, з більшою ймовірністю обирають цей професійний напрямок у майбутньому.

Ця тенденція поширюється і на суміжні галузі, зокрема аудит та оподаткування, які часто стають професійним вибором здобувачів-бухгалтерів. Очікується, що здобувачі, які активно залучені до виконання навчальних завдань, здобудуть глибші знання про своїх майбутніх клієнтів. Це, у свою чергу, допоможе їм краще зрозуміти, як здобуті академічні знання вплинуть на їхню професійну діяльність у майбутньому.

На основі представленої вище концепції були сформульовані наступні гіпотези:

**Гіпотеза 4.** Існує позитивний і прямий зв'язок між залученням здобувачів спеціальності «Облік і оподаткування» до виконання поточних, підсумкових навчальних та практичних завдань та їхнім сприйняттям майбутньої кар'єри.

**Гіпотеза 5.** Існує позитивний і прямий зв'язок між уявленнями здобувачів спеціальності «Облік і оподаткування» про професію бухгалтера та їхнім сприйняттям майбутньої професії.

Крім того, ми припустили, що сприйняття здобувачами професійного шляху бухгалтера впливатиме на їхнє уявлення про майбутню професійну діяльність через посередництво мотивації в освітньому середовищі. Аналогічно, мотивація здобувачів відіграватиме ключову роль у формуванні їхнього бачення майбутньої професійної реалізації, а цей зв'язок буде опосередкований активною участю здобувачів в аудиторних заняттях.

Відповідно, ми висунули наступні гіпотези:

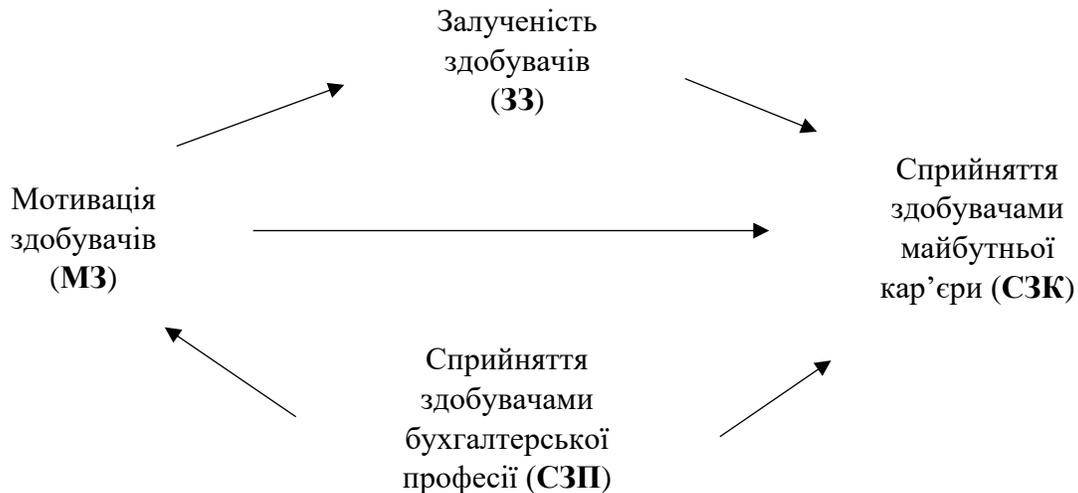
**Гіпотеза 6.** Мотивація здобувачів має позитивний посередницький ефект у зв'язку між уявленнями здобувачів спеціальності «Облік і оподаткування» про професію бухгалтера та їхніми уявленнями про майбутню кар'єру.

**Гіпотеза 7.** Залученість здобувачів має позитивний посередницький ефект у зв'язку між мотивацією здобувачів з обліку і оподаткування та їхнім сприйняттям майбутньої кар'єри.

На рисунку 1 представлено пропозицію концептуальної моделі.

У рамках цього дослідження було проведено онлайн-опитування здобувачів, які навчаються за освітньою програмою з бухгалтерського обліку та оподаткування першого рівня (бакалаврського) вищої освіти за спеціальністю «Облік і оподаткування» факультету економіки та управління Одеського

державного аграрного університету. Зокрема, до участі були запрошені здобувачі чотирьох курсів денної та заочної форм навчання, що загалом становить 78 здобувачів. Опитування було доступне через платформу Moodle для кожного відповідного курсу, яка перенаправляла респондентів на зовнішню платформу, де їхні відповіді реєструвалися.



**Рис. 1. Концептуальна модель формування сприйняття кар'єри**

*Джерело: побудовано авторами.*

Збір даних проводився на початку другого семестру 2024-2025 навчального року. Опитування залишалось активним протягом тижня, що дозволило здобувачам надіслати свої відповіді. Незважаючи на таку тривалу доступність, із 78 здобувачів 16 (20%) не відповіли на опитування, що становить загалом 62 (80%) валідних відповіді для аналізу.

В опитуванні використовувалася п'ятибальна шкала Ренсіса Лайкерта, де оцінка 1 відповідає "повністю не згоден", а оцінка 5 - "повністю згоден". Це дослідження є частиною ширшої дослідницької ініціативи, спрямованої на вивчення сприйняття здобувачами, які вивчають оподаткування та бухгалтерський облік, сфери бухгалтерського обліку та уявлень про майбутню професію в галузі бухгалтерського обліку та податкового консультування.

Аналіз, проведений у цьому дослідженні, об'єднує 4 шкали для оцінки чотирьох абстрактних понять (конструктів), представлених у структурній моделі, що відображають уявлення здобувачів про бухгалтерську професію, мотивацію здобувачів, залученість здобувачів та уявлення здобувачів про майбутню кар'єру.

У цьому дослідженні було використано метод моделювання структурних рівнянь (SEM) на основі компонентного підходу. Дані були оброблені та проведена оцінка моделей вимірювання. Надійність індикаторів оцінювалася шляхом вивчення їхніх коефіцієнтів навантажень.

Існують різні пропозиції щодо мінімальних значень коефіцієнтів навантажень, які слід зберігати як індикатори, з пропозиціями в діапазоні від 0,4 до 0,708. На думку автора, показники в межах цього діапазону слід вилучати лише в тому випадку, якщо їх вилучення покращує надійність Сукупного показника (композиту). В інших рекомендаціях пропонується, щоб показники, наведені нижче 0,55 слід відкинути, оскільки значення нижче цього порогу вважаються менш цінними для визначення змінної. У цьому дослідженні було встановлено поріг 0,60. Дані таблиці 1 показують, що коефіцієнти навантаження всіх індикаторів перевищують визначений поріг.

Таблиця 1

**Показники індикаторів за коефіцієнтами навантаження**

Код індикатора	Індикатор	Коефіцієнт навантаження
<i>Мотивація</i>		
МЗ 1	Мотивований	0,828
МЗ 2	Стимульований	0,695
МЗ 3	Бажання вчитися	0,787
МЗ 4	Амбітний	0,674
МЗ 5	Захоплений	0,849
МЗ 6	Вражений	0,839
<i>Залучення</i>		
33 1	Я уважно слухаю вказівки викладача під час занять	0,773
33 2	Я повністю зосереджую увагу на викладачі під час занять	0,832
33 3	Я ділюся думками та міркуваннями під час обговорень на заняттях	0,635
33 4	Я розмірковую над тим, як можу використовувати матеріали курсу в повсякденному житті	0,794
33 5	Я розмірковую над тим, як матеріали курсу пов'язані з моїм повсякденним життям	0,774
33 6	Я розмірковую над тим, як матеріали курсу можуть бути корисними для моєї кар'єри	0,721
<i>Сприйняття майбутньої кар'єри</i>		
СЗК 1	Заняття з бухгалтерського обліку зробили мене більш оптимістичним щодо моїх майбутніх професійних перспектив	0,819
СЗК 2	Ці предмети сприяють поліпшенню моїх професійних перспектив	0,879
СЗК 3	Ці предмети допоможуть моїй майбутній професійній кар'єрі	0,813
<i>Сприйняття професії бухгалтера</i>		
СЗП 1	Професія бухгалтера є привабливою	0,864
СЗП 2	Бути бухгалтером – це цікава професія	0,919
СЗП 3	Бухгалтери мають хороші перспективи працевлаштування	0,715

Джерело: побудовано авторами за даними [12].

Надійність конструкту, яка оцінює внутрішню узгодженість, в цьому дослідженні оцінювали за допомогою композитного показника надійності, що вимірює, наскільки добре пов'язані між собою індикатори, що відображають одну латентну змінну. Його значення 0,70-0,90 вважаються прийнятними у більшості досліджень. Якщо композитний показник перевищує 0,90, це може свідчити про надмірну кореляцію (тобто, можливу проблему надмірної узгодженості, коли показники дублюють один одного).

Конвергентна валідність вимірює ступінь позитивної кореляції певного показника з різними показниками тієї самої змінної, тоді як дискримінантна валідність вимірює, чи дійсно показник відрізняється від інших конструктів у тій самій моделі. Конвергентну валідність оцінювали за допомогою критерію Форнелла і Ларкера [13], який стверджує, що показник демонструє конвергентну валідність, якщо значення середньої вилученої дисперсії (AVE) для нього перевищує 0,50. Метод порівнює корінь квадратний AVE кожного конструкта з кореляціями між цим конструктом та іншими змінними у моделі. Якщо корінь квадратний AVE вищий, ніж кореляції з іншими конструктами, це свідчить про належну дискримінантну валідність.

Дискримінантну валідність оцінювали за допомогою порівняння квадратних коренів із значень AVE з кореляціями між латентними змінними, як це було запропоновано Форнеллом і Ларкером [13]. Згідно з цим підходом, показник має дискримінантну валідність, якщо квадратний корінь з AVE кожного конструкту більший за його найвищу кореляцію з будь-яким іншим конструкту, що допомагає забезпечити дискримінантну валідність кожного показника.

У таблиці 2 представлено огляд конструктної надійності, конвергентної валідності та дискримінантної валідності, які оцінюються за допомогою комплексної надійності моделей вимірювання, значень середньої вилученої дисперсії (AVE) та квадратного кореня з AVE відповідно.

Таблиця 2

### Надійність та валідність конструктів

Конструкт	Надійність	Конвергентна валідність	Дискримінантна валідність			
	Комплексна надійність	Середня вилучена дисперсія (AVE)	ЗЗ	МЗ	СЗК	СЗП
ЗЗ	0,889	0,574	0,757			
МЗ	0,904	0,612	0,698	0,782		
СЗК	0,876	0,701	0,662	0,684	0,837	
СЗП	0,874	0,701	0,385	0,514	0,507	0,837

*Джерело: побудовано авторами.*

Результати, представлені в таблиці 2, показують, що всі моделі вимірювання демонструють значення AVE та комплексні показники надійності, що перевищують мінімальний поріг. Зокрема, значення AVE перевищують поріг 0,50,

що підтверджує досягнення конвергентної валідності. Крім того, квадратний корінь з кожної змінної перевищує латентну кореляцію змінних, що підтверджує дискримінантну валідність. Крім того, зведені показники надійності для всіх змінних перевищують 0,70, що свідчить про надійність досліджуваних конструкцій.

Аналіз структурної моделі було проведено за допомогою SEM, що дозволило дослідити взаємозв'язки між змінними в межах конструктивів та оцінити запропоновані гіпотези. У результаті було ретельно перевірено взаємозв'язки, передбачені в моделі. У Таблиці 3 наведено стислий опис гіпотез та відповідних ефектів.

Результати даних таблиці 3 представляють прямі ефекти та специфічні непрямі ефекти. Отримані результати підтвердили висунуті гіпотези. Результати показали позитивний та значущий прямий вплив уявлень здобувачів про професію бухгалтера на мотивацію здобувачів ( $\Gamma 1: 0,514$ ), мотивацію здобувачів на залученість здобувачів ( $\Gamma 2: 0,698$ ), мотивація здобувачів на сприйняття майбутньої кар'єри ( $\Gamma 3: 0,337$ ), залученість здобувачів на сприйняття майбутньої кар'єри ( $\Gamma 4: 0,349$ ) та уявлення здобувачів про професію бухгалтера на сприйняття здобувачами майбутньої кар'єри ( $\Gamma 5: 0,199$ ). Щодо непрямих ефектів, результати вказують на те, що мотивація здобувачів має позитивний непрямий вплив на зв'язок між уявленнями здобувачів про професію бухгалтера та їх сприйняттям майбутньої кар'єри ( $\Gamma 6: 0,173$ ) і що залученість здобувачів має позитивний непрямий вплив на зв'язок між мотивацією здобувачів та їхнім сприйняттям майбутньої кар'єри ( $\Gamma 7: 0,244$ ).

Таблиця 3

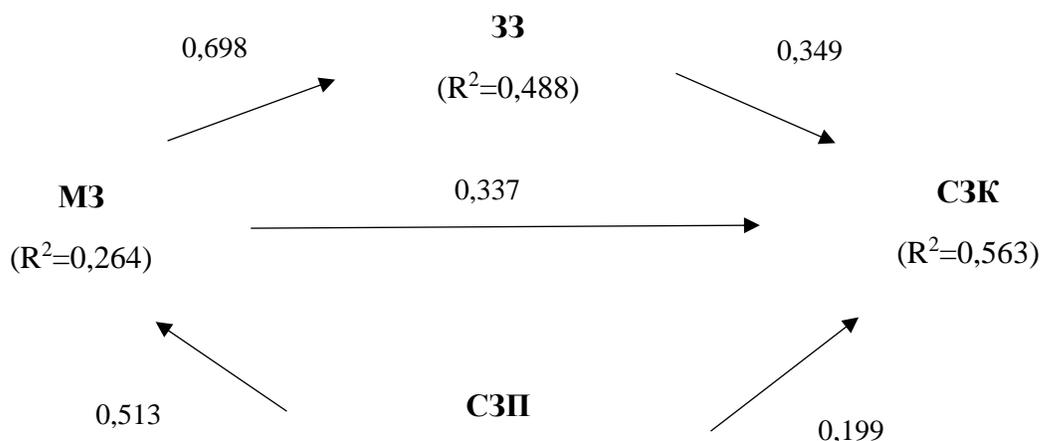
### Відображення гіпотез та ефектів впливу між конструктами

Гіпотези	Напрямок впливу	Коефіцієнт прямого впливу	Коефіцієнт непрямиго впливу	Межі довірчого інтервалу		Значущість (< 0,05)
				нижня	верхня	
Г 1	СЗП->МЗ	0,514		0,385	0,639	+
Г 2	МЗ->ЗЗ	0,698		0,624	0,786	+
Г 3	МЗ->СЗК	0,337		0,152	0,504	+
Г 4	ЗЗ->СЗК	0,349		0,200	0,505	+
Г 5	СЗП->СЗК	0,199		0,053	0,346	+
Г 6	СЗП->МЗ->СЗК		0,173	0,076	0,278	+
Г 7	МЗ->ЗЗ->СЗК		0,244	0,143	0,366	+

*Джерело: побудовано авторами.*

Ці результати підтверджують наявність комплементарного посередництва, тобто як прямий, так і непрямий ефекти є значущими, вказуючи на один і той самий напрямок (позитивний).

Вплив всіх конструктивів у запропонованій моделі було також виражений через коефіцієнт детермінації  $R^2$ . Цей показник відображає дисперсію залежних змінних, що пояснюються незалежними змінними в моделі, і є мірою точності прогнозування. Значення  $R^2$  0,67, 0,33 або 0,19 описуються як значний, помірний або слабкий.



**Рис. 2. Структурна модель ефектів впливу конструктивів**

де ЗЗП – уявлення здобувачів про професію бухгалтера; МЗ – мотивація здобувачів; ЗЗ – залученість здобувачів; ЗЗК – уявлення здобувачів про майбутню кар'єру.

*Джерело: побудовано авторами.*

Результати, наведені на рис. 2 показують, що 24,6% ( $0,264 \cdot 100$ ) дисперсії внутрішніх компонент МЗ пояснюється зовнішньою змінною ЗЗП.  $R^2=0,488$  для змінної ЗЗ означає, що 48,8% дисперсії змінної пояснюється комбінованим впливом змінних ЗЗП та МЗ. Крім того,  $R^2=0,563$  для змінної ЗЗК означає, що 56,3% дисперсії цієї компоненти пояснюється комбінованим впливом зовнішніх змінних ЗЗП, МЗ та ЗЗ. Загалом, результати показують помірний вплив всіх змінних.

Сприйняття та мотивація здобувачів відіграють вирішальну роль у виборі та успішному розвитку кар'єри в галузі бухгалтерського обліку та оподаткування. До ключових аспектів впливу відносяться [14-16]:

1. Формування професійного іміджу: здобувачі, які сприймають бухгалтерський облік як складну, але престижну та затребувану сферу, частіше схиляються до поглибленого вивчення дисципліни та розглядають її як перспективну кар'єру.

2. Рівень мотивації: внутрішня мотивація (інтерес до аналізу фінансових даних, схильність до систематизації та увага до деталей) значно підвищує шанси на успіх у професії. Зовнішня мотивація (висока заробітна плата, стабільність роботи) також впливає на вибір напряму, але може знижувати глибину залученості.

3. Якість освіти та вплив викладачів: викладачі, які інтегрують реальні бізнес-кейси та ERP-системи в навчальний процес, можуть суттєво змінювати

сприйняття здобувачами професії. Практичний підхід та зв'язок теорії з актуальними тенденціями підвищують зацікавленість і мотивацію.

4. Розвиток навичок та впевненість у собі: здобувачі, які мають можливість працювати з реальними даними, моделювати фінансові сценарії та застосовувати аналітичні інструменти, набувають більшої впевненості у своїх здібностях, що безпосередньо впливає на готовність розпочати професійну діяльність.

5. Кар'єрні перспективи: розуміння перспектив росту (від бухгалтера до фінансового директора чи податкового консультанта) створює додаткову мотивацію для здобувачів, які прагнуть розвиватися у фінансовій сфері.

Досвід у викладанні бухгалтерського обліку та оподаткування, а також практична діяльність у цій сфері надають здобувачам цінне розуміння реальних викликів та можливостей.

Сучасна облікова професія перебуває на етапі глибокої трансформації під впливом автоматизації та технологій штучного інтелекту (ШІ). Інтелектуальні системи значно підвищують ефективність, точність і швидкість обробки облікових операцій, що дозволяє бухгалтерам зосереджуватись на стратегічних функціях з доданою аналітичною цінністю: прогнозуванні, оцінці ризиків, антикризовому управлінні. Однак поряд з позитивними змінами виникають соціальні та етичні виклики. Автоматизація поступово витісняє професії, пов'язані з рутинними завданнями, що потребує переосмислення моделей зайнятості та адаптації професійної підготовки до нових вимог ринку.

Таблиця 4

#### Аналітичні інструменти, що формують репутаційний контент бухгалтера

Інструмент / Платформа	Заходи протидії репутаційним ризикам	Якісні показники	Кількісні показники
Power BI / Tableau	Контроль вхідних даних, прозорість візуалізацій	Рівень довіри користувачів, професійне сприйняття	Кількість дашбордів, частота використання, відгуки
LinkedIn / Facebook / блог	Контроль за контентом, дотримання етичних норм	Якість професійного контенту, експертність	Індекс онлайн-репутації, кількість підписників, охоплення публікацій
Xero / SAP / QuickBooks	Захист даних, політика безпеки, рольові доступи	Репутація як надійного аналітика	Частота оновлення бази, показник автоматизації, кількість помилок
Публікації / вебінари	Перевірка фактів, уникнення конфлікту інтересів	Рівень експертної довіри, професійний імідж	Кількість переглядів, кількість посилань/цитувань, рейтинг матеріалу
Електронне портфоліо / сайт-фахівця	Регулярне оновлення, верифікація кейсів	Прозорість, доказова база професіоналізму	Кількість завантажень, кількість сертифікатів, середній бал оцінки

*Джерело: побудовано авторами на основі [20].*

Особливого значення набувають питання конфіденційності та етичності використання даних, що прямо впливають на репутаційний капітал бухгалтера та довіру до професії загалом [17-19].

Формування фахівця облікової індустрії цифрової епохи неможливе без активного застосування новітніх аналітичних інструментів (Power BI, Xero, SAP, штучний інтелект для прогнозного аналізу), розвитку репутаційних платформ (LinkedIn, електронні портфоліо, професійні сервіси оцінювання) та нової освітньої парадигми.

Таблиця 4 демонструє приклади сучасних аналітичних інструментів, які сприяють формуванню репутаційного контенту у сфері бухгалтерського обліку, заходи зниження ризиків втрати репутації та відповідні якісні і кількісні показники.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отримані результати підтвердили висунуті гіпотези. Зокрема, було виявлено, що сприйняття здобувачами професії бухгалтера має значний і позитивний вплив на їхню мотивацію на заняттях. Цей висновок узгоджується з попередніми дослідженнями в цій галузі, зокрема з дослідженнями, присвяченими здобувачам-бухгалтерам та їхнім поглядам на професію бухгалтера. Він також узгоджується з тим, що на мотивацію здобувачів може впливати їхнє сприйняття професії бухгалтера, особливо з точки зору того, наскільки вона пропонує сприятливе співвідношення майбутніх вигод і витрат або як позитивне сприйняття бухгалтерського обліку може підвищити академічну успішність здобувачів. У світлі цих результатів очевидно, що те, як здобувачі сприймають професію бухгалтера, має значний вплив на їхню мотивацію до вивчення бухгалтерського обліку та оподаткування. Крім того, підтверджений позитивний посередницький вплив мотивації на зв'язок між сприйняттям професії та уявленнями здобувачів про майбутню кар'єру підкреслює важливість сприйняття здобувачами професії у формуванні їхнього професійного світогляду.

Попри виявленій прямий зв'язок між уявленнями здобувачів щодо професії бухгалтера та їхніми очікуваннями майбутньої кар'єри, результати дослідження свідчать, що значний вплив професійних уявлень на кар'єрні перспективи здійснюється опосередковано – через мотивацію здобувачів. Цю тезу підтверджують попередні дослідження, зокрема ті, що акцентують увагу на ролі зовнішніх стимулів у формуванні мотивації до навчання та сприйняття майбутньої професійної діяльності.

Крім того, дослідження виявило позитивний зв'язок між мотивацією здобувачів та їхньою залученістю до навчального процесу, що узгоджується з припущенням про нерозривний зв'язок між цими двома аспектами. Мотивація охоплює прагнення людини до досягнення мети, яке може включати як внутрішні, так і зовнішні чинники, часто виконуючи інструментальну функцію для досягнення зовнішньої цілі. Отже, вмотивовані здобувачі схильні вкладати свої

зусилля, час та енергію у виконання навчальних завдань, здобуття знань та взаємодію з колегами, одногрупниками та викладачами щодо змісту курсу та освітньої діяльності – процесів, які визначають сенс їхньої залученості.

Здобувачі з високим рівнем залученості до навчальної діяльності, ймовірно, очікують позитивних результатів у своїй майбутній професійній діяльності. Цей висновок узгоджується з попередніми дослідженнями, які свідчать, що здобувачі старших курсів активно формують свою професійну ідентичність і здатність до працевлаштування, орієнтуючись на певний предмет або курс. Це підкреслює посередницьку роль залученості здобувачів у взаємозв'язку між мотивацією та сприйняттям майбутньої професії.

Це дослідження висвітлює ключові фактори, що впливають на сприйняття здобувачами їхньої майбутньої кар'єри. Попередні дослідження показали, що здобувачі як бухгалтерських, так і небухгалтерських спеціальностей часто мають суперечливі погляди на бухгалтерську професію – поєднання високого статусу з низькою оцінкою. Ці погляди формуються та закріплюються під час вступних курсів з бухгалтерського обліку.

Суспільні стереотипи – зокрема уявлення про бухгалтерів як про пасивних, відсторонених і невиразних – та виклики, з якими стикається професія, такі як розвиток інформаційних технологій, хмарні обчислення, безперервний облік, штучний інтелект, великі дані та технологія блокчейн, надають можливість перегляду цих усталених поглядів.

У контексті кризи бухгалтерської професії, що проявляється у скороченні кількості здобувачів на бухгалтерських програмах і зменшенні участі в іспитах на отримання сертифіката АССА, необхідне більш привабливе представлення бухгалтерської освіти та професії. Це може сприяти підвищенню довіри серед громадськості, клієнтів та професійних асоціацій.

З теоретичної точки зору, дослідження показує, що сприйняття здобувачів впливає на їхнє уявлення про майбутню кар'єру опосередковано—через мотивацію, яка, своєю чергою, взаємопов'язана із залученістю. Це підтверджує попередні дані про ці взаємозв'язки та акцентує важливість мотивації здобувачів під час вивчення бухгалтерського обліку та оподаткування, що дозволяє формувати позитивне сприйняття професійного майбутнього й уникати негативних стереотипів.

З практичної точки зору, дослідження надає важливу інформацію для викладачів, професіоналів та професійних асоціацій щодо необхідності розроблення інноваційної політики, спрямованої на залучення найкращих здобувачів до професії. Крім того, отримані результати демонструють взаємозв'язок між змінними моделей та їхній вплив одна на одну, що дає змогу зробити висновки про інші професії зі схожими кар'єрними шляхами, такі як інженери, науковці чи IT-фахівці.

Варто також враховувати певні обмеження дослідження. Зокрема, невелику кількість відповідей та потенційні труднощі в узагальненні результатів. Попри це, отримані дані вважаються достатніми для забезпечення високого рівня довіри до висновків. Крім того, хоча узагальнення результатів може викликати занепокоєння, обрані методи дослідження є найбільш відповідними для вирішення поставлених завдань. Ці обмеження відкривають перспективи для подальших досліджень. Зокрема, розширення аналізу за рахунок включення даних з інших закладів вищої освіти, що дозволить збільшити вибірку та провести порівняльні дослідження з університетами інших країн, підвищуючи загальну валідність отриманих результатів.

Серед ключових стратегічних напрямів варто виділити оновлення освітніх програм з акцентом на цифрову аналітику, кібернетичну відповідальність і управлінське мислення, розробку регуляторних механізмів для вирішення етичних дилем і захисту облікової інформації, галузеву співпрацю з метою стандартизації практик використання AI-інструментів у бухгалтерії, формування індексів репутаційного рейтингу фахівців на основі їх цифрової активності, професійного портфоліо, сертифікацій та відгуків.

Подальші дослідження повинні охоплювати комплексну оцінку впливу автоматизації на структуру зайнятості, трансформацію етичних стандартів і суспільне сприйняття фахівця облікової індустрії. Лише збалансований підхід до інтеграції інновацій дозволить зміцнити професію у майбутньому. Впровадження репутаційно-орієнтованих освітніх стратегій, індивідуальних траєкторій розвитку, мотиваційних інструментів і цифрової трансформації професії стає необхідною умовою збереження престижу професії та підвищення довіри до неї з боку бізнесу і суспільства.

### Список використаної літератури

1. Белоусова І. А. Розвиток бухгалтерської професії як важливий чинник подолання економічної кризи в Україні. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 5. С. 3–6.
2. Жук В. М. Інституціональні засади розвитку професії бухгалтера. *Облік і фінанси*. 2010. № 2. С.122-127. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/institucionalnizasadi-rozvitku-profesii-buhgaltera-1219.html> (Дата звернення 16.04.2025).
3. Метелиця В. М. Розвиток бухгалтерської професії в умовах глобалізації світової економіки. *Облік і фінанси*. 2012. № 2. С. 52-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2012\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_2_11) (Дата звернення 18.04.2025).
4. Микульський В. С. Трансформація професії бухгалтера в умовах диджиталізації управління. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 103-110. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906103> (Дата звернення 18.04.2025).
5. Михасик О. Д., Кітченко М. І. Професія бухгалтера в Україні: сучасні виклики та перспективи. *Професійна освіта : проблеми і перспективи*. 2017. Вип.

12. С. 36-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos\\_2017\\_12\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2017_12_10) (Дата звернення 18.04.2025).

6. Поливана Л. А. Зникнення професії бухгалтер з розвитком штучного інтелекту. *Економічні науки*. 2016. № 171. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18486/1/19\\_171\\_2016.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18486/1/19_171_2016.pdf).

7. Соболь Г. О. Роль мотивації у системі безперервного професійного розвитку бухгалтера. *Якість вищої освіти : сучасні тенденції та перспективи розвитку освітньої діяльності вищого навчального закладу*: матеріали ХІ Міжнар. наук.-метод.конф., 18-19 лют. 2016 р. Полтава: ПУЕТ, 2016. С. 396-398. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/3726>.

8. Gulin D., Hladika M., Ivana V. Digitalization and the challenges for the accounting profession. *Entrenova conference proceedings*, (September 12, 2019). 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3492237> (Дата звернення 20.04.2025).

9. Soma S. Blockchain – opportunities and challenges for accounting professionals. *Journal of corporate accounting and finance*. 2020. № 31. P.65–67. DOI: <https://doi.org/10.1002/jcaf.22430> (Дата звернення 20.04.2025).

10. Базиль Л. О., Орлов В. Ф. Методологія формування кар'єрних орієнтацій і досягнення професійного успіху. *Концептуальні засади розвитку освіти дорослих: світовий досвід, українські реалії і перспективи* / за ред. В. Г Кременя. та Н. Г. Ничкало. Київ : Знання України, 2018. С. 330–337. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002427.pdf> (Дата звернення 20.05.2025).

11. Клименко Ю. О. Особливості кар'єрних орієнтацій студентів. *Психологія і особистість*. 2022. №1 (21). С.100-114. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1798096> (Дата звернення 20.05.2025).

12. Sampaio C., Régio M., Sebastiao J. R. The influence of students' perceptions and motivation on accounting and taxation careers. *Administrative science*. 2024. Vol. 14(1), № 18. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14010018> (Дата звернення 20.05.2025).

13. Fornell C., Larker David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 1981. №18. P. 39–50. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.

14. Richardson P., Dellaportas S., Perera L. Towards a conceptual framework on the categorization of stereotypical perceptions in accounting. *Journal of accounting literature*. 2015. Vol. 35, №1. P.28–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2015.09.002>.

15. Burke J. A., Polimeni Ralph S. The accounting profession is in crisis. *The CPA Journal*. 2023. December. URL: <https://www.cpajournal.com/2023/12/01/the-accounting-profession-is-in-crisis/> (Дата звернення 20.05.2025).

16. Trapnell J. E., Mezzio S. Accounting education disrupted transforming to face a challenging future. *The CPA Journal*. 2023. December. URL:

<https://www.cpajournal.com/2023/12/29/accounting-education-disrupted/> (Дата звернення 20.05.2025).

17. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338 (1) С. 555-563. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>.

18. Жук В. М., Василішин С. І., Замлинський В. А. Професія бухгалтера в управлінні підприємством та його економічною безпекою : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 180 с.

19. Жук В., Замлинський В., Дяченко О. Роль бухгалтерського обліку у становленні економічної науки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 318(3). С.29-33. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-4>.

20. Замлинський В. А., Найда А. В., Замлинська О. В. Сучасні аналітичні інструменти відповідального ведення бізнесу та впровадження стандартів ЄС для сталого розвитку в агропродовольчому секторі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 160-168. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-28>.

### References

1. Belousova, I. A. (2009). Development of the accounting profession as an important factor in overcoming the economic crisis in Ukraine. *Accounting and Audit*, 5, 3-6 [ in Ukrainian].

2. Zhuk, V. M. (2010). Institutional foundations of the development of the accounting profession. *Accounting and Finance*, 2, 122-127. <https://magazine.faaf.org.ua/institucionalni-zasadi-rozvitku-profesii-buhgaltera-1219.html> [ in Ukrainian].

3. Metelytsia, V. M. (2012). The development of the accounting profession in the context of globalization of the world economy. *Accounting and Finance*, 2, 52-59. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2012\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_2_11) [ in Ukrainian].

4. Mikuls'kyi, V. S. (2019). Transformation of the accounting profession in the context of management digitalization. *Economy of the Agro-Industrial Complex*, 6, 103-110. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906103> [ in Ukrainian].

5. Mykhasyk, O. D., & Kitchchenko, M. I. (2017). The accounting profession in Ukraine: Current challenges and prospects. *Professional Education : Problems and Prospects*, 12, 36-40. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos\\_2017\\_12\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2017_12_10) [ in Ukrainian].

6. Polyvana, L. A. (2016). The disappearance of the accounting profession with the development of artificial intelligence. *Economic Sciences*, 171. [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18486/1/19\\_171\\_2016.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18486/1/19_171_2016.pdf) [ in Ukrainian].

7. Sobol, H. O. (2016). The role of motivation in the system of continuous professional development of accountants. *Quality of Higher Education : Modern Trends and Prospects for Development*, 396-398. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/3726> [ in Ukrainian].
8. Gulin, D., Hladika, M., & Ivana, V. (2019). Digitalization and the challenges for the accounting profession. *Entrenova Conference Proceedings*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3492237>
9. Soma, S. (2020). Blockchain – Opportunities and challenges for accounting professionals. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 31, 65–67. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22430>
10. Bazyl', L. O., & Orlov, V. F. (2018). The methodology for forming career orientations and achieving professional success. (V. G. Kremen' & N. G. Nychkalo, Eds.). *Conceptual Foundations for the Development of Adult Education: Global Experience, Ukrainian Realities and Prospects*, 330–337. <https://core.ac.uk/download/pdf/162002427.pdf> [ in Ukrainian].
11. Klymenko, Yu. O. (2022). Features of career orientations of students. *Psychology and Personality*, 21, 100-114. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1798096> [ in Ukrainian].
12. Sampaio, C., Régio, M., & Sebastiao J. R. (2024). The influence of students' perceptions and motivation on accounting and taxation careers. *Administrative Science*, 14(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci14010018>
13. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
14. Richardson, P., Dellaportas, S., & Perera, L. (2015). Towards a conceptual framework on the categorization of stereotypical perceptions in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 35(1), 28–46. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2015.09.002>
15. Burke, J. A., Polimeni R. S. (2023). The accounting profession is in crisis. *The CPA Journal*. <https://www.cpajournal.com/2023/12/01/the-accounting-profession-is-in-crisis/>
16. Trapnell, J. E., & Mezzio, S. (2023). Accounting education disrupted: Transforming to face a challenging future. *The CPA Journal*. <https://www.cpajournal.com/2023/12/29/accounting-education-disrupted/>
17. Zamlynskyi, V., Skrypnyk, N., & Fedaka, V. (2025). Personnel management under martial law: Integration of digital technologies. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 555-563. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82> [ in Ukrainian].
18. Zhuk, V. M., Vasilyshyn, S. I., & Zamlynskyi, V. A. (2023). The accounting profession in enterprise management and economic security. Kyiv: NNC "IAE" [ in Ukrainian].

19. Zhuk, V., Zamlynskyi, V., & Dyachenko, O. (2023). The role of accounting in the development of economic science. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 29-33. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-4> [in Ukrainian].

20. Zamlynskyi, V. A., Nayda, A. V., & Zamlynska, O. V. (2024). Modern analytical tools for responsible business conduct and implementation of EU standards for sustainable development in the agri-food sector. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 160-168. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-28> [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 05.06.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 11.06.2025**

**Дата публікації: 30.06.2025**

**DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.02>**

**УДК 339.138:502/504:339.137.2**

**Тетяна ГРЕКОВА,**  
асистент кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
*ORCID ID: 0009-0000-4868-1480*  
*e-mail: grekovataniya.656@gmail.com*

**Катерина ЄРЕМЕЄВА,**  
здобувачка вищої освіти  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
*ORCID ID: 0009-0002-4711-2926*  
*e-mail: eremeevakatrysy@gmail.com*

## **«ЗЕЛЕНИЙ» МАРКЕТИНГ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА СУЧАСНОГО РИНКУ**

### **Анотація**

**Актуальність.** Актуальність теми зумовлена зростанням екологічної свідомості споживачів, посиленням вимог до сталого розвитку бізнесу та необхідністю трансформації маркетингових стратегій компаній відповідно до сучасних викликів. Упровадження принципів зеленого маркетингу стає не лише засобом підвищення довіри з боку клієнтів, але й важливим інструментом формування довгострокових конкурентних переваг у все більш насиченому ринковому середовищі.

**Метою статті** є всебічне дослідження впливу «зеленого» маркетингу на конкурентоспроможність компаній та формування практичних рекомендацій щодо впровадження екологічно орієнтованих підходів у маркетингові стратегії підприємств.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, системний підхід, контент-аналіз наукових публікацій та нормативно-правових документів, а також елементи порівняльного аналізу для виявлення рівня впровадження «зеленого» маркетингу серед компаній різних секторів.

**Отримані результати.** Проаналізовано сучасний стан розвитку «зеленого» маркетингу та обґрунтовано його вплив на конкурентні позиції підприємств. Виокремлено стратегічні та тактичні підходи до реалізації екологічних ініціатив у бізнесі. Визначено роль сертифікації, екологічного маркування та просвітницької діяльності у формуванні споживчої довіри. Розкрито необхідність участі державних інституцій, бізнес-асоціацій та освітніх організацій у формуванні культури екологічної відповідальності. Надано практичні рекомендації щодо інтеграції «зеленого» маркетингу в корпоративні стратегії.

**Практична цінність роботи.** Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для розробки та реалізації сталих маркетингових стратегій, що сприятимуть підвищенню їхньої репутації, привабливості для клієнтів та загальної конкурентоспроможності.

**Висновки.** Упровадження «зеленого» маркетингу є не лише маркетинговим трендом, а й необхідністю у сучасних умовах. Компанії, що інтегрують екологічні принципи на стратегічному рівні, мають значно вищі шанси на формування сталих конкурентних переваг. Водночас подальший розвиток екологічно орієнтованого бізнесу потребує комплексної підтримки з боку держави, суспільства та бізнес-середовища в цілому.

**Ключові слова:** «зелений» маркетинг, екологічна відповідальність, сталий розвиток, конкурентоспроможність, споживацька поведінка.

**UDC 339.138:502/504:339.137.2**

**Tetyana GREKOVA,**  
assistant Professor of Management  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID ID: 0009-0000-4868-1480  
e-mail: [grekovataniya.656@gmail.com](mailto:grekovataniya.656@gmail.com)

**Kateryna YEREMEIEVA,**  
higher education student  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID ID: 0009-0002-4711-2926  
e-mail: [eremeevakatrysy@gmail.com](mailto:eremeevakatrysy@gmail.com)

**«GREEN» MARKETING AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE  
MODERN MARKET**

### Abstract

**Relevance.** *The relevance of the study is determined by the growing environmental awareness among consumers and the increasing societal demand for environmentally safe products. These changes in consumer behavior compel businesses to transform their marketing strategies by integrating environmentally oriented approaches. «green» marketing becomes not only a tool for sustainable development but also a source of competitive advantage. In this context, the strategic implementation of green values, certification procedures, and transparent business practices is essential for gaining consumer trust and market share.*

**Purpose of the article is to conduct a comprehensive study of the impact of «green» marketing on the competitiveness of companies in the modern market and to develop recommendations for strengthening their market positions through the implementation of environmentally oriented strategies.**

**Methods.** *The study employs the following methods: analysis and synthesis (to explore existing «green» marketing approaches and their effects on competitiveness); abstraction and generalization (to identify key factors and trends); content analysis of regulatory documents and certification systems; case study (analysis of practical examples of green strategies in businesses); and comparative analysis (to evaluate the effectiveness of strategic vs. tactical «green» marketing practices).*

**Results.** *The article analyzes the current state of «green» marketing implementation across companies, emphasizing the distinction between strategic and tactical approaches. It highlights the role of environmental certification, labeling, and standardization in shaping consumer trust and enhancing transparency. The findings demonstrate that companies that systematically integrate «green» marketing into long-term strategies tend to gain sustainable competitive advantages. Additionally, the article underscores the need for a coordinated effort by businesses, government institutions, and educational bodies to cultivate environmental responsibility in the corporate sector.*

**Practical value of the study.** *The results provide actionable recommendations for businesses aiming to improve their market competitiveness through green marketing. The study also serves as a basis for policymakers and educational institutions in promoting sustainable business practices.*

**Conclusions.** *«Green» marketing plays an increasingly vital role in strengthening the competitive positions of companies in a sustainability-driven market. Strategic integration of environmental values into business operations enables companies not only to meet consumer expectations but also to form long-term advantages. However, the overall development of environmental responsibility culture requires joint efforts from various sectors of society.*

**Keywords:** *green marketing, environmental responsibility, sustainable development, competitiveness, consumer behavior.*

**Вступ.** Сучасний світ зіштовхується з рядом гострих екологічних викликів, таких як глобальне потепління, забруднення навколишнього середовища та вичерпання природних ресурсів, які займають центральне місце в політичному та економічному порядку денному. Зростаюча екологічна свідомість споживачів щодо впливу їхніх рішень на довкілля спричиняє появу нових ринкових тенденцій, серед яких особливу увагу привертає «зелений» маркетинг.

Актуальність теми зеленого маркетингу в сучасних умовах є безсумнівною. По-перше, посилення регуляторного контролю з боку держав вимагає від компаній дотримання екологічних стандартів. По-друге, зростає попит споживачів на екологічно чисті продукти та послуги, що змушує бізнес адаптувати свою діяльність відповідно до цих вимог. Нарешті, бізнес поступово усвідомлює, що

екологічна відповідальність є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу на ринку.

Проблема даного дослідження полягає у визначенні ефективних стратегій зеленого маркетингу, які не лише допоможуть компаніям відповідати на екологічні виклики, але й отримати конкурентну перевагу. Важливо вивчити, як споживачі реагують на екологічні ініціативи компаній, які фактори впливають на їхню готовність сплачувати більше за екологічно чисті товари, а також які бар'єри існують на шляху впровадження зеленого маркетингу. Невирішеними залишаються питання впливу зеленого маркетингу на поведінку споживачів та ефективності різних стратегій у різних галузях. Багато компаній досі не мають чітких показників оцінки успіху своїх екологічних ініціатив, що ускладнює їх подальший розвиток.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** «Зелений» маркетинг, як концепція, яка інтегрує екологічні аспекти у стратегії маркетингу, набуває все більшої популярності в сучасному бізнес-середовищі. Останні дослідження вказують на те, що «зелений» маркетинг може стати не лише етичною, а й стратегічною перевагою для компаній, які прагнуть відповідати вимогам свого цільового ринку.

Одним із ключових досліджень у цій галузі є робота Поллі Тревор [17] у статті «Green» marketing Strategies: Effectiveness and Implications for Businesses" , яка аналізує вплив екологічних ініціатив на споживчу поведінку. Тревор зазначає, що споживачі, які усвідомлюють проблеми довкілля, готові платити більше за екологічно чисті продукти. Однак вона також підкреслює, що компанії повинні забезпечити високу якість своїх товарів, адже споживачі не готові жертвувати якістю заради екологічності.

Водночас, у дослідженні, проведеному Хеба Аль-Зубаїр Абдул Маджид Мохаммед [14] "The Role of «Green» marketing in Sustainable Development", акцентується увага на необхідності інтеграції зеленого маркетингу у загальну стратегію компанії. Мохаммед вважає, що лише ті компанії, які здатні адаптувати свої бізнес-моделі до вимог сталого розвитку, зможуть досягти успіху на ринку. Однак у його дослідженні не достатньо розглянуто конкретні приклади успішної реалізації цих стратегій.

Дослідження Ї Чан Ян [19] "Consumer Behavior towards Green Products" також підтверджує важливість усвідомленості споживачів. Сміт вказує на те, що компанії, які використовують активні комунікаційні стратегії для просування своїх екологічних ініціатив, отримують значну конкурентну перевагу. Однак вона зауважує, що багато компаній стикаються з труднощами в точному позиціонуванні своїх продуктів у сегменті «зеленого» маркетингу.

Порівняльний аналіз цих робіт вказує на те, що існує консенсус щодо важливості зеленого маркетингу в сучасному бізнесі, але підходи до його реалізації різняться. Сильними сторонами робіт Мохаммед і Ї Чан Ян є акцент на

споживчій усвідомленості та якості продуктів, тоді як дослідження Мельниченка [18] підкреслює стратегічний аспект інтеграції зеленого маркетингу у бізнес-модель. Проте, всі дослідники відзначають недостатню увагу до конкретних практик реалізації зеленого маркетингу в українському контексті, що є слабкою стороною їхніх праць.

Таким чином, можна зробити висновок, що хоча зелені маркетингові стратегії здатні стати вагомою конкурентною перевагою для компаній, їх успішність залежить від усвідомленості споживачів, інтеграції в загальну бізнес-стратегію та забезпечення якості продуктів. В подальшому необхідно більше досліджень, які б детально аналізували успішні кейси реалізації зеленого маркетингу, особливо в контексті вітчизняних компаній, що дозволить заповнити існуючі прогалини в літературі та практиці.

**Мета.** Метою цієї статті є дослідження ролі зеленого маркетингу як конкурентної переваги на сучасному ринку. Для досягнення цієї мети ставляться завдання: аналіз основних принципів зеленого маркетингу, дослідження його впливу на поведінку споживачів, а також розгляд успішних кейсів компаній, що запровадили екологічні ініціативи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У даному дослідженні основну увагу приділено таким поняттям, як ««зелений» маркетинг і «конкурентна перевага» (табл.1), які є фундаментальними для розуміння ефективності екологічних маркетингових стратегій.

Таблиця 1

**Дефініції ««зелений» маркетинг» і «конкурентна перевага»**

Автор	Визначення/ Definition
<i>««зелений» маркетинг»/ «green marketing»</i>	
Банерджі С.	««зелений» маркетинг є маркетингом продуктів, які передбачаються (позиціонуються) екологічно безпечними»
Прайд В.М. та Феррел О.С.	««зелений» маркетинг як концепцію, що відноситься до зусиль організації при проектуванні, рекламі, ціноутворенні та розповсюдженню товарів, які не мають шкідливий вплив на навколишнє середовище»
Оттман Ж.	««зелений» маркетинг є парасольковим терміном для навчання споживачів про різноманітні екологічні переваги та атрибути своїх продуктів або компанії»
<i>«конкурентна перевага»/ «competitive advantage»</i>	
А. Маршалл	«головною конкурентною перевагою підприємства є значний масштаб виробництва та зниження на цій основі витрат»/
А. Алчинян, Т. Еггертсон	«виняткові властивості, якими наділений господарюючий суб'єкт порівняно з іншими»
П. Друкера, Ф. Хайєка	«основа конкурентної переваги полягає у людському факторі, оскільки більш конкурентоспроможним підприємство може стати лише за наявності у його штаті ефективних керівників»

*Джерело: складено авторами за даними [3; 9; 11; 12; 15; 16].*

Ці поняття є центральними для дослідження, оскільки об'єднання зелених практик з маркетинговими зусиллями все частіше виступає не лише інструментом соціальної відповідальності, але й стратегічною інновацією для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, поняття «зелений» маркетинг визначає комплекс маркетингових дій та стратегій, спрямованих на розробку екологічно чистих продуктів і комунікацію їхніх переваг споживачам, що відображає екологічну свідомість компанії. «Конкурентна перевага» означає набір унікальних характеристик, які дозволяють компанії виділитися на ринку та приваблювати більше клієнтів.

Наразі найпоширенішими є визначенням цілей екологічного маркетингу, запропоноване Ж. Оттман, яка вважає, що «зелений» маркетинг має на меті досягнення двох основних цілей [15]: покращення якості навколишнього середовища та задоволення потреб споживачів. Деякі дослідники вважають екологічний маркетинг підходом, який прагне усунути невідповідність між комерційними цілями та еколого-соціальними аспектами маркетингового середовища, при цьому компанія все ще орієнтується на отримання прибутку, одночасно зберігаючи довкілля та дбаючи про здоров'я і добробут населення [8, с. 156].

Дослідження має емпіричний характер, поєднуючи кількісний та якісний підходи. Оцінка впливу зеленого маркетингу на конкурентоспроможність здійснювалась шляхом порівняльного аналізу, опитувань споживачів та інтерв'ю з бізнес-лідерами. Така комбінація методів забезпечила комплексне розуміння ролі зеленого маркетингу. Емпіричне дослідження було проведено Інститутом ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України з березня по липень 2023 року [6], під час якого опитали 500 споживачів з різних регіонів України та провели інтерв'ю з 20 представниками компаній, які використовують «зелений» маркетинг. Збір даних охоплював демографічні показники та характеристики компаній, здійснювався через онлайн-опитування і глибинні інтерв'ю.

«Зелений» маркетинг є стратегією, орієнтованою на просування екологічно чистих продуктів, практик та цінностей, що дозволяє залучати свідомих споживачів і сприяти стійкому розвитку. У контексті зростання екологічної свідомості, особливо в онлайн-торгівлі, багато клієнтів стали уважніше ставитись до того, як продукція компаній впливає на довкілля [13]. Це спричинило популярність сталих практик і призвело до того, що найуспішніші компанії інтегрують методи «зеленого» маркетингу, щоб відповідати новим тенденціям та залучати нових клієнтів.

Термін «зелений» маркетинг охоплює виробництво та просування продукції з мінімальним впливом на екосистеми, що підвищує імідж бренду та робить внесок у збереження довкілля [5]. Використання екологічно безпечних товарів допомагає компаніям виділитися серед конкурентів, що особливо актуально в умовах зростаючої обізнаності споживачів про екологічні виклики.

«Зелений» маркетинг набирає популярності в умовах зміни клімату. Наприклад, за результатами дослідження Harvard Business School 2022 року [4], близько 77% споживачів у всьому світі враховують сталість та екологічну відповідальність компанії під час вибору брендів. Незважаючи на те, що «зелений» маркетинг зазвичай є дорожчим за традиційний, він відповідає сучасним запитам ринку.

Щоб «зелений» маркетинг справді давав результат, компаніям важливо застосовувати стратегічний підхід, дотримуючись низки ключових принципів зображених в табл.2, які ефективно передають екологічні цінності бренду.

Таблиця 2

### Ключові принципи зеленого маркетингу

Принцип	Опис
Усвідомленість споживача	Інформування споживача про екологічні проблеми, що вирішує продукт, є критично важливим для формування його зацікавленості
Освітня функція	Важливо не лише повідомляти про екологічні зусилля компанії, а й роз'яснювати їх значення, інакше значна частина цільової аудиторії не відчує важливості цих заходів
Прозорість і достовірність	Забезпечення виконання заявлених екологічних ініціатив, відповідність загальній політиці бізнесу щодо збереження довкілля для підтримки позитивного екологічного іміджу
Гарантія якості	Споживачі очікують, що екологічні продукти повністю відповідають стандартам якості, не знижуючи функціональні характеристики на користь екологічності
Цінова стратегія	Якщо екологічний продукт дорожчий, важливо переконатися, що споживач розуміє обґрунтованість ціни та може її дозволити
Залучення споживачів	Мотивація споживачів до екологічних дій

*Джерело: систематизовано авторами за даними [2; 10].*

Таким чином, провідні бренди повинні усвідомити, що очікування споживачів суттєво змінилися. Сучасний споживач стає дедалі свідомішим і вимогливішим, і простого «озеленення» продукції вже недостатньо. Сьогодні споживачі прагнуть, щоб продукти, які вони купують, не лише задовольняли їхні потреби, але й були доступними за ціною, при цьому зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище у їхньому повсякденному житті.

Важливо усвідомлювати, що екологічні ініціативи повинні бути інтегровані у всі аспекти бізнесу, а не лише в маркетингові кампанії. Споживачі цінують щирість і прозорість, тому компанії повинні демонструвати, що їхні екологічні зобов'язання ґрунтуються на реальних діях та досягненнях. Дотримуючись "золотих правил" зеленого маркетингу, бренди можуть не лише задовольнити вимоги споживачів, а й сформувані стійкі відносини, основані на довірі.

У підсумку, можна стверджувати, що «зелений» маркетинг полягає у використанні та просуванні продуктів і послуг, які є корисними для

навколишнього середовища. Це охоплює широкий спектр практик і стратегій зображених в табл. 3, спрямованих на зменшення негативного впливу на екосистему та підтримку стійкого розвитку.

Таблиця 3

### Стратегії екологічного маркетингу

Стратегія	Опис
Екологічний дизайн продукту	Створення продуктів зі зменшеним впливом на довкілля
Інновації для сталого розвитку	Інвестиції в дослідження та розробки для створення більш екологічних виробничих процесів
Екологічна упаковка	Скорочення зайвої упаковки, використання матеріалів, які підлягають переробці або розкладанню, з відповідними еко-маркуваннями для інформування споживачів про екологічність
Екологічний ланцюг постачання	Співпраця з постачальниками, які дотримуються екологічних та етичних стандартів, оптимізація ланцюга постачання для підвищення енергоефективності
Зелена реклама і комунікація	Чесна комунікація про екологічні продукти, без «зелених» маніпуляцій; просвітницькі кампанії для підвищення екологічної обізнаності споживачів
Екологічні партнерства	Співпраця з екологічними організаціями та компаніями, що підтримують сталі принципи, для спільного просування екологічної поведінки споживачів

*Джерело: систематезовано авторами за даними [1; 12].*

Впровадження стратегій екологічного маркетингу може не лише задовольнити вимоги екологічно свідомих споживачів, але й сприяти формуванню більш стійкого та екологічно відповідального майбутнього. Коли компанії інтегрують принципи стійкості у свої основні цінності та діяльність, вони можуть скористатися всіма перевагами екологічного маркетингу.

Отже, екологічний або «зелений» маркетинг представляє собою концепцію, за якої компанії акцентують увагу на екологічних перевагах своїх продуктів як на маркетинговому активі, підкреслюючи, яким чином здійснюється їхнє виробництво. Створюючи продукцію екологічним шляхом, компанії демонструють свою відданість принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності. Виробництво екологічно чистої продукції в рамках даної концепції підтверджує зобов'язання компанії до охорони довкілля та забезпечення споживачів високоякісними і корисними товарами.

Враховуючи різноманіття визначень та підходів до екологічного маркетингу, можна стверджувати, що підприємства в різних галузях мають широкі можливості для впровадження екологічних практик. Вибір конкретного напрямку залежить від цілей компанії, її ресурсів, потреб ринку та загальної економічної ситуації. Підприємства можуть зосередитися на розробці і просуванні екологічно чистих

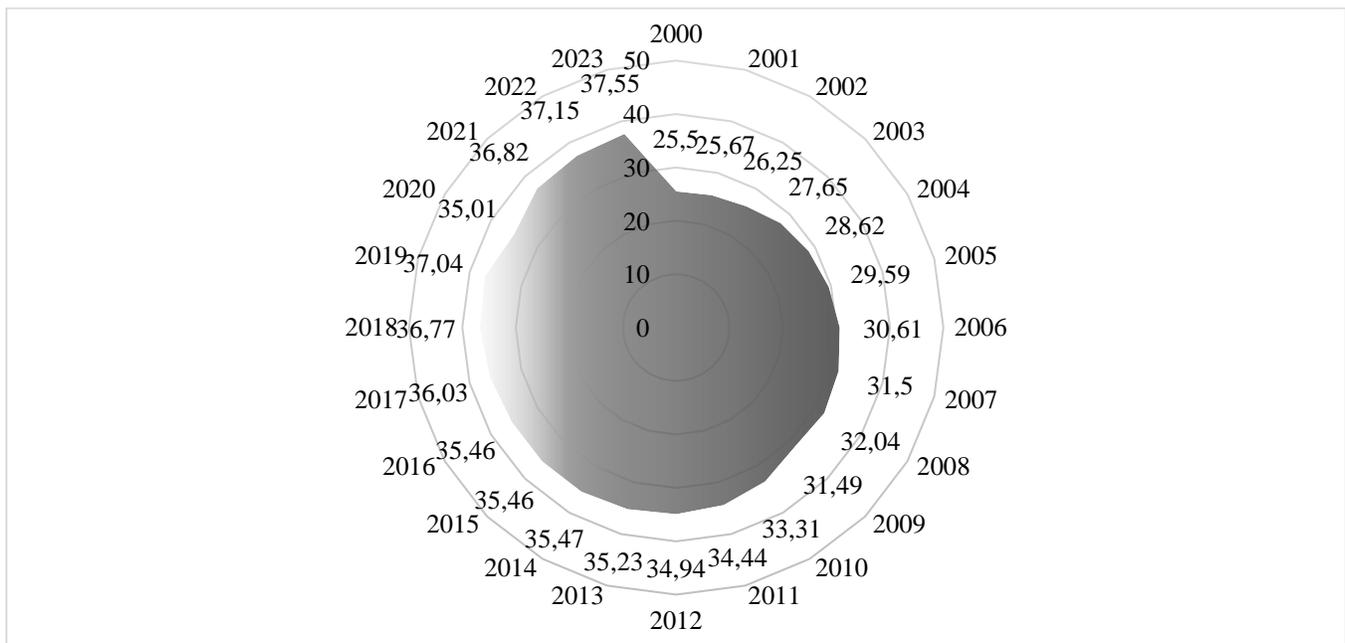
продуктів [6], впровадженні сталих технологій у виробництво [9], створенні відповідальних ланцюгів постачання, екологічному маркуванні, освіті та залученні споживачів, корпоративній соціальній відповідальності, а також на таких напрямках, як циркулярна економіка [7], екологічний дизайн і екологічний туризм.

Як було зазначено, основною метою маркетингу є задоволення потреб споживачів. Проте традиційні виробничі процеси, які забезпечують створення товарів та послуг, часто супроводжуються значним навантаженням на довкілля. Екологізація бізнесу, або «зелений» маркетинг, пропонує інноваційний підхід, спрямований на мінімізацію негативного впливу підприємств на природу. Компанії, які реалізують екологічні практики, обирають шлях сталого розвитку, де виробництво товарів не суперечить збереженню природних ресурсів. Це досягається за рахунок використання відновлювальних ресурсів, енергоефективних технологій, зменшення відходів і викидів, а також оптимізації логістичних процесів. Такий підхід не лише сприяє збереженню екосистеми, але й стає потужним маркетинговим інструментом, що дозволяє компаніям виділятися на ринку, залучати екологічно свідомих споживачів і формувати позитивний імідж відповідального бізнесу. Сучасний споживач все більше цінує компанії, які дбають про довкілля, і готовий платити більше за екологічно чисті продукти.

Одним із найефективніших інструментів зеленого маркетингу є активне впровадження електромобілів у корпоративні автопарки. Це не тільки сприяє енергозбереженню та зменшенню забруднення повітря, але й демонструє соціальну відповідальність бізнесу. Такий крок відповідає глобальним тенденціям на екологізацію транспорту та підтримує державні ініціативи, такі як "Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року" [8], спрямована на розвиток екологічно чистого транспорту. Незважаючи на те, що чинне законодавство в Україні ще не повністю стимулює перехід на електромобілі, швидкий розвиток технологій та зростання попиту на екологічні рішення роблять цей крок вигідним як для бізнесу, так і для довкілля. Інвестуючи в електротранспорт, компанії не лише покращують свою репутацію, але й отримують конкурентну перевагу на ринку, оскільки все більше споживачів обирають товари та послуги компаній, які дбають про довкілля.

Свідомий вибір матеріалів для упаковки став ще одним потужним інструментом зеленого маркетингу. Сьогодні все більше компаній віддають перевагу екологічно чистим альтернативам пластику, таким як картон чи біорозкладні полімери. За даними ООН [6], щороку у світі використовують 5 трильйонів пластикових пакетів, і кожного року до океану потрапляє 8 мільйонів тонн пластику. Поліетилен розкладається в природі більше ніж 200 років, а пластик – майже 450 років. При цьому деякі вчені вважають, що пластик просто розпадається на менші частини, які залишаються в природі. Таким чином, цей тренд не лише сприяє збереженню довкілля, а й дозволяє компаніям

позиціонувати себе як відповідальні та інноваційні. Наприклад, українські виробники вже пропонують біорозкладні пакети, які зберігають товар нарівні зі звичайними поліетиленовими, але повністю розкладаються в природі за кілька років, не завдаючи шкоди екосистемам. Яскравим прикладом є мережа супермаркетів АТБ [7], яка активно впроваджує пакети з біорозкладною добавкою. Такий підхід відповідає сучасним екологічним вимогам і дозволяє залучати екологічно свідомих споживачів, готових платити більше за продукти, вироблені з використанням екологічно чистих матеріалів. Компанія Nestlé [8] у Волинській області вже націлена на досягнення вуглецевої нейтральності до 2030 року. Встановлені сонячні електростанції, які забезпечують підприємство власною енергією, одночасно вирішують два завдання: забезпечують чисту енергію та дозволяють підтримувати стабільну собівартість протягом усього терміну експлуатації (20–25 років).



**Рис.1 Динаміка викидів CO<sub>2</sub> у світі 2000-2023**

*Джерело: узагальнено і побудовано авторами за даними [6].*

Загалом, наша планета стикається з серйозною проблемою викидів відходів. Один із найважливіших показників цього процесу – рівень викидів вуглекислого газу, який безпосередньо впливає на кліматичні зміни. Для кращого розуміння масштабів цієї проблеми доцільно звернути увагу на динаміку викидів CO<sub>2</sub> у світі за останні два десятиліття.

Рисунок 1 ілюструє, що проблема викидів CO<sub>2</sub> є однією з найгостріших екологічних викликів сучасності. Для ефективного вирішення цієї проблеми необхідні глобальні зусилля, спрямовані на перехід до чистіших та відновлювальних джерел енергії.

У цьому контексті «зелений» маркетинг постає не лише як відповідь на екологічні виклики, а й як важлива конкурентна перевага для компаній у сучасному бізнес-середовищі. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічні ініціативи брендів, віддаючи перевагу тим компаніям, які демонструють свою прихильність до сталого розвитку. Впровадження зелених технологій та екологічно чистих продуктів стає важливим фактором, що впливає на вибір споживачів.

Таким чином, компанії, які активно зменшують викиди CO<sub>2</sub> та просувають екологічні рішення, можуть не лише покращити свою репутацію, але й залучити нових клієнтів, підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку. У контексті зростаючої екосвідомості споживачів «зелений» маркетинг набуває важливості як інструмент формування іміджу бренду та забезпечення його успіху у майбутньому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** «зелений» маркетинг є не лише модною тенденцією, а необхідним елементом сучасного бізнесу. Він дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність і вносити вклад у збереження довкілля та забезпечення сталого розвитку. Однак для успішного розвитку зеленого маркетингу в Україні необхідна комплексна підтримка з боку держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Подальші дослідження у цій сфері дозволять глибше зрозуміти процеси, що відбуваються, та розробити ефективні стратегії розвитку зеленої економіки в Україні. Системна державна політика, спрямована на стимулювання екологічних ініціатив, запровадження податкових пільг для «зелених» підприємств та підтримку екологічної освіти серед населення, може створити сприятливі умови для поширення впливу зеленого маркетингу. Водночас бізнес-структури повинні розвивати екологічно відповідальні моделі виробництва та інформувати споживачів про екологічні переваги своєї продукції. Активна участь громадянського суспільства є також суттєвою, оскільки освічені споживачі готові підтримувати підприємства, які роблять внесок у збереження екології.

Подальші дослідження в сфері зеленого маркетингу допоможуть глибше зрозуміти механізми його впливу на ринок і споживачів, а також розробити ефективні стратегії для сталого розвитку економіки України.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що «зелений» маркетинг є не лише етичним і соціально відповідальним підходом, але й дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності компаній у довгостроковій перспективі. Успішна реалізація його принципів вимагає системного підходу, міждисциплінарного мислення та активної взаємодії між бізнесом, споживачами й державними інституціями.

### Список використаної літератури

1. Романенко В. Р. Розвиток концепції зеленого маркетингу як інструмент наближення до соціально-відповідального споживача. Сучасні тенденції та проблеми управління. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1 (18). DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.9.
2. Гаврилець О., Дочинець Н., Кампо Г. «зелений» маркетинг – перспективна концепція ринкового позиціювання як реакція на виклики сьогодення. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 3-4 (97-98). С. 118-123. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19> (дата звернення: 29.04.2025).
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі : новаторство і підприємництво / пер.с англ. В. С. Гуля. Київ : Україна, 1994. 319 с.
4. Вплив екологічних проектів на досягнення цілей сталого розвитку міськими територіальними громадами / Дячук А., Єфремова О., Матеюк О., Шевченко С. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2024. № 337(3(2), 389-394. DOI 10.31891/2307-5732-2024-337-3-59.
5. Мальчик М. В., Мартинюк О. В. Парадигма формування та розвитку «зеленого маркетингу» в сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2. С. 59-62. URL: [http://www.venu-journal.org/download/2015/2\(29\)/pdf/11-Malchik.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2015/2(29)/pdf/11-Malchik.pdf) (дата звернення: 13.04.2025).
6. Екологічне маркування та глобальні цілі сталого розвитку. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*. URL: <https://mepr.gov.ua/biznesu/ekologichne-markuvannya/ekologichne-markuvannya-ta-globalni-tsili-stalogo-rozvytku/> (дата звернення: 13.04.2025).
7. Олійник О. В., Легенчук С. Ф., Юрківська О. Д. Циркулярна економіка як основа сталого розвитку підприємства : обліковий аспект. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. №4 (110). С. 54–62. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-54-62](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-54-62).
8. Рябова Т. А., Рябов І. Б. Проблеми та перспективи екологічного маркетингу в Україні. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3\\_2019/32.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/32.pdf) (дата звернення: 22.04.2025).
9. Садченко О., Гайворонська І., Шмагіна В. Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 262-268. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>.
10. Садченко О. В. Концепції екологічного маркетингу. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2009. № 3. С. 71-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2009\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2009_3_11) (дата звернення: 19.04.2025).
11. Alkhatib S., Kecskés P., Keller V. «GREEN» MARKETING in the Digital Age: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2023. № 15(16). P. 12369. URL: <https://doi.org/10.3390/su151612369>. (дата звернення: 15.04.2025).

12. Banerjee S. Environmental Marketing («GREEN» MARKETING Rudiments). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 7<sup>th</sup> International Business Research Conference IESMCRC*. 2013. Vol. 2. P. 69-74. URL: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/7th-ibrc-volume-2/24.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).
13. Kaleta A. M., Grela G. Sustainability and consumer behavior in electronic commerce. *Sustainability*. 2023. №15 (22). P. 15902. <https://doi.org/10.3390/su152215902>.
14. Mohammed H. A. A. M. The role of «GREEN» MARKETING in achieving sustainable development (A case study of the Fahd Al-Medhath electricity corporation). *Global Journal of Economics and Business*. 2021. № 10 (1). P. 46-56. URL: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.4> (дата звернення: 26.04.2025).
15. Ottman J. What green consumer polls should really be asking. URL: [http://www.huffingtonpost.com/jacquelyn-ottman/to-really-understand-gree\\_b\\_1458760.html](http://www.huffingtonpost.com/jacquelyn-ottman/to-really-understand-gree_b_1458760.html) (дата звернення: 23.04.2025)
16. Pavlenko T. V. The essence of green marketing. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/132529/12899>. (дата звернення: 17.04.2025).
17. Trevor P. «GREEN» MARKETING Strategies: Effectiveness and Implications for Businesses. 2020.
18. Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains) / S. Melnychenko et al. *Innovative Marketing*. 2021. № 17 (2). P.112-124. doi:[10.21511/im.17\(2\).2021.11](https://doi.org/10.21511/im.17(2).2021.11).
19. Yang Y. C. Consumer Behavior towards Green Products. *Journal of Economics, Business and Management*. 2017. Vol. 5, № 4. P. 160-167.

### References

1. Romanenko, V. R. (2024). Development of the Concept of «GREEN» MARKETING as a Tool for Approaching Socially Responsible Consumers. Modern Trends and Management Issues. *Journal of Strategic Economic Research*, 1 (18). DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.9 [in Ukrainian].
2. Havylets, O., Dochynets, N., & Kampa, H. (2022). «GREEN» MARKETING – a prospective concept of market positioning as a response to current challenges. *Mechanism of Economic Regulation*, 3-4 (97-98), 118-123. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19> (accessed: April 29, 2025) [in Ukrainian].
3. Drucker, P. (1994). *How to Ensure Success in Business : Innovation and Entrepreneurship*. ( Trans. in Eng.). Kyiv: Ukraine (in Ukrainian).
4. Dyachuk, A., Yefremova, O., Mateyuk, O., & Shevchenko, S. (2024). Impact of environmental projects on the achievement of sustainable development goals by urban territorial communities. *Technical Sciences*, 337 (3(2), 389-394. DOI 10.31891/2307-5732-2024-337-3-59 [in Ukrainian].

5. Malchik, M. V., & Martynyuk, O. V. (2015). The Paradigm of Formation and Development of "Green Marketing" in Modern Conditions. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, 59-62. URL: [http://www.venu-journal.org/download/2015/2\(29\)/pdf/11-Malchik.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2015/2(29)/pdf/11-Malchik.pdf) (accessed: April 13, 2025) [in Ukrainian].
6. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. *Environmental labelling and global sustainable development goals*. <https://mepr.gov.ua/biznesu/ekologichne-markuvannya/ekologichne-markuvannya-ta-globalni-tsili-stalogo-rozvytku/> (accessed: April 13, 2025) [in Ukrainian].
7. Oliynyk, O. V., Legenchuk, S. F., & Yurkivska, O. D. (2025). Circular economy as the basis of sustainable development of the enterprise: accounting aspect. *Economics, Management and Administration*, 4 (110), 54–62. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-54-62](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-54-62) [in Ukrainian].
8. Ryabova, T. A., & Ryabov, I. B. (2019). Problems and Prospects of Ecological Marketing in Ukraine. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 3 (108). [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3\\_2019/32.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/32.pdf) (accessed: April 22, 2025) [in Ukrainian].
9. Sadchenko, O., Haivoronska, I., & Shmagina, V. (2025). Integration of ESG principles in production: opportunities for sustainable development, circular economy and marketing. *Sustainable development of the economy*, 1 (52), 262-268. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36> [in Ukrainian].
10. Sadychenko, O. V. (2009). Concepts of Ecological Marketing. *Economic Bulletin of the National Mining University*, 3, 71-79. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2009\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2009_3_11) (accessed: April 19, 2025) [in Ukrainian].
11. Alkhatib, S., Kecskés, P., & Keller, V. (2023). «GREEN» MARKETING in the Digital Age : A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(16), 12369. <https://doi.org/10.3390/su151612369>. (accessed: April 15, 2025).
12. Banerjee, S. Environmental Marketing («GREEN» MARKETING Rudiments). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 7th International Business Research Conference IESMCRC, 2, 69-74. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/7th-ibrc-volume-2/24.pdf> (accessed: April 28, 2025)
13. Kaleta, A. M., & Grela, G. (2023). Sustainability and consumer behavior in electronic commerce. *Sustainability*, 15(22), 15902. <https://doi.org/10.3390/su152215902>
14. Mohammed, H.A.A.M. (2021). The Role of «GREEN» MARKETING in Achieving Sustainable Development (A Case Study of the Fahd Al-Medhath Electricity Corporation). *Global Journal of Economics and Business*, 10 (1), 46-56. <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.4> (accessed: April 26, 2025)
15. Ottman, J. What Green Consumer Polls Should Really Be Asking. [http://www.huffingtonpost.com/jacquelyn-ottman/to-really-understand-gree\\_b\\_1458760.html](http://www.huffingtonpost.com/jacquelyn-ottman/to-really-understand-gree_b_1458760.html) (accessed: April 23, 2025).

16. Pavlenko, T.V. The Essence of Green Marketing. Available at <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/132529/12899>. (accessed: April 17, 2025).

17. Trevor P. (2020). «GREEN» MARKETING Strategies: Effectiveness and Implications for Businesses

18. Melnychenko, S., Mazaraki, A., Vedmid, N., Okhrimenko, A., & Shtanova, A. (2021). Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains). *Innovative Marketing*, 17 (2), 112-124. doi:[10.21511/im.17\(2\).2021.11](https://doi.org/10.21511/im.17(2).2021.11)

19. Yang, Y. C. (2017). Consumer Behavior towards Green Products. *Journal of Economics, Business and Management*, 5 (4), 160-167.

**Надходження рукопису до журналу: 15.05.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 21.05.2025**

**Дата публікації: 30.06.2025**

**DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.03>**

**УДК 005:159.928.23-052]004.67**

**Тетяна ГРЕКОВА,**

асистент кафедри менеджменту

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

*ORCID ID: 0009-0000-4868-1480*

*e-mail: grekovataniya.656@gmail.com*

**Анастасія ЖЕКЮ,**

здобувачка вищої освіти

Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна

*e-mail: asya.danylenko@gmail.com*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ ЗА УМОВ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

### **Анотація**

**Актуальність.** Тема дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних рішень для забезпечення клієнтської лояльності в умовах обмежених ресурсів, що є особливо актуальним для малого та середнього бізнесу в умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та цифрової трансформації. Застосування цифрових технологій відкриває нові можливості для збереження та зміцнення клієнтської бази, навіть за браку фінансових, кадрових чи технологічних ресурсів.

**Метою статті** є комплексне дослідження впливу цифрових інструментів на формування, підтримання та посилення клієнтської лояльності підприємств за умов обмеженого ресурсного потенціалу.

**Методи дослідження.** У процесі роботи використано системний і структурно-функціональний підходи; методи контент-аналізу, кейс-аналізу, порівняльного аналізу; елементи абстрагування та узагальнення (для класифікації ресурсних обмежень і побудови стратегій цифрової трансформації клієнтського менеджменту).

**Отримані результати.** Визначено сутність поняття «клієнтська лояльність» і виявлено основні чинники, що впливають на її формування. Розроблено класифікацію ресурсних обмежень, які стримують цифрову трансформацію. Проведено аналіз сучасних цифрових інструментів управління клієнтськими відносинами, таких як CRM-системи, чат-боти, соціальні платформи, email-маркетинг, що довели ефективність в умовах обмеженого бюджету. На прикладі сільськогосподарського підприємства проведено діагностику поточного стану взаємодії з клієнтами та запропоновано адаптовану стратегію впровадження цифрових рішень з урахуванням специфіки ресурсного забезпечення.

**Практична цінність роботи.** Результати дослідження можуть бути використані підприємствами різних галузей для розроблення ефективних цифрових стратегій управління лояльністю клієнтів, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність навіть за умов обмежених ресурсів.

**Висновки.** Цифрові технології виступають ключовим чинником підтримки та зміцнення клієнтської лояльності в сучасних умовах. Раціональне використання доступних цифрових рішень дозволяє малим та середнім підприємствам зберігати довіру клієнтів, адаптуватися до змін середовища та будувати сталі відносини з цільовою аудиторією. Запропонована стратегія цифрової трансформації може бути адаптована до потреб і можливостей конкретного бізнесу.

**Ключові слова:** клієнтська лояльність, цифрові рішення, задоволеність клієнтів, управління відносинами з клієнтами, ресурсні обмеження, цифровізація.

UDC 005:159.928.23-052]004.67

**Tetyana GREKOVA,**

assistant Professor of Management

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID ID: 0009-0000-4868-1480

e-mail: grekovataniya.656@gmail.com

**Anastasia ZHEKIU,**

higher education student

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

e-mail: asya.danylenko@gmail.com

## DIGITALIZATION OF CUSTOMER LOYALTY MANAGEMENT PROCESSES UNDER RESOURCE CONSTRAINTS

### Abstract

**Relevance.** *The relevance of the topic is driven by the increasing importance of customer loyalty in ensuring enterprise sustainability under conditions of limited resources. In today's digital era, small and medium-sized businesses face challenges related to financial, human, and technological constraints. Therefore, the implementation of cost-effective digital solutions to maintain and enhance customer satisfaction becomes a critical factor in business competitiveness and long-term development.*

**Purpose of the article** *is to conduct a comprehensive analysis of the impact of digital solutions on the formation, maintenance, and strengthening of customer loyalty in the context of limited enterprise resources.*

**Methods.** *The study used the following methods: analysis and synthesis; abstraction and generalization (to define the essence and key factors of customer loyalty); classification (to structure resource constraints); analysis of statistical and practical data; content analysis of digital tools and platforms; case study (on an agricultural enterprise); and strategic modeling (to propose an implementation strategy for digital customer loyalty solutions).*

**Results.** *The study clarifies the concept of customer loyalty and identifies the main factors influencing it. It classifies types of resource constraints that hinder effective digital transformation and analyzes the most relevant digital tools for managing customer relationships. A practical diagnosis of an agricultural enterprise's operations and capabilities is presented. Based on this, a strategy for implementing digital solutions under a limited budget was developed, outlining the selection criteria, implementation stages, and expected results. It is demonstrated that even under resource scarcity, digital technologies can significantly strengthen customer loyalty and brand engagement.*

**Practical value of the study.** *The findings offer practical tools for developing digital strategies aimed at managing customer loyalty in enterprises of various sectors, particularly those facing financial and technological limitations.*

**Conclusions.** *The effective use of digital technologies in customer interaction enables enterprises not only to maintain a high level of customer satisfaction but also to foster long-term loyalty, even in the face of economic challenges. The implementation of a well-structured digital strategy allows businesses to adapt to resource constraints while preserving competitiveness and customer engagement.*

**Keywords:** *customer loyalty, digital solutions, customer satisfaction, customer relationship management, resource constraints, digitalization.*

**Вступ.** В умовах зростаючої конкуренції та обмеженості ресурсів, формування клієнтської лояльності стає ключовим для стабільного розвитку бізнесу. CRM-системи забезпечують збір, аналіз та використання даних про споживачів для персоналізації, покращення обслуговування та оптимізації маркетингу. Це особливо важливо за обмежених ресурсів, коли потрібні економічно доцільні рішення. Раціональне впровадження CRM, навіть для малого та середнього бізнесу, дозволяє сформувати конкурентні переваги, підвищити задоволеність клієнтів та адаптуватися до цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз досліджень з цифровізації управління лояльністю показує зростання інтересу до цієї сфери.

Проте, недостатньо вивчені аспекти впровадження CRM у малому та середньому бізнесі з обмеженими ресурсами. Проблематику лояльності розкривають та наголошують на емоційній складовій лояльності, задоволенні потреб і ролі управління у її зміцненні вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Аакер Д. [11], Райхельд Ф., Фоксел Р. [2], Рибачук Н.В. [5], Журю Т.О. [10], Бейкер Т., Нельсон Р. [8], Дергачова В.В. [1], Зимогляд А.С. [10]. Goldenberg В. [9], Ellitan L. [13], Starr J. [12] досліджували цифровізацію бізнесу та CRM як інструмент лояльності. В Україні є прикладні дослідження CRM (Creatio, KeepinCRM, Uspacy) [3,4], але бракує комплексних досліджень економічної ефективності, стратегічного впливу CRM та адаптації до ресурсних обмежень. Отже, подальші дослідження механізмів цифровізації управління лояльністю в умовах обмежених ресурсів, зокрема в аграрному секторі.

**Мета.** Метою даного дослідження є комплексне вивчення впливу цифрових рішень на процеси формування, підтримки та зміцнення клієнтської лояльності в умовах обмеженого ресурсного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах високої конкуренції та надлишкової пропозиції на ринку формування клієнтської лояльності набуває стратегічної значущості для компаній. Лояльні споживачі забезпечують стабільність доходів і сприяють популяризації бренду через позитивні рекомендації [27]. Клієнтська лояльність є багатоаспектним конструктом, що охоплює як емоційні, так і раціональні виміри взаємодії споживача з брендом. Вона визначається як стійка прихильність споживача до певної компанії, продукту або послуги, яка проявляється у повторних придбаннях, позитивних відгуках і рекомендаціях.

У науковій літературі лояльність споживачів трактується різноманітно, проте основною її характеристикою є стабільна відданість покупця бренду. А. Д. Аакер визначає лояльність як міру прихильності споживача до бренду, що дозволяє оцінити ймовірність його переходу до конкурентного товару [11]. Р. Фоксол наголошує на перевазі марки під час купівлі, зумовленій задоволенням споживача чи особистою симпатією до бренду [10]. Ф. Райхельд трактує лояльність як відданість джерелу цінності, коли покупець не лише регулярно обирає той самий товар, а й активно його рекомендує [5]. Отже, споживча лояльність - це стійка відданість бренду чи продукту, що виявляється у повторних покупках і позитивних рекомендаціях.

Клієнтська лояльність охоплює емоційні та раціональні аспекти взаємодії з брендом і визначається як стійка прихильність до компанії, продукту чи послуги, що проявляється у повторних покупках і позитивних відгуках [11].

Для розуміння механізмів підвищення лояльності клієнтів важливо враховувати їхню психологію, оскільки лояльність ґрунтується на двох ключових компонентах (див.рис.1): емоційному та раціональному [11].

Емоційний зв'язок	Раціональні фактори
Емоційний зв'язок з брендом Відчуття турботи та цінностей Формування належності	Ціна Зручність Якість

**Рис. 1. Психологічні чинники формування та зміцнення клієнтської лояльності**

*Джерело: сформовано авторами на основі [11].*

Емоційна прихильність клієнтів відіграє важливу роль у формуванні стійкого зв'язку з брендом, оскільки базується на спільності цінностей, відчутті довіри, залученості та психологічної належності до компанії. Такий тип лояльності здатен превалювати над раціональними аргументами при ухваленні споживчого вибору. Водночас, раціональні фактори - такі як ціна, якість продукції або послуг, зручність користування, швидкість обслуговування - залишаються критично важливими для збереження клієнтської бази, особливо за умов економічної нестабільності, інфляції або обмеженої купівельної спроможності.

Підвищення рівня клієнтської лояльності потребує гармонійного поєднання емоційних і раціональних аспектів взаємодії з клієнтом. У цьому контексті сучасні цифрові інструменти, зокрема системи управління взаємовідносинами з клієнтами, виступають ключовими засобами досягнення балансу між зазначеними компонентами. CRM-системи забезпечують глибоке розуміння поведінки споживачів шляхом збору та аналізу даних, сприяють персоналізації сервісу, точнішому прогнозуванню потреб, оперативному зворотному зв'язку та побудові індивідуальних сценаріїв взаємодії, що, у підсумку, веде до зростання довіри, задоволеності та довгострокової лояльності клієнтів.

У сучасному економічному середовищі підприємства дедалі частіше стикаються з різноплановими ресурсними обмеженнями, які стримують їхню здатність до ефективного функціонування, стратегічного розвитку та впровадження інновацій. Як підкреслюють вітчизняні дослідники Є. О. Коржов і А. С. Зимогляд [1], для забезпечення стабільності підприємств необхідним є своєчасне виявлення потреб у ресурсах та формування прогресивних нормативів їх використання. Ресурсний потенціал підприємства, згідно з науковими підходами, формується на основі взаємодії фінансових, інформаційних,

матеріально-технічних і кадрових ресурсів. Розширюючи дану концепцію, В. О. Машталер [2] також включає до складу ресурсного забезпечення організаційні, просторові, технологічні параметри, а також ділову репутацію як нематеріальний актив. У зарубіжних джерелах Baker T. [8], Ellitan L. [13], Starr J.A. [12] ресурсні обмеження не лише ототожнюються з бар'єрами для розвитку, але й розглядаються як чинник стимулювання інновацій. Дефіцит ресурсів, згідно з цими підходами, сприяє підвищенню гнучкості підприємств, пошуку нетрадиційних управлінських рішень, творчому підходу до модернізації процесів і адаптації до зовнішніх викликів.

Загалом, основними типами ресурсних обмежень є:

- *фінансові обмеження*, що проявляються в нестачі інвестицій, труднощах з доступом до кредитів, валютній нестабільності та високих фінансових ризиках;
- *кадрові обмеження*, зумовлені дефіцитом кваліфікованого персоналу, трудовою міграцією, старінням робочої сили та дисбалансом між попитом і пропозицією на ринку праці;
- *технологічні обмеження*, пов'язані з відсутністю сучасного обладнання, низьким рівнем цифровізації та високою вартістю технологічного оновлення;
- *часові обмеження*, що виникають через необхідність оперативного прийняття рішень, стислі терміни виконання проектів і потребу в адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Ресурсні обмеження відіграють ключову роль у визначенні напрямів і підходів до впровадження цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами в сучасному бізнес-середовищі. Дефіцит фінансових, кадрових, технологічних і часових ресурсів зумовлює необхідність адаптації стратегій цифрової трансформації до реальних можливостей підприємств, орієнтуючи їх на пошук найбільш ефективних, гнучких і економічно обґрунтованих рішень, здатних забезпечити досягнення очікуваних результатів в умовах обмеженого ресурсного потенціалу (рис.2).

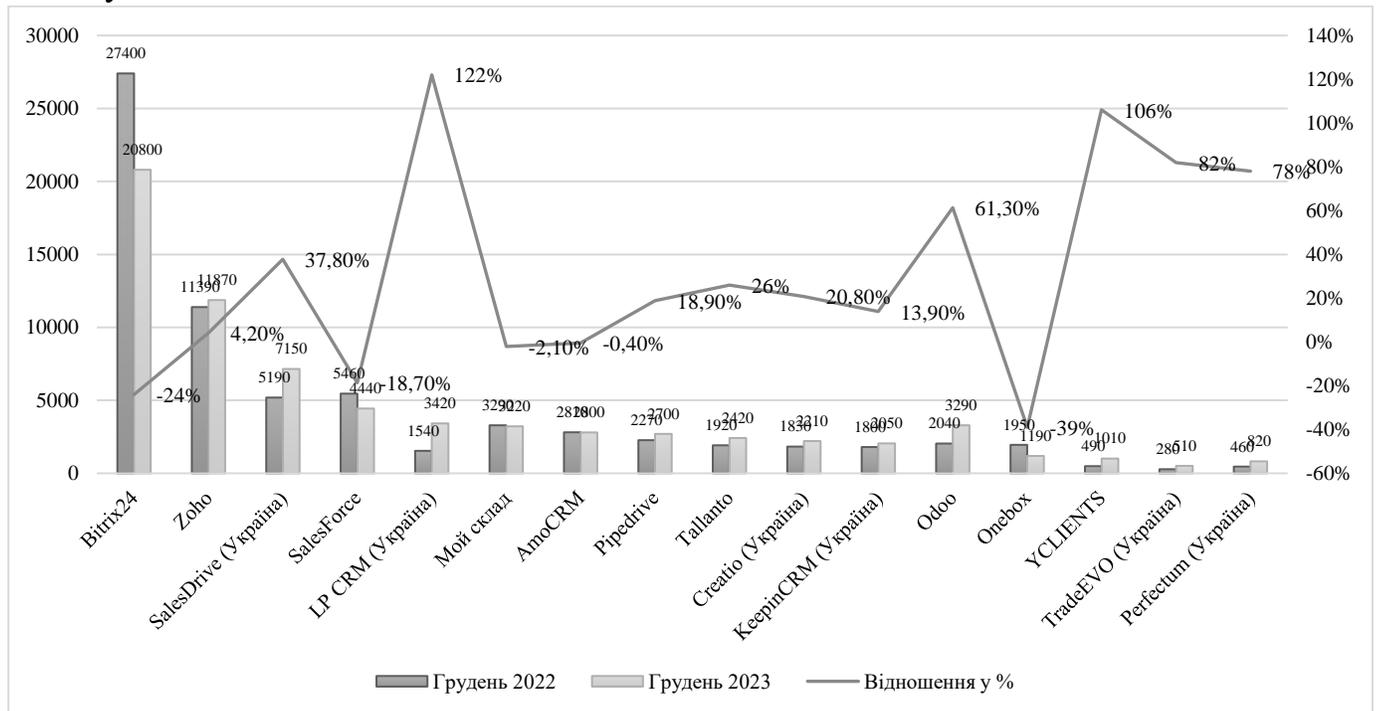


**Рис. 2. Ресурсні обмеження та їх вплив на вибір і впровадження цифрових CRM-інструментів**

*Джерело: сформовано авторами на основі [8; 11; 12].*

Ресурсні обмеження суттєво впливають на вибір та впровадження цифрових інструментів управління клієнтськими відносинами. Обмежене фінансування, кадровий дефіцит, недостатня технологічна база та стислий час на ухвалення рішень змушують підприємства обирати CRM-системи з урахуванням власного ресурсного потенціалу. Оптимальне рішення передбачає баланс між функціональністю системи та реальними можливостями компанії, що потребує стратегічного підходу, оцінки ризиків і поетапного впровадження.

У таких умовах доцільним є адаптивний підхід, орієнтований на впровадження ключових функцій CRM-систем, які забезпечують максимальну ефективність у коротко- та середньостроковій перспективі. Успіх цифровізації залежить не лише від технічного рішення, а й від управлінської готовності до змін, внутрішньої комунікації та здатності адаптувати цифрові інструменти до потреб бізнесу.



**Рис. 3. Найбільш поширені CRM-системи**

*Джерело: сформовано авторами на основі [7].*

Згідно з даними Ringostat [7], провідні CRM-системи в Україні орієнтовані на галузеву специфіку. Найбільш поширеними наприкінці 2023 року були NetHunt, SalesDrive, Sitniks і Uspacy (рис.3), які забезпечують автоматизацію, аналітику та ефективну взаємодію з клієнтами. У 2025 році малі підприємства здебільшого обирають KeepinCRM, Sitniks і NetHunt; маркетплейси - Key CRM і SalesDrive; середній і великий бізнес - Perfectum, Odoo, Integrica CRM. Для

маркетингової автоматизації популярними залишаються Zoho CRM та SendPulse CRM.

Український ринок CRM-систем демонструє тенденцію до локалізації та посилення позицій вітчизняних рішень, що витісняють російські сервіси, які втратили значну частку користувачів. Вітчизняні CRM-системи стають більш конкурентоспроможними, інтегруючись у бізнес-процеси компаній. Зокрема, LP CRM у 2023 році подвоїла темпи зростання. Попри конкуренцію з міжнародними платформами, українські розробки відіграють важливу роль у цифровій трансформації підприємств.

У 2024 році CRM-системи дедалі активніше впроваджуються як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Зростання конкуренції та очікування клієнтів щодо персоналізованого обслуговування зумовлюють необхідність переходу до цифрових моделей управління клієнтською взаємодією [2].

Впровадження CRM-систем в умовах обмежених ресурсів є критично важливим завданням для малих та середніх підприємств, а також для компаній, що функціонують в нестабільних економічних умовах. Аналіз міжнародних кейсів підкреслює [4], що ключовим фактором успіху є не лише вибір відповідного інструменту, але й забезпечення гнучкості, адаптивності та стратегічного планування цифрової трансформації.

Незалежно від галузі, будь то електронна комерція чи логістика, компанії демонструють значне поліпшення ключових бізнес-показників навіть за умов мінімального бюджету. Зокрема, встановлено, що:

- *автоматизація рутинних операцій*, таких як обробка лідів, генерація замовлень та комунікація з клієнтами, призводить до істотного скорочення витрат часу та підвищення продуктивності персоналу;

- *інтеграція CRM-системи із зовнішніми сервісами*, включаючи служби доставки, платіжні платформи та месенджери, забезпечує зручну та оперативну взаємодію з клієнтами.

- *забезпечення мобільного доступу до CRM та використання аналітичних панелей* сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів та забезпечує можливість оперативного прийняття управлінських рішень.

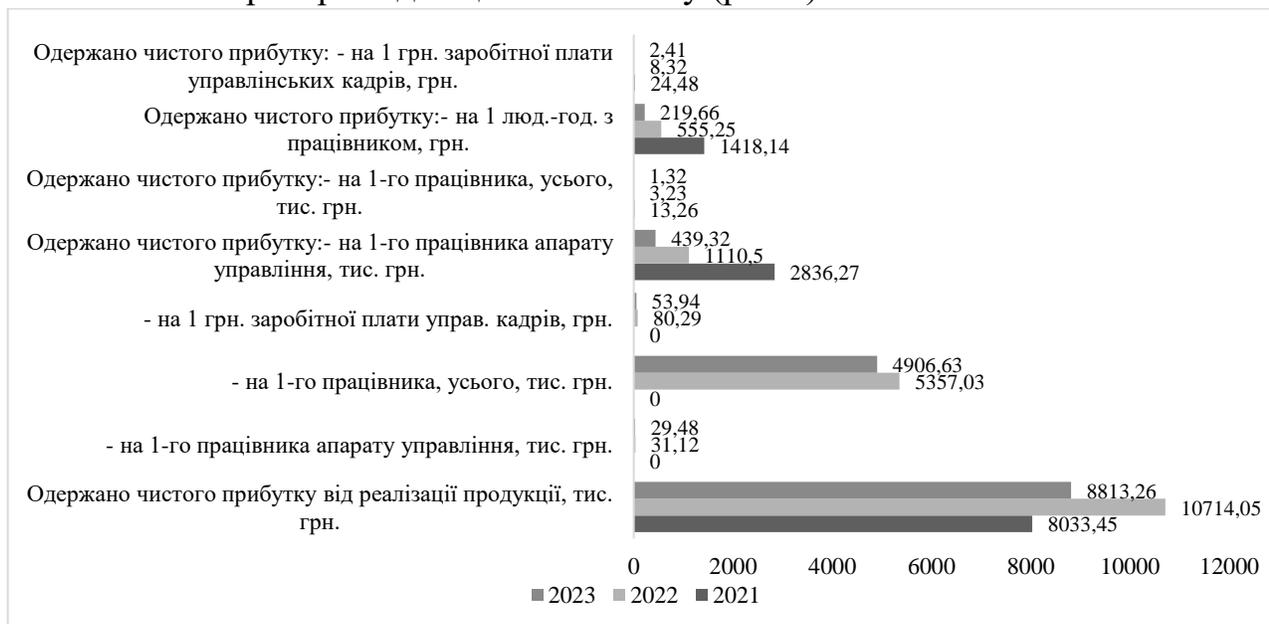
- *застосування сегментації клієнтської бази та персоналізованих сценаріїв* обслуговування дозволяє зменшити відтік клієнтів та підвищити коефіцієнт конверсії.

Таким чином, CRM-системи перестають бути виключно технічним інструментом, трансформуючись у стратегічне рішення для бізнесу. Вони забезпечують швидку адаптацію до ринкових змін, підвищують ефективність взаємодії з клієнтами та створюють підґрунтя для масштабування компанії.

Впровадження CRM-технологій не лише покращує клієнтський досвід, але й надає інструменти для сталого розвитку бізнесу, сприяючи зростанню лояльності клієнтів та залученню нових. CRM еволюціонує від простої системи управління клієнтською базою до стратегічно важливого ресурсу, що забезпечує стабільність та зростання підприємства.

У контексті дослідження доцільно розглянути діяльність Сільськогосподарського виробничого кооперативу «Родина» (СВК «Родина»), який функціонує з 2000 року в Одеській області с. Плахтіївка під керівництвом В. Ю. Мандриченка. Розташований у центральній частині Білгород-Дністровського району, спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур у сприятливих ґрунтово-кліматичних умовах степової зони, кооператив також займається незначною часткою тваринництва. Аналіз можливостей впровадження CRM-систем у діяльність СВК «Родина» може стати практичним прикладом застосування розглянутих теоретичних положень в аграрному секторі.

Класифікація СВК «Родина» як середнього аграрного підприємства є обґрунтованою, що підтверджується аналізом площі угідь - 8,8 тис. га, чисельності персоналу - 171 особа та чистого доходу - 186,5 млн грн, які відповідають встановленим критеріям для цього сегменту (рис.4).



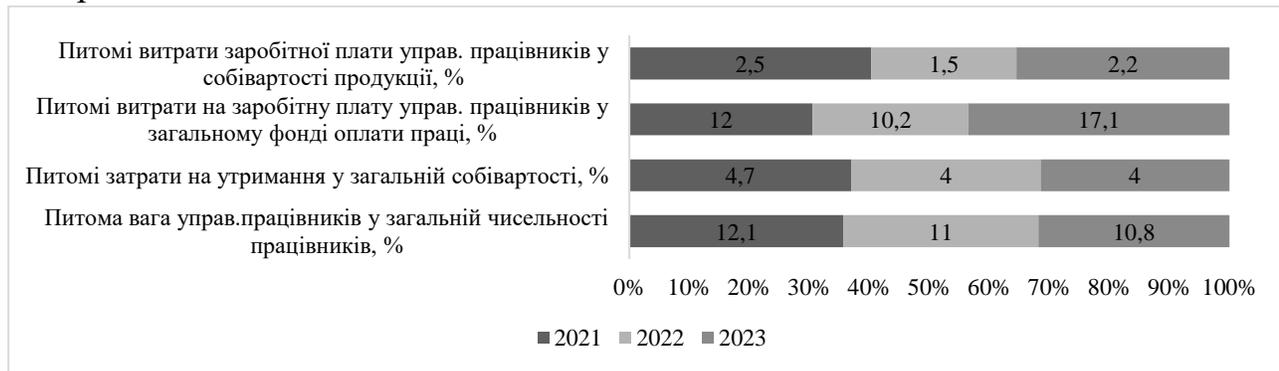
**Рис. 4. Результативність діяльності СВК «Родина» 2021-2023 р.р.**

*Джерело: побудовано авторами на основі фінансової звітності підприємства.*

Попри позитивну динаміку зростання чистої виручки на одного працівника апарату управління, аналіз ефективності господарської діяльності СВК «Родина» виявляє негативну тенденцію у вигляді значного зниження рентабельності з 62,4% до 5,3%. Крім того, спостерігається зменшення чистого прибутку як на одного

працівника, так і на одиницю управлінських витрат (рис.5). Це погіршення фінансових показників, імовірно, зумовлене зростанням адміністративних та збутових витрат, що потребує детальнішого дослідження та впровадження заходів з оптимізації витрат.

Інвестиційно-інноваційна діяльність сільськогосподарського виробничого кооперативу (СВК) «Родина» зосереджена на модернізації рослинництва, що включає оновлення технічного оснащення, впровадження прогресивних агротехнологій, використання якісного насіння та добрив. Значна увага приділяється розвитку інфраструктури та диверсифікації культур, а також налагодженню співпраці з міжнародними селекційними компаніями та інтеграції у проекти органічного землеробства з орієнтацією на експортні ринки. Основним джерелом фінансування інноваційних заходів залишається чистий прибуток підприємства.



**Рис. 5. Економічна ефективність використання персоналу СВК «Родина» 2021-2023 р.р.**

*Джерело: побудовано авторами на основі фінансової звітності підприємства.*

Аналітичні дані свідчать про зростання чистої виручки на 5,5 %, що супроводжується одночасним зменшенням чистого прибутку на 40,2 млн грн., що пов'язано зі зростанням собівартості продукції та операційних витрат. Таким чином, незважаючи на позитивну динаміку виручки, зниження рентабельності та прибутковості може чинити гальмівний вплив на подальший інвестиційно-інноваційний розвиток кооперативу, що актуалізує необхідність додаткових досліджень з оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.

Узагальнюючи, СВК «Родина» належить до категорії середніх аграрних підприємств з технічно-зерною спеціалізацією. Для підвищення ефективності функціонування доцільним є проведення комплексної діагностики існуючих проблем та визначення ключових зон неефективності. Результати SWOT-аналізу (табл.1) свідчать, що впровадження CRM-систем може виступати ефективним інструментом цифрової трансформації управлінських процесів, що сприятиме

оптимізації бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таблиця 1

**Матриця SWOT-аналізу для СВК «Родина»**

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>S + O</b>	<b>W + O</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
1. Чітка управлінська структура та відповідність стандартам 2. Висока якість зернових і олійних культур 3. Великі площі угідь, масштабованість 4. Наявність транспортної інфраструктури 5. Інвестиції в модернізацію, якісне насіння 6. Співпраця з міжнародними компаніями 7. Соціальна відповідальність	- CRM для управління експортом і логістикою - Використання якісної продукції для просування на ринки з CRM-аналітикою - Автоматизація планування з опорою на технічну базу	- CRM для управління в пікові сезони - Автоматизація документообігу, планування техніки - Персоналізований маркетинг з CRM-аналітикою	1. Відсутність чіткої інноваційної стратегії 2. Залежність від сезонності виробництва 3. Низький рівень цифровізації управління 4. Недостатнє фінансування маркетингу 5. Конкуренція з технологічно сильнішими гравцями 6. Зростання адміністративних витрат
<b>Можливості (O)</b>	<b>W + T</b>	<b>S + T</b>	<b>Загрози (T)</b>
1. Вихід на нові ринки (експорт, логістика) 2. Впровадження сучасних агротехнологій 3. Зростання попиту на органічну продукцію 4. Підвищення ефективності через автоматизацію 5. Доступ до державних програм і грантів	- CRM як компенсація нестачі технологій - Автоматизоване управління ризиками - Підвищення цифрової гнучкості управління	- CRM-моніторинг ринку, ризиків, контрактів - Зниження витрат через автоматизацію - CRM-маркетинг для зміцнення позицій	1. Конкуренція з агрохолдингами 2. Нестабільність законодавства 3. Зростання вартості ресурсів 4. Погодні ризики, катаклізми 5. Відсутність страхового захисту

*Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень.*

Ключовим напрямом підвищення ефективності СВК «Родина» є впровадження CRM-систем, які забезпечують автоматизацію взаємодії з клієнтами, скорочення часу обробки запитів і підвищення точності управлінських рішень. Аналітичні функції CRM сприяють глибшому розумінню потреб споживачів, прогнозуванню попиту та оперативному реагуванню на ринкові зміни.

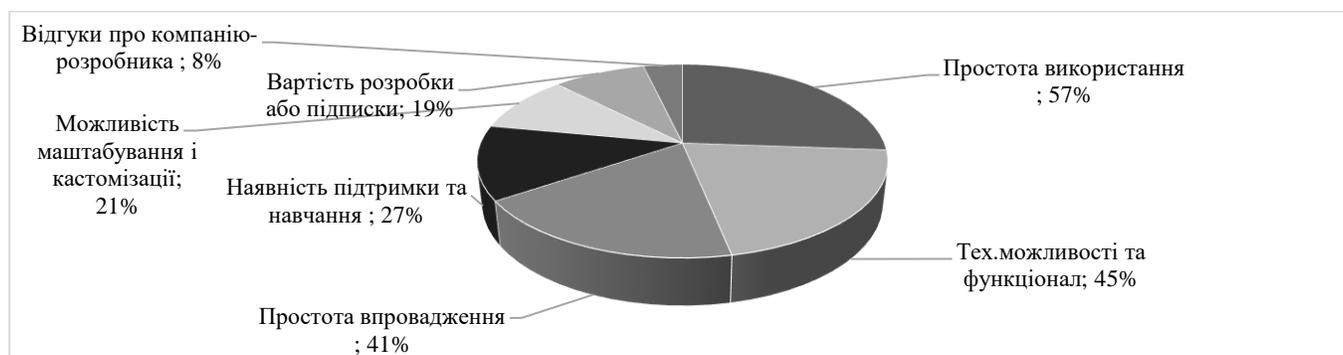
Застосування CRM дозволяє реалізовувати нові можливості підприємства шляхом персоналізації обслуговування, автоматизації управління контрактами й

замовленнями, а також підвищення ефективності переговорних процесів. Водночас CRM є інструментом нейтралізації зовнішніх загроз завдяки системному моніторингу ринку, аналізу конкурентного середовища та ризиків.

Подолання внутрішніх слабких сторін можливе через автоматизацію управління, укладання довгострокових контрактів, зменшення сезонної залежності та підвищення адміністративної ефективності. CRM також оптимізує планування ресурсів, стан угідь, логістику та використання техніки.

Вибір CRM-системи є стратегічним рішенням, що має ґрунтуватися на функціональній відповідності операційним потребам, інтеграційній сумісності з ІТ-інфраструктурою, можливостях аналітики й автоматизації

Критерії вибору CRM для СВК «Родина» рис. 6 :



**Рис. 6. Основні критерії вибору CRM для СВК «Родина»**

*Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень.*

Uspasy CRM - вітчизняна система управління взаємовідносинами з клієнтами, адаптована до специфіки українського бізнес-середовища. Вона забезпечує інтеграцію з національними маркетплейсами, логістичними та платіжними сервісами, має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, широкий спектр гнучких налаштувань, інструменти аналітики та конкурентну цінову політику.

Для СВК «Родина» впровадження Uspasy CRM відкриває можливості для автоматизації процесів управління замовленнями, оптимізації комунікацій з клієнтами та підвищення загальної ефективності бізнес-процесів. Це сприятиме підвищенню рівня клієнтської лояльності, покращенню оперативного контролю за виконанням договірних зобов'язань і раціональному використанню ресурсів.

Одним із ключових аспектів впровадження цифрових рішень є оцінка пов'язаних витрат і потенційної рентабельності інвестицій, що безпосередньо впливає на ухвалення стратегічних управлінських рішень. Розрахунки, наведені у таблиці 2, деталізують структуру витрат, пов'язаних із впровадженням обраної CRM-системи, та слугують основою для подальшої економічної оцінки її доцільності.

Таблиця 2

**Структура витрат на впровадження CRM-системи Usрасу  
в діяльність СВК «Родина»**

№	Стаття витрат	Одиниця розрахунку	Розрахунок	Загальна сума
1	Придбання ліцензії CRM-системи	~555 грн/користувача/місяць	555 грн × 15 користувачів × 12 міс.	100 000 грн/рік
2	Інтеграція з наявними бізнес-системами	Єдиноразова оплата	Розробка та налаштування	50 000 грн
3	Підготовка персоналу (навчання)	1 000 грн/особа	1 000 грн × 15 осіб	15 000 грн
4	Технічна підтримка та обслуговування	Річна вартість	-	30 000 грн/рік
	<b>Загальна сума витрат</b>		<b>195 000 грн/рік</b>	

*Джерело: побудовано авторами на основі власних розрахунків.*

Загальний обсяг інвестицій, необхідний для впровадження CRM-системи Usрасу у діяльність СВК «Родина», становить 195 000 грн упродовж першого року експлуатації. Структура витрат охоплює ключові складові проекту, зокрема: оплату ліцензії програмного забезпечення, інтеграцію CRM із наявними бізнес-системами, підготовку персоналу та технічну підтримку. Зазначені витрати є обґрунтованими в контексті підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 3

**Прогнозований вплив впровадження**

Показник	Очікуваний ефект
Зростання обсягу продажів	10 %
Оптимізація операційної діяльності менеджерів зі скороченням часу обробки угод	25 %
Зниження операційних витрат за рахунок цифровізації бізнес-процесів	50 000 грн/рік
Прогнозоване збільшення річного доходу	300 000 грн/рік

*Джерело: побудовано авторами на основі власних розрахунків.*

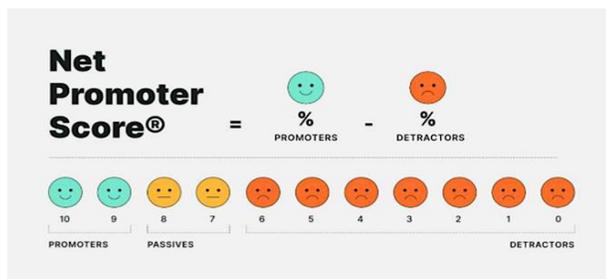
Оцінка очікуваного ефекту від впровадження CRM-системи, наведена у таблиці 3, демонструє суттєвий потенціал покращення ключових бізнес-показників СВК «Родина». Прогнозовані показники зростання обсягів продажів, скорочення часу обробки угод менеджерами та зменшення операційних витрат завдяки цифровізації документообігу базуються на усереднених даних, отриманих в результаті аналізу впровадження подібних CRM-систем на підприємствах зі схожим профілем і масштабом діяльності. З урахуванням цих усереднених показників очікуване річне зростання доходу СВК «Родина» оцінюється у 300 000 грн.

$$ROI = \frac{(\text{Чистий прибуток від впровадження} - \text{Витрати на впровадження})}{\text{Витрати на впровадження}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{(300\,000 - 195\,000)}{195\,000} \times 100\% = 53,8\%$$

Результати розрахунку ROI свідчать про високу потенційну рентабельність інвестицій у впровадження CRM-системи Uspasy в СВК «Родина», з показником близько 54%. Очікуваний економічний ефект від оптимізації бізнес-процесів, покращення управління продажами та зниження операційних витрат значно перевищує витрати на впровадження системи протягом першого року експлуатації.

Для оцінки рівня клієнтської лояльності рекомендується застосувати методіку NPS (Net Promoter Score), яка вимірює ймовірність рекомендації компанії клієнтами. Визначення лояльності здійснюється шляхом опитування за шкалою від 0 до 10, де респонденти оцінюють готовність рекомендувати компанію іншим.



**Рис. 7. Опитування NPS**

*Джерело: побудовано авторами на основі [10].*

Застосування розширеного опитування дозволить отримати не лише кількісний показник NPS, а й якісні дані, які забезпечать глибше розуміння факторів, що впливають на клієнтську лояльність у СВК «Родина» після впровадження CRM-системи. Аналіз отриманих даних слугуватиме цінною основою для розробки подальших стратегій покращення клієнтського досвіду та зміцнення довгострокових взаємовідносин.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах високої конкуренції клієнтська лояльність є стратегічно важливою. Вона охоплює емоційні та раціональні аспекти, і її формування залежить від ефективної взаємодії з клієнтами. Ресурсні обмеження впливають на вибір та впровадження CRM-систем. Для СВК «Родина» впровадження Uspasy CRM є перспективним, з очікуваним ROI близько 54%. Для оцінки лояльності рекомендовано NPS.

Поглиблене вивчення впливу CRM на лояльність в аграрному секторі, аналіз факторів успіху впровадження в умовах обмежень, специфіка застосування CRM

для різних типів клієнтів, вплив персоналізації на лояльність, розробка моделей оцінки ефективності інвестицій в CRM для аграрного бізнесу, порівняльний аналіз CRM-систем для аграрних підприємств, роль інтеграції CRM з іншими цифровими інструментами.

### Список використаної літератури

1. Дергачова В. В. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. пр. молодих вчених*. 2018. Вип. 12. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24627> (дата звернення: 21.05.2025).
2. Машталер В. О. Ресурсний потенціал підприємства та напрямки підвищення ефективності його використання : дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03050401 «Економіка підприємства» магістерська програма «Економіка і фінанси підприємств агропромислового виробництва». Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет. 2017. (дата звернення: 13.04.2025).
3. Найзручніші CRM для українського бізнесу в 2024 році. *Finance. Ua*. URL: <https://www.project.finance.ua/ru/top-crm-dlya-ukrayinskoho-biznes> (дата звернення: 22.05.2025).
4. Приклади успішного CRM впровадження для інтернет-магазинів. *Sitniks*. URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/pryklady-uspishnogo-vprovadzhennya-crm-dlya-internet-magazyniv/](https://sitniks.ua/blog_post/pryklady-uspishnogo-vprovadzhennya-crm-dlya-internet-magazyniv/) (дата звернення: 27.05.2025).
5. Рибачук Н. В., Журю Т. О. Формування лояльності споживачів як одного з основних чинників функціонування аптечної установи. *Ефективна економіка*. 2014. № 7.
6. Успішні CRM приклади впровадження. URL: <https://singlecllic.com/3-successful-crm-implementation-case-studies/> (дата звернення: 19.05.2025).
7. Як змінився рейтинг CRM в Україні за 2023 рік під час війни? *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/02/08/709519/> (дата звернення: 26.05.2025).
8. Baker T., Nelson R. E. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*. 2005. Vol. 50. P. 329-366.
9. Barton J. Goldenberg. CRM Automation Prentice Hall Professional. 2002. 294 p. URL: <https://ismguide.com> (дата звернення: 29.04.2025).
10. Foxall G. R. Consumer psychology in behavioural perspective ( Consumer research and policy series). 1990.
11. Longwell, G. J. Managing brand equity : Capitalizing on the value of a brand name : David A. Aaker, The Free Press, New York (1991). *Journal of Business Research, Elsevier*. 1994. Vol. 29 (3). P. 247-248.

12. Starr J. A., MacMillan I. C. In Praise of Resource Constraints. *MIT Sloan Management Review*. 1990. Vol. 31 (3). P. 33–39.
13. Yuwono M. A., Ellitan L. Technological Development and Resource Constraints: A Critical Analysis. *International Journal of Research*. 2024. № 11 (8). P. 81–86.

### References

1. Dergachova, V. V. (2018). *Management of resource support for enterprise activity. Actual Problems of Economics and Management*, 12. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24627> (Accessed: May 21, 2025) [in Ukrainian].
2. Mashtaler, V. O. (2017). *Resource potential of the enterprise and ways to increase the efficiency of its use* [Master's thesis, Ternopil National Economic University]. (Specialty 8.03050401 "Enterprise Economics", Master's Program "Economics and Finance of Agro-Industrial Enterprises"). (Accessed: April 13, 2025) [in Ukrainian].
3. *The most convenient CRMs for Ukrainian business in 2024. Finance.ua*. <https://www.project.finance.ua/ru/top-crm-dlya-ukrayinskoho-biznes> (Accessed: May 22, 2025) [in Ukrainian].
4. *Examples of successful CRM implementation for online stores*. Sitkins. [https://sitniks.ua/blog\\_post/pryklady-uspishnogo-vprovadzhennya-crm-dlya-internet-magazyniv/](https://sitniks.ua/blog_post/pryklady-uspishnogo-vprovadzhennya-crm-dlya-internet-magazyniv/) (Accessed: May 27, 2025) [in Ukrainian].
5. Rybachuk, N. V., & Zhuriu, T. O. (2014). Formation of customer loyalty as one of the key factors in the functioning of a pharmacy institution. *Effective Economy*, 7 [in Ukrainian].
6. *Successful CRM implementation examples*. <https://singleclick.com/3-successful-crm-implementation-case-studies/> (Accessed: May 19, 2025) [in Ukrainian].
7. *How did the CRM ranking in Ukraine change in 2023 during the war?* Ekonomichna Pravda. <https://epravda.com.ua/news/2024/02/08/709519/> (Accessed: May 26, 2025) [in Ukrainian].
8. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 329–366.
9. Goldenberg, B. J. (2002). *CRM automation*. Prentice Hall Professional. <https://ismguide.com> (Accessed: April 29, 2025)
10. Foxall, G. R. (1990). *Consumer psychology in behavioural perspective*. (Consumer Research and Policy Series).
11. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press. *Journal of Business Research*, 29(3), 247–248. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90010-8)

12. Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). In praise of resource constraints. *MIT Sloan Management Review*, 31(3), 33–39.

13. Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2024). Technological development and resource constraints: A critical analysis. *International Journal of Research*, 11(8), 81-86.

*Надходження рукопису до журналу: 29.05.2025*

*Прийнято до друку рукопис після рецензування: 09.06.2025*

*Дата публікації: 30.06.2025*

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.04>

УДК 004.382.3;005.3;164;339.178.4;339.138

**Галина ЗАПША,**  
доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри менеджменту,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-2657-9367  
email: galina.zapsha@gmail.com

**Андрій ПИНТЯ,**  
здобувач освітнього ступеня «Магістр», спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID: 0009-0006-4244-0591  
email: a.pyntia@gmail.com

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В МАРКЕТИНГ-ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР**

### **Анотація**

**Актуальність теми.** В умовах швидкозмінного ринкового середовища, нестабільності постачань, зростаючих вимог до якості та оперативності обслуговування, бізнес-структури мають впроваджувати інноваційні цифрові рішення, що дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати ефективне управління логістичними процесами.

**Метою** дослідження є оцінювання і вибір релевантних цифрових інструментів в управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур з урахуванням особливостей їх використання в умовах ринку маркетингової орієнтації для забезпечення адаптивності логістичних систем до його вимог.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних основ управління логістичною діяльністю в умовах ринку маркетингової орієнтації. Аналіз статистичних даних дозволив зібрати емпіричні дані щодо

капітальних інвестицій у сфері логістичної діяльності. За допомогою порівняльного аналізу оцінено переваги та недоліки використання сучасних цифрових інструментів в управлінні логістичною діяльністю підприємства.

**Отримані результати.** Виокремлені основні особливості ринку маркетингової орієнтації, серед яких охарактеризовані тенденції щодо зростання впливу поведінки споживачів, підвищення інтенсивності конкурентного середовища, динамічності науково-технічного прогресу, збільшення інформаційної прозорості, а також перманентності кон'юнктурних змін. Розглянуто основні тенденції розвитку цифровізації у сфері логістики, зокрема використання інформаційних систем, автоматизації, аналітики великих даних та хмарних технологій, що сприяють підвищенню прозорості, оптимізації ресурсів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Проаналізовано вплив сучасних цифрових інструментів на формування гнучких логістичних систем, здатних адаптуватися до змінних умов ринку та мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища.

**Практична цінність роботи.** Результати дослідження мають практичне значення для менеджерів, фахівців з логістики та розробників цифрових рішень, які прагнуть оптимізувати логістичні процеси та підвищити адаптивність підприємств до викликів сучасної економіки.

**Висновки.** Управління логістичною діяльністю бізнес-структур зазнає суттєвих змін під впливом сучасних ринкових трансформацій, що радикально змінюють логістичну діяльність, перетворюючи її з операційної функції на стратегічний компонент маркетинг-орієнтованого управління підприємством. Успішне впровадження цифрових інновацій у сфері логістики дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й формувати високу споживчу цінність, підвищувати лояльність клієнтів та забезпечувати стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку.

**Ключові слова:** логістика, управління логістичною діяльністю, маркетинг, маркетинг-орієнтоване управління бізнесом, цифрові інструменти, ринкові трансформації.

**UDC 004.382.3;005.3;164;339.178.4;339.138**

**Halyna ZAPSHA,**

Dr. Sc. (Ekon), Professor,

Head of the Department of Management, Professor,

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-2657-9367

email: galina.zapsha@gmail.com

**Andriy PINTYA,**

Master's degree applicant specialty 073 "Management",

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID ID: 0009-0006-4244-0591

email: a.pyntia@gmail.com

## **DIGITAL TOOLS IN MARKETING-ORIENTED MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES**

### Abstract

**Relevance.** *In the context of a rapidly changing market environment, supply chain instability, and growing demands for service quality and responsiveness, enterprises must implement innovative digital solutions that enable them to quickly respond to external challenges and ensure effective management of logistics processes.*

**Purpose of the Research.** *The purpose of this study is to evaluate and select relevant digital tools for managing the logistics activities of business structures, taking into account the specifics of their use in a marketing-oriented market environment to ensure the adaptability of logistics systems to its requirements.*

**Methods.** *During the research process, methods of analysis and synthesis were applied to generalize the theoretical foundations of logistics management in a marketing-oriented market environment. Statistical data analysis allowed for the collection of empirical data on capital investments in the field of logistics activities. Using comparative analysis, the advantages and disadvantages of using modern digital tools in the management of enterprise logistics activities were assessed.*

**Results.** *The key features of the marketing-oriented market were identified, including trends such as the growing influence of consumer behavior, increased intensity of competition, dynamism of scientific and technological progress, greater informational transparency, and the permanence of market fluctuations. The main trends in the digitalization of logistics were examined, including the use of information systems, automation, big data analytics, and cloud technologies, all of which contribute to increasing transparency, optimizing resources, and supporting well-founded managerial decision-making. The impact of modern digital tools on the formation of flexible logistics systems capable of adapting to changing market conditions and minimizing risks associated with external environment instability was analyzed.*

**Practical Value of the Study.** *The research results have practical value for managers, logistics specialists, and digital solution developers who seek to optimize logistics processes and increase the adaptability of enterprises to the challenges of the modern economy.*

**Conclusions.** *The management of logistics activities in business structures is undergoing significant changes under the influence of contemporary market transformations, which are radically altering logistics operations, transforming them from an operational function into a strategic component of marketing-oriented enterprise management. The successful implementation of digital innovations in the field of logistics allows not only for cost optimization but also for the creation of high customer value, increased customer loyalty, and the provision of sustainable competitive advantages in a dynamic market environment.*

**Key words:** *logistics, logistics management, marketing, marketing-oriented management, digital tools, market transformations.*

**Вступ.** Сучасні ринкові трансформації зумовлюють підвищення вимог до гнучкості та адаптивності логістичних систем бізнес-структур. Ринок, що функціонує на засадах маркетингової орієнтації, вимагає від бізнес-структур оперативності та здатності персоналізувати логістичні процеси відповідно до потреб клієнтів. Зміни у зовнішньому середовищі, нестабільність ринків, нові вимоги споживачів та технологічні інновації потребують від управління логістикою швидкої реакції та здатності до самовідновлення. У цьому контексті цифрові інструменти відіграють визначальну роль як у стратегічному плануванні, так і в тактичному управлінні логістичними операціями. Цифрові інструменти,

такі як інформаційні системи, аналітика даних та автоматизація, стають ключовими засобами підвищення адаптивності, що дозволяє ефективно управляти логістичними процесами навіть у нестабільних умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасній науковій парадигмі все більшої уваги набуває проблема цифрової трансформації логістичного менеджменту. Прискорення цифровізації змушує переглядати класичні підходи до організації логістичної діяльності підприємств, де домінуюче місце посідають інтелектуальні технології, автоматизовані рішення та системи управління даними.

Зокрема, Ціх Г. та Суховерша В. акцентують увагу на зміні управлінської концепції логістики під впливом новітніх цифрових технологій. Дослідники підкреслюють, що інтеграція блокчейн-рішень, хмарних сервісів і алгоритмів штучного інтелекту суттєво підвищує прозорість, швидкість прийняття рішень і адаптивність логістичних ланцюгів, що особливо важливо в умовах зростаючої нестабільності ринку [1, с. 43].

У площині гнучкості логістичних систем Дима О., Мартиненко М., Кривещенко В. доводять ефективність впровадження ERP, TMS і WMS-платформ. Науковці обґрунтовують, що саме ці цифрові рішення не лише покращують координацію ресурсів, але й створюють передумови для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств [2, с. 60].

Цінні практичні аспекти розкриті в роботі Марінова Є. та Лісеного Є., які проаналізували вплив цифрових інструментів на прикладі транснаціональної компанії FedEx. Автори показують, як завдяки телематичним системам можливо досягнути високої точності моніторингу перевезень, зменшення витрат і забезпечення оперативного реагування в режимі реального часу [3, с. 85–95].

Таким чином, українська наукова спільнота дедалі активніше розглядає цифрову логістику як адаптивну систему, що розвивається в контексті інтеграції новітніх технологій та глобальних тенденцій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифровізація є ключовим чинником трансформації управлінських підходів у логістиці. Залучення цифрових платформ, автоматизованих рішень та аналітичних інструментів формує нову якість логістичного менеджменту, посилюючи гнучкість, адаптивність і стратегічну орієнтацію бізнес-структур.

Особливої ваги ця трансформація набуває в умовах маркетингово зорієнтованої економіки, де швидкість реагування на клієнтські запити, індивідуалізація логістичних послуг і прозорість сервісу визначають конкурентні переваги. Цифрові технології, інтегровані в логістичні процеси, дозволяють бізнес-структурам не лише підвищувати внутрішню ефективність, а й гнучко реагувати на динаміку споживчого попиту. Водночас, незважаючи на істотну наукову увагу до цифрових трансформацій у логістиці, все ще недостатньо досліджено питання їхнього впливу на адаптивність логістичних систем у

контексті ринку маркетингової орієнтації. Цей аспект потребує подальших теоретичних розробок і прикладного аналізу.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є оцінювання і вибір релевантних цифрових інструментів в управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур з урахуванням особливостей їх використання в умовах ринку маркетингової орієнтації для забезпечення адаптивності логістичних систем до його вимог.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок маркетингової орієнтації, як економічне середовище функціонування бізнес-структур, в якому головним пріоритетом для їх діяльності є виявлення, розуміння та задоволення потреб споживачів, характеризується певними особливостями, серед яких слід виділити зростання впливу поведінки споживачів, високу конкуренцію, динамічність науково-технічного прогресу, інформаційну прозорість, а також перманентність кон'юктурних змін.

Вплив поведінки споживачів та високої конкуренції на логістичну діяльність бізнес-структур в умовах ринку маркетингової орієнтації проявляється в підвищенні вимог до швидкої та гнучкої доставки, миттєвої реакції на свої замовлення, що вимагає від підприємств будувати локальні склади та логістичні хаби, впроваджувати цифрові платформи для оптимізації маршрутів, співпрацювати з кур'єрськими службами або власними доставками. Очікування споживачів щодо прозорості та відстеження руху товарів обумовлює потребу в впровадженні систем трекінгу в реальному часі, надані клієнтам доступу до інформації про етапи логістики, інтеграції логістичних процесів з мобільними застосунками та повідомленнями. Особливістю задоволення споживчого попиту на логістичні послуги в умовах ринку маркетингової орієнтації є також персоналізація, що передбачає врахування бажання клієнтів обирати не лише товар, а й форму та час доставки, упаковку, місце отримання (вдома, в точці самовивозу тощо). Це змінює управління логістичною діяльністю, що проявляється в створенні адаптивної моделі доставки (Оmnі-канальна логістика), здійсненні аналізу споживчих звичок для формування індивідуальних пропозицій, впровадженні системи управління якістю логістичних процесів, навчанні персоналу та автоматизації ризикових етапів.

Динамічні зміни науково-технічного прогресу виступають визначальним чинником трансформації підходів до управління логістикою. Науково-технічний прогрес впливає на логістичні процеси не лише через механізацію чи автоматизацію, а й через зміну управлінських парадигм, засобів комунікації, обробки даних, а також через поєднання логістики з цифровими технологіями та штучним інтелектом. У результаті відбувається перехід до інтелектуальної, адаптивної та клієнтоорієнтованої логістики, що є прямим наслідком вимог маркетинг орієнтованого ринку.

Однією з визначальних характеристик логістичної діяльності в середовищі ринку маркетингової орієнтації є інформаційна прозорість, яка характеризується

здатністю бізнес-структур забезпечувати відкритий, своєчасний та точний обмін логістичною інформацією на всіх етапах ланцюга постачання. Інформаційна прозорість у логістиці передбачає повну доступність та взаємну відкритість інформації між усіма учасниками логістичного процесу: постачальниками, логістичними провайдерами, підприємствами та кінцевими споживачами. Такий обмін даними охоплює статус замовлення та доставки, наявність і місцезнаходження товарів, терміни транспортування, зміни в попиту або умовах обслуговування. В умовах ринку маркетингової орієнтації, де споживач відіграє ключову роль, прозорість інформаційних потоків забезпечує довіру та покращує якість обслуговування. Завдяки прозорості логістичної інформації клієнт має впевненість у надійності доставки, може самостійно відстежувати та контролювати своє замовлення, отримує зворотний зв'язок та повідомлення про зміни в обслуговуванні, що в кінцевому підсумку формує довгострокову лояльність споживачів до бренду.

Особливістю логістичної діяльності в умовах ринку маркетингової орієнтації є перманентність кон'юнктурних змін – постійне оновлення умов попиту, пропозиції, цінової політики, маршрутної логістики та технологічного оснащення. Цей процес є особливо актуальним для України, де з одного боку розвивається цифрова економіка та інтернет торгівля, а з іншого – діють обмеження воєнного часу та геополітичного характеру. Так, згідно даних [5] в Україні зростають обсяги онлайн-покупок, які в 2024 році збільшилися на 25% порівняно з 2023 роком та склали понад 239 млрд. грн. Спостерігається також зростання (на 20 - 40 %) кількості замовлень доставки в таких відомих компаніях як EVA.UA, Rozetka, Glovo [5]. Ці тренди обумовлюють зміни в логістичній інфраструктурі, про що свідчать обсяги капітальних інвестицій за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (табл.1).

Таблиця 1

**Капітальні інвестиції за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність», млн. грн.**

Види транспорту	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність всього, з них:	34884,6	43944,6	49532,9	53516,6	60396,1	173,1
Наземний і трубопровідний транспорт	20208,3	27941,6	24726,2	38349,0	40110,4	198,5
Водний транспорт	325,6	232,1	84,6	241,6	578,3	177,6
Авіаційний транспорт	856,2	1598,0	685,6	1616,5	1548,7	180,8

<i>Продовження таблиці 1</i>						
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	12967,1	13013,9	23287,9	12652,6	17332,0	133,7
Поштова та кур'єрська діяльність	527,4	1158,9	748,7	656,8	826,7	156,8

*Джерело: [6].*

Як свідчать дані таблиці, сума капітальних інвестицій у галузь у 2024 році склала 60,4 млрд. грн., що на 73,1% більше, ніж у 2020 році. Це вказує на поступове, але стабільне зростання вкладень, незважаючи на виклики війни та економічну нестабільність. Основна частка інвестицій (близько 66% у 2024 р.) припадає на наземний і трубопровідний транспорт з темпом зростання – 198,5% у 2024 році порівняно з 2020 р. Найменший обсяг інвестицій має місце у 2024 році для водного виду транспорту. Проте спостерігається значне їх зростання у 2024 р. (578,3 млн. грн.), що перевищує значення 2022 року майже в 7 разів. Різке зростання інвестицій у водний транспорт у 2024 р. пов'язане з відновленням портової інфраструктури, зокрема, через ініціативи щодо альтернативних коридорів експорту.

Капітальні інвестиції в авіаційний транспорт характеризується коливаннями, але їх обсяг в цілому зберігає позитивну динаміку. У 2024 році вони склали 1548,7 млн. грн., що забезпечило зростання вдвічі порівняно з 2020 р.

Пікові інвестиції у сферу складського господарства та допоміжної діяльності зафіксовані у 2022 р. (23,3 млрд. грн), після чого простежується спад і знову зростання у 2024 р. Капітальні інвестиції у поштову та кур'єрську діяльність демонструють поступове зростання, з максимальним значенням у 2021 р.

Таким чином, після 2022 року (перший повномасштабний рік війни) капітальні інвестиції за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» не лише не зменшилися, а й продовжили рости, що вказує на адаптацію транспортної інфраструктури до умов війни. Пріоритетними напрямками інвестування залишаються наземний транспорт і логістика. Відбувається запуск нових і розширення існуючих логістичних центрів.

Окреслені особливості середовища ринку маркетингової орієнтації та інші соціально-економічні процеси перетворюють логістику з технічної функції підприємства на певну концептуальну модель управління логістичною діяльністю з притаманними їй стратегічними і тактичними цілями, принципами, функціями, кадрами, організаційними структурами, методами та інструментами ( табл. 2).

**Порівняльна характеристика традиційного та маркетинг-орієнтованого підходу до управління логістичною діяльністю**

<i>Критерій</i>	<i>Традиційний підхід</i>	<i>Маркетинг-орієнтований підхід</i>
1. Ціль	Зниження витрат, ефективність внутрішніх процесів	Задоволення потреб споживача, створення цінності для клієнта
2. Фокус уваги	Внутрішня ефективність, економія ресурсів	Зовнішня орієнтація на клієнта, сервіс і якість обслуговування
3. Підхід до попиту	Реакція на сформований попит	Прогнозування, формування та персоналізація попиту
4. Інструменти управління	Склади, транспорт, графіки доставки	CRM, Big Data, TMS, аналітика клієнтської поведінки
5. Взаємодія з клієнтом	Мінімальна або відсутня	Постійна, інтерактивна, двосторонній зворотний зв'язок
6. Гнучкість логістичних рішень	Низька, рішення жорстко регламентовані	Висока, можливість адаптації під кожного клієнта
7. Оцінка результативності	Через скорочення витрат, зменшення запасів	Через рівень задоволеності клієнтів, швидкість, персоналізацію
8. Інновації	Впроваджуються повільно, за потреби	Є стратегічною необхідністю, постійне вдосконалення
9. Інтеграція з іншими системами	Часткова або ізольована	Повна інтеграція з маркетингом, продажами, виробництвом
10. Швидкість реакції на зміни ринку	Повільна, через жорстку структуру	Висока, завдяки цифровим технологіям та аналітиці

*Джерело: узагальнено авторами.*

Порівняльна характеристика традиційного та маркетинг-орієнтованого підходу до управління логістичною діяльністю вказує на те, що традиційний підхід концентрується переважно на внутрішній ефективності та зниженні витрат, його фокус зосереджено на заздалегідь визначених стандартизованих процесах складування та транспортування, розробці звичайних маршрутів і графіків.

На відміну від традиційного – маркетинг-орієнтований підхід зосереджується на задоволенні потреб клієнта та створенні для нього цінності, що змінює логістику з внутрішньої функції на стратегічний інструмент конкурентної переваги. Його фокус зміщується на клієнта, персоналізацію, встановлення з споживачами постійних прямих і зворотних зав'язків. При цьому результативність управління логістичною діяльністю вимірюється рівнем задоволення клієнтів, швидкістю доставки, адаптивністю, а також здатністю реагувати на зміну попиту, сезонність та індивідуальні запити. Прикладом реалізації такого підходу до управління логістичною діяльністю є компанія «Нова пошта», яка фокусується на клієнтському сервісі та швидкості доставки, своєчасно адаптується до потреб споживачів, використовуючи такі сучасні інструменти логістичного менеджменту, як CRM, мобільний додаток, аналітику поведінки споживачів, 24/7 підтримку.

Середовище ринку маркетингової орієнтації з притаманними йому процесами розвитку науково-технічного прогресу, підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, зростання потреб і вимог споживачів та іншими трансформаціями обумовлюють необхідність використання в управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур цифрових технологій, які можуть впроваджуватися у всі ланки логістичного ланцюга. Вплив цифровізації проявляється у зміні форматів управління, переході до автоматизованих моделей ухвалення рішень, скороченні часових і фінансових витрат, а також у підвищенні гнучкості та адаптивності логістичних систем. Особливу роль відіграють інтелектуальні аналітичні системи, що базуються на використанні великих даних, машинного навчання та прогнозної аналітики. Вони дозволяють не лише оперативно обробляти великі обсяги інформації про логістичні потоки, але й виявляти закономірності, прогнозувати ризики, моделювати сценарії оптимального розподілу ресурсів. Наприклад, платформи з функцією реального часу дають змогу контролювати стан запасів на складах, переміщення транспорту, а також швидко реагувати на перебої в постачанні. Управління логістикою в умовах цифровізації набуває рис системності, де кожен елемент – від постачання до кінцевого споживача – інтегрується в єдину цифрову інфраструктуру. Це створює передумови для формування адаптивних логістичних систем, які можуть динамічно перебудовуватися відповідно до змін у маркетинговому середовищі.

Управління логістичною діяльністю в сучасних умовах передбачає використання спеціалізованих цифрових інструментів, таких як:

1. системи управління ланцюгами постачання (SCM) – дозволяють координувати всі етапи логістичного процесу: від закупівель до дистрибуції, забезпечуючи інтеграцію інформаційних потоків між усіма учасниками ланцюга;
2. системи управління складом (WMS) – оптимізують розміщення товарів, контроль залишків, облік та автоматизацію операцій зі зберігання продукції;
3. транспортні аналітичні платформи (TMS) – забезпечують ефективне планування маршрутів, моніторинг транспорту, управління витратами на перевезення;
4. ERP-системи – інтегрують логістичні функції з іншими бізнес-процесами підприємства (фінанси, виробництво, персонал), формуючи єдину інформаційну екосистему;
5. технології штучного інтелекту та машинного навчання – застосовуються для прогнозування попиту, аналізу клієнтських переваг, побудови адаптивних моделей логістичного обслуговування;
6. хмарні технології та мобільні застосунки – дозволяють отримувати доступ до логістичної інформації в реальному часі, підвищуючи оперативність управлінських рішень.

Систематизація можливостей та обмежень у використанні окреслених цифрових інструментів представлена в таблиці 3.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегровані платформи для управління ключовими бізнес-процесами підприємства, включно з логістикою, фінансами, виробництвом та персоналом. ERP створюють єдину інформаційну екосистему, що підвищує ефективність і прозорість операцій. Найпопулярніші рішення – SAP ERP [4], відома масштабованістю для складних бізнес-середовищ, та Microsoft Dynamics 365 [11], що вирізняється гнучкістю й підтримкою хмарних технологій і штучного інтелекту.

Системи управління складом (WMS) автоматизують облік і контроль руху товарів, оптимізують зберігання, обробку замовлень та інвентаризацію, підвищуючи точність і швидкість складських операцій. Лідери ринку – Manhattan Associates [12] та Blue Yonder, [13] які використовують аналітику великих даних і мають інтеграцію з іншими логістичними системами.

Таблиця 3

**Переваги та недоліки використання цифрових інструментів в управлінні логістичною діяльністю бізнес-структур**

Цифрові інструменти	Переваги в контексті логістичного управління	Обмеження та недоліки
1. Системи управління ланцюгами постачань (SCM)	Забезпечення цілісності логістики, швидке реагування на зміни попиту	Обмежене використання, слабка інтеграція процесів
2. Системи управління складом (WMS)	Зменшення витрат, покращення контролю запасів, автоматизація	Ручний контроль запасів, обмежена автоматизація
3. Транспортні системи управління (TMS)	Оптимізація маршрутів, контроль витрат, оперативність	Планування без даних у реальному часі
4. Інтелектуальні аналітичні системи (AI, BI)	Прогнозування попиту, виявлення вузьких місць у логістиці	Відсутність прогнозування, рішення на основі минулих даних

*Джерело: узагальнено авторами з використанням [7; 8; 9; 10].*

Системи управління транспортом (TMS) відповідають за планування і оптимізацію маршрутів з урахуванням витрат, часу та зовнішніх факторів, забезпечують моніторинг транспорту в реальному часі і аналітику ефективності перевезень. Серед відомих рішень – Oracle Transportation Management [14].

**Висновки.** Управління логістичною діяльністю бізнес-структур зазнає суттєвих змін під впливом сучасних ринкових трансформацій, що радикально змінюють логістичну діяльність, перетворюючи її з операційної функції на стратегічний компонент маркетинг-орієнтованого управління підприємством. Успішне впровадження цифрових інновацій у сфері логістики дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й формувати високу споживчу цінність, підвищувати

лояльність клієнтів та забезпечувати стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного ринку. Встановлено, що управління логістичною діяльністю повинно адаптуватися до нових вимог шляхом впровадження цифрових інструментів, таких як системи SCM, WMS, TMS, аналітичні платформи на основі AI та BI, а також хмарні рішення. Усі ці інструменти сприяють підвищенню гнучкості, прозорості та ефективності логістичних операцій. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних аспектів модернізації логістичних систем бізнес-структур з урахуванням можливостей цифровізації, в частині впровадження цифрових технологій в більш широке коло логістичних функцій підприємства відповідно до специфіки галузі, забезпечення інтеграції цифрових рішень у загальну систему управління підприємством, здійснення постійного моніторингу ефективності логістичних процесів із застосуванням даних та аналітики.

### Список використаної літератури

1. Ціх Г., Суховерша В. Логістичні системи в умовах цифрової трансформації : виклики та рішення. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 6(91). С. 40-48. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06).
2. Dima O. O., Martynenko M. O., Kryvshchenko V. V. Digital logistics transformation: instruments and strategies. *Economics. Management. Business*. 2024. № 4. С. 85-95. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.044853>.
3. Марінов Є. А., Лісений Є. В. Телематичні технології у логістиці : досвід FedEx в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 53-65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53>.
4. ERP-решения для логистики: автоматизация и эффективность. *SAP*. URL: <https://www.sap.com> (дата звернення: 15.06.2025).
5. Семенюк Т. E-commerce: як змінився ринок за 2024 рік. URL: <https://thepage.ua/ua/news/e-commerce-yak-zminivsia-rinok-za-2024-rik> (дата звернення: 28.05.2025).
6. Державна служба статистики України. Транспорт в Україні – статистичний збірник. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2024/zb/10/zb\\_Trans\\_23.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf) (дата звернення: 24.05.2025).
7. Frazelle E. H. *World-Class Warehousing and Material Handling*. 2nd ed. McGraw-Hill Education, 2016. 432 p.
8. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 6th ed. Kogan Page, 2022. 512 p.
9. Hugos M. *Essentials of Supply Chain Management*. 4th ed. Wiley, 2018. 352 p.
10. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. Pearson, 2016. 304 p.

11. Microsoft Dynamics 365. URL: <https://dynamics.microsoft.com> (дата звернення: 15.06.2025).
12. Manhattan Associates. URL: <https://www.manh.com> (дата звернення: 15.06.2025).
13. Blue Yonder URL: <https://blueyonder.com> (дата звернення: 15.06.2025).
14. Oracle Transportation Management. URL: <https://www.oracle.com/scm/logistics/transportation-management/> (дата звернення: 15.06.2025).

### References

1. Tsikh, H., & Sukhoversha, V. (2024). Lohistychni systemy v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi: vyklyky ta rishennia [Logistics systems in the context of digital transformation : Challenges and solutions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 6 (91), 40–48. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.06) [ in Ukrainian].
2. Dima, O. O., Martynenko, M. O., & Kryveshchenko, V. V. (2024). Digital logistics transformation: Instruments and strategies. *Economics. Management. Business*, 4, 85–95. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.044853>
3. Marinov, Ye. A., & Lisenyi, Ye. V. (2024). Telematychni tekhnolohii u lohistytsi: dosvid FedEx v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Telematics technologies in logistics: FedEx experience in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66, 53–65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53> [ in Ukrainian].
4. SAP. (2025). *ERP-resheniia dlia lohistyky: avtomatyzatsiia i efektyvnist* [ERP solutions for logistics: Automation and efficiency]. Retrieved June 15, 2025. <https://www.sap.com> [ in Ukrainian].
5. Semeniuk, T. (2024). *E-commerce: yak zminyvsia rynek za 2024 rik* [How the e-commerce market changed in 2024]. Retrieved May 28, 2025. <https://thepage.ua/ua/news/e-commerce-yak-zminivsyia-rinok-za-2024-rik> [ in Ukrainian].
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). *Transport v Ukraini – statystychnyi zbirnyk* [Transport in Ukraine – statistical compendium]. Retrieved May 24, 2025. [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2024/zb/10/zb\\_Trans\\_23.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf) [ in Ukrainian].
7. Frazelle, E. H. (2016). *World-Class Warehousing and Material Handling* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
8. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The Handbook of Logistics and Distribution Management* (6th ed.). London: Kogan Page.
9. Hugos, M. (2018). *Essentials of Supply Chain Management* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
10. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). Harlow, UK: Pearson.

11. Microsoft. (2025). *Microsoft Dynamics 365*. Retrieved June 15, 2025. <https://dynamics.microsoft.com>
12. Manhattan Associates. (2025). *Official website*. Retrieved June 15, 2025. <https://www.manh.com>
13. Blue Yonder. (2025). *Supply chain & logistics solutions*. Retrieved June 15, 2025. <https://blueyonder.com>
14. Oracle. (2025). *Oracle Transportation Management*. Retrieved June 15, 2025. <https://www.oracle.com/scm/logistics/transportation-management/>

**Надходження рукопису до журналу: 27.05.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 14.06.2025**

**Дата публікації: 30.06.2025**

**DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.05>**

**УДК 332.2:004.8**

**Олена КНЯЗЄВА,**  
доктор економічних наук, професор  
в.о. завідувача кафедри Економічної теорії  
і економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9853-0637>*  
*email: 7234275@gmail.com*

**Дарья ФІРСА,**  
здобувачка освітнього рівня бакалавр  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
*ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5927-0087>*  
*email: firsadasha0802@gmail.com*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **Анотація**

*Актуальність теми.* У статті досліджено властивості організації трудових взаємовідносин у ТОВ «Сільпо» як приклад сучасної кадрової політики в умовах роздрібно-торгівлі. Визначено, що дієва система управління персоналом поєднує законодавчу відповідність, орієнтацію на робітника та стратегічний поступ підприємства.

**Мета статті.** Обґрунтування переваг інтегрованого підходу до розвитку персоналу через навчання, формування кадрового резерву та психологічну підтримку, а також визначення напрямів вдосконалення трудових взаємовідносин у динамічному ринковому середовищі.

**Методи дослідження.** У роботі використано структурний аналіз взаємозв'язків між ключовими елементами HR-системи підприємства. Розроблено аналітичну модель, яка відображає вплив кожного з елементів на загальну організаційну ефективність.

**Отримані результати.** Сформульовано пропозиції щодо подальшого розвитку персоналу як стратегічного ресурсу підприємства. Представлена аналітична модель демонструє взаємозв'язки між навчанням персоналу, кадровим резервом, психологічною підтримкою та організаційною ефективністю.

**Практична цінність роботи.** Запропонована модель може бути використана як орієнтир для інших підприємств галузі для вдосконалення кадрової політики та управління трудовими відносинами.

**Висновки.** Вдосконалення трудових взаємовідносин в умовах ринкової конкуренції потребує системного підходу, що охоплює управлінське, освітнє та психосоціальне забезпечення робітників.

**Ключові слова:** трудові відносини, кадрова політика, навчання персоналу, кадровий резерв, психологічна підтримка, організаційна ефективність.

UDC 332.2:004.8

**Olena KNIAZIEVA,**  
Doctor of Economics, Professor  
Acting Head of the Department of Economic Theory  
and Enterprise Economics,  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9853-0637>  
email: 7234275@gmail.com

**Daria FIRSA,**  
applicant for the Bachelor's degree  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5927-0087>  
email: firsadasha0802@gmail.com

## MODERN APPROACHES TO IMPROVING THE SYSTEM OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS AND CAREER ADVANCEMENT IN ENTERPRISES

### Abstract

**Relevance.** The article examines the properties of the organization of labor relations in Silpo LLC as an example of modern personnel policy in retail trade. It is determined that an effective human resource management system combines legal compliance, employee orientation and strategic progress of the enterprise.

**Purpose.** *To substantiate the advantages of an integrated approach to staff development through training, formation of a personnel reserve and psychological support, as well as to identify areas for improving labor relations in a dynamic market environment.*

**Methods.** *The paper uses a structural analysis of the relationships between the key elements of the HR system of an enterprise. An analytical model has been developed that reflects the impact of each element on the overall organizational efficiency.*

**Results.** *Proposals for further development of personnel as a strategic resource of the enterprise are formulated. The presented analytical model demonstrates the relationship between staff training, personnel reserve, psychological support and organizational effectiveness.*

**Practical value of the study.** *The proposed model can be used as a benchmark for other enterprises in the industry to improve their personnel policy and labor relations management.*

**Conclusions.** *Improvement of labor relations in the conditions of market competition requires a systematic approach that includes management, educational and psychosocial support of employees.*

**Keywords:** *labor relations, personnel policy, personnel training, personnel reserve, psychological support, organizational effectiveness.*

**Вступ.** В сучасних соціально-економічних обставинах, що значною мірою ускладнені наслідками повномасштабної війни в Україні, питання ефективної організації трудових взаємовідносин набуває особливої актуальності. Зміни, викликані воєнними подіями, суттєво вплинули на функціонування ринку праці: спостерігається помітне скорочення працездатного населення, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, активна внутрішня міграція, що порушує сталі трудові зв'язки та ускладнює забезпечення підприємств потрібними ресурсами.

Особливої ваги ці проблеми набувають у сфері роздрібної торгівлі, де стабільність і якість обслуговування безпосередньо залежать від кадрового потенціалу. За таких умов управління персоналом перестає бути виключно технічним інструментом і перетворюється у стратегічний елемент адаптації підприємства до динамічних викликів часу.

ТОВ «Сільпо», як одна з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, демонструє приклад системного підходу до розв'язання кадрових проблем, поєднуючи дотримання законодавчих норм із впровадженням інноваційних HR-практик. Вивчення досвіду цієї компанії дозволяє не лише описати наявні підходи до організації трудових взаємовідносин, але й виявити потенціал для їх удосконалення з урахуванням сучасних демографічних і соціальних викликів.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю перегляду традиційних моделей кадрової політики та пошуку нових підходів до підтримки стабільного трудового середовища в умовах кризи, пов'язаної з війною та її довгостроковими наслідками для українського суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проведений аналіз наукового підґрунтя з тематики організації трудових відносин свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблем ефективного управління персоналом у контексті трансформацій, спричинених глобальними та національними викликами. Зокрема, вітчизняні й зарубіжні науковці наголошують на необхідності гнучкого підходу до

побудови системи трудових відносин, орієнтованого на стійкість до зовнішніх загроз, адаптивність, підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих кадрів. У дослідженні О. А. Дороніної [1] акцентується на ролі кадрової політики як активного інструменту управління економічною безпекою в умовах воєнного стану. Авторка підкреслює, що ефективна кадрова політика сприяє збереженню та розвитку людських ресурсів, що є ключовим чинником стійкості економіки в кризових умовах. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [2] визначає особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні під час дії воєнного стану. Закон встановлює пріоритетне застосування його норм над іншими законодавчими актами про працю на період дії воєнного стану. У працях Летуча О.В., Терентьєва В.Г., Корж А.Д. [3] досліджено теоретико-методологічні засади розвитку соціально-трудова відносин в умовах глобалізації. Подопрігора А.В. та Кучеркової С.О. [4] присвячені вивченню функцій психологічної підтримки розвитку персоналу. У попередніх працях авторів [5, 6] досліджено процеси та методи формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства, а також сформульовані засади мотивації персоналу щодо зростання продуктивності в умовах цифрового середовища.

Дослідження Гончара О. І. та Муравської Л. І. [7] узагальнює теоретичні та методичні підходи до формування концепцій управління персоналом у торгівельних підприємствах в умовах викликів пандемії COVID-19, що також актуально в контексті воєнного стану.

Таким чином, наукові дослідження свідчать про необхідність адаптації кадрової політики підприємств до умов воєнного стану, зокрема через впровадження гнучких форм організації праці, забезпечення кадрової безпеки та підтримку персоналу, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

**Мета статті.** Обґрунтування доцільності вдосконалення системи соціально-трудова відносин та механізмів кар'єрного зростання працівників в умовах цифровізації та сучасних викликів ринку праці, зокрема на прикладі мережевого торгівельного підприємства ТОВ «Сільпо».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ТОВ «Сільпо» – одна з провідних роздрібних мереж України, що входить до складу корпорації Fozzy Group [8]. Компанія відома своєю інноваційною кадровою політикою, яка поєднує дотримання законодавчих норм із сучасними підходами до управління персоналом, мотивації та розвитку працівників.

Система соціально-трудова відносин та методів, що застосовуються для забезпечення кар'єрного зростання працівників мережевого торгівельного підприємства ТОВ «Сільпо», базується як на традиційних, так і новітніх підходах. Так, в процесі організації трудових відносин у «Сільпо» застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл обов'язків

та відповідальності між керівниками та підлеглими, сприяючи оперативному прийняттю рішень та адаптації до змін на ринку.

Усі працівники «Сільпо» офіційно працевлаштовані відповідно до Кодексу законів про працю України. Трудові договори укладаються як на безстроковій, так і на строковій основі, залежно від характеру роботи та потреб компанії. Працівникам забезпечуються належні умови праці, включаючи безпечне робоче середовище, засоби індивідуального захисту та регулярні інструктажі з охорони праці. У компанії велика увага приділяється не лише фізичному, а й психологічному комфорту працівників. Активно функціонують програми корпоративної культури, підтримуються ініціативи щодо покращення атмосфери у колективі, проводяться внутрішні заходи, спрямовані на підвищення командного духу.

Компанія активно залучає до роботи студентів та неповнолітніх осіб віком від 16 до 18 років. Для студентів створюються гнучкі графіки, що дозволяють поєднувати навчання з роботою. Неповнолітні працівники виконують обмежений обсяг робіт, які не пов'язані з нічними змінами, фізично важкими або шкідливими умовами праці, відповідно до законодавчих вимог. Такий підхід не лише допомагає вирішити проблему кадрового дефіциту, але й сприяє соціальній адаптації молоді та набуттю ними першого професійного досвіду.

Система оплати праці та преміювання формується з фіксованої частини, яка відповідає займаній посаді та кваліфікації. Компанія забезпечує конкурентоспроможний рівень оплати праці, що дозволяє утримувати кваліфікованих фахівців та знижувати плинність кадрів.

У «Сільпо» діє розгалужена система преміювання, яка включає щомісячні, квартальні, річні та спеціальні премії. Розмір та умови нарахування премій залежать від досягнення ключових показників ефективності (КПІ), таких як обсяг продажів, якість обслуговування клієнтів, дотримання стандартів компанії тощо. Така система стимулює працівників до підвищення продуктивності та якості роботи.

Компанія надає працівникам низку соціальних пільг, зокрема знижки на продукцію власного виробництва, можливість відвідування спортивних закладів, участь у програмах навчання та розвитку. Також впроваджуються програми підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях, що сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню лояльності персоналу.

Кар'єрне зростання та розвиток працівників у «Сільпо» сприяє створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників. Багато керівників середньої та вищої ланки розпочинали свою кар'єру з базових посад, таких як касир чи продавець. Компанія підтримує внутрішнє просування, надаючи можливість працівникам розвиватися та обіймати вищі посади.

Для підвищення кваліфікації працівників проводяться регулярні тренінги, семінари та навчальні програми. Особлива увага приділяється розвитку «soft

skills», таких як комунікаційні навички, командна робота, лідерство та управління. Також впроваджуються програми наставництва та індивідуальні плани розвитку, що дозволяє працівникам планувати свою кар'єру та досягати поставлених цілей.

Компанія регулярно оцінює ефективність працівників за допомогою системи КРІ. Це дозволяє виявляти сильні сторони та зони для розвитку, а також приймати обґрунтовані рішення щодо преміювання та кар'єрного просування. Завдяки впровадженню комплексної системи мотивації, навчання та розвитку, «Сільпо» досягає низького рівня плинності кадрів. Це свідчить про високий рівень задоволеності працівників умовами праці та корпоративною культурою компанії.

Розглядаючи питання кар'єрного зростання та розвитку персоналу у компанії, авторами сформульовано послідовність професійного розвитку. Так, процес професійного становлення працівника, який суміщає навчання із працею у ТОВ «Сільпо», демонструє чітку поетапну модель особистісного та професійного зростання в умовах реального виробничого середовища. Це ілюструє ефективну інтеграцію молоді у структуру сучасної роздрібною компанії та її кадрову політику.

Перший етап характеризувався самостійним пошуком можливості працевлаштування. Ознайомившись із вакансіями у магазинах мережі, працівник виявляє ініціативу та звертається до менеджера з персоналу з метою працевлаштування на посаду продавця відділу гастрономії. Робочий графік індивідуально адаптовано під навчальний розклад, що забезпечує комфортне поєднання навчання і професійної зайнятості.

Другий етап охоплює процес адаптації в колективі, засвоєння стандартів корпоративної культури та набуття базових професійних навичок. До основних функцій належать викладка товарів, контроль термінів придатності, взаємодія з покупцями, дотримання санітарно-гігієнічних норм. Позитивна атмосфера в колективі та системна підтримка з боку старших колег сприяє ефективному освоєнню обов'язків.

На третьому етапі працівник проявляє активність і ініціативність шляхом опанування нових знань та виконання додаткових завдань, вивчення внутрішніх процесів та у всіх функціональних підрозділах підприємства. У результаті, при відкритті вакансії завідувача відділу «Свіжі продукти», працівник отримує пропозицію, після внутрішньовиробничого навчання, обійняти нову, управлінську посаду.

Заклична фаза включає безпосереднє виконання управлінських функцій: організацію робочого процесу колег, формування змінних графіків, контроль залишків продукції, підготовку звітності та взаємодію з керівництвом. Таким чином, незважаючи на навчання в університеті, працівнику вдається ефективно поєднувати обов'язки завдяки самодисципліні, правильному плануванню часу та високому рівню особистої мотивації.

Таким чином, на підставі проведеного поетапного аналізу кар'єрного зростання, авторами сформовано поетапну систематизацію елементів професійного зростання (таблиця 1).

Проте, як і будь-яке підприємство, система соціально-трудових відносин у ТОВ «Сільпо» має перспективи для розвитку та вдосконалення. Незважаючи на те, що ТОВ «Сільпо» вже має ефективну систему організації праці, жодна компанія не може дозволити собі зупинитися в розвитку. У динамічних умовах ринку праці особливо важливо вчасно реагувати на зміни у потребах працівників, соціальні тренди та виклики, пов'язані з поколінними відмінностями та індивідуальними запитами персоналу.

Одним із важливих напрямів удосконалення є впровадження ще більш гнучких форматів зайнятості. Хоча графіки вже адаптовано під студентів та частково – під потреби батьків з дітьми, варто розширити практику індивідуальних графіків та запровадити моделі часткової зайнятості або дистанційної роботи там, де це можливо – наприклад, у відділах адміністративної підтримки, ІТ або аналітики.

Таблиця 1

**Поетапна систематизація елементів професійного зростання  
в ТОВ «Сільпо»**

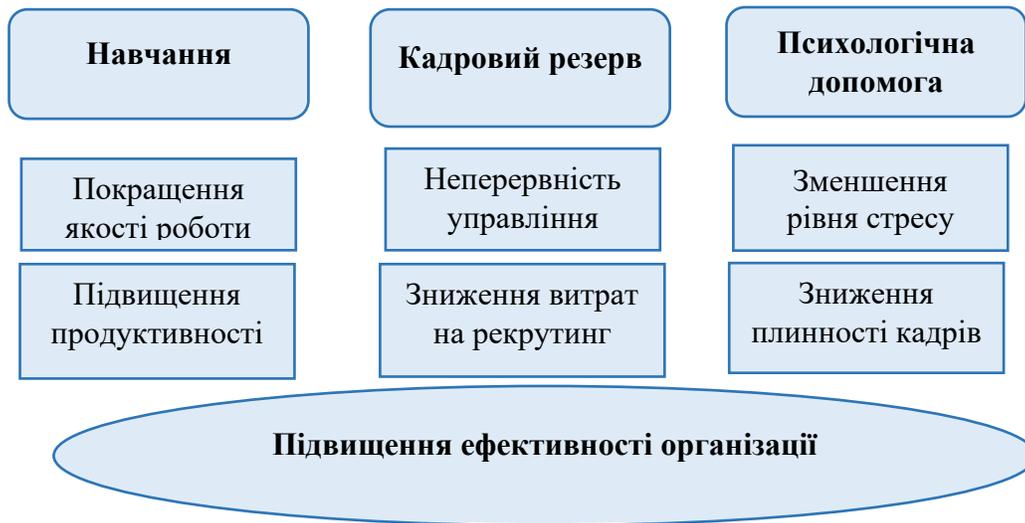
<i>Посада (термін роботи)</i>	<i>Етапи зростання та посади</i>	<i>Заробітна плата</i>	<i>Мотивація з боку підприємства</i>	<i>Самотивація</i>
Продавець відділу «Гастрономія» (1 рік 3 місяці)	Адаптація, викладка товару, обслуговування клієнтів, санітарія	Близько 16 тис. тис.	Гнучкий графік, підтримка колективу, навчання	Прагнення фінансової незалежності, досвід роботи
Завідувач відділу «Свіжі продукти» (4 місяці)	Управління персоналом, товарні залишки, графіки, звітність	Близько 22 тис. тис.	Довіра керівництва, внутрішнє навчання, кар'єрний ріст	Бажання самореалізації, розвиток управлінських навичок

*Джерело: розроблено авторами.*

Окремо варто підкреслити необхідність підвищення прозорості й передбачуваності кар'єрного зростання. Хоча «Сільпо» підтримує внутрішню мобільність, важливо, щоб кожен працівник чітко розумів: які навички йому треба розвинути, які етапи пройти, щоб підвищити свій професійний статус. Створення відкритої системи розвитку кар'єрного маршруту – з індивідуальними планами та регулярною оцінкою прогресу – могло б значно мотивувати персонал.

Також доцільно посилити соціальний пакет. Медичне страхування, компенсації на оздоровлення, стипендії для дітей працівників, разові виплати у складних життєвих обставинах – усе це не лише підвищує рівень лояльності, а й формує позитивний імідж компанії на ринку праці.

Задля поєднання усіх вищезначених аспектів підвищення ефективності організації праці на підприємств, авторами запропоновано інтеграційну модель підвищення ефективності організації через розвиток персоналу, яка представляє собою міжсистемну взаємодію трьох ключових управлінських напрямів у сфері людських ресурсів: професійного навчання, кадрового резервування та психологічного супроводу робітників (рис. 1).



**Рис. 1. Інтеграційна модель підвищення ефективності організації через розвиток персоналу**

*Джерело: розроблено авторами.*

Кожен із зазначених напрямів виконує як автономну функцію, так і взаємодоповнювальну роль у рамках єдиної системи управління персоналом. Так, система навчання персоналу спрямована на підвищення професійної компетентності, гнучкості та адаптивності кадрів до змін у виробничо-комерційному середовищі. Кадровий резерв є інструментом стратегічного планування персоналу, що забезпечує внутрішню мобільність та спадкоємність управлінських функцій. Психологічна допомога, у свою чергу, розглядається як елемент формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що впливає на мотиваційний та емоційний стан робітників.

Між цими напрямками спостерігається функціональна взаємозалежність: результативність навчальних програм підвищується за умов емоційної стабільності робітників, кадровий резерв формується на основі даних про навчальні досягнення та управлінський потенціал персоналу, а ефективність

роботи з резервом та новопризначеними керівниками значною мірою залежить від наявності системи психологічної підтримки.

Аналіз інтегрованої моделі розвитку персоналу показує, що ефективність функціонування сучасного підприємства не обмежується тільки техніко-економічними показниками. Вирішальну роль відіграє ступінь організованості та глибини втілення внутрішніх HR-процесів, що охоплюють професійне навчання, кадрове планування та психоемоційну підтримку працівників. Системне поєднання цих елементів створює стійке кадрове середовище, сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та забезпечує високий рівень залучення персоналу.

У цьому контексті психологічна стабільність працівників виступає не тільки передумовою збереження працездатності колективу, а й чинником, який підвищує ефективність навчальних заходів і процесу управлінського резервування. Наявність чітко вибудованого механізму кадрового наступництва, заснованого на результатах розвитку працівників, значно зменшує внутрішні організаційні ризики, пов'язані з плинністю кадрів.

Отже, впровадження узгодженої та гнучкої системи управління персоналом, що базується на зазначених принципах, не тільки дозволяє задовольнити актуальні кадрові потреби підприємства, але й формує основу для його довгострокової конкурентоспроможності [9]. Такий підхід до розвитку людського капіталу доцільно розглядати як загальний методологічний орієнтир для суб'єктів ринку роздрібною торгівлі, зокрема для компаній типу ТОВ «Сільпо».

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, система трудових відносин у ТОВ «Сільпо» є прикладом добре організованої кадрової політики, яка поєднує дотримання законодавчих вимог, орієнтацію на людину та стратегічну ефективність. Проте постійне вдосконалення – це ключ до сталого розвитку компанії в умовах динамічного ринку праці. Удосконалення трудових відносин – це не одноразовий процес, а постійний діалог між роботодавцем і працівниками. І саме такі поступові, але продумані кроки здатні перетворити гарну компанію на найкращого роботодавця в очах своїх людей.

У подальших дослідженнях варто розширити аналітичну основу шляхом залучення емпіричних відомостей безпосередньо з підприємств роздрібною торгівлі, зокрема через інтерв'ювання співробітників, аналіз внутрішньої звітності HR-відділів та вивчення впливу певних HR-інструментів на показники ефективності. Це дозволить поглибити розуміння результативності впровадження інтегрованих моделей управління персоналом в умовах українського ринку праці та адаптувати теоретичні напрацювання до практичних вимог компаній на прикладі таких мереж, як ТОВ «Сільпо».

### Список використаних джерел

1. Дороніна О., Наумова М., Кузьменко М. Економічна активність та рівень життя населення в системі індикаторів стану соціально-трудових відносин. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_14).
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
3. Летуча О. В., Терентьев В. Г., Корж А. Д. Теоретико-методологічні засади розвитку соціально-трудових відносин в умовах глобалізації. Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва : теоретичний та практичний аспекти. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 51-52.
4. Подопригора А. В., Кучеркова С. О. Значення та функції психології в управлінні організаціями. Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 70-71.
5. Князева О. А., Шамін М. В. Формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. № 5 (139). С. 49-55.
6. Князева О. А., Буцан Г. С. Мотивація персоналу підприємства в умовах цифрового середовища. Socially competent management of corporations in a behavioral economy. Ch. I : Collection of scientific papers / resp. ed K. Pavlov, E. Pavlova, L. Shostak, T. Bukoros, J. Zyatko. Podhájska, 2021. P. 56-58.
7. Гончар О. І., Муравська Л. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. 2020. № 6. С. 69–72.
8. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/>.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

### References

1. Doronina, O., Naumova, M., & Kuzmenko, M. (2020). Economic activity and standard of living of the population in the system of indicators of the state of social and labor relations. *Effective economy*, 2. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_14) [in Ukrainian].
2. Law of Ukraine. On the organization of labor relations under martial law. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].
3. Letucha, O. V., Terentyev, V. G., & Korzh, A. D. (2020). Theoretical and methodological principles of the development of social and labor relations under globalization. Financial and economic mechanisms of entrepreneurship development: theoretical and practical aspects. Dnipro: NMetAU, 51-52 [in Ukrainian].

4. Podoprigora, A. V., & Kucherкова, S. O. (2020). The meaning and functions of psychology in the management of organizations. Financial and economic mechanisms of entrepreneurship development: theoretical and practical aspects. Dnipro: NMetAU, 70-71 [in Ukrainian].

5. Knyazeva, O. A., & Shamin, M. V. (2019). Formation of a personnel reserve to ensure the development of the intellectual potential of the enterprise's personnel. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, 5 (139), 49-55 [in Ukrainian].

6. Knyazeva, O. A., & Bushchan, G. S. (2021). Motivation of enterprise personnel in the digital environment. K. Pavlov, E. Pavlova, L. Shostak, T. Bukoros, J. Zyatko (Eds.). Socially competent management of corporations in a behavioral economy. Chapter 1 (pp.56-58). Podhájska [in Ukrainian].

7. Gonchar, O. I., & Muravska, L. I. (2020). Personnel policy of a commercial enterprise in the context of the challenges of the COVID-19 pandemic. Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 6, 69–72 [in Ukrainian].

8. Official website of Silpo LLC. <https://silpo.ua/> [in Ukrainian].

9. Kuzmin, O. E., Melnyk, O. G., & Romanko, O. P. (2011). Competitiveness of the enterprise: planning and diagnostics. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG [in Ukrainian].

***Надходження рукопису до журналу: 02.06.2025***

***Прийнято до друку рукопис після рецензування: 15.06.2025***

***Дата публікації: 30.06.2025***

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.06>

УДК 657.1:339.97(477)

**Ірина КРЮКОВА,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0002-0577-6364  
email: [odau-bux\\_oblik@ukr.net](mailto:odau-bux_oblik@ukr.net)

**Олена ПОТИШНЯК,**  
доктор економічних наук, професор,  
провідний науковий співробітник  
лабораторії економіки та маркетингу інновацій,  
Інституту тваринництва  
Національної академії аграрних наук України, м. Харків, Україна  
ORCID 0000-0002-0107-2917  
email: [potyshnjak3709@gmail.com](mailto:potyshnjak3709@gmail.com)

**Дар'я ФУЗИЦЬКА,**  
здобувач освітнього ступеня «магістр»  
за спеціальністю D1 «Облік і оподаткування»  
Одеського державного аграрного університету, м. Одеса, Україна  
email: [odau-bux\\_oblik@ukr.net](mailto:odau-bux_oblik@ukr.net)

## РОЛЬ І ЗАВДАННЯ БУХАГЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### Анотація

*Актуальність теми* зумовлена необхідністю удосконалення облікового забезпечення процесів прийняття управлінських рішень бізнес-суб'єктів за умов переходу до засад сталого розвитку.

*Метою статті* є доповнення методичних положень впровадження обліку сталого розвитку у практичну діяльність та окреслення майбутніх завдань професійної діяльності облікових фахівців.

*Методи дослідження.* При дослідженні були використані наступні методи наукового пізнання: метод аналізу і синтезу, метод абстрагування та узагальнення, метод систематизації, метод графічного зображення.

*Отримані результати.* Здійснено систематизацію методичних підходів до імплементації обліку сталого розвитку у практичну діяльність бізнес-суб'єктів. Доповнено сукупність завдань і функцій управлінського обліку у контексті необхідності досягнення цілей

сталого розвитку підприємств. Окреслено коло майбутніх завдань професійних бухгалтерів, що формуються у зв'язку із трансформаційним переходом України до глобальної концепції сталого розвитку.

**Практична цінність роботи.** Отримані результати дослідження можуть бути використанні при подальшому удосконаленні облікової політики бізнес-суб'єктів та формування професійного профілю діяльності працівників облікової сфери.

**Висновки.** Облік сталого розвитку за сучасних умов перетворюється на потужний інструмент досягнення цілей сталого розвитку бізнес-суб'єктами. Він сприяє забезпеченню накопичення іміджевого капіталу та здобуття довгострокових переваг бізнесом та компанією. Розширюється також сфера професійних знань, вмінь і відповідальності працівників облікових служб. Бухгалтери виступають ключовими провайдерами соціальної відповідальної ділової поведінки бізнесу та налагодження відносин із стейкхолдерами компанії. Їх діяльність сприяє досягненню балансу інтересів всіх стейкхолдерів бізнесу. Серед нових професійних функцій і завдань бухгалтерів актуальними є: встановлення та моніторинг показників сталого розвитку, оцінка соціальних ініціатив компанії та пов'язаних з ними ризиків, аналіз рівня економічної стійкості, підтримка стратегічного управління, складання інтегрованої корпоративної звітності.

**Ключові слова:** облік, звітність, сталий розвиток, професійна відповідальність, облікові служби, бізнес-суб'єкти, управління, обліково-аналітичне забезпечення.

**UDC 657.1:339.97(477)**

**Irina KRYUKOVA,**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Accounting and Taxes,  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID 0000-0002-0577-6364  
email: [odau-byx\\_oblik@ukr.net](mailto:odau-byx_oblik@ukr.net)

**Olena POTYSHNIAK,**

Doctor of Economics, Professor,  
Leading Researcher of the  
Laboratory of Economics and Marketing of Innovations,  
Institute of Animal Husbandry,  
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine  
ORCID 0000-0002-0577-6364  
email: [potyshnj3709@gmail.com](mailto:potyshnj3709@gmail.com)

**Darya FUZYTSKA,**

Master's degree holder  
in specialty D1 "Accounting and Taxation"  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
email: [odau-byx\\_oblik@ukr.net](mailto:odau-byx_oblik@ukr.net)

## THE ROLE AND TASKS OF ACCOUNTING IN ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

### Abstract

**Relevance.** *The relevance of the topic is due to the need to improve the accounting support for the processes of making management decisions of business entities in the context of the transition to the principles of sustainable development.*

**The purpose of the article** *is addition of methodical provisions in the promotion of the development of practical activity and the strengthening of the upcoming tasks of professional activity of regional fakivts.*

**Methods.** *The following methods of scientific knowledge were used in the study: the method of analysis and synthesis, the method of abstraction and generalization, the method of systematization, the method of graphic representation.*

**Results.** *The systematization of methodological approaches to the implementation of sustainable development accounting in the practical activities of business entities has been carried out. The set of tasks and functions of management accounting in the context of the need to achieve the goals of sustainable development of enterprises has been supplemented. The range of future tasks of professional accountants, which are being formed in connection with the transformational transition of Ukraine to the global concept of sustainable development, has been outlined.*

**Practical value of the study.** *The obtained research results can be used to further improve the accounting policy of business entities and to form the professional profile of accounting professionals.*

**Conclusions.** *The appearance of the current development for current minds is being transformed into a powerful tool for achieving the goals of this development by business entities. It ensures the safe accumulation of image capital and the creation of long-term business successes for the company. The scope of professional knowledge, skills and qualifications of healthcare workers is also expanding. Accountants are key providers of socially consistent business behavior and communication with company stakeholders. Their activity maintains a perfect balance of interests of all business stakeholders. Among the new professional functions and making accountants relevant are: establishing and monitoring indicators of current development, assessing the social initiatives of the company and the risks associated with them, analyzing the market economical durability, support for strategic management, integrated integrated corporate visibility.*

**Keywords:** *accounting area, professionalism, steel development, professional competence, area services, business entities, management, area-analytical security.*

**Вступ.** Кардинальні зміни цінностей і стратегічних пріоритетів існування суспільства і бізнесу у контексті глобальної концепції сталого розвитку вимагають відповідної інформаційної підтримки, які необхідна як для прийняття сталих управлінських рішень, так і для оцінки досягнутого прогресу. Бухгалтерський облік відіграє ключову роль у реалізації цілей сталого розвитку в Україні, оскільки забезпечує прозорість, підзвітність та ефективне управління ресурсами. Він сприяє досягненню економічної, соціальної та екологічної стійкості, що відповідає глобальним цілям ООН до 2030 року та національним пріоритетам України. Бухгалтерський облік і звітність, які є акумуляторами всієї економічної інформації, крім традиційних завдань, за умов сталого розвитку забезпечують підтримку управління ризиками, соціальної відповідальності бізнесу,

нарощування іміджевого і ринкового капіталу компаній. Бухгалтерський облік перетворюється на один з основних механізмів для досягнення довгострокових конкурентних та допомагає Україні будувати стійку, соціально орієнтовану та екологічно толерантну економіку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо обліку сталого розвитку в науково-практичній площині України свідчить про зростаючий інтерес до цієї теми, що об'єктивно пов'язано із глобальними тенденціями та інтеграцією України в європейський науковий простір. Адаптація національної економіки до умов євросередовища передбачає також поступову уніфікацію обліково-аналітичних процесів, які забезпечують управління бізнесом. Українські дослідники все частіше враховують цілі сталого розвитку ООН та SDGs засади у своїх роботах, особливо в галузях екології, енергетики, сільського господарства та соціальних наук. Як результат, зростає кількість наукових праць, присвячених інструментам досягнення цілей сталого розвитку, одними з яких є бухгалтерський облік та звітність. Потужний вклад у розвиток вітчизняного науково-методичного і прикладного базису облікового забезпечення сталого розвитку зробили такі відомі вчені, як: Бездушна Ю.С., Бруханський Р.Ф., Бутинець Ф.Ф., Геєць В.М., Зубець М.В., Жук В.М., Кужельний М.В., Лень В.С., Маренич Т.Г., Моссаковський В.Б., Назаренко І.М., Плаксієнко В.Я., Присяжнюк М.В., Правдюк Н.Л., Проданчук М.А., Сук Л.К., Тарасова Т.О. та інші. Разом з тим, складність та постійні зміни у системі бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування актуалізують доцільність проведення подальших наукових досліджень у обраному напрямку.

Розкриття інформації про результати діяльності компаній зовнішнім сторонам, включаючи власників капіталу, в першу чергу зацікавленим сторонам, кредиторам та іншим стейкхолдерам, є предметом врахування стійкого розвитку, який Дж. Беббінгтон розглядає як підкатегорію нефінансової звітності [1, с. 1658]. Рада зі стандартів сталого розвитку (SASB) визначає, що «... облік стійкого розвитку виражає управління екологічними та соціальними впливами корпорацій, що виникають у результаті виробництва товарів і послуг, а також управління екологічним і соціальним капіталом, необхідним для створення довгострокової цінності» [2]. Облік сталого розвитку вчені вважають практикою вимірювання, аналізу та звітності щодо соціальних і екологічних впливів компанії [3].

Звездов Д. і Шальтеггер С. трактують облік управління стійким розвитком (Sustainability Management Accounting) як діяльність щодо оцінки, інтерпретації та комунікації соціальних і екологічних ефектів корпорації. Він охоплює дії, які справляють значний вплив на економічні, екологічні та суспільні показники діяльності бізнесу [4].

Дослідження Ванга М. та ін. свідчать, що інтеграція цілей сталого розвитку компанії у методологію бухгалтерського обліку сприяє впровадженню практик, орієнтованих на сталий розвиток, та поєднує інтереси всіх зацікавлених сторін.

Організації, що впроваджують облік, орієнтований на сталий розвиток, не лише покращують фінансові показники, а й виправдовують очікування стейкхолдерів, включаючи ефективне використання ресурсів, зниження впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності [5, с. 7].

Значна кількість українських науковців облік сталого розвитку досліджують через призму підготовки інтегрованої звітності, та відокремлює нові об'єкти обліку – інтелектуальний і соціальний капітал, комунікаційний, природний капітал [6, с. 58].

Постійні зміни практичної діяльності бізнес-суб'єктів, що зумовлені вимогами і трендами сталого розвитку, зумовлюють зміну функціональних підходів до бухгалтерського обліку. У такому контексті Мельник Н. Г. і Семанюк В. З. особливості сталого обліку досліджують у контексті циркулярної економіки [7, с. 184]. Руденко С.В. та ін. був запропонований інтегральний підхід до використання облікової інформації, який сприяє підвищенню ефективності сталих управлінських рішень. Такий підхід спрямований на забезпечення балансу між рівнем рентабельності компанії та рівнем її соціальної відповідальності та охорони довкілля [8, с. 82].

Поряд з цим, науковці акцентують увагу на проблемі відсутності стандартів, правил та єдиних схем бухгалтерського обліку, що гальмує ініціативи у сфері сталого розвитку [1, с. 1661].

**Метою статті** є доповнення методичних положень впровадження обліку сталого розвитку у практичну діяльність та окреслення майбутніх завдань професійної діяльності облікових фахівців.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сталий розвиток з часом все більше набуває значення визначального фактору управління бізнесом, ризиками, інвестиційними рішеннями та становиться довгостроковою корпоративною стратегією. Стійкість у бухгалтерському обліку охоплює фінансові, екологічні та соціальні чинники, що формують довгострокову стабільність компанії. Бухгалтерів все частіше просять інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські (ESG) засади у фінансову стратегію, гарантуючи, що бізнес залишався прибутковим та стійким.

Бухгалтерський облік, крім властивих йому традиційних функцій і завдань, охоплює бюджетування, розподіл доходів, підтримку стратегічного управління та налагодження контактів з зовнішньою аудиторією компанії [9, с. 100]. Включення принципів сталого розвитку у практику обліку і звітності бізнес-структур сприяє покращенню результатів фінансового управління та підвищенню прозорості звітності [10, с. 281]. Виключною є роль бухгалтерського обліку у підтримці ризик-менеджменту організації, важливість якого зростає із впровадженням сталих способів господарської діяльності [11, с.98].

Сучасні бухгалтери розуміють, що їх діяльність та сфера професійної відповідальності розширюється та виходить за рамки складання традиційної

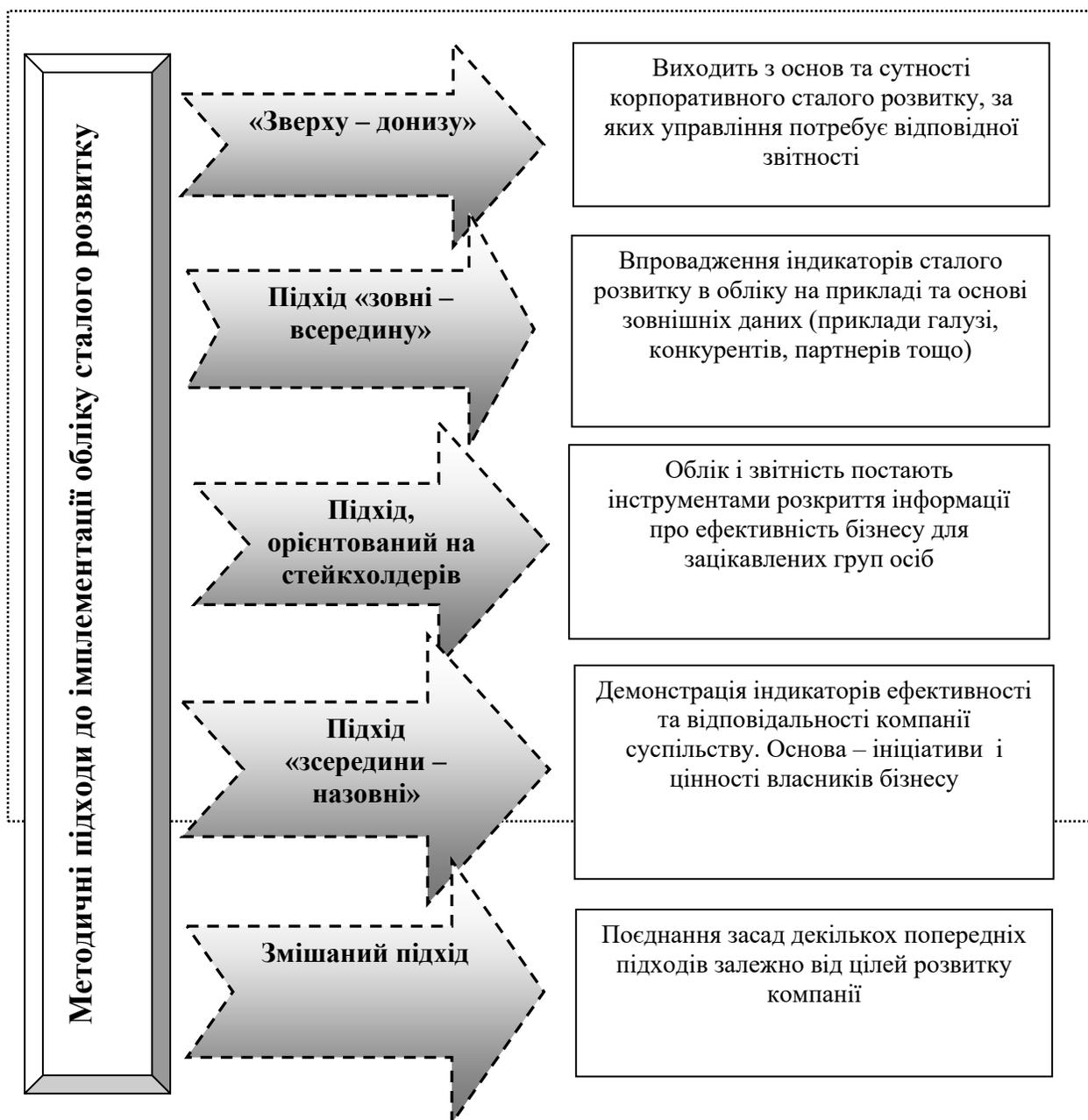
фінансової звітності та включає відстеження викидів, оцінку кліматичних ризиків, розкриття інформації про сталий розвиток, діяльність та стратегії компанії.

Експерти Forbes професію бухгалтерів вважають «каталізаторами» трансформаційних перетворень у напрямку сталого розвитку бізнесу і компаній. Працівники облікових служб можуть та мають використовувати свої професійні навички для стимулювання лідерів організацій до досягнення сталих соціальних, економічних і екологічних показників. Бухгалтери мають можливості зробити потужний внесок у процвітання та покращення умов життя суспільства. Основним способами і методами професійних бухгалтерів у розв'язанні даного завдання є інформація, звітність, вимір, оцінка та участь у прийнятті управлінських рішень бізнес-суб'єктів [12].

Роль бухгалтерського обліку у досягненні цілей сталого розвитку, за трактуванням Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC), проявляється у наступних ключових положеннях: 1) відповідальність; 2) підтримка стратегій розвитку бізнесу, лідерства компанії, її цілей та ризик-управління; 3) забезпечення операційного менеджменту (планування, бюджетування, управління витратами, оцінка та вимір показників; 4) підготовка звітності [13].

Інтерпретуючи висновки IFAC щодо ролі фахівців бухгалтерського обліку у досягненні цілей сталого розвитку та створення іміджу компанії, як відповідального партнера для стейкхолдерів, можна відзначити, що бухгалтери розширюють свою професійну сферу у напрямку виконання наступних завдань: визначення впливу компанії на навколишнє середовище та існуючих зав'язків з її бізнес-стратегією; врахування питань природного та соціального капіталу в процесі прийняття управлінських рішень; організація облікових процесів і дій для вимірювання нових аспектів діяльності компанії; контроль за витратами та обсягами відходів виробництва; оцінка переваг вирішення екологічних та соціальних питань, що супроводжують бізнес-процеси; поєднання корпоративних ресурсів та стратегій зі створенням довгострокових цінностей для своїх стейкхолдерів. Виконання даних завдань потребує обрання одного з відповідаючих діючих практиці обліку на підприємстві методичного підходу (рис. 1).

Виходячи з традиційних підходів поділу бухгалтерського обліку у вітчизняній практиці на фінансовий, управлінський та податковий, виключним для досягнення цілей сталого розвитку постає управлінський облік. Будь-які ініціативи бізнесу у частині впровадження сталих способів діяльності, пов'язані з додатковими витратами, капітальними вкладенням і інвестиціями. Саме значний їх розмір, найчастіше, є основним стримуючим фактором для імплементації сталих методів у практичну діяльність та управління підприємством. Правильне управління витратами, мінімізація ризиків вкладень та забезпечення максимальної їх віддачі постають передумовами реалізації сталих бізнес-проектів і програм.



**Рис. 1. Методичні підходи до імплементації обліку сталого розвитку у практичну діяльність бізнес-суб'єктів**

*Джерело: складено авторами за даними [3; 13].*

При цьому, саме управлінський облік відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку компанії, оскільки він надає інформацію для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

Роль управлінського обліку у сприянні досягнення цілей сталого розвитку компанії проявляється у наступних додаткових його функціях і завданнях:

1) визначення та моніторинг показників сталого розвитку (цільових індикаторів діяльності): вимірювання екологічних витрат (енергоефективність, викиди CO<sub>2</sub>, переробка відходів), оцінка соціальних ініціатив (інвестиції в персонал, підтримка місцевих громад), аналіз економічної стійкості (рентабельність, довгострокова фінансова стабільність);

2) підтримка стратегічного планування в компанії: інтеграція цілей сталого розвитку у бізнес-модель, вибір оптимальних інвестиційних проектів («зелені», енергозберігаючі технології, розробка нових видів продукції);

3) управління витратами та ресурсами: аналіз життєвого циклу продукції для зменшення екологічного сліду, оптимізація логістики та використання відновлюваних джерел енергії;

4) забезпечення складання корпоративної звітності та підвищення рівня її прозорості: формування нефінансової звітності (ESG-звіти, GRI-стандарти, звіти зі сталого розвитку), розширення сфери комунікацій зі стейкхолдерами компанії.

Серед основних інструментів управлінського обліку, які забезпечують виконання цих нових завдань, можуть бути використані ABC-костинг, баланс сталого розвитку, включення ESG-критеріїв у BSC, інтегровані системи обліку і звітності (ERP з модулем sustainability) та інші.

Управлінський облік поступово перетворюється на стратегічний інструмент, який допомагає компаніям не лише контролювати витрати, але й досягати довгострокових цілей сталого розвитку. Впровадження ESG-принципів у систему обліку дозволяє збалансувати прибутковість із соціальною та екологічною відповідальністю, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасному бізнесі.

Реалізація складної та глобальної мети щодо досягнення планових індикаторів цілей сталого розвитку у 2030 році неможлива без суттєвого внеску з боку фахівців бухгалтерського обліку. До їх основних завдань у найближчій перспективі, відносяться: 1) розширення обсягу інформації, яку отримують особи, які приймають рішення щодо ризиків та можливостей сталого розвитку; 2) підвищення надійності процесів та протоколів збору нефінансових даних; 3) перегляд підходів до прийняття рішень про капіталовкладення компаній з метою врахування довгострокових соціальних та екологічних наслідків; 4) перегляд обсягів бюджетних асигнувань на інновації, що сприяють сталому розвитку; 5) розширення сфери внутрішнього аудиту процесів управління для визначення ризиків сталого розвитку, їх вимірювання та оцінки, а також ефективного управління нефінансовими даними.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження показали, що облік сталого розвитку за сучасних умов перетворюється на потужний інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Він сприяє забезпеченню накопичення іміджевого капіталу та здобуття довгострокових переваг бізнесом та компанією. Відповідно, розширюється й сфера професійних

знань, вмінь і відповідальності працівників облікових служб. Бухгалтери виступають ключовими провайдерами соціальної відповідальної ділової поведінки бізнесу та налагодження відносин із стейкхолдерами компанії. Саме вони сприяють досягненню балансу інтересів всіх стейкхолдерів на основі реалізації сталих ініціатив, що є корисними для всіх сторін. Для повного інформаційно-аналітичного забезпечення сталого управління, функції і завдання бухгалтерів доповнюються новими, серед яких винятково важливими і актуальними постають: встановлення та моніторинг показників сталого розвитку (цільових індикаторів діяльності), оцінка соціальних ініціатив компанії та пов'язаних з ними ризиків, аналіз рівня економічної стійкості, підтримка стратегічного управління, складання інтегрованої корпоративної звітності.

Перспективами подальших наукових досліджень у напрямку організації обліку сталого розвитку бізнес-суб'єктів є обґрунтування методів бухгалтерського обліку і облікових політик, які сприятимуть кращому інформаційному забезпеченню сталого менеджменту.

### Список використаної літератури

1. Bebbington J. Sustainable development: A review of the international development, business and accounting literature. *Accounting Forum*. 2001. № 25. С. 128-157.
2. SASB Conceptual Framework. 2019. SASB. URL: [http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf?source=post\\_page](http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf?source=post_page).
3. Jankalová M., Jankal R. Accounting Contribution to Sustainable Development. *Sustainability*. 2024. № 16(24). P. 11090.
4. Zvezdov D., Schaltegger S. Sustainability Accounting. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A.D. Gupta, Eds.). Springer : Berlin, Germany, 2013. Vol. 21. P. 1657-1670.
5. Accounting for interactions between Sustainable Development Goals is essential for water pollution control in China / Wang M. et al. *Nature Communications*. 2022. № 13 (1). P. 1-13.
6. Роль бухгалтерського обліку в забезпеченні сталого розвитку і національної безпеки України / Akimova L. M. et al. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. № 3 (30). С. 54–61. URL: <https://doi.org/10.18371/fcapter.v3i30.179501>.
7. Мельник Н. Г., Семанюк В. З. Бухгалтерський облік у контексті сталого розвитку та циркулярної економіки. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2021. № 9. С. 183-188.
8. Концепція обліково-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком бізнесу / Руденко С. В., Накісько О. В., Рижикова Н. І., Хахалев Д. О. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 80-83.
9. Маренич Т. Г. Бухгалтерський облік в умовах сталого розвитку. *Управління розвитком соціально-економічних систем : присвячена 90-річчю ХНТУСГ*

імені Петра Василенка : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23-24 квіт. 2020 р. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 98-102.

10. Accounting as a tool for assessing indicators of achieving sustainable development goals / Y. Bezdushna et al. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2024. № 10(4). P. 264–300. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.11>.

11. Тарасова Т. О. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління сталим розвитком підприємств торгівлі : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2016. 360 с

12. Guthrie R. How The Global Accounting Profession Is A Catalyst For Achieving UN Sustainable Development Goals. URL:<https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2018/03/02/how-the-global-accounting-profession-is-a-catalyst-for-achieving-un-sustainable-development-goals/>.

13. The Accountancy Profession and the Sustainable Development Goals. *IFAC*. URL:[https://www.slideshare.net/IFAC\\_Multimedia/the-accountancy-profession-and-the-sustainable-development-goalswarrenallen#4](https://www.slideshare.net/IFAC_Multimedia/the-accountancy-profession-and-the-sustainable-development-goalswarrenallen#4).

### References

1. Bebbington, J. (2001). Sustainable development: A review of the international development, business and accounting literature. *Accounting Forum*, 25, 1657-1670.

2. *SASB Conceptual Framework*. (2019). SASB. [http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf?source=post\\_page](http://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf?source=post_page)

3. Jankalová, M., & Jankal, R. (2024). Accounting Contribution to Sustainable Development. *Sustainability*, 16(24), 11090.

4. Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2013). Sustainability Accounting. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A. D. Gupta, Eds.). Springer: Berlin, Germany, 21.

5. Wang, M., Janssen, A.B.G., Bazin, J., Strokal, M., Ma, I., & Kroeze, C. (2022). Accounting for interactions between Sustainable Development Goals is essential for water pollution control in China. *Nature Communications*, 13 (1), 1-13.

6. Akimova, L. M., Levytska, S. O., Pavlov, K. V., Kupchak, V. R., & Karpa, M. I. (2019). Rol bukhgalterskoho obliku v zabezpechenni staloho rozvytku i natsionalnoi bezpeky Ukrainy. [The role of accounting in ensuring sustainable development and national security of Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(30), 54–61. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179501> [ in Ukrainian].

7. Melnyk, N. H., & Semaniuk, V. Z. (2021). Bukhgalterskyi oblik u konteksti staloho rozvytku ta tsyrkuliarnoi ekonomiky. [Accounting in the context of sustainable development and circular economy]. *BIZNES INFORM*, 9, 183-188 [ in Ukrainian].

8. Rudenko, S.V., Nakisko, O.V., Ryzhykova, N.I., & Khakhaliev, D.O. (2024). Kontseptsiiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia stalym rozvytkom biznesu. [The concept of accounting and analytical support for sustainable business de-

velopment management]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, 3, 80-83 [ in Ukrainian].

9. Marenych, T. H. (2020). Bukhhalterskyi oblik v umovakh staloho rozvytku. [Accounting in the context of sustainable development]. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system : prysviachena 90-richchiu KhNTUSH imeni Petra Vasylenka : materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*. Kharkiv: KhNTUSH, 98-102 [ in Ukrainian].

10. Bezdushna Y., Prodanchuk M., Panchenko O., Storozhuk T., & Kucher L. (2024). Accounting as a tool for assessing indicators of achieving sustainable development goals. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 10(4), 264–300. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.11> [ in Ukrainian].

11. Tarasova, T. O. (2016). *Bukhhalterskyi oblik v informatsiinii systemi upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv torhivli*. [Accounting in the information system for managing the sustainable development of trade enterprises]. Xarkiv: Vydavets Ivanchenko I. S. [ in Ukrainian].

12. Guthrie, R. How The Global Accounting Profession Is A Catalyst For Achieving UN Sustainable Development Goals. URL:<https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2018/03/02/how-the-global-accounting-profession-is-a-catalyst-for-achieving-un-sustainable-development-goals/>

13. *The Accountancy Profession and the Sustainable Development Goals*. IFAC. [https://www.slideshare.net/IFAC\\_Multimedia/the-accountancy-profession-and-the-sustainable-development-goalswarrenallen#4](https://www.slideshare.net/IFAC_Multimedia/the-accountancy-profession-and-the-sustainable-development-goalswarrenallen#4)

**Надходження рукопису до журналу: 20.05.2024**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 01.06.2024**

**Дата публікації: 30.06.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.07>

УДК 63.025.6

**Микола СТЕПАНОВ**,  
аспірант кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0009-0000-2908-4541  
email: [aspirantyrab7@gmail.com](mailto:aspirantyrab7@gmail.com)

**Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ**,  
доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0002-7107-0167  
email: [livinski\\_69@rkr.net](mailto:livinski_69@rkr.net)

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, ФІНАНСОВОЮ ТА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТВАРИННИЦТВА

### Анотація

*Актуальність* дослідження полягає в тому, що в умовах обмежених природних ресурсів, зростаючого попиту на якісну тваринницьку продукцію та посилення екологічних вимог перехід аграрного сектору України до інтенсивної моделі розвитку є ключовим для забезпечення продовольчої безпеки та конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

*Метою дослідження* є систематизація теоретико-методологічних засад управління інноваційним розвитком підприємств тваринництва, ідентифікація ключових напрямів реновації виробничо-господарської діяльності та обґрунтування ефективних організаційно-економічних механізмів впровадження інновацій.

*Методи дослідження.* Дослідження проводилось з використання методів аналізу наукових та аналітичних джерел з використання системного та синергічного підходів, проводився порівняльний аналіз технологічних рішень, економіко-математичне моделювання фінансової діяльності підприємств з врахуванням екологічних і соціальних факторів.

*Отримані результати.* У статті розглядається інноваційний розвиток підприємств тваринництва як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору України. Проведено аналіз сучасного стану та перспективи реновації виробничо-господарської діяльності тваринницьких підприємств на основі використання інновацій, новітніх технологій, біотехнологічних розробок і організаційно-економічних підходів. Обґрунтовано необхідність переходу до інтенсивної моделі ведення галузі, яка дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність, забезпечити стабільність у виробництві та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Особлива увага приділяється ролі наукових досліджень, біотехнологій, селекційної роботи, екологізації та впровадженню сучасних управлінських практик. Розкрито концепцію інноваційної тріади «інновації – людські ресурси та фінанси – екологізація», яка лежить в основі оновлення економічних механізмів підприємств.

**Практична цінність роботи.** *Результати отримані в процесі дослідження можуть бути використанні при прискоренні переходу до високопродуктивної, екологічно безпечної, соціально відповідальної моделі ведення тваринницького господарства.*

**Висновки.** *Інноваційний розвиток підприємств тваринництва потребує системного підходу, що поєднує технічну модернізацію, організаційні трансформації, екологічну відповідальність і наукову підтримку. Формування ефективної моделі реновації повинно спиратися на концепцію інтеграції людського капіталу, технологічних рішень і сталого використання ресурсів. На основі комплексного аналізу і запропонованої структури інноваційного розвитку запропоновано ряд практичних кроків для підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі.*

**Ключові слова:** *тваринництво, інновації, фінансова діяльність, інтенсифікація, реновація, біотехнології, селекція, технічне переоснащення.*

UDC 63.025.6

**Mykola STEPANOV,**

postgraduate Student, Department of Management  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0009-0000-2908-4541

email: [aspirantyr67@gmail.com](mailto:aspirantyr67@gmail.com)

**Anatolii LIVINSKYI,**

doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7107-0167

email: [livinski\\_69@rkr.net](mailto:livinski_69@rkr.net)

## MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT, FINANCIAL AND PRODUCTION-ECONOMIC ACTIVITIES OF LIVESTOCK ENTERPRISES

### Abstract

**Relevance of the Study.** *The relevance of the research lies in the fact that under conditions of limited natural resources, increasing demand for high-quality livestock products, and tightening environmental requirements, the transition of Ukraine's agricultural sector to an intensive development model is crucial for ensuring food security and competitiveness in both domestic and international markets.*

**Purpose of the Study.** *The purpose of this study is to systematize the theoretical and methodological foundations of managing the innovative development of livestock enterprises, identify key directions for the renovation of production and economic activities, and substantiate effective organizational and economic mechanisms for the implementation of innovations.*

**Research Methods.** *The research was conducted using methods of analysis of scientific and analytical sources within the framework of systemic and synergistic approaches. A comparative analysis of technological solutions was carried out, as well as economic and mathematical modeling of the financial activities of enterprises, taking into account environmental and social factors.*

**Research Results.** *The article examines the innovative development of livestock enterprises as a key factor in ensuring the competitiveness of Ukraine's agricultural sector. The current state and prospects for renovating the production and economic activities of livestock enterprises are analyzed based on the implementation of innovations, advanced technologies, biotechnological developments, and organizational-economic approaches. The necessity of transitioning to an intensive model of sectoral management is substantiated, which enables cost optimization, increased productivity, production stability, and a reduction of negative environmental impacts. Special attention is given to the role of scientific research, biotechnology, breeding work, environmentalization, and the implementation of modern management practices. The concept of the “innovation triad” — innovation – human and financial resources – environmentalization — is revealed as the foundation for updating the economic mechanisms of enterprises.*

**Practical Value of the Study.** *The results obtained in the course of the research can be applied to accelerate the transition to a highly productive, environmentally safe, and socially responsible model of livestock farming.*

**Conclusions.** *The innovative development of livestock enterprises requires a systematic approach that integrates technical modernization, organizational transformation, environmental responsibility, and scientific support. The formation of an effective renovation model should be based on the integration of human capital, technological solutions, and sustainable resource use. Based on a comprehensive analysis and the proposed structure of innovative development, a set of practical steps is proposed to enhance the efficiency and competitiveness of the industry.*

**Keywords:** *livestock, innovations, financial activities, intensification, renovation, biotechnology, breeding, technical re-equipment.*

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання інноваційний шлях розвитку аграрного сектору, зокрема тваринництва, стає єдиною можливістю забезпечення стабільного зростання обсягів виробництва тваринницької продукції при обмежених природних і трудових ресурсах. Особливого значення набуває необхідність оновлення виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємств галузі шляхом інтеграції досягнень науки, новітніх технологій та організаційно-економічних підходів управління. Традиційні екстенсивні підходи до ведення господарства поступово втрачають свою ефективність через обмеженість природних ресурсів, зростання витрат, потреби у високоякісній продукції та екологічні виклики. У таких умовах підприємства тваринницької галузі змушені трансформувати виробничі процеси, адаптуючи їх до нових вимог ринку, державної аграрної політики та світових стандартів.

Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах обмежених природних ресурсів, зростаючого попиту на якісну тваринницьку продукцію та посилення екологічних вимог перехід аграрного сектору України до інтенсивної моделі розвитку є ключовим для забезпечення продовольчої безпеки та конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Особливе місце в системі інноваційного розвитку займає оновлення (реновація) виробничо-господарської діяльності тваринницьких підприємств. Це поняття охоплює впровадження нових технологій, модернізацію матеріально-технічної бази, вдосконалення організаційних структур, селекційну роботу, а

також екологізацію процесів виробництва. Такий підхід передбачає перехід від еволюційного до революційного типу оновлення, що забезпечує суттєве зростання продуктивності, зниження витрат і підвищення якості продукції.

В умовах війни, глобалізації та технологічного прогресу важливо враховувати специфіку тваринництва як галузі, що поєднує біологічні, технологічні та соціально-економічні чинники. З одного боку, тваринництво характеризується безперервністю виробничих циклів і високими вимогами до умов утримання та годівлі тварин. З іншого - воно є джерелом продовольчої безпеки країни, робочих місць у сільській місцевості, фінансової стабільності господарства та валового національного продукту. Усе це обумовлює необхідність системного підходу до модернізації тваринницьких підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання інноваційного розвитку підприємств галузі тваринництва в контексті продовольчої безпеки, розробляючи систему менеджменту аграрного підприємства як організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку, вивчали такі науковці як Антощенкова В.В. [1], Лісевич Н.А. [2], Пономаренко В.С., Малярець Л.М. [3], Внукова Н.М. [4] та ін. Заходим М.В. досліджував інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення розвитку ринку продукції тваринництва, акцентуючи увагу на важливості інновацій для задоволення попиту та підвищення ефективності виробництва галузі тваринництва [5]. Управління інноваційною діяльністю в тваринництві охоплює широкий спектр питань, включаючи впровадження новітніх технологій, модернізацію виробничих процесів, оптимізацію організаційних структур та розвиток людського капіталу. Дослідники, такі як В.Я. Брич, Х.А. Снігур, М.М. Тисько та Я.О. Шпак [6] підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління інноваціями, що враховує специфіку галузі та регіональні особливості.

Значний внесок у розвиток теорії та практики інноваційного управління в аграрному секторі зробили також такі вчені, як І.В. Руденко, Н.О. Постольна та О.М. Голованова [7] які досліджували фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України. Їхні роботи акцентують увагу на необхідності створення сприятливого інституційного середовища та механізмів стимулювання інновацій.

Також доцільно підкреслити, що для повноцінного впровадження інновацій потрібна тісна взаємодія науки, виробництва, освіти й державної підтримки. Сучасні досягнення в галузі біотехнологій, генетики, автоматизації, інформаційних технологій створюють нові можливості для розвитку тваринництва на засадах сталого розвитку. Водночас наявні проблеми, пов'язані із застарілими технологіями, нестачею кваліфікованих кадрів, фінансовими обмеженнями та нерівномірним доступом до інновацій, потребують комплексного вирішення.

**Метою статті** є систематизація теоретико-методологічних засад управління інноваційним розвитком підприємств тваринництва, виявлення ключових

напрямів реновації виробничо-господарської діяльності, аналіз потенціалу інновацій для підвищення ефективності галузі та формування пропозицій щодо подальшого вдосконалення управлінських механізмів у цьому секторі аграрної економіки.

Дослідження проводилось з використання методів аналізу наукових та аналітичних джерел з використання системного та синергічного підходів, проводився порівняльний аналіз технологічних рішень, економіко-математичне моделювання фінансової діяльності підприємств з врахуванням екологічних і соціальних факторів.

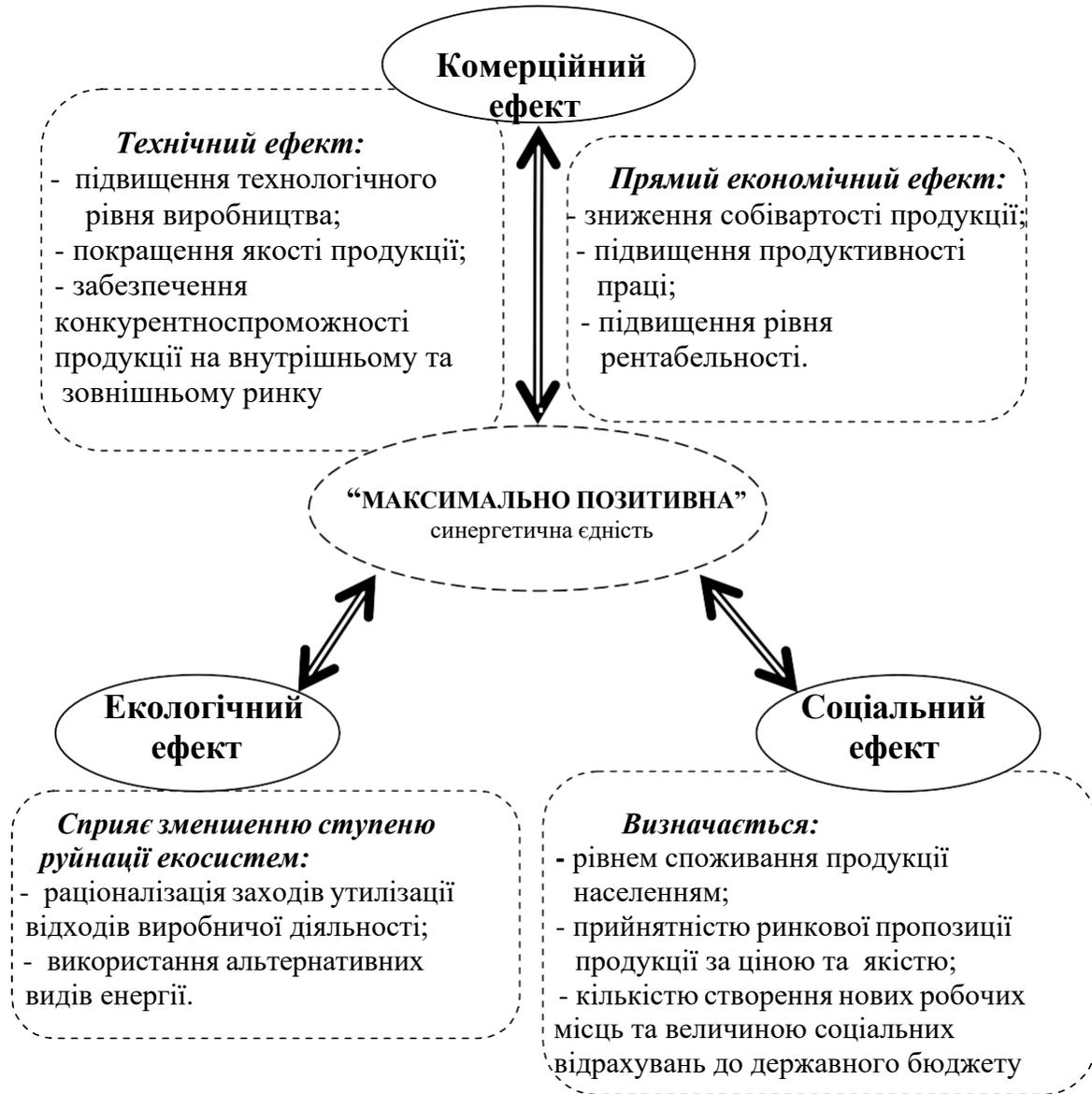
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтенсифікація тваринництва як основа інноваційного розвитку передбачає підвищення продуктивності без екстенсивного нарощування поголів'я або площі сільськогосподарських угідь. Це включає виведення нових високопродуктивних порід, модернізацію систем утримання тварин, підвищення ефективності годівлі, скорочення витрат на одиницю продукції та фінансування галузі. Розвиток тваринництва залежить як від біологічних можливостей тварин, так і від здатності виробничої системи забезпечити ці можливості через інноваційні рішення. Реновація у сфері тваринництва є комплексним процесом цілеспрямованого оновлення матеріально-технічної бази, управлінських методів, технологічних процесів і ресурсного забезпечення. Головною метою якої є підвищення конкурентоспроможності підприємств через ефективніше використання наявного потенціалу та впровадження інновацій.

Основними факторами реновації є фінансова-технологічні, соціальні, екологічні та просторово-часові. В свою чергу фінансово-технологічні фактори включають оновлення технологій, автоматизацію процесів, зменшення витрат на одиницю продукції, збільшення продуктивності та рентабельності. Соціальні фактори реновації передбачають створення нових робочих місць, покращення умов праці, підвищення рівня доходів сільського населення, стабілізацію зайнятості. Екологічні фактори спрямовані на зниження навантаження на довкілля, перехід до використання ресурсозберігаючих технологій, впровадження екологічного моніторингу. Просторово-часові фактори реновації враховують адаптацію до регіональних природно-кліматичних умов, гнучкість виробничих систем і здатність до швидкого реагування на ринкові зміни. Ефективна реновація неможлива без поєднання економічних інтересів підприємства з екологічними та соціальними пріоритетами регіонального розвитку.

Разом з тим у тваринництві визначальним фактором ефективності застосовуваних машин, нових матеріально-технічних засобів й промислової технології виробництва виступають самі тварини з їх біологічними особливостями й фізіологічними потребами [8, с. 87]. Звідси створювана нині матеріально-технічна база тваринництва, що спирається на досягнення науки, повинна відповідати біологічним особливостям кожного виду й групи тварин.

У той же час інноваційний процес передбачає все більше пристосування біологічної природи тварин до машинної технології виробництва.

Нами пропонується до розгляду триада інноваційної доктрини реновації економічних механізмів виробничо-господарської діяльності підприємств тваринництва яка заснована на інноваціях, людських ресурсах та екологізації (рис. 1).



**Рис. 1. Ефекти від застосування концепції триади інноваційної доктрини реновації фінансових та економічних механізмів виробничо-господарської діяльності підприємств тваринництва\***

Джерело: власна розробка авторів.

На основі ефекту синергії триада інноваційної доктрини змінює традиційну модель реновації діяльності підприємств тваринництва так, що людські ресурси,

екологізація виробництва та інновації тепер формують єдність, а не розглядаються як сили, які працюють незалежно.

Реновація тваринництва поряд зі зміною техніки й технології виробництва передбачає поліпшення використання наявних ресурсів: робочої сили, техніки, приміщень, кормів й ін. Це може бути досягнуто лише в тому випадку, якщо додаткові вкладення будуть пов'язані з технічним розвитком, з використанням інноваційних засобів виробництва та ефективного використання фінансів.

У межах інноваційного розвитку підприємств тваринництва інтенсифікації виробничих процесів дозволяє підвищити продуктивність без додаткового збільшення поголів'я. Геномний відбір і застосування сучасних репродуктивних технологій (штучного осіменіння, трансплантації ембріонів) створюють передумови для формування високопродуктивних порід із підвищеною здатністю до адаптації. Оптимізація годівлі за рахунок застосування пробіотиків, ферментів і преміксів у поєднанні з автоматизованими системами дозування корму забезпечує зростання коефіцієнта перетравності та зниження кормових витрат. Модернізація систем утримання включає впровадження роботизованих доїльних комплексів, клімат-контролю та сенсорного моніторингу стану тварин, що одночасно підвищує добробут тварин і зменшує експлуатаційні витрати [9 с.183].

Фінансово-технологічний блок реновації спрямований на створення стійкої економічної моделі оновлення матеріально-технічної бази та зниження фінансових ризиків. Основними заходами якими є інвестиції в обладнання та інфраструктуру галузі. А саме, будівництво проєктів зі створення комбікормових цехів і біогазових установок, що генерують власні корми та енергію. Закупівля роботизованих ліній, IoT-датчиків і систем аналітики для контролю якості й оперативного коригування витрат. Фінансовими інструментами є лізинг із прогнозованими платежами і опцією викупу, який рівномірно розподіляє капіталовкладення у часі. Гранти, інноваційні ваучери й «зелені» кредити під державні гарантії, що зменшують власні інвестиції на 30–40 %. Цифровізацією управління є впровадження ERP-систем для єдиного обліку витрат, прогнозування грошових потоків і моніторингу КРІ в режимі реального часу [10, с.44].

Соціальні фактори базуються на підготовці й мотивації персоналу. Курси за дуальної моделі спільно з університетами аграрного напрямку, онлайн-платформи для підвищення цифрових навичок та управління інноваційними проєктами, а також система бонусів за впровадження нових технологій стимулюють активну участь працівників у трансформації виробництва.

Екологічні заходи зосереджені на мінімізації відходів та використанні відновлюваних джерел енергії: компостування гною й утилізація технологічних вод, біогазові установки для отримання тепла й електроенергії, сонячні панелі й енергоощадні матеріали. Це знижує витрати на утилізацію, підвищує енергоефективність та формує екологічно відповідальний імідж.

Просторово-часова адаптація передбачає врахування регіональних природно-кліматичних особливостей: у південних зонах використовують породи, стійкі до високих температур, та посилений клімат-контроль, а модульні ферми й мобільні комплекси дозволяють оперативно масштабувати виробництво відповідно до попиту.

Узагальнює підхід інноваційна тріада яка передбачає три взаємопов'язані складові: інновації, людський капітал та фінанси, екологізація. Її синергетична природа дозволяє реалізувати інноваційний потенціал у цілісній формі.

- Інновації охоплюють біотехнології, цифрові платформи та автоматизацію виробничих процесів.

- Людські ресурси та фінанси поєднують інвестиції в навчання й мотивацію персоналу з ефективним фінансуванням проєктів, лізинговими та грантовими механізмами, що забезпечують стійкий економічний розвиток.

- Екологізація гарантує мінімізацію відходів, використання біоенергетичних та «зелених» технологій, що сприяє сталому розвитку.

Поєднання цих компонентів формує цілісну модель стійкого розвитку тваринництва, яка забезпечує не лише підвищення ефективності, але й соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

Не менш важливими є пріоритетні напрями інноваційного розвитку тваринництва що мають забезпечити технологічний прорив у галузі через технічне переоснащення ферм: модернізація вентиляційних систем, освітлення, автоматизація поїння та прибирання. Автоматизацію основних процесів яка включає роботизоване доїння, сенсорну систему годівлі, моніторинг здоров'я тварин. Індустріалізацію технологій через перехід до потоково-циклічної організації виробництва, стандартизація процедур, селекційна робота з використанням ДНК-аналізу, ведення електронної бази даних порід, оптимізація відтворення. Кормовиробництво яке обумовлює будівництво та впровадження комбікормових заводів, проведення біохімічного аналізу кормів, балансування раціонів та підготовку персоналу через професійну перепідготовку кадрів, дуальну освіту, навчальні платформи з цифрової грамотності. Ці напрями потребують системної підтримки та адаптації під масштаби господарств – від малих до індустріальних.

Також необхідно відмітити роль наукових досліджень у формуванні інноваційної моделі тваринництва. Наукові установи є рушієм створення інноваційної моделі тваринництва. Серед головних досягнень і перспектив яких є системи великомасштабної селекції – використання геномного відбору та біометричного аналізу для прискорення генетичного прогресу. Ці результати потребують масштабного впровадження та тісної взаємодії науки з виробництвом.

Організаційно-економічні основи управління інноваційним розвитком в тваринництві має включати стратегічне планування для визначення пріоритетних напрямів, формування дорожніх карт розвитку. Інвестиційне забезпечення для

залучення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, зниження бар'єрів для інвесторів. Моніторинг ефективності з метою використання КРІ, цифрових панелей управління, бенчмаркінгу та державне стимулювання через податкові пільги, цільові програми, інноваційні ваучери для агровиробників. Організаційна складова включає побудову адаптивної структури управління, здатної до змін у динамічному середовищі.

Також є важливою екологізація виробництва як визначальна складова у формуванні майбутньої моделі тваринництва, а саме:

- Мінімізація відходів – впровадження безвідходних технологій, сортування і утилізація гною, повторне використання води.
- Біоенергетика – використання біогазових установок, переробка органічних залишків у тепло та електроенергію.
- Зелена енергія – застосування сонячних панелей, теплових насосів, енергозберігаючих матеріалів.

Ці заходи не тільки знижують вплив на довкілля, а й сприяють енергоефективності, зменшенню витрат та створенню позитивного іміджу тваринницьких підприємств.

Таким чином системний підхід до модернізації підприємств тваринництва, який базується на синергії технологічних, кадрових та фінансових ресурсів із екологічними рішеннями, створює передумови для переходу до високопродуктивної, соціально відповідальної та екологічно безпечної моделі ведення тваринницького господарства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інноваційний розвиток підприємств тваринництва потребує системного підходу, що поєднує технічну модернізацію, організаційні трансформації, екологічну відповідальність і наукову підтримку. Формування ефективної моделі реновації повинно спиратися на концепцію інтеграції людського капіталу, технологічних рішень і сталого використання ресурсів. На основі комплексного аналізу і запропонованої структури інноваційного розвитку запропоновано ряд практичних кроків для підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі. Найближчим кроком має стати розробка та впровадження національної програми підтримки інновацій у тваринництві з урахуванням регіональних особливостей, масштабів підприємств і ресурсного потенціалу. Це забезпечить прискорений перехід до високопродуктивної, екологічно безпечної, соціально відповідальної моделі ведення тваринницького господарства.

### Список використаної літератури

1. Антощенкова В. В. Інноваційний маркетинг, як особливий вид інноваційної діяльності. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 50-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_8).

2. Лісевич Н. А. Тенденції інноваційно-інвестиційного розвитку виробництва продукції тваринництва агропромисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_62).
3. 3.Малярець Л. М. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_6_12).
4. Внукова Н. Н. Управление развитием услуг предприятий рыночной инфраструктуры (методологический и организационный аспекты) : дис... д-ра экон. наук: 08.06.02 / Харьков. гос. эконом.ун-т. Харьков, 1999. 433 с.
5. Заходим М. В. Сучасний стан розвитку ринку продукції тваринництва в Україні. *Ефективна економіка*, 2023. № 2. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_43)
6. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / Брич В. Я., Снігур Х. А., Тисько М. М., Шпак Я. О. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с. URL:<https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33671>.
7. Руденко І. В., Постольна Н. О., Голованова О.М. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств України. *Економічні науки*. 2019. №5 (58). С. 18-22. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/finansove-zabezpechennya-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv-ukrayini/viewer>.
8. Місюк М. В. Організація відродження скотарства в регіоні при формуванні ринку м'яса. *Економіка АПК*. 2010. № 8. С. 86-89.
9. Ніколюк О. В., Русан В. М., Лівінський А. І. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва. *Фінансові дослідження*. 2017. № 1 (2). С. 180-185. URL:<chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2213/1/10.pdf>.
10. Мазуренко О. В. Шляхи підвищення ефективності виробництва тваринницької продукції. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С.41 - 46.

### References

1. Antoshchenkova, V. V. (2017). Innovative marketing as a special type of innovative activity. *Bulletin of Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 185, 50–55. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_8) [ in Ukrainian].
2. Lisievych, N. A. (2019). Trends in innovative-investment development of livestock production by agro-industrial enterprises. *Effective Economy*, 6. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_62) [ in Ukrainian].
3. Malyarets, L. M. (2018). Development of accounting and analytical support for enterprise management under conditions of digital transformation of the economy. *Effective Economy*, 6. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_6_12) [ in Ukrainian].

4. Vnukova, N. N. (1999). *Management of the development of services of market infrastructure enterprises*. [Diss. of Dr. of Economics]. Kharkiv State University of Economics [ in Ukrainian].

5. Zakhodim, M. V. (2023). Modern state of livestock production market development in Ukraine. *Effective Economy*, 2. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_2\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_43) [ in Ukrainian].

6. Brych, V. Y., Snihur, K. A., Tysko, M. M., & Shpak, Y. O. (2019). *Management of innovative development of the enterprise*. Ternopil : TNEU. <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33671> [ in Ukrainian].

7. Rudenko, I. V., Postolna, N. O., & Holovanova, O. M. (2019). Financial provision of innovative activity of Ukrainian enterprises. *Ekonomichni nauky*, 5(58), 18–22. <https://cyberleninka.ru/article/n/finansove-zabezpechennya-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv-ukrayini/viewer> [ in Ukrainian].

8. Misiuk, M. V. (2010). Organization of the revival of cattle breeding in the region during the formation of the meat market. *Economics of the Agro-Industrial Complex*, 8, 86–89 [ in Ukrainian].

9. Nikoliuk, O. V., Rusan, V. M., & Livinskyi, A. I. (2017). Financial provision of innovative development of priority sectors of agricultural production. *Financial Research*, 1(2), 180–185 [ in Ukrainian].

10. Mazurenko, O. V. (2011). Ways to increase the efficiency of livestock production. *Economics of the Agro-Industrial Complex*, 5, 41–46 [ in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 10.06.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 19.06.2025**

**Дата публікації: 30.06.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.08>

УДК 658.149.3:338.5:657(477)

**Андрій НАЙДА,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0002-6371-1382  
email:andrew.od2017@gmail.com

**Ірина НАЙДА,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський  
державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0002-9706-7724  
email:irochka.lobankina@gmail.com

**Алла ЯКОВЕНКО,**

кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу  
геоінформаційних технологій, менеджменту та економічних досліджень Інституту  
кліматично орієнтованого сільського господарства НААН  
ORCID 0000-0002-5262-2894  
email:alla\_capital@ukr.net

**Віктор ТОМЧУК,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту  
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна  
ORCID 0000-0001-8575-4618  
email:v.tomchuk@donnu.edu.ua

## **ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ**

### **Анотація**

*Актуальність.* В умовах відкритої економіки України, залежної від зовнішньоекономічних операцій, трансфертне ціноутворення відіграє ключову роль у стратегічному плануванні фінансових потоків у межах корпоративних груп. Проте недосконалість національного законодавства та недостатня гармонізація з міжнародними стандартами, зокрема з планом BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), створюють умови для маніпуляцій цінами, що призводить до втрат бюджету та викривлення фінансової звітності. У воєнний період ці проблеми загострюються через економічну нестабільність, санкції та ускладнення доступу до ринкових даних. Основними проблемами залишаються недостатня прозорість операцій, складність визначення ринкових цін, обмежений доступ до інформаційних ресурсів та потреба

в гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, що актуалізує дослідження.

**Метою дослідження** є обґрунтування сучасного стану трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації, визначення його викликів для обліку, аудиту і оподаткування в Україні та розробка напрямів удосконалення системи трансфертного ціноутворення.

**Методи дослідження.** При дослідженні були використані: метод аналізу і синтезу; метод абстрагування та узагальнення (для виокремити ключові проблеми трансфертного ціноутворення); аналіз статистичних даних, кейс-стаді (аналіз практичних прикладів діяльності фінтех-компаній в Україні), експертних оцінок моделювання процесів (для розробки етапів формування трансфертного ціноутворення на підприємстві).

**Отримані результати.** У статті досліджено актуальність трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації та інтеграції України у світовий економічний простір, яке стає ключовим інструментом управління фінансовими потоками транснаціональних компаній. Проаналізовано сучасні виклики для обліку, аудиту та оподаткування, які включають складність визначення ринкових цін, обмежений доступ до даних і недостатню кваліфікацію кадрів. Виявлено недосконалість національного законодавства та невідповідність міжнародним стандартам (зокрема, BEPS), що сприяє зловживанням і призводить до бюджетних втрат і викривлення звітності.

Визначено, що трансфертне ціноутворення як механізм внутрішньогрупових операцій, потребує вдосконалення через гармонізацію з принципом «витягнутої руки» та стандартами ОЕСР. Запропоновано напрями вдосконалення трансфертного ціноутворення, а саме створення національного реєстру цінорієнтирів, автоматизація звітності, спрощення процедур документування та підвищення кваліфікації податківців. Розроблено алгоритм формування трансфертного ціноутворення на підприємстві.

**Практична цінність роботи.** Отримані результати дослідження можуть бути використанні при формуванні обліково-податкової політики підприємства та країни

**Висновки.** Трансфертне ціноутворення в умовах глобалізації є складним явищем, що впливає на облік, аудит і оподаткування в Україні. Дослідження показало, що попри прогрес у гармонізації з міжнародними стандартами, зокрема BEPS, необхідне подальше вдосконалення нормативної бази, підвищення кваліфікації кадрів і розвиток аналітичної інфраструктури. Запропоновані заходи, такі як створення національного реєстру цінорієнтирів, автоматизація звітності та прозорі процедури аудиту, сприятимуть зменшенню податкових зловживань і підвищенню фіскальної стабільності. Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка цифрових інструментів для аналізу трансфертного ціноутворення, оцінка впливу воєнного стану на трансфертні операції та посилення ролі управлінського обліку в контролі.

**Ключові слова:** трансфертне ціноутворення, облік, аудит, оподаткування, транснаціональні корпорації.

**UDC 658.149.3:338.5:657(477)**

**Andrii NAIDA,**

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0002-6371-1382

email:andrew.od2017@gmail.com

**Iryna NAIDA,**  
PhD (Economics), Associate Professor of Management, Odesa State Agrarian  
University, Odesa, Ukraine  
*ORCID 0000-0002-9706-7724*  
*email:irochka.lobankina@gmail.com*

**Alla YAKOVENKO,**  
PhD (Economics), Associate Professor, Senior Researcher, Department of  
Geoinformation Technologies, Management and Economic Research, Institute of  
Climate-Oriented Agriculture, NAAS  
*ORCID 0000-0002-5262-2894*  
*email:alla\_capital@ukr.net*

**Viktor TOMCHUK,**  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor Department of Accounting, Analysis and Audit  
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine  
*ORCID 0000-0001-8575-4618*  
*email:v.tomchuk@donnu.edu.ua*

## **TRANSFER PRICING IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: CHALLENGES FOR ACCOUNTING, AUDIT, AND TAXATION IN UKRAINE**

### **Abstract**

**Relevance.** *In the context of Ukraine's open economy, which heavily relies on foreign economic operations, transfer pricing plays a key role in the strategic planning of financial flows within corporate groups. However, the imperfection of national legislation and the insufficient harmonization with international standards, particularly with the BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) plan, create conditions for price manipulation, leading to budget losses and distortion of financial reporting. During wartime, these problems are exacerbated by economic instability, sanctions, and limited access to market data. The main challenges remain the lack of transparency in operations, difficulties in determining arm's length prices, limited access to information resources, and the need for harmonization of domestic legislation with international standards, which underscores the relevance of this research.*

**Purpose** *of the article is to substantiate the current state of transfer pricing in the context of globalization, identify its challenges for accounting, auditing, and taxation in Ukraine, and develop directions for improving the transfer pricing system.*

**Methods.** *The following methods were used in the study: analysis and synthesis; abstraction and generalization (to highlight the key issues in transfer pricing); statistical data analysis; case studies (examining practical examples of fintech companies in Ukraine); expert evaluations; and process modeling (for developing stages of transfer pricing formation at the enterprise level).*

**Results.** *The article explores the relevance of transfer pricing in the context of globalization and Ukraine's integration into the global economic space, where it becomes a key tool for managing financial flows of multinational companies. The study analyzes the current challenges in accounting, auditing, and taxation, including the difficulty of determining market prices, limited data access, and insufficient professional qualifications. It identifies shortcomings in national legislation and its misalignment with international standards (especially BEPS), which contributes to abuse and results in budget losses and distorted reporting.*

*It is determined that transfer pricing, as a mechanism for intra-group transactions, needs improvement through harmonization with the arm's length principle and OECD standards. Proposed improvement measures include the creation of a national benchmark pricing registry, automation of reporting, simplification of documentation procedures, and enhancement of tax officers' qualifications. An algorithm for establishing transfer pricing within an enterprise has been developed.*

**Practical value of the study.** *The research findings can be used in shaping the accounting and tax policy of both enterprises and the state.*

**Conclusions.** *Transfer pricing in a globalized environment is a complex phenomenon that significantly affects accounting, auditing, and taxation in Ukraine. The study demonstrates that despite progress in aligning with international standards, especially BEPS, further improvement of the regulatory framework, enhancement of personnel qualifications, and development of analytical infrastructure are needed. The proposed measures — such as the creation of a national pricing registry, automation of reporting, and transparent audit procedures — will contribute to reducing tax abuse and strengthening fiscal stability. Promising areas for further research include the development of digital tools for transfer pricing analysis, assessment of the impact of martial law on transfer operations, and strengthening the role of management accounting in control processes.*

**Keywords:** *transfer pricing, accounting, audit, taxation, transnational corporations.*

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації, інтеграція України у світовий економічний простір, активізація транснаціональних компаній на національному ринку зумовлюють посилення уваги до проблеми трансфертного ціноутворення. В умовах відкритості економіки України та високої залежності від зовнішньоекономічних операцій трансфертне ціноутворення стає ключовим інструментом не лише податкової оптимізації, а й стратегічного планування фінансових потоків у межах корпоративних груп. Недосконалість національного законодавства та брак узгодженості з міжнародними стандартами (наприклад, BEPS) створюють умови для зловживань, що призводить до втрат бюджету та викривлення фінансової звітності. У зв'язку з цим актуалізується питання удосконалення облікових процедур, нормативно-правової бази та методів податкового контролю.

У результаті постійного оновлення міжнародних стандартів оподаткування та зростання вимог до прозорості звітності, важливо сформувати дієвий механізм трансфертного ціноутворення в Україні, який буде збалансований між інтересами держави та бізнесу. Також важливо враховувати вплив трансфертних цін на ведення бухгалтерського та податкового обліку, аудит, а також на загальну фіскальну стабільність країни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження трансфертного ціноутворення в Україні активно вивчається з моменту введення відповідного законодавства у 2013 році, коли було запроваджено норми контролю за операціями між пов'язаними особами. Науковці приділяють увагу як теоретичним аспектам трансфертного ціноутворення, так і практичним питанням його впровадження, обліку, аудиту та оподаткування.

Так, Касич А. О., Петрик О. А. та Гриненко Ю. І. [1] аналізують проблеми та можливості використання трансфертного ціноутворення на підприємствах. Вони наголошують, що трансфертне ціноутворення є інструментом не лише податкової оптимізації, але й стратегічного управління фінансами. Автори акцентують увагу на складнощах визначення ринкових цін та необхідності вдосконалення методології оцінки операцій.

Алексєєва А. та Ігнатенко Т. [2] досліджують трансфертне ціноутворення як механізм податкового контролю. Вони підкреслюють, що в Україні контроль за трансфертним ціноутворенням спрямований на запобігання ухиленню від оподаткування, але його ефективність обмежується недостатньою кваліфікацією фахівців та браком інформаційних ресурсів для аналізу ринкових цін. Гречко А. В. [3] розглядає механізм трансфертного ціноутворення як інструмент контролю за операціями між пов'язаними особами. Автор наголошує на необхідності гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами, зокрема принципом «витягнутої руки», та вказує на проблеми, пов'язані з недостатньою прозорістю операцій.

Задоя А. О. та Венгер С. А. [4] аналізують трансфертне ціноутворення у контексті міжнародного бізнесу, звертаючи увагу на його роль у розподілі прибутків між підрозділами транснаціональних корпорацій. Вони зазначають, що в умовах глобалізації трансфертного ціноутворення є важливим інструментом конкурентоспроможності, але його використання потребує чіткого правового регулювання. Сопко В. [5] досліджує трансфертне ціноутворення у міжнародних розрахунках, підкреслюючи його значення для зовнішньоекономічної діяльності. Автор акцентує на необхідності вдосконалення інформаційного забезпечення та методів аналізу для забезпечення відповідності операцій ринковим умовам.

Вакульчик О. М. та Рябич О. В. [6] аналізують особливості впровадження механізму контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні. Вони вказують на проблеми, пов'язані з недостатньою підготовкою кадрів, складністю документування операцій та обмеженим доступом до міжнародних баз даних для порівняльного аналізу.

Гришко Н. В. та Лубенченко О. Е. [7; 8] досліджують регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні та роль незалежного аудиту. Вони підкреслюють, що аудит операцій трансфертного ціноутворення є важливим для забезпечення прозорості та відповідності законодавству.

Вакульчик О. М. та Фесенко В. В. [9; 10] досліджують розвиток аудиту зовнішньоекономічних операцій у контексті сучасних вимог фінансового контролю, у тому числі трансфертного ціноутворення. Вони наголошують на необхідності адаптації методів аудиту до змін у законодавстві та міжнародних стандартів.

Степаненко О., Травінська С. та Михальська О. [11] аналізують ризики трансфертного ціноутворення для податкової системи України. Вони пропонують шляхи мінімізації ризиків, зокрема через посилення контролю та вдосконалення інформаційного забезпечення.

Краєвський В. та Муравський О. [12; 13; 14] у своїх працях акцентують на ризико орієнтованому підході до податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. Вони пропонують використовувати інформаційні системи для аналізу операцій та вдосконалення методів оцінки ризиків.

Загалом, аналіз попередніх наукових досліджень показує, що трансфертне ціноутворення є складним і багатограним явищем, яке потребує комплексного підходу до обліку, аудиту та оподаткування. Основними проблемами залишаються недостатня прозорість операцій, складність визначення ринкових цін, обмежений доступ до інформаційних ресурсів та потреба в гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, що актуалізує подальші дослідження.

**Метою дослідження** є обґрунтування сучасного стану трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації, визначення його викликів для обліку, аудиту і оподаткування в Україні та розробка напрямів удосконалення системи трансфертного ціноутворення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансфертне ціноутворення – це механізм встановлення цін у внутрішньогрупових операціях між пов'язаними особами. Науковці трактують його як спосіб розподілу доходів у транснаціональних структурах з метою оптимізації оподаткування. Згідно з пп. 14.1.191 Податкового кодексу України, трансфертна ціна — це ціна, що застосовується у контрольованих операціях та відповідає принципу «витягнутої руки» [15].

Однією з ключових складових системи податкового контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні є визначення методів, за допомогою яких оцінюється відповідність цін у контрольованих операціях принципу «витягнутої руки». Згідно з положеннями ст. 39 Податкового кодексу України, передбачено п'ять основних методів, які також узгоджуються з рекомендаціями ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку) (табл. 1).

Згідно з аналітичним оглядом Мельниченка Р.В. [19], у 70% перевірених випадків податкові органи застосовують метод чистого прибутку, що зумовлено недоступністю або нестачею інформації для інших методів. Також Степаненко О. та інші науковці акцентують, що вибір методу часто залежить не лише від наявності даних, але і від галузевої специфіки та юрисдикції контрагента [11].

Алексєєва А. та Ігнатенко Т. [2] підкреслюють, що застосування методів в Україні ускладнено через недосконалу базу зіставних цін, недостатню прозорість угод та слабкий рівень облікової аналітики у багатьох підприємствах.

Таблиця 1

## Аналіз методів трансфертного ціноутворення

<i>№ п.п.</i>	<i>Назва методу</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Приклад застосування</i>
1	Метод порівняльної неконтрольованої ціни (метод CUP – Comparable Uncontrolled Price)	Цей метод є базовим, і він передбачає порівняння ціни в контрольованій операції з цінами в аналогічних операціях між непов'язаними особами. Перевагою методу є його точність за наявності ідентичних або достатньо подібних ринкових умов. Метод є найкращим з огляду на прозорість, однак у практиці застосовується рідше через труднощі з пошуком достовірних зіставних угод.	Якщо українська компанія експортує пшеницю до пов'язаної компанії в Польщі за 200 дол. за тонну, але аналогічні контракти з незалежними покупцями передбачають ціну 250 дол. за тонну, тоді податкова може донарахувати податкові зобов'язання на основі ринкової ціни.
2	Метод перепродажу ціни (Resale Price Method)	Метод ґрунтується на аналізі ціни, за якою товар, куплений у пов'язаної особи, перепродається незалежній стороні, з урахуванням стандартної націнки на покриття витрат і прибутку. Метод доцільно застосовувати у випадках, коли неможливо знайти зіставні угоди, проте є наявність незалежної реалізації аналогічного товару.	Компанія А купує ноутбуки у пов'язаної компанії за 8000 грн і перепродає на ринку за 10000 грн. Якщо націнка у подібних компаній зазвичай становить 30%, то ціна купівлі повинна бути не більше 7000 грн — отже, виникає ризик коригування.
3	Метод «витрати плюс» (Cost Plus Method)	Метод передбачає визначення трансфертної ціни на основі витрат на виробництво або придбання з додаванням ринкової націнки, характерної для аналогічних умов діяльності. Метод є найбільш доцільним для операцій із надання послуг або виготовлення продукції на замовлення, проте його точність залежить від правильності розподілу витрат.	Компанія витрачає 1000 грн на виробництво одиниці товару. Ринкова націнка в галузі становить 20%. Отже, трансфертна ціна має становити не менше 1200 грн.
4	Метод чистого прибутку (Transactional Net Margin Method)	Цей метод передбачає аналіз чистого прибутку, який отримується в контрольованій операції, та його порівняння з	Компанія має рентабельність операцій 3%, тоді як середній показник у порівнюваних

№ п.п.	Назва методу	Характеристика	Приклад застосування
	TNMM)	рентабельністю аналогічних компаній у подібних умовах. Метод найпоширеніший в українській практиці через кращу доступність фінансової звітності підприємств-аналогів, особливо за даними Бюро економічного аналізу чи Amadeus.	компаній становить 7%. Податкова може вважати, що прибуток штучно занижено, і відповідно донараховує податки.
5	Метод розподілення прибутку (Profit Split Method)	Метод застосовується при значному рівні інтеграції бізнесу між пов'язаними особами. Він передбачає розподіл загального прибутку між сторонами відповідно до їхнього внеску у створення доданої вартості. Метод має обмежене застосування через складність розрахунків, але він є єдиною можливістю наявності спільних нематеріальних активів (наприклад, патентів або ІТ-платформ).	Українська компанія розробляє софт, який інтегрується у продукцію пов'язаної компанії в Німеччині. Якщо спільний прибуток становить 1 млн. євро, а внесок української сторони оцінено в 40%, то її частка прибутку повинна становити 400 тис. євро

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 16; 17].*

Глобалізація світової економіки суттєво трансформувала характер господарських операцій, зробивши їх більш інтегрованими, багаторівневими та географічно розпорощеними. Це спричинило інтенсивне зростання транснаціональних корпорацій, які, здійснюючи значну частину операцій всередині груп, використовують трансфертні ціни для переміщення прибутків у юрисдикції з нижчим податковим навантаженням.

У цих умовах трансфертне ціноутворення перетворюється на критичний інструмент фіскального планування, який може бути використаний як для податкової оптимізації в межах правового поля, так і для агресивного податкового планування. Це викликає зростаюче занепокоєння держав щодо вичерпування податкової бази та переміщення прибутків (Base Erosion and Profit Shifting — BEPS).

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у відповідь на виклики глобалізації започаткувала проєкт BEPS, що передбачає формування єдиних правил контролю трансфертного ціноутворення та прозорості податкової інформації. Впровадження цих стандартів стало основою для гармонізації національного законодавства в багатьох країнах, включаючи Україну.

Трансфертне ціноутворення є механізмом встановлення цін на товари, послуги чи нематеріальні активи в операціях між пов'язаними особами, які

входять до однієї корпоративної структури, наприклад, у межах транснаціональних корпорацій. У глобалізованій економіці трансфертне ціноутворення відіграє ключову роль у розподілі прибутків між юрисдикціями, що дозволяє оптимізувати податкове навантаження та підвищувати конкурентоспроможність компаній [4]. Проте, як зазначають Касич А. О. та ін. [1], трансфертне ціноутворення також створює можливості для маніпулювання цінами з метою мінімізації податків, що становить виклик для податкових систем.

Аналіз вітчизняного законодавства свідчить, що трансфертне ціноутворення регламентується, зокрема, розділом III Податкового кодексу України. Водночас, складність обчислення контрольованих операцій, критерії пов'язаності сторін, вимоги до документації трансфертного ціноутворення створюють значне адміністративне навантаження на підприємства.

В Україні механізм контролю за трансфертним ціноутворенням було запроваджено у 2013 році з внесенням змін до Податкового кодексу. Основною метою було запобігання ухиленню від оподаткування шляхом маніпулювання цінами в операціях між пов'язаними особами. Як зазначають Вакульчик О. М. та Рябич О. В. [6], впровадження контролю за трансфертним ціноутворенням зіткнулося з низкою проблем, зокрема:

- недостатня підготовка кадрів (податкові органи та підприємства часто стикаються з браком фахівців, які володіють знаннями про міжнародні стандарти трансфертного ціноутворення);
- складність документування (підготовка документації з трансфертного ціноутворення вимагає значних ресурсів, оскільки підприємства повинні обґрунтувати відповідність цін ринковим умовам);
- обмежений доступ до даних (в Україні відсутні національні бази даних для порівняльного аналізу, а доступ до міжнародних баз, таких як Amadeus чи Orbis, є дорогим і обмеженим).

Особливо актуальним є питання визначення ринкових цін у специфічних секторах (аграрний, ІТ, добувна промисловість), де відсутні прозорі ринкові орієнтири або мають місце внутрішньокорпоративні транзакції без аналогів на відкритому ринку. У таких випадках податкові органи та аудитори стикаються з труднощами у застосуванні традиційних методів — порівняльної неконтрольованої ціни, ціни перепродажу або витрат плюс.

Облік операцій трансфертного ціноутворення є складним завданням, оскільки вимагає чіткого документування всіх транзакцій та їх відповідності ринковим умовам. Як зазначає Лубенченко О. Е. [8], облік трансфертного ціноутворення потребує інтеграції даних із різних джерел, включаючи внутрішні системи підприємства та зовнішні бази даних. Основні виклики сьогодні включають:

- визначення порівняльних операцій, тому підприємства повинні проводити аналіз ринкових цін, що вимагає доступу до актуальних даних та використання

складних методів, таких як метод порівняльної неконтрольованої ціни чи метод чистого прибутку;

- автоматизація обліку, так як більшість українських компаній використовують застарілі облікові системи, які не дозволяють ефективно обробляти дані про трансфертне ціноутворення [13];

- аудит операцій трансфертного ціноутворення, який потребує спеціалізованих знань та інструментів для перевірки відповідності операцій законодавству.

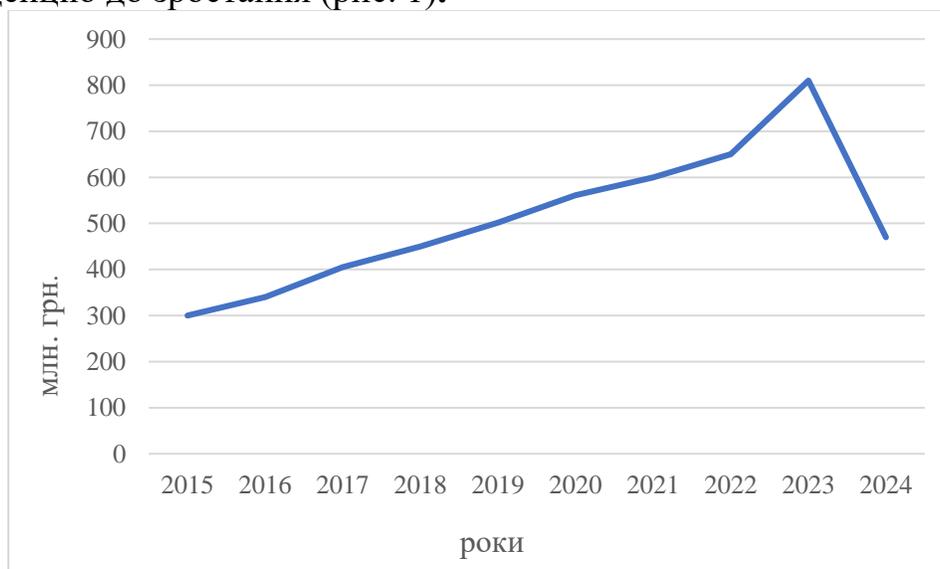
Податковий контроль за трансфертним ціноутворенням в Україні спрямований на запобігання ухиленню від оподаткування шляхом маніпулювання цінами. Однак, як зазначають Степаненко О. та ін. [11], сучасна система контролю має низку недоліків:

- недостатня гармонізація з міжнародними стандартами, хоча Україна орієнтується на рекомендації ОЕСР, практичне застосування принципу «витягнутої руки» ускладнене через відсутність чітких методичних вказівок.

- ризики для податкової системи, трансфертне ціноутворення може використовуватися для переміщення прибутків до юрисдикцій із низьким оподаткуванням, що зменшує надходження до державного бюджету;

- складність оцінки ризиків. Краєвський В. та Муравський О. [12] пропонують ризикоорієнтований підхід до контролю за трансфертним ціноутворенням, який передбачає аналіз операцій на основі їхньої економічної сутності та потенційних ризиків для бюджету.

Графік динаміки донарахувань податкових зобов'язань за результатами перевірок з трансфертного ціноутворення в Україні у 2015–2024 роках демонструє стійку тенденцію до зростання (рис. 1).



Примітка: дані за 2024 рік наведено за січень–серпень.

**Рис. 1. Динаміка донарахувань податкових зобов'язань за результатами перевірок трансфертного ціноутворення, млн. грн.**

*Джерело: сформовано авторами на основі [19].*

Поступове зростання обсягів донарахувань свідчить про посилення ролі трансфертного ціноутворення як інструменту податкового контролю в Україні. Це також є наслідком імплементації положень BEPS, удосконалення процедури документального супроводу трансфертного ціноутворення та підвищення професійного рівня податківців.

У системі корпоративного управління трансфертне ціноутворення відіграє ключову роль, забезпечуючи узгодженість дій господарюючих суб'єктів в межах загальної бізнес-стратегії. Це має особливе значення на етапі становлення та початкового розвитку підприємства, коли формуються основи його фінансової дисципліни й управлінських підходів.

В умовах динамічного економічного середовища належна організація трансфертного ціноутворення виступає важливим чинником підвищення ефективності функціонування усієї системи управління. Порушення або ігнорування процедур контролю цін на внутрішньогрупові операції часто призводить до помилок, які згодом мають негативні податкові наслідки. Такі помилки можуть полягати у несвоєчасному виявленні контрольованих операцій або в некоректному виборі методів обґрунтування цін.

Щоб знизити ризики податкових донарахувань і правомірно аргументувати рівень трансфертних цін у контрольованих операціях, підприємствам доцільно впровадити системний підхід до контролю за дотриманням вимог законодавства. Цей підхід має базуватись на чітко структурованих внутрішніх регламентах.

Такі регламенти повинні включати докладні описи усіх складових процесу контролю, а також алгоритмізовані дії відповідальних осіб на кожному етапі здійснення трансфертного ціноутворення. Вони мають не лише формалізувати процедури, а й забезпечувати прозорість та відтворюваність рішень у разі перевірки з боку контролюючих органів.

Для ефективного адміністрування трансфертного ціноутворення на рівні підприємства варто розробити та впровадити спеціальну програму реалізації відповідних процедур. Така програма повинна відображати комплексний підхід до аналізу, документування та моніторингу трансфертних цін, а також ілюструвати досягнуті результати в розрізі здійснених контрольних заходів ( табл. 3).

Таблиця 3

### Етапи формування трансфертного ціноутворення на підприємстві

№ п.п.	Етап	Зміст етапу	Відповідальні особи/підрозділи
1	Ідентифікація пов'язаних осіб	Визначення осіб, які підпадають під критерії пов'язаності згідно з ПКУ	Юридичний відділ, відділ податкового обліку
2	Виявлення контрольованих операцій	Аналіз господарських операцій на предмет відповідності критеріям контрольованості	Фінансовий відділ, бухгалтерія
3	Збір та систематизація	Акумуляція даних щодо	Бухгалтерія, ІТ-відділ,

№ п.п.	Етап	Зміст етапу	Відповідальні особи/підрозділи
	інформації	контрагентів, цін, умов поставки, договорів, обсягів операцій	економічна служба
4	Вибір методу трансфертного ціноутворення	Визначення найбільш доцільного методу з переліку, передбаченого ст. 39 ПКУ	Податковий консультант, економіст-аналітик
5	Порівняльний аналіз	Здійснення порівняння умов контрольованих та неконтрольованих операцій для обґрунтування ціни	Аналітичний відділ, зовнішні консультанти
6	Розрахунок трансфертної ціни	Визначення ринкового діапазону та обґрунтування рівня ціни/націнки в операції	Фінансово-аналітичний підрозділ
7	Документальне оформлення результатів	Підготовка документації з трансфертного ціноутворення (локальний файл, звіт)	Бухгалтерія, податковий консультант
8	Внутрішній контроль і затвердження	Перевірка достовірності розрахунків, затвердження результатів керівництвом	Служба внутрішнього контролю, керівництво
9	Моніторинг та оновлення	Періодичний перегляд трансфертної політики з урахуванням змін законодавства або ринкової ситуації	Всі залучені підрозділи, спеціалізована служба
10	Подання звітності до контролюючих органів	Формування та подача звіту про контрольовані операції (додаток до декларації з податку на прибуток)	Бухгалтерія, юридичний підрозділ

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 16].*

З огляду на наявність податкового контролю, зобов'язання з подання звітності щодо контрольованих операцій вимагають системного й своєчасного ведення обліку відповідних господарських операцій. Важливо забезпечити оперативний збір, збереження та аналітичну обробку інформації, яка дозволяє точно ідентифікувати операції, що підпадають під критерії контрольованих відповідно до чинного законодавства.

Аудит є невід'ємною складовою системи контролю трансфертного ціноутворення, що забезпечує прозорість фінансово-господарських операцій та знижує ризик податкових зловживань. Розвиток цього напрямку в Україні потребує активної участі як держави, так і професійної спільноти, що сприятиме формуванню ефективної, прозорої та справедливої системи оподаткування в умовах інтеграції у світову економіку. Аудит зовнішньоекономічних операцій, включаючи трансфертне ціноутворення, відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості та відповідності законодавству. Як зазначає Фесенко В. В. [9], аудит трансфертного ціноутворення передбачає перевірку документації, аналіз

економічної обґрунтованості цін та оцінку відповідності операцій ринковим умовам. Серед викликів аудиту трансфертного ціноутворення визначають:

- складність оцінки нематеріальних активів, так як операції з ліцензіями, роялті чи іншими нематеріальними активами є особливо складними для аудиту через відсутність чітких ринкових аналогів;
- необхідність міждисциплінарного підходу, аудит трансфертного ціноутворення вимагає знань не лише в галузі бухгалтерського обліку, але й у фінансах, економіці та міжнародному праві;
- використання інформаційних технологій. Вакульчик О. М. та Фесенко В. В. [10] наголошують на важливості впровадження інформаційних систем для автоматизації аудиту та аналізу операцій трансфертного ціноутворення.

Аудит трансфертного ціноутворення передбачає незалежну перевірку правильності встановлення цін у контрольованих операціях, повноти й достовірності документації трансфертного ціноутворення, а також відповідності здійснених трансакцій принципу «витягнутої руки». Це поняття є фундаментальним для міжнародної системи трансфертного ціноутворення та закріплене в керівництві ОЕСР, яке Україна поступово імплементує. Завдання аудитора в цьому контексті полягає не лише у формальному контролі, а й у виявленні ознак штучного перерозподілу прибутку між юрисдикціями з різним податковим навантаженням.

Важливим чинником підвищення ефективності трансфертного ціноутворення є автоматизація процесів. Запровадження системи автоматизованого обміну інформацією між країнами, ініціативи BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) та концепція Country-by-Country Reporting сприяють прозорості трансакцій у транснаціональних структурах. Україна, як учасник Плану дій BEPS, здійснює поступову імплементацію вимог, однак цей процес ще не завершено.

Серед лідерів в регулюванні трансфертного ціноутворення в Україні можна виділити: по-перше державну податкову службу, яка впроваджує електронні сервіси для звітності; по-друге професійні асоціації, зокрема федерацію аудиторів України, яка розробляє стандарти аудиту трансфертного ціноутворення; по-третє транснаціональні компанії з іноземним капіталом, які вже використовують передові практики трансфертного ціноутворення.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що існує необхідність у детальному поєднанні норм бухгалтерського обліку, податкового законодавства та процедур аудиту для формування ефективного механізму контролю за трансфертним ціноутворенням.

Серед основних проблем трансфертного ціноутворення в Україні можна виокремити:

- складність у визначенні ринкової ціни через обмежену інформацію;
- високі витрати на підготовку документації;
- складність у доведенні відповідності цін принципу "витягнутої руки";

- нестача кваліфікованих кадрів у сфері трансфертного ціноутворення в органах контролю.

Трансфертне ціноутворення значною мірою впливає на фінансові результати підприємств, податкові зобов'язання та управлінські рішення. З точки зору обліку, це вимагає інтеграції податкового та управлінського обліку, прозорості у внутрішньогрупових розрахунках, впровадження автоматизованих систем обліку контрольованих операцій.

За результатами дослідження можна виділити наступні напрями удосконалення системи трансфертного ціноутворення в Україні, а саме спрощення процедур звітності та підготовки документації, створення централізованої бази даних ринкових цін для різних галузей, впровадження обов'язкових попередніх узгоджень цін (APA), підвищення кваліфікації податкових інспекторів, удосконалення управлінського обліку на підприємствах для якісної підготовки інформації про контрольовані операції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Трансфертне ціноутворення в умовах глобалізації є багатоаспектним явищем, що вимагає інтегрованого підходу до обліку, оподаткування та контролю. Українська практика демонструє поступовий рух у напрямку гармонізації з міжнародними стандартами, однак потребує подальшого вдосконалення нормативної бази, підвищення кваліфікації персоналу та розвитку аналітичної інфраструктури.

Запровадження ефективного трансфертного ціноутворення неможливе без чітко структурованої документації, прозорих процедур аудиту та доступу до достовірної інформації про ринкові ціни. Доцільним є створення національного реєстру цінорієнтирів, автоматизація процесів подання звітності, а також розвиток цифрових інструментів для аналізу трансакцій між пов'язаними особами.

У довгостроковій перспективі реалізація таких кроків сприятиме зменшенню рівня податкових зловживань, збільшенню фіскальної стабільності держави та підвищенню інвестиційної привабливості України як юрисдикції, що дотримується принципів прозорості та чесної конкуренції.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка цифрових інструментів для аналізу трансфертних цін, розширення ролі управлінського обліку у моніторингу трансфертних операцій та впровадження міжнародних стандартів у практику національного податкового адміністрування.

### Список використаної літератури

1. Касич А. О., Петрик О. А., Гриненко Ю. І. Трансфертне ціноутворення на підприємстві : проблеми та можливості використання. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 24. С. 19–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_24\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_24_6).
2. Алексєєва А., Ігнатенко Т. Трансфертне ціноутворення як механізм податкового контролю. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 3. С. 85–95.

3. Гречко А. В. Механізм трансфертного ціноутворення в Україні як інструмент контролю за операціями між пов'язаними особами. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 85–91. URL : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80095> (дата звернення: 21.02.2024).
4. Задоя А. О., Венгер С. А. Трансфертне ціноутворення у міжнародному бізнесі. *Академічний огляд*. 2011. № 2 (35). С. 156–163.
5. Сопко В. Трансфертне ціноутворення в міжнародних розрахунках. *Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право*. 2016. № 4. С. 93–107.
6. Вакульчик О. М., Рябич О.В. Проблеми та особливості впровадження в Україні механізму контролю трансфертного ціноутворення. *Вісник Академії митної служби України. Сер. Економіка*. 2014. № 1. С. 10–16.
7. Гришко Н. В., Лубенченко О. Е. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні та незалежний аудит. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки*. 2013. № 2 (66). С. 377–385.
8. Лубенченко О. Е. Аудит зовнішньоекономічної діяльності : монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 306 с.
9. Фесенко В. В. Зовнішньоекономічні операції підприємства з пов'язаними сторонами : аудит і аналіз : монографія. Дніпро : ТОВ «Домінанта Прінт», 2018. 301 с.
10. Вакульчик О. М., Фесенко В. В. Розвиток аудиту зовнішньоекономічних операцій відповідно до динаміки сучасних процесів у сфері фінансового контролю. *Облік і фінанси*. 2017. № 2 (76). С. 133–140.
11. Степаненко О., Травінська С., Михальська О. Трансфертне ціноутворення в транснаціональних корпораціях: ризики для податкової системи України та шляхи їх мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-90>.
12. Краєвський В., Муравський О. Ризикоорієнтований підхід в системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4>.
13. Краєвський В.М., Муравський О.Ю. Інформаційна підтримка систем обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління операціями трансфертного ціноутворення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8. С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-57>.
14. Краєвський В.М., Муравський О.Ю. Обліково-податкова природа трансфертного ціноутворення. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2023. Т. 2, № 5 (73). С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8906>.

15. Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Дата звернення 16.05.2025 р.).
16. Найда А. В. Трансфертне ціноутворення в агрохолдингах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. №4 (28). С.276-280.
17. Луценко І. С. Податковий контроль у сфері трансфертного ціноутворення в Україні : сучасна практика. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.129>.
18. Мельниченко Р. В. Податковий контроль трансфертного ціноутворення в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 5. С. 63–79. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(106\)06](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(106)06).
19. Курілов Є. Результати податкового контролю за трансфертним ціноутворенням : оновлені відомості ДПС за січень-серпень 2024 року. [https://buh.ligazakon.net/analytics/230866\\_rezultati-podatkovogo-kontrolyu-za-transfertnim-tsnoutvorenyam-onovlen-vdomost-dps-za-schen-serpen-2024-roku](https://buh.ligazakon.net/analytics/230866_rezultati-podatkovogo-kontrolyu-za-transfertnim-tsnoutvorenyam-onovlen-vdomost-dps-za-schen-serpen-2024-roku) (Дата звернення 16.05.2025 р.).

### References

1. Kasich, A. O., Petryk, O. A., & Hrynenko, Yu. I. (2016). Transfer pricing at the enterprise : Problems and opportunities for use. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 24, 19–23. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_24\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_24_6) [ in Ukrainian].
2. Alekseeva, A., & Ihnatenko, T. (2014). Transfer pricing as a mechanism of tax control. *Visnyk KNTEU*, 3, 85–95.
3. Hrechko, A. V. (2016). The mechanism of transfer pricing in Ukraine as a tool for controlling transactions between related parties. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*, 13, 85–91. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80095> [ in Ukrainian].
4. Zadoia, A. O., & Venger, S. A. (2011). Transfer pricing in international business. *Akademichnyi ohliad*, 2 (35), 156–163. [ in Ukrainian].
5. Sopko, V. (2016). Transfer pricing in international settlements. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 4, 93–107. [ in Ukrainian].
6. Vakulchyk, O. M., & Riabych, O. V. (2014). Problems and peculiarities of implementing transfer pricing control mechanisms in Ukraine. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Ser. Ekonom.* 1. 10–16. [ in Ukrainian].
7. Hryshko, N. V., & Lubenchenko, O. E. (2013). Regulation of foreign economic activity in Ukraine and independent audit. *Visnyk ChDTU. Ser. Ekonom. Nauky*. 2 (66). 377–385. [ in Ukrainian].
8. Lubenchenko, O. E. (2016). *Audyt zovnishnoekonomichnoi diialnosti*: Kyiv : Kondor-Vydavnytstvo.
9. Fesenko, V. V. (2018). *Zovnishnoekonomichni operatsii pidpriemstva z pov'iazanyu storonamy: Audyt i analiz*. Dnipro: Dominanta Prynt.

10. Vakulchyk, O. M., & Fesenko, V. V. (2017). Development of the audit of foreign economic operations in accordance with the dynamics of modern processes in financial control. *Oblik i finansy*. 2 (76). 133–140. [ in Ukrainian].
11. Stepanenko, O., Travinska, S., & Mykhalska, O. (2024). Transfer pricing in transnational corporations : Risks for the tax system of Ukraine and ways to minimize them. *Ekonomika ta suspilstvo*. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-90> [ in Ukrainian].
12. Kraievskiy, V., & Muravskiy, O. (2023). Risk-oriented approach in the system of tax control over transfer pricing. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. 1. 23–28. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-4> [ in Ukrainian].
13. Kraievskiy, V. M., & Muravskiy, O. Yu. (2023). Information support of accounting-analytical and control systems for transfer pricing operations management. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 8. 32–40. <https://doi.org/10.32782/dees.7-57> [ in Ukrainian].
14. Kraievskiy, V. M., & Muravskiy, O. Yu. (2023). The accounting and tax nature of transfer pricing. *International Scientific Journal Internauka. Ser. Economic Sciences*. 2, 5 (73). 84–89. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8906> [ in Ukrainian].
15. Verkhovna Rada of Ukraine. *Tax Code of Ukraine*. Retrieved May 16, 2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [ in Ukrainian].
16. Naida, A. V. (2014). Transfer pricing in agroholdings. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU*, 4 (28), 276–280 [ in Ukrainian].
17. Lutsenko, I. S. (2020). Tax control in the field of transfer pricing in Ukraine : Modern practice. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 129–134. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.129> [ in Ukrainian].
18. Melnychenko, R. V. (2019). Tax control of transfer pricing in Ukraine. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 5, 63–79. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(106\)06](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(106)06) [ in Ukrainian].
19. Kurilov, Ye. (2024). Results of tax control over transfer pricing: Updated data from the State Tax Service for January–August 2024. Retrieved May 16, 2025. [https://buh.ligazakon.net/analytics/230866\\_rezultati-podatkovogo-kontrolyu-za-transfertnim-tsnoutvorennyam-onovlen-vdomost-dps-za-schen-serpen-2024-roku](https://buh.ligazakon.net/analytics/230866_rezultati-podatkovogo-kontrolyu-za-transfertnim-tsnoutvorennyam-onovlen-vdomost-dps-za-schen-serpen-2024-roku) [ in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 19.05.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 27.05.2025**

**Дата публікації: 30.06.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.09>

УДК 332.1:338.43

**Вадим ОБЕРЕМОК**,  
аспірант кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0009-0005-2751-5375  
email: vadym.gsk.mq@ukr.net

**Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ**,  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0000-0002-7107-0167  
email: livinski\_69@rkr.net

## ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### Анотація

**Актуальність.** У сучасних умовах стрімкої цифровізації та глобалізації бізнес-середовище зазнає суттєвих трансформацій, які ставлять під загрозу традиційні моделі управління. Застарілі підходи, що базуються на інтуїції, досвіді та обмеженому аналізі даних, вже не відповідають викликам швидкозмінного ринку, зростаючих обсягів інформації й високих вимог до гнучкості й оперативності прийняття рішень. Інтеграція інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), набуває особливої актуальності, оскільки вона сприяє автоматизації рутинних процесів, покращенню якості управлінських рішень, точному прогнозуванню та оптимізації бізнес-процесів. Водночас, дослідження у цій сфері охоплюють технічні, організаційні, соціальні та етичні аспекти застосування ШІ, що потребує системного підходу до його впровадження.

**Метою** даного дослідження є аналіз впливу штучного інтелекту на управлінські процеси і створення науково обґрунтованих моделей та рекомендацій щодо інтеграції ШІ у бізнес-стратегії підприємств. Особлива увага приділяється розробці системних підходів для оцінки ефективності застосування ШІ, вивченню його впливу на організаційну культуру і людські ресурси, а також визначенню нормативно-правових рамок для регулювання таких технологій.

**Методика дослідження.** У дослідженні застосовуються комплексні методи, зокрема аналіз наукової літератури та досвіду провідних науковців і практиків, емпіричні дослідження з використанням кейс-стаді та опитувань, а також моделювання та імітаційне дослідження. Важливим аспектом є системний підхід, що дозволяє об'єднати різні рівні аналізу — технічний, організаційний і етичний.

**Отримані результати.** У процесі дослідження виявлено, що ефективна інтеграція ШІ у управління потребує розробки методологій для оцінки його ефективності та врахування впливу на людські ресурси і корпоративну культуру. Виявлено, що застосування ШІ значно підвищує продуктивність, покращує якість сервісу і посилює конкурентні переваги підприємств.

Водночас, дослідження вказують на важливість врахування етичних аспектів, прозорості алгоритмів і захисту персональних даних.

**Практична цінність роботи.** Результати дослідження мають важливе значення для практиків — бізнес-лідерів, менеджерів та фахівців з інновацій. На основі отриманих моделей і рекомендацій можна сформулювати стратегії впровадження ШІ, що сприятимуть підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств. Крім того, розроблені підходи допоможуть врахувати етичні та правові аспекти застосування інтелектуальних систем.

**Висновки.** Дослідження підтверджує, що проникнення ШІ у управління підприємствами є невід'ємною складовою сучасної цифрової трансформації. Для досягнення максимального ефекту необхідно розробити системний підхід до його інтеграції, враховуючи технічні, організаційні, етичні та правові аспекти. Створення та впровадження відповідних моделей і методологій дозволить суттєво підвищити продуктивність та конкурентоспроможність бізнесу у світі високих технологій.

**Ключові слова:** штучний інтелект, цифрова трансформація, управління компаніями, автоматизація бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень, інноваційні технології, організаційні зміни, етичні аспекти, цифровий менеджмент, конкурентоспроможність.

**UDC 332.1:338.43**

**Vadym OBEREMOK,**

postgraduate student of the Department of Management  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID 0009-0005-2751-5375  
email: vadym.gsk.mq@ukr.net

**Anatolii LIVINSKYI,**

doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-7107-0167  
email: [livinski\\_69@rkr.net](mailto:livinski_69@rkr.net)

## **THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT**

### **Abstract**

**Relevance.** In the modern conditions of rapid digitalization and globalization, the business environment is undergoing significant transformations that threaten traditional management models. Outdated approaches based primarily on intuition, experience, and limited data analysis no longer meet the challenges of a fast-changing market, increasing data volumes, and high demands for flexibility and quick decision-making. The integration of innovative technologies, particularly artificial intelligence (AI), becomes especially relevant, as it promotes automation of routine processes, improves the quality of managerial decisions, enables accurate forecasting, and optimizes business processes. At the same time, research in this field encompasses technical, organizational, social, and ethical aspects of AI application, which requires a systematic approach to its implementation.

**Purpose** of this study is to analyze the impact of artificial intelligence on management processes and to develop scientifically grounded models and recommendations for integrating AI into business strategies. Particular attention is given to developing systematic approaches for evaluating AI effectiveness, studying its influence on organizational culture and human resources, and establishing regulatory and legal frameworks for governing such technologies.

**Methods.** The research employs comprehensive methods, including analysis of scientific literature and the experience of leading scientists and practitioners, empirical studies using case studies and surveys, as well as modeling and simulation research. An essential aspect is a systemic approach that allows the integration of different levels of analysis — technical, organizational, and ethical.

**Results.** The study revealed that effective integration of AI into management requires the development of methodologies for assessing its effectiveness and considering its impact on human resources and corporate culture. It was found that AI application significantly increases productivity, improves service quality, and enhances the competitive advantages of enterprises. At the same time, the research highlights the importance of considering ethical aspects, transparency of algorithms, and data protection.

**Practical value of the study.** The results of this research hold significant value for practitioners — business leaders, managers, and innovation specialists. Based on the developed models and recommendations, strategies for implementing AI can be formulated to improve management efficiency and the competitiveness of enterprises. Furthermore, the approaches developed will help account for ethical and legal aspects of applying intelligent systems.

**Conclusions.** The research confirms that the penetration of AI into enterprise management is an integral part of modern digital transformation. To achieve maximum effect, it is necessary to develop a systematic approach for its integration, considering technical, organizational, ethical, and legal aspects. Creating and implementing appropriate models and methodologies will substantially improve productivity and competitiveness in the high-tech world.

**Keywords:** artificial intelligence, digital transformation, company management, business process automation, managerial decision-making, innovative technologies, organizational change, ethical aspects, digital management, competitiveness.

**Вступ.** У сучасному світі, що динамічно розвивається під впливом цифрових технологій, бізнес-середовище зазнає кардинальних змін. Підприємства стикаються з надзвичайно високою конкуренцією, швидкою зміною споживчих запитів, а також із необхідністю опрацьовувати величезні обсяги даних для прийняття управлінських рішень. Ці виклики ставлять під сумнів традиційні моделі управління, які протягом десятиліть були основою розвитку підприємств. Застарілі методи, що спираються на інтуїцію, обмежений аналіз і статичні прогнози, не можуть гарантувати ефективне реагування на стрімкі зміни ринку та внутрішніх процесів [2, с. 33].

У цьому контексті актуальним стає питання пошуку інноваційних технологічних рішень, які дозволять не лише підвищити оперативність і точність управлінських рішень, але й розширити можливості аналізу, прогнозування та моделювання бізнес-процесів. Однією з найперспективніших таких технологій є штучний інтелект (ШІ), який здатен трансформувати всі аспекти функціонування компаній — від маркетингу і продажів до управління персоналом і фінансами.

ШІ представляє собою комплекс методів і інструментів, що імітують когнітивні функції людини, включаючи здатність вчитися, аналізувати великі масиви даних, приймати рішення і прогнозувати майбутні події. Інтеграція ШІ у процеси управління дає змогу автоматизувати рутинні операції, підвищити якість прийняття рішень і, відповідно, збільшити конкурентоспроможність компаній на ринку [15, с. 373].

Однак, незважаючи на явні переваги, впровадження ШІ у сферу управління супроводжується численними викликами. Відсутність єдиних підходів до інтеграції інтелектуальних систем у структуру компаній, побоювання щодо безпеки даних, етичні питання, а також організаційний опір змінам створюють значні перешкоди на шляху до масового використання ШІ в бізнесі.

Проблема комплексного розгляду впливу штучного інтелекту на всі рівні управління підприємством залишається актуальною і недостатньо дослідженою. Існує потреба в системному підході, який би враховував не тільки технологічні аспекти, а й соціальні, організаційні, економічні та етичні фактори, що визначають ефективність та безпеку застосування ШІ.

Розв'язання цієї проблеми має велике значення не лише для академічної науки, а й для практики управління. Адже сучасні компанії, які не зможуть ефективно інтегрувати штучний інтелект у свої бізнес-процеси, ризикують втратити ринкові позиції, поступитися конкурентам, а також зіткнутися з проблемами адаптації до нових умов господарювання. Навпаки, ті підприємства, які успішно впровадять інтелектуальні технології, отримають можливість більш гнучко реагувати на зміни, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці і створювати інноваційні продукти і послуги.

Отже, актуальність дослідження впливу штучного інтелекту на управління компаніями зумовлена як викликами сучасного бізнес-середовища, так і потенційними перевагами, які дає ця технологія для трансформації управлінських процесів. Вирішення цієї проблеми дозволить не тільки теоретично обґрунтувати нові підходи до менеджменту, а й розробити практичні рекомендації, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств у цифрову епоху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення впливу штучного інтелекту на управління підприємством є предметом активного наукового інтересу у багатьох галузях знань — від менеджменту і економіки до інформаційних технологій і соціальних наук. За останні роки з'явилася велика кількість досліджень, що присвячені різним аспектам застосування ШІ у бізнес-середовищі. Розглянемо ключові наукові підходи, які лягли в основу сучасного розуміння проблеми.

По-перше, значна частина досліджень зосереджена на технічних аспектах впровадження ШІ у корпоративне управління. Наприклад, роботи таких авторів, як Makedon V., Dzeveluk A., Khaustova Y., Bieliakova O., Nazarenko I (2021), присвячені основам штучного інтелекту і методам машинного навчання, заклали

фундамент для розуміння можливостей автоматизації аналітичних процесів [13, с. 73]. У дослідженнях авторів на кшталт La Torre D., Colapinto C., Durosini I., Triberti S. (2023) розглядається вплив когнітивних технологій на операційну діяльність компаній, зокрема в частині автоматизації рутинних завдань і прийняття рішень на основі обробки великих даних [12, с. 1966].

По-друге, у менеджменті та бізнес-адмініструванні з'явилися публікації, які розглядають роль ШІ у трансформації бізнес-процесів і організаційної структури. Наприклад, у працях Shelukhin M., Kupriichuk V. (2021) підкреслюється, що штучний інтелект здатен змінити класичні моделі управління за рахунок підвищення точності прогнозування і оптимізації ресурсів [14, с. 2]. Автори аналізують, як ШІ впливає на прийняття стратегічних рішень, підвищує гнучкість бізнесу та допомагає адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

По-третє, значна увага приділяється соціальним і етичним аспектам використання штучного інтелекту. Роботи таких дослідників, як Floridi et al. (2018) і Mittelstadt et al. (2016), зосереджені на проблемах відповідальності, прозорості і етичності застосування інтелектуальних систем у бізнесі. Вони наголошують на ризиках упередженості алгоритмів, питаннях конфіденційності даних та необхідності розробки нормативно-правових стандартів.

Окрім теоретичних праць, існує значна кількість емпіричних досліджень, які демонструють практичні результати інтеграції ШІ в управлінські процеси. Наприклад, дослідження McKinsey Global Institute (2020) показують, що підприємства, які впроваджують технології штучного інтелекту, досягають зростання продуктивності на 20-30%, а також значно покращують якість клієнтського сервісу. Аналогічні висновки містяться у звітах Accenture (2021), які акцентують увагу на впливі ШІ на автоматизацію маркетингових кампаній, прогнозування попиту та управління ланцюгами поставок.

Варто також відзначити розвиток міждисциплінарних досліджень, що поєднують управління, інформаційні технології та психологію. Ці роботи аналізують, як зміни в організаційній культурі і поведінці працівників впливають на успішність впровадження інтелектуальних систем. Дослідження авторів, таких як Wilson і Daugherty (2018), демонструють, що ефективність ШІ в управлінні підприємством значною мірою залежить від синергії між людиною і машиною, а також від адаптації робочих процесів [15, с. 373].

Таким чином, останні наукові дослідження охоплюють широкий спектр питань — від технічних і організаційних аспектів до етичних викликів і соціокультурних наслідків використання штучного інтелекту. Проте, незважаючи на вагомий прогрес, багато проблем залишаються відкритими і потребують подальшого вивчення.

Попри значний прогрес у вивченні впливу штучного інтелекту на управління підприємством, сучасна наукова література і практичні кейси демонструють наявність ряду важливих аспектів, які залишаються недостатньо

дослідженими або й зовсім не вирішеними. Визначення і фокусування на цих невирішених питаннях є критично важливим для подальшого розвитку теорії та практики управління в епоху цифрової трансформації.

Більшість досліджень зосереджуються або на технічних аспектах, або на окремих сферах управління (наприклад, маркетинг, фінанси, HR), проте відсутній системний комплексний підхід, який би поєднував технологічні, організаційні, економічні та соціальні складові. Це створює розрив між теоретичними моделями і реальними потребами бізнесу, що ускладнює процес успішної інтеграції ІІІ в усі ланки управління.

Іншою важливою невирішеною проблемою є дефіцит методологій і показників для оцінки реального впливу штучного інтелекту на продуктивність і якість управлінських рішень. На сьогодні існує багато окремих кейсів, які описують позитивний вплив ІІІ, але відсутні узагальнені інструменти, що дозволяють порівнювати результати і визначати оптимальні стратегії впровадження в різних галузях і типах підприємств [10, с. 11].

Технічні аспекти часто домінують у дослідженнях, тоді як вплив ІІІ на людський ресурс і організаційну культуру залишається недостатньо розкритим. Важливі питання, пов'язані з адаптацією співробітників до нових ролей, трансформацією систем мотивації та зміною структури управління, потребують більш глибокого аналізу. Особливо гостро стоїть проблема страху працівників перед заміщенням штучним інтелектом та управління конфліктами, що виникають у процесі цифровізації.

Хоча питання етики і регулювання ІІІ активно обговорюються, на практиці вони залишаються значною мірою відкритими. Зокрема, існує нестача чітких нормативних баз, які регламентували б використання алгоритмів у прийнятті управлінських рішень, захист персональних даних та запобігання дискримінації через алгоритмічні упередження. Ця невизначеність гальмує масове впровадження інтелектуальних систем у корпоративний сектор.

Практичні труднощі при масштабуванні рішень на базі ІІІ в межах великої компанії або між підрозділами також залишаються актуальними. Інтеграція нових інтелектуальних систем із існуючими корпоративними інформаційними системами (ERP, CRM, SCM) часто виявляється складною і затратною, що знижує загальну ефективність цифрової трансформації [8, с. 3].

Значна частина досліджень акцентує увагу на операційних вигодах від впровадження ІІІ, однак питання трансформації стратегічного управління, а також адаптації довгострокових бізнес-моделей під впливом штучного інтелекту досі вивчені недостатньо. Важливо розробити теоретичні концепції і практичні інструменти, які б враховували нові можливості і ризики для стратегічного розвитку компаній.

Отже, незважаючи на помітні досягнення у вивченні впливу штучного інтелекту на управління компаніями, ряд фундаментальних проблем залишаються

невирішеними. Розробка системних моделей інтеграції ШІ, методик оцінки ефективності, управління людським фактором, етичних норм і масштабування — це ключові напрями, яким і присвячена дана стаття.

**Мета статті.** Метою цієї статті є: провести глибокий аналіз ролі штучного інтелекту у всіх ключових управлінських процесах підприємства; виявити основні переваги і виклики інтеграції ШІ в управлінську діяльність; запропонувати комплексні підходи та рекомендації для ефективного впровадження штучного інтелекту, які враховують технічні, організаційні та етичні аспекти; обґрунтувати перспективні напрями подальших наукових досліджень у цій сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з найбільш очевидних і водночас найпоширеніших сфер застосування штучного інтелекту сьогодні є автоматизація повторюваних, рутинних і стандартних операцій, які традиційно виконувалися вручну і вимагали значних часових ресурсів. Завдяки сучасним технологіям роботизації бізнес-процесів, відомим як Robotic Process Automation (RPA), компанії мають можливість значно знизити рівень втручання людського фактора, що, у свою чергу, дозволяє мінімізувати ймовірність помилок, підвищити швидкість обробки інформації та загальну продуктивність. Ця технологія виявилася особливо корисною у сфері фінансового обліку, логістики, продажів і обслуговування клієнтів. Наприклад, автоматичне оформлення замовлень і формування рахунків-фактур відбувається швидко та без помилок, оскільки виключається потреба в ручному введенні даних. Аналогічно, система може безперервно здійснювати моніторинг запасів на складах, автоматично формувати замовлення на поповнення товарів і передавати їх постачальникам, що дозволяє уникнути простоїв у виробництві чи продажах через відсутність необхідної продукції. Важливою сферою також є обробка запитів клієнтів за допомогою інтелектуальних чат-ботів, які здатні працювати 24/7, швидко відповідати на типові питання і допомагати клієнтам без участі живого оператора. В результаті впровадження цих систем суттєво знижуються операційні витрати, підвищується швидкість і точність виконання завдань, а результати роботи стають більш стабільними і передбачуваними, що позитивно впливає на загальну ефективність бізнесу [6, с. 18].

Таблиця 1

**Основні сфери впровадження та ефективність автоматизації  
за допомогою RPA і ШІ**

<i>Сфера застосування</i>	<i>Приклади рутинних задач</i>	<i>Основні переваги</i>	<i>Статистичні дані про ефективність</i>
<b>Фінансовий облік</b>	Обробка платежів, формування звітів, автоматичне складання рахунків	Зменшення помилок, швидкість обробки, автоматизація процесів	Зниження часу обробки на 50%, зменшення помилок до 90%
<b>Логістика</b>	Моніторинг запасів,	Скорочення простоїв,	Поліпшення точності

<i>Сфера застосування</i>	<i>Приклади рутинних задач</i>	<i>Основні переваги</i>	<i>Статистичні дані про ефективність</i>
	автоматичне формування замовлень, обробка поставок	оптимізація інвентарю	запасів до 98%, зменшення витрат на 20-30%
<b>Продажі й маркетинг</b>	Обробка замовлень, автоматичні відповіді клієнтам, рекомендації	Підвищення швидкості обслуговування, персоналізація пропозицій	Зростання конверсії до 30%, скорочення часу обробки клієнтських запитів на 70%
<b>Обслуговування клієнтів</b>	Інтелектуальні чат-боти, системи підтримки 24/7	Зниження витрат, покращення задоволеності клієнтів	До 80% запитів обробляється автоматично, підвищення задоволеності клієнтів на 25%
<b>Виробництво та логістика</b>	Прогнозування технічного обслуговування, автоматичне планування маршрутів	Скорочення простоїв обладнання, оптимізація маршрутів	Зниження зупинок обладнання на 20-40%, зменшення витрат на логістику на 15-25%

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 5; 8].*

Крім автоматизації рутинних завдань, штучний інтелект відкриває надзвичайні можливості для глибинного і комплексного аналізу великих обсягів даних, що є практично неможливим для традиційних аналітичних методів. Завдяки алгоритмам машинного навчання, глибокого навчання та складним нейронним мережам, системи штучного інтелекту можуть виявляти приховані закономірності, тренди і аномалії у даних, які людина або класичні статистичні методи просто не помічають. Це дозволяє не лише ефективніше прогнозувати майбутню поведінку ринку, а й приймати більш зважені та обґрунтовані бізнес-рішення [13, с. 73]. Наприклад, підприємства можуть прогнозувати попит на конкретні види продукції в різних регіонах, враховуючи сезонність, макроекономічні фактори і поведінкові моделі споживачів, що дає змогу оптимізувати виробництво, логістику і маркетинг. В галузі фінансів штучний інтелект застосовується для оцінки ризиків, наприклад, під час кредитування, інвестування або страхування, дозволяючи виявляти потенційні шахрайські операції чи нестабільні фінансові інструменти. Ще одним прикладом є аналіз ефективності маркетингових кампаній, де системи ШІ визначають, які рекламні повідомлення і канали комунікації приносять найбільший прибуток, і на основі цього формують рекомендації для подальших дій. Таким чином, використання штучного інтелекту дозволяє керівникам і топменеджерам швидко і ефективно

реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати бізнес-процеси і збільшувати конкурентоспроможність своїх організацій [8, с. 4].

Таблиця 2

**Застосування AI для глибокого аналізу даних і прийняття бізнес-рішень**

Напрямок застосування	Опис і приклади	Вплив на бізнес
Глибокий аналіз даних	Виявлення прихованих закономірностей, трендів та аномалій	Покращення точності прогнозів (до 40%)
Прогнозування ринку і бізнес-процесів	Передбачення попиту, оптимізація виробництва та логістики	Зростання ефективності до 30-40%
Фінансовий сектор	Оцінка ризиків, виявлення шахрайства	Аналіз ризиків з точністю понад 95%, зниження витрат на ризики
Маркетинг і реклама	Аналіз ефективності кампаній, персоналізовані рекомендації	Збільшення конверсії до 30%, автоматизація аналізу клієнтів
Швидке реагування і прийняття рішень	Реакція на зміни зовнішнього середовища, швидка обробка даних	Зменшення часу ухвалення рішень на 50%

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 8; 9].

Ще одним важливим напрямком є застосування інтелектуальних систем у сфері клієнтського сервісу, де чат-боти, голосові асистенти і системи обробки природної мови забезпечують безперервну, цілодобову підтримку клієнтів. Вони здатні автоматично відповідати на типові і повторювані запити, що значно розвантажує служби підтримки і дозволяє їм зосередитися на більш складних випадках, які потребують участі живої людини [6, с. 19]. Крім того, такі системи збирають цінний зворотний зв'язок від клієнтів, що допомагає підприємствам краще розуміти потреби і очікування аудиторії, оперативно реагувати на проблеми і покращувати якість обслуговування. Основні переваги впровадження

інтелектуальних систем підтримки включають підвищення рівня задоволеності клієнтів за рахунок швидкого і доступного обслуговування, зменшення навантаження на людський персонал, а також можливість персоналізувати сервіс, адаптуючи його під індивідуальні потреби кожного користувача. Це, у свою чергу, підвищує лояльність клієнтів і створює додаткові конкурентні переваги для бізнесу [3, с. 3].

Крім того, штучний інтелект активно застосовується у сфері управління людськими ресурсами. Сучасні інструменти ШІ дозволяють автоматизувати багато етапів підбору персоналу, починаючи зі скринінгу резюме, де алгоритми відбирають найбільш релевантних кандидатів за заданими критеріями, що суттєво скорочує час і витрати на рекрутинг [4, с. 82]. Додатково, за допомогою аналізу великих даних можна прогнозувати ймовірність плинності кадрів, виявляючи фактори, що призводять до звільнень, і вчасно вживати заходів для утримання ключових співробітників. Розробка індивідуальних програм навчання і розвитку на основі оцінки компетенцій кожного працівника дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал команди, підвищувати її мотивацію і адаптувати кадрову політику до стратегічних цілей підприємства. Завдяки цьому знижується рівень кадрових ризиків, підвищується загальна продуктивність і формуються стабільніша робоча атмосфера [10, с. 12].

Зростання ефективності управління та прийняття рішень завдяки застосуванню штучного інтелекту підтверджується численними статистичними даними. За дослідженнями компанії McKinsey, впровадження систем штучного інтелекту може підвищити продуктивність бізнесу в середньому на 20-25%, а в окремих галузях — навіть до 40%. Крім того, компанії, які активно використовують інтелектуальні системи у управлінні людськими ресурсами, відзначають зменшення часу обробки рекрутингу на 30-50% та зниження витрат на найм на 20-30%. Аналіз даних показує, що застосування AI для прогнозування плинності кадрів дозволяє зменшити рівень звільнень на 10-15%, а впровадження персоналізованих програм навчання і розвитку сприяє підвищенню продуктивності співробітників на 12-25%.

Ще одним цікавим фактом є те, що компанії, що впроваджують AI-аналітику для управління запасами і логістикою, відзначають зниження витрат на управління запасами на 20-30% та скорочення часу доставки на 15-25%. За даними досліджень Gartner, близько 85% великих підприємств вже використовують або планують використовувати AI для аналізу даних у своїй діяльності, що свідчить про широке прийняття цієї технології в бізнес-середовищі.

Проте разом із численними перевагами використання штучного інтелекту існують і значні виклики, які потребують комплексного і продуманого підходу. В першу чергу це питання безпеки і конфіденційності даних, оскільки обробка великих обсягів персональної, фінансової та корпоративної інформації вимагає надійного захисту від несанкціонованого доступу, кібератак і витоків, що може

завдати великої шкоди як окремим людям, так і самому підприємству. Одночасно потрібно враховувати складність і швидкість технологічних змін, які вимагають адаптації персоналу [1, с. 3]. Співробітники мають постійно навчатися роботі з новими системами, що іноді викликає опір і небажання змінювати усталені робочі процеси. Особливо гостро стоїть питання страху втрати робочих місць через автоматизацію, що вимагає проведення роз'яснювальної роботи, створення програм перепідготовки та мотивації. Крім того, є й етичні аспекти застосування ШІ, зокрема необхідність забезпечення прозорості і справедливості алгоритмів, запобігання дискримінації за ознаками статі, раси, віку чи інших характеристик, а також відповідальність за ухвалені рішення. Усі ці проблеми не можуть бути розв'язані виключно технологічними засобами, а потребують розробки відповідних політик, законодавчих і нормативних актів, а також комплексної організаційної підтримки [2, с. 33].

Таким чином, штучний інтелект є потужним інструментом, який радикально змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, аналізу даних, обслуговування клієнтів і управління персоналом. Однак для ефективного і безпечного впровадження цих технологій необхідний збалансований і системний підхід, який враховує як технологічні, так і соціальні, етичні та організаційні аспекти. Тільки при такому комплексному підході можливо максимально використати потенціал штучного інтелекту, мінімізувати ризики і створити стійку платформу для інновацій і сталого розвитку в різних сферах діяльності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Штучний інтелект має суттєвий і багатогранний вплив на управління підприємством. Він дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищувати точність аналітики, оптимізувати взаємодію з клієнтами і управляти людськими ресурсами на новому рівні. Водночас, для успішної інтеграції ШІ необхідно подолати низку організаційних, технічних та етичних викликів.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці комплексних платформ інтеграції ШІ, методик оцінки ефективності управління на базі ШІ, а також механізмів адаптації корпоративної культури. Важливо також приділити увагу нормативно-правовому регулюванню і стандартам етичного використання інтелектуальних систем.

Таким чином, штучний інтелект стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства у цифрову епоху.

### Список використаної літератури

1. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління.* 2023. № (10). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>.

2. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 33–39.
3. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 3–8.
4. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic synergy*. 2022. № 4. С. 82–91.
5. Краковецький О. Перегони штучного інтелекту: що таке ChatGPT і кому він може стати в пригоді. *Mind*. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20252628-peregoni-shtuchnogo-intelektu-shchotakechatgpt-i-komu-vin-mozhe-stati-v-prigodi>.
6. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18–22.
7. Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.11.
8. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. № 11. С. 1-6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-04-12/2024-11-04-12>.
9. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. *Парадигмальні виклики сучасного розвитку*. Чернівці : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій». 2022. С. 186–205. URL: [https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph\\_paradigmatic\\_03\\_2022\\_05\\_01](https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01).
10. Diamantino T., Carina P., João C. O. M. Characterization of tasks and skills of workers, middle and top managers in the industry 4.0 context. *Sustainability*. 2023. № 15. С. 11–16.
11. Lari H., Vaishnava K., Manu K. Artificial Intelligence in E-Commerce: Applications, Implications and Challenges. *Asian Journal of Management*. 2022. Vol. 13, Iss. 3. P. 235–244. DOI: 10.52711/2321-5763.2022.00041.
12. Team Formation for Human-Artificial Intelligence Collaboration in the Workplace: A Goal Programming Model to Foster Organizational Change / La Torre D., Colapinto C., Durosini I., Triberti S. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. Vol. 70, Iss. 5. P. 1966–1976. DOI: <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3077195>.
13. Enterprise multi-level energy efficiency management system development / V. Makedon et al. *International Journal of Energy, Environment, and Economics*. 2021. Vol. 29, Iss. 1. P. 73–91.
14. Entrepreneurship Education with the Use of a Cloud-Oriented Educational Environment / M. Shelukhin et al. *International Journal of Entrepreneurship*. 2021.

Vol. 25, Issue 6. <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurship-education-with-the-use-of-acloudoriented-educational-environment-11980.html> 20.

15. Singh N., Chouhan S.S. Role of Artificial Intelligence for Development of Intelligent Business Systems. IEEE International Symposium on Smart Electronic Systems (iSES). Jaipur. 2021. P. 373–377. DOI: <https://dx.doi.org/10.36227/techriv.16676794.v1>.

### References

1. Verbivska, L. V. (2023). Zastosuvannia instrumentiv sztuchnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Application of artificial intelligence tools in enterprise competitiveness management]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ser. Ekonomika ta upravlinnia*, 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06> [ in Ukrainian].

2. Husieva, O. Yu., & Lehominova, S. V. (2018). Dydzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia [Digitalization as a tool for improving and optimizing business processes]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1 (23), 33–39 [ in Ukrainian].

3. Dziamulych, M. I., & Shmatkovska, T. O. (2022). Vplyv suchasnykh informatsiinykh system i tekhnolohii na formuvannia tsyfrovoy ekonomiky [The impact of modern information systems and technologies on the formation of the digital economy]. *Ekonomichnyi forum*, 2, 3–8 [ in Ukrainian].

4. Zhosan, H. V., & Kyrychenko, N. V. (2022). Upravlinnia tsyfrovizatsiieiu biznes-protseviv diialnosti pidpriemstva [Managing the digitalization of enterprise business processes]. *Economic Synergy*, 4, 82–91 [ in Ukrainian].

5. Krakovetskyi, O. (2023). *Perehony sztuchnoho intelektu: shcho take ChatGPT i komu vin mozhe staty v pryhodi* [The AI race: What is ChatGPT and who can benefit from it]. *Mind*. <https://mind.ua/openmind/20252628-peregoni-shtuchnogo-intelektu-shchotakechatgpt-i-komu-vin-mozhe-stati-v-prigodi> [ in Ukrainian].

6. Lazebnyk, L. L., & Voitenko, V. O. (2020). Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protseviv pidpriemstva [Information infrastructure in business process digitalization]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 42, 18–22 [ in Ukrainian].

7. Makedon, V. V., & Chabanenko, A. V. (2022). Faktorni skladovi tsyfrovizatsii hlobalnoi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krain svitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of the world]. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> [ in Ukrainian].

8. Smoliak, Y. Yu., & Kholodnytska, A. V. (2024). Shtuchnyi intelekt v upravlinni pidpriemstvom: transformatsiia roli menedzhera v industrii 4.0 [Artificial intelligence in enterprise management: The transformation of the manager's role in Industry 4.0]. *Problems of modern transformations. Ser. Economics and management*,

11, 1-6 [ in Ukrainian]. <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-04-12/2024-11-04-12>

9. Yavorska, O. H. (2022). Tsyfrovizatsiia biznesu ta elektronna komertsiiia – trendy transformatsii servis-oriientovanykh pidpriemstv [Business digitalization and e-commerce – transformation trends of service-oriented enterprises]. *Paradigmalni vyklyky suchasnoho rozvytku*, 186–205. [https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph\\_paradigmatic\\_03\\_2022\\_05\\_01](https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01) [ in Ukrainian].

10. Diamantino, T., Carina, P., & João, C. O. M. (2023). Characterization of tasks and skills of workers, middle and top managers in the Industry 4.0 context. *Sustainability*, 15, 11–16.

11. Lari, H., Vaishnav, K., & Manu, K. (2022). Artificial intelligence in e-commerce: Applications, implications and challenges. *Asian Journal of Management*, 13(3), 235–244. <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2022.00041>

12. La Torre, D., Colapinto, C., Durosini, I., & Triberti, S. (2023). Team formation for human–artificial intelligence collaboration in the workplace: A goal programming model to foster organizational change. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(5), 1966–1976. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3077195>

13. Makedon, V., Dzeveluk, A., Khaustova, Y., Bieliakova, O., & Nazarenko, I. (2021). Enterprise multi-level energy efficiency management system development. *International Journal of Energy, Environment, and Economics*, 29 (1), 73–91.

14. Shelukhin, M., Kupriichuk, V., Kyrylko, N., Makedon, V., & Chupryna, N. (2021). Entrepreneurship education with the use of a cloud-oriented educational environment. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(6). <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurship-education-with-the-use-of-a-cloud-oriented-educational-environment-11980.html>

15. Singh, N., & Chouhan, S. S. (2021). Role of artificial intelligence for development of intelligent business systems. *IEEE International Symposium on Smart Electronic Systems (iSES)*, 373–377. <https://doi.org/10.36227/techrxiv.16676794.v1>

**Надходження рукопису до журналу: 07.06.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 14.06.2025**

**Дата публікації: 30.06.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.10>

УДК 336.71:004.738.5.330.342.14

**Ольга ПЕТРЕНКО,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID [0000-0001-9722-3785](https://orcid.org/0000-0001-9722-3785)  
email: [leka\\_m@ukr.net](mailto:leka_m@ukr.net)

**Аліса ШЕВЧЕНКО,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID [0000-0002-3581-7884](https://orcid.org/0000-0002-3581-7884)  
email: [Alisochka1978@gmail.com](mailto:Alisochka1978@gmail.com)

**Вікторія СОЛОМОНОВА,**

здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»,  
спеціальність С1 «Економіка»,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
email: [solomonovaviktoria05@gmail.com](mailto:solomonovaviktoria05@gmail.com)

**Ольга БЕЗСМЕРТНА,**

здобувачка освітнього ступеня «Магістр»,  
спеціальності С1 «Економіка»,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
email: [vlasowa26@icloud.com](mailto:vlasowa26@icloud.com)

## **ФІНТЕХ ТА ЦИФРОВІ СЕРВІСИ В КРЕДИТУВАННІ: ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

### **Анотація**

*Актуальність.* теми зумовлена необхідністю адаптації фінансової системи до цифровізації, забезпечення доступу до фінансових послуг в умовах воєнного та посткризового відновлення, а також інтеграції інноваційних рішень для підвищення прозорості, швидкості й ефективності кредитування.

*Метою* статті є дослідження сучасного стану розвитку фінтех-інструментів і цифрових сервісів у сфері кредитування в Україні.

*Методи дослідження.* При дослідженні були використані: метод аналізу і синтезу; метод абстрагування та узагальнення (формулювання закономірностей перспективи розвитку цифрового кредитування); аналіз статистичних даних, SWOT-аналіз; контент-аналіз

нормативно-правових документів; кейс-стаді (аналіз практичних прикладів діяльності фінтех-компаній в Україні).

**Отримані результати.** Проведено аналіз та окреслено бар'єри нормативно-правового регулювання фінтех-сектору, що стримують прискорений розвиток в Україні. Виділено ключові законодавчі ініціативи. В результаті дослідження визначено активний розвиток українського фінтех-ринку та головні технології серед українських фінтех компаній. Проведено SWOT-аналіз фінтех-сектору та визначено джерела фінансування. Відокремлено найбільш затребувані інструменти підтримки фінтех-сектору для реалізації перспективного напрямку розвитку фінансового сектору.

**Практична цінність роботи.** Отримані результати дослідження можуть бути використанні при подальшому формуванні ефективної кредитної системи країни.

**Висновки.** Слід відмітити, що українська кредитна система переживає трансформацію під впливом цифрових технологій та розвитку фінтех-сектору. Фінтех-компанії відіграють ключову роль у цих змінах, пропонуючи гнучкі, інноваційні рішення для клієнтів, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Водночас вони стикаються з низкою викликів кіберзагрозами, кадровим дефіцитом, нестачею інвестицій та регуляторною невизначеністю. Тому майбутнє цифрового кредитування в Україні залежить від здатності фінтеху забезпечити баланс між інноваціями та безпекою, а також від створення сприятливого середовища з боку держави.

**Ключові слова:** діджиталізація, фінансові технології, API - "Містки", хмарні сервіси, чат-боти, штучний інтелект, SWIFT, блокчейн, децентралізовані фінанси.

**UDC 336.71:004.738.5.330.342.14**

**Olga PETRENKO,**

candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Economic Theory and Economics of Enterprises

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0001-9722-3785

email: leka\_m@ukr.net

**Alisa SHEVCHENKO,**

candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Economic Theory and Economics of Enterprises

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0002-3581-7884

Alisochka1978@gmail.com

**Victoria SOLOMONOVA,**

student of higher education,  
specialty C1 "Economics",

Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine

email: [solomonovaviktoria05@gmail.com](mailto:solomonovaviktoria05@gmail.com)

**Olha BEZSMERTNA**,  
student of higher education,  
specialty C1 "Economics",  
Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine  
email: [vlasowa26@icloud.com](mailto:vlasowa26@icloud.com)

## FINTECH AND DIGITAL SERVICES IN LENDING: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE'S ECONOMY

### Abstract

**Relevance.** *The relevance of the topic is driven by the need to adapt the financial system to digitalization, ensure access to financial services in the context of wartime and post-crisis recovery, as well as integrate innovative solutions to enhance the transparency, speed, and efficiency of lending.*

**Purpose** of the article is to explore the current state of development of fintech tools and digital services in the field of lending in Ukraine.

**Methods.** *The following methods were used in the study: analysis and synthesis; abstraction and generalization (formulating patterns and prospects for the development of digital lending); analysis of statistical data; SWOT analysis; content analysis of legal and regulatory documents; case study (analysis of practical examples of fintech companies' activities in Ukraine).*

**Results.** *The study analyzes and outlines regulatory barriers that hinder the accelerated development of the fintech sector in Ukraine. Key legislative initiatives are identified. The findings highlight the dynamic growth of the Ukrainian fintech market and the core technologies used by Ukrainian fintech companies. A SWOT analysis of the sector was conducted, and funding sources were identified. The most in-demand tools for supporting the fintech sector were determined as critical for advancing the development of the national financial system.*

**Practical value of the study.** *The results of the research can be used to further shape an effective credit system in the country.*

**Conclusions.** *Ukraine's credit system is undergoing a transformation under the influence of digital technologies and fintech sector development. Fintech companies play a key role in these changes, offering flexible and innovative solutions for clients, particularly in times of war and economic instability. At the same time, they face challenges such as cyber threats, talent shortages, lack of investment, and regulatory uncertainty. Therefore, the future of digital lending in Ukraine depends on fintech's ability to balance innovation and security, as well as the creation of a supportive regulatory environment by the state.*

**Keywords:** *digitalization, financial technologies, APIs – “bridges”, cloud services, chatbots, artificial intelligence, SWIFT, blockchain, decentralized finance.*

**Вступ.** Кредитна система є критично важливою складовою економіки. В умовах війни, діджиталізації та зростаючого попиту на доступ до фінансових послуг, Україна переживає трансформацію своєї кредитної інфраструктури. Саме Фінтех-компанії пропонують швидкі, зручні, а головне - інноваційні рішення. Ця тема є актуальною не лише для економістів, а й для широкого кола громадян, які вже активно користуються фінтех-сервісами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Фінансові технології (фінтех) та цифрові сервіси в кредитуванні набувають дедалі більшого значення в Україні,

особливо в умовах цифрової трансформації економіки та викликів, спричинених війною. Дослідження та публікації вчених висвітлюють ключові аспекти розвитку цієї сфери, її потенціал та ризики.

Петренко, О. П., Шевченко, А. А. відмічають, що цифровізація, яку розуміють як процес трансформації економічної діяльності шляхом впровадження цифрових технологій і перенесення інформаційних ресурсів у цифрове середовище, а також цифрова економіка — як система виробництва, реалізації та логістики продукції через комп'ютеризовані мережі — дедалі частіше розглядаються українськими науковцями як новий тип бізнес-середовища, що активно взаємодіє з традиційними економічними моделями [1].

Обушний С.М., Арабаджи К.В., Костікова К.О. відмічають, що: «Значення фінтех-інновацій як ключового чинника розвитку національної економіки зростає у зв'язку з підвищенням попиту на цифрові фінансові послуги серед споживачів. Сучасні виклики лише прискорюють цей процес, стимулюючи активніше впровадження технологічних рішень у сфері фінансів» [2, с.60].

Nina Linde, Anush Balian та інші науковці підкреслюють необхідність соціальних аспектів впровадження цифрових технологій, вказуючи на недостатню інформацію про те, як саме адаптувати глобальні технологічні рішення до місцевих умов України, особливо в контексті післявоєнної відбудови [3, с.31].

Сінченко С. зазначає, що: «У 2025 році український фінтех переживає нову хвилю трансформацій, що визначають майбутнє фінансових послуг на тлі триваючої війни»[4, с.60].

Отже, дослідження свідчать про активний розвиток фінтеху та цифрових сервісів у сфері кредитування в Україні. Проте, виклики, пов'язані з безпекою, регулюванням та кадровими ресурсами потребують подальшого дослідження в напрямку сприяння економічного відновлення та зростання країни.

**Мета.** Проаналізувати сучасний стан розвитку фінтех-інструментів і цифрових сервісів у сфері кредитування в Україні, виявити основні виклики, що стоять перед учасниками ринку, а також визначити перспективи впровадження інноваційних фінансових технологій для підвищення ефективності кредитної діяльності та стимулювання економічного зростання в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Із початком повномасштабного вторгнення Національний банк України зосередив свою діяльність на підтримці стабільності фінансової системи, збереженні довіри громадян до банківської сфери та запобіганні панічним настроям серед населення [5]. У кредитній системі фінтех-компанії відіграють значну роль, адже вони пропонують швидкі, зручні, а головне інноваційні рішення [6].

Фінансові технології (Fintech) — це сучасні інноваційні рішення, які використовуються для підвищення ефективності управління фінансами як у бізнесі, так і в особистому користуванні. До таких технологій належать

різноманітні програмні продукти, мобільні додатки, цифрові сервіси, а також нові підходи до організації фінансових процесів. У сфері кредитування фінтех-компанії:

- створюють мобільні банківські додатки;
- автоматизують видачу мікrokредитів через онлайн-скоринг;
- впроваджують чат-ботів для клієнтського сервісу;
- аналізують великі дані (Big Data) для управління ризиками;
- інтегрують блокчейн та штучний інтелект для прозорості та ефективності.

Аналіз нормативно-правового регулювання фінтех-сектору є критично важливим для розуміння його поточного стану та перспектив розвитку. Він дозволяє виявити як можливості для інновацій, що створюються завдяки адаптації законодавства до цифрових реалій, так і існуючі бар'єри, що стримують зростання. Глибоке вивчення цієї сфери дає змогу розробити обґрунтовані рекомендації для подальшого вдосконалення регуляторної бази, забезпечуючи баланс між стимулюванням технологічного прогресу та захистом інтересів споживачів та стабільності фінансової системи України. Поряд з цим, на рисунку 1 представлені бар'єри нормативно-правового регулювання, що стримують прискорений розвиток фінтех-сектору в Україні.



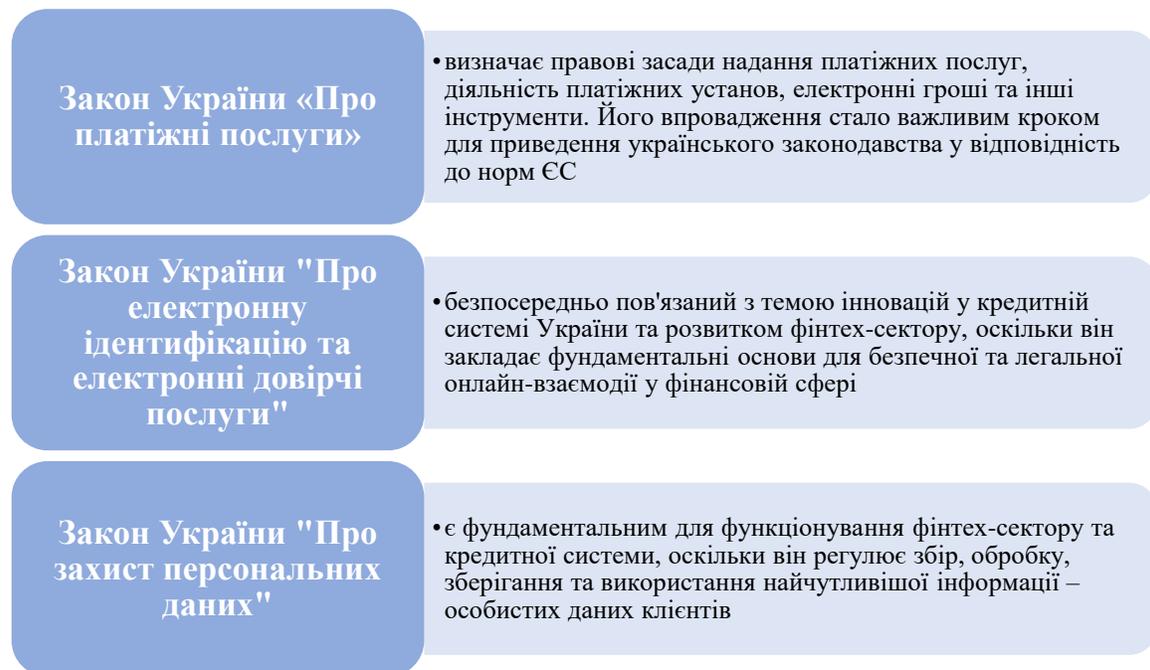
**Рис.1 Основні бар'єри нормативно-правового регулювання, що стримують прискорений розвиток фінтех-сектору в Україні**

*Джерело: сформовано авторами.*

Так українське законодавство, попри позитивні зрушення уповільнює впровадження фінтех-інновацій (наприклад, DeFi, NFT, токенизація, нові

застосування ШІ), залишаючи їх у "сірих зонах" правової невизначеності. Це в свою чергу стримує залучення інвестицій та розвиток перспективних напрямків, оскільки інвестори та розробники потребують чітких правил гри.

Діюча законодавча база щодо впровадження фінтех-інновацій представлена на рис.2. Зазначимо, що недостатня регуляторна політика в країні унеможлиблює також безпечне тестування нових, інноваційних фінтех-продуктів та бізнес-моделей в реальному середовищі з послабленими регуляторними вимогами, що підвищує ризики для стартапів та уповільнює їх вихід на ринок.



**Рис. 2** Ключові законодавчі ініціативи в Україні

*Джерело: сформовано авторами на основі [7; 8; 9].*

Відмітимо, що поряд із значним прогресом, неповна або повільна гармонізація українського фінансового законодавства з відповідними директивами ЄС (наприклад, MiCA, DORA) та міжнародними стандартами створює перешкоди для інтеграції українського фінтеху у світову економіку та обмежує його експортний потенціал та привабливість для глобальних інвесторів.

Також важливим на сучасному етапі для подальшого розвитку фінтех-компаній прийняття Закону України «Про віртуальні активи». Цей крок створить правову основу для розвитку криптоіндустрії, дозволяючи легально працювати з віртуальними активами та залучати інвестиції у новітні фінансові послуги, що відкриває шлях до інновацій у сфері токенизації, DeFi та розширить спектр послуг, які можуть пропонувати фінтех-компанії.

Закон було прийнято, але його повна імплементація затягнулася через необхідність доопрацювання та прийняття низки підзаконних актів, а також

узгодження позицій різних державних органів. Крім того, тривала війна та необхідність першочергового вирішення питань, пов'язаних з безпекою та економічною стабільністю, відтермінували повне введення його в дію.

Від традиційних банків фінтех-компанії відрізняються гнучкістю, швидкістю інновацій і здатністю швидко масштабуватись. Вони працюють як самостійно, так і в партнерстві з банками.

В Україні фінтех не лише спрощує доступ до кредитів, а й створює конкуренцію на користь споживача, стимулюючи традиційні фінансові установи до модернізації [10]. Український фінтех-ринок активно розвивається, нараховуючи 256 компаній. Три з них були засновані у 2023 році, ринок демонструє значну стійкість та зрілість. Вражає, що 75% фінтех-компаній вже досягли точки безбитковості, що свідчить про їх фінансову стабільність. Більшість українських фінтех-компаній (приблизно 79%) забезпечують свою діяльність за рахунок власного фінансування, що демонструє їхню самостійність і мінімальну залежність від зовнішніх джерел капіталу. Майже половина з них (47%) успішно виходить на міжнародні ринки, розширюючи сферу своєї діяльності за межі України. Київ залишається ключовим осередком розвитку фінтеху — саме тут сконцентрована переважна частина компаній галузі (також 79%). Цікаво, що 16% стартапів були засновані жінками, що вказує на позитивну динаміку гендерного балансу й зростання ролі жінок у сфері інноваційних фінансових технологій.

Український фінтех-сектор демонструє високий рівень громадянської свідомості та патріотичної позиції — близько 60% компаній мають працівників, які наразі захищають країну у складі Збройних сил України. Найбільше фінтех-компаній зосереджено в сфері інформаційних технологій. Друге місце посідають сервіси, що займаються обробкою платежів і грошовими переказами. Третю позицію зберігає споживче кредитування, однак його частка зменшилася: з 12% у 2023 році до 7% у 2024-му. Крім того, спостерігається тенденція до зниження частки необанків на ринку — з 7% у 2023 році до 4% у 2024 році. За останні роки український фінтех втратив одразу три необанки: todobank, neobank та sportbank. Це свідчить про серйозні виклики та труднощі у веденні цього бізнесу в поточних умовах [11].

У 2024 році українці оформили 8,3 млн мікрокредитів на загальну суму, що наближається до 52 млрд грн. Це на 27% більше, ніж у 2023 році, що свідчить про зростання попиту на мікропозики. Хоча кількість укладених кредитних договорів порівняно з попереднім роком майже не змінилася, обсяг позик значно збільшився. Середня сума мікрокредиту дійсно зросла на 26% у 2024 році, досягнувши 6217 грн. Для порівняння, у 2023 році вона становила 4926 грн. Це вказує на те, що люди почали брати більші суми в позику. Разом із зростанням кількості та суми позик, збільшилася й заборгованість за мікрокредитами. Станом на початок 2025 року загальний борг перед мікрофінансовими організаціями

(МФО) становив 15,77 млрд грн. Це в 1,7 раза більше, ніж на початку 2024 року. На цьому тлі все більшу популярність набирають цифрові фінансові сервіси, які пропонують ширші можливості та зручніші умови для користувачів [12]. Одним з найуспішніших фінтех-проектів в Україні є Monobank. У 2024 році Monobank вдруге увійшов до престижного рейтингу 250 найкращих фінтех-компаній світу за версією CNBC та дослідницької компанії Statista. Він став єдиною українською компанією у цьому глобальному списку, зокрема в категорії найкращих необанків.

Monobank - повністю цифровий банк без фізичних відділень. Він пропонує широкий спектр сервісів: мобільний банкінг, кешбеки, функцію "банки" для накопичень, необанківські кредити та маркетплейс товарів у розстрочку. Наразі Monobank обслуговує понад 10 мільйонів українців і є прикладом того, як цифрові рішення можуть ефективно замінити традиційний банкінг. Такий успіх не є випадковим він відображає загальні тенденції розвитку галузі, яка дедалі більше орієнтується на технології, інновації та інвестиції. У цьому контексті варто розглянути основні технологічні тренди у фінтех-секторі України [10]. За останніми даними, 39% опитаних фінтех-компаній планують укласти партнерства зі стратегічними інвесторами з-за кордону. Водночас 32% уже залучали інвестиції раніше, і половина з них спрямувала ці кошти на капітальні інвестиції. Попри це, більшість компаній продовжують покладатися на власні ресурси: наразі 79% фінтех-компаній фінансуються за рахунок власного капіталу, 7% за допомогою приватних інвесторів, і лише 4% через венчурні фонди. У майбутньому 45% компаній планують і надалі використовувати власні кошти, 39% активно шукають приватних інвесторів, а 31% мають намір звертатися до венчурних фондів. У плані технологій, найбільшу перспективу компанії бачать у застосуванні штучного інтелекту, його відзначили 94% респондентів. Також серед популярних технологічних рішень — API (71%), хмарні сервіси (44%) та чат-боти (36%). Усе це свідчить про активну цифрову трансформацію фінансового сектору України та готовність компаній впроваджувати новітні інструменти для підвищення ефективності своїх послуг. Використання сучасних цифрових рішень дає змогу їм залишатися конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Головні технології в Україні представлені на рис.3.

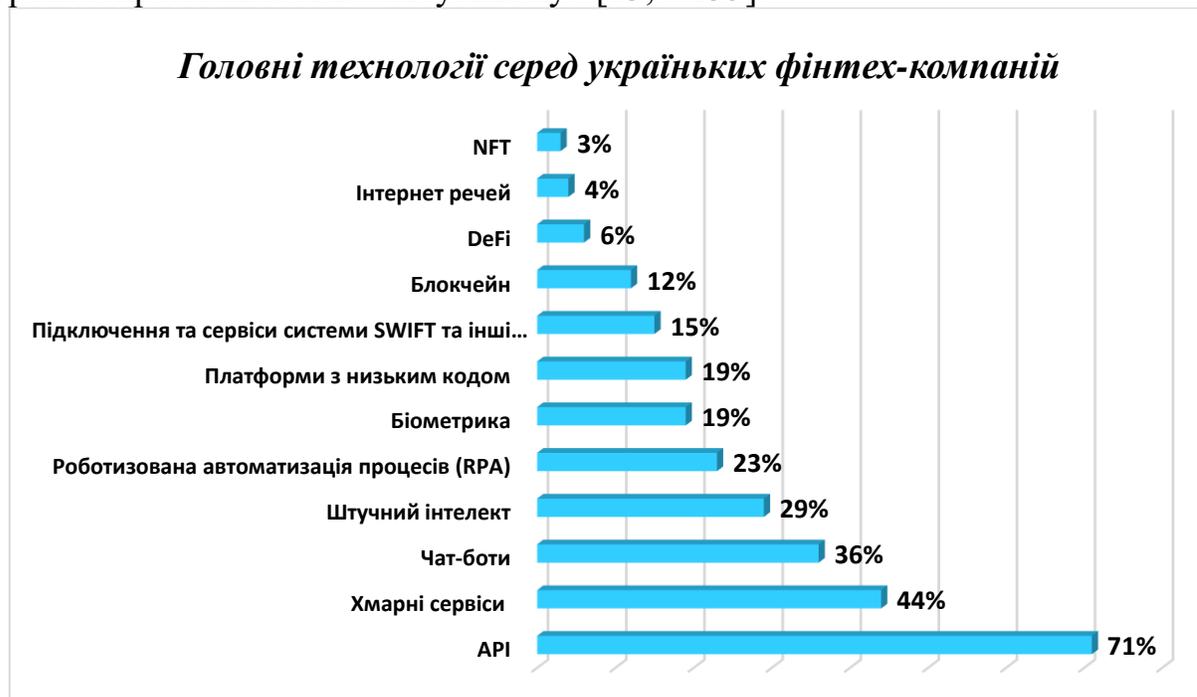
API - "Містки" для обміну даними між різними програмними системами у фінансах.

Хмарні сервіси - надання обчислювальних ресурсів (серверів, сховищ) як послуги через Інтернет.

Чат-боти - автоматизація взаємодії з клієнтами для підтримки та надання інформації.

Штучний інтелект (ШІ) - покращення скорингу, виявлення шахрайства, персоналізація та оптимізація інвестицій. Як зазначають деякі науковці:

«Впровадження технологій ШІ стане вирішальним фактором для забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому» [13, с.135].



**Рис. 3. Головні технології серед українських фінтех компаній**

*Джерело: сформовано авторами на основі[10].*

Роботизована автоматизація процесів (RPA) - автоматизація рутинних бек-офісних операцій у фінансах.

Біометрія - підвищення безпеки та зручності входу/підтвердження за допомогою унікальних біологічних даних.

Платформи з низьким кодом - прискорення розробки та розгортання нових фінтех-продуктів.

SWIFT та інші системи переказів - інтеграція для міжнародних платежів та глобальної торгівлі.

Блокчейн - підвищення прозорості та безпеки транзакцій, децентралізовані фінансові системи.

DeFi (Децентралізовані фінанси) - фінансові операції без централізованих посередників (біржі, кредитування).

Інтернет речей (IoT) - збір даних у реальному часі для покращення скорингу, автоматизації платежів та страхування.

NFT - токенизація активів, цифрова ідентифікація, підтвердження прав власності та нові моделі фінансування.

Не зважаючи на значний потенціал та очевидні переваги цих інноваційних технологій, активний розвиток фінтех-сектору несе в собі й низку суттєвих викликів та ризиків, які потребують пильної уваги як з боку регуляторів, так і з боку учасників ринку [2]. Розвиток фінтех-сектору, попри його трансформаційний

потенціал, супроводжується низкою специфічних викликів та ризиків, що вимагають адекватного регулювання та управління (таблиця 1).

Таблиця 1

**SWOT-аналіз фінтех-сектору України**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-високий рівень інновацій</li> <li>-відсутність бюрократії</li> <li>-гнучкість і швидка адаптація</li> <li>-дешевші фінансові послуги</li> <li>-коротший час обслуговування клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-нестабільне середовище</li> <li>-кадровий дефіцит</li> <li>-обмежений доступ до капіталу</li> <li>-низький рівень фінансової грамотності населення</li> <li>-недосконалість державного регулювання</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-євроінтеграція та експорт послуг</li> <li>-державна підтримка</li> <li>-інтеграція з банківською системою</li> <li>-покращення кібербезпеки фінтех-компаній</li> <li>-підвищення кваліфікації IT-фіхівців</li> <li>підвищення обізнаності громадськості у сфері фінтех</li> <li>-запровадження масових фінтех- стартапів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-кібератаки, витік даних</li> <li>-зниження довіри через шахрайство</li> <li>-репресивне регулювання</li> <li>-скорочення робочих місць</li> <li>-підвищені соціальні ризики</li> <li>-порушення фінансової стабільності</li> <li>-зменшення частки ринку традиційних фінансових посередників</li> </ul>

*Джерело: розроблено авторами.*

З огляду на SWOT-аналіз, який висвітлює як сильні сторони, що сприяють розвитку, так і слабкі місця, що потребують подолання, а також можливості та загрози, стає очевидним, що перспективи розвитку кредитної системи України тісно пов'язані з динамікою фінтех-сектору. Потенціал розвитку кредитної системи України в умовах сьогодення є сумішшю значних викликів та перспективних можливостей. Передусім, війна та безпекові ризики залишаються головним стримуючим фактором, що підвищує кредитні ризики та обмежує як попит, так і пропозицію. Наслідком є високий рівень непрацюючих кредитів та обмежений доступ до довгострокового капіталу, що ускладнює фінансування проектів. Додатковим тягарем є високі процентні ставки, які знижують привабливість запозичень для бізнесу та населення [4; 14; 15]. Проте, поруч із цими викликами, виділяються й істотні фактори зростання:

Зростання кредитної активності - у 2024 році спостерігалось зростання корпоративного кредитного портфеля на 8,2%, а кредитів фізичним особам на 22,9%. Це свідчить про поступове відновлення довіри до банківської системи та активізацію економічної діяльності.

Державні програми підтримки - уряд та НБУ можуть ефективно стимулювати кредитування пріоритетних галузей .

Розвиток Fintech - цифровізація та інновації у фінтех-секторі дозволяють оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність кредитування.

Цифрова трансформація - перехід на нову версію Системи електронних платежів НБУ з функціональністю миттєвих переказів сприяє підвищенню ефективності розрахунків та зручності для користувачів.

Реформа іпотечного кредитування - розвиток іпотечного кредитування потребує активнішого залучення банків із ринковими продуктами та удосконалення державної підтримки, зокрема програм типу "єОселя".

Міжнародна фінансова допомога - залучення коштів та гарантій від міжнародних фінансових інституцій допоможе знизити ризики для кредиторів та підтримати кредитування.

Впровадження Open Banking в Україні - це перспективний напрямок розвитку фінансового сектору, що передбачає відкритий доступ третіх сторін (наприклад, фінтех-компаній) до банківських даних клієнтів за їх згодою. Його впровадження базується на законі «Про платіжні послуги» і має на меті підвищити конкуренцію, розширити доступ до фінансових послуг та стимулювати появу нових продуктів, зокрема інноваційного кредитування. Очікується запуск єдиних стандартів API до 2025 року. Open Banking дасть змогу клієнтам зручно керувати фінансами, а банкам і фінтех-компаніям — створювати персоналізовані сервіси.

Попри складні обставини, в яких сьогодні функціонує український фінтех, варто підкреслити його унікальність і здатність адаптуватися до надзвичайних умов. Війна стала серйозним випробуванням для галузі, проте водночас стала катализатором інновацій і демонструє вражаючу витривалість фінтех-компаній. Ці риси відкривають перспективи для подальшого зростання та трансформації сектора[10].

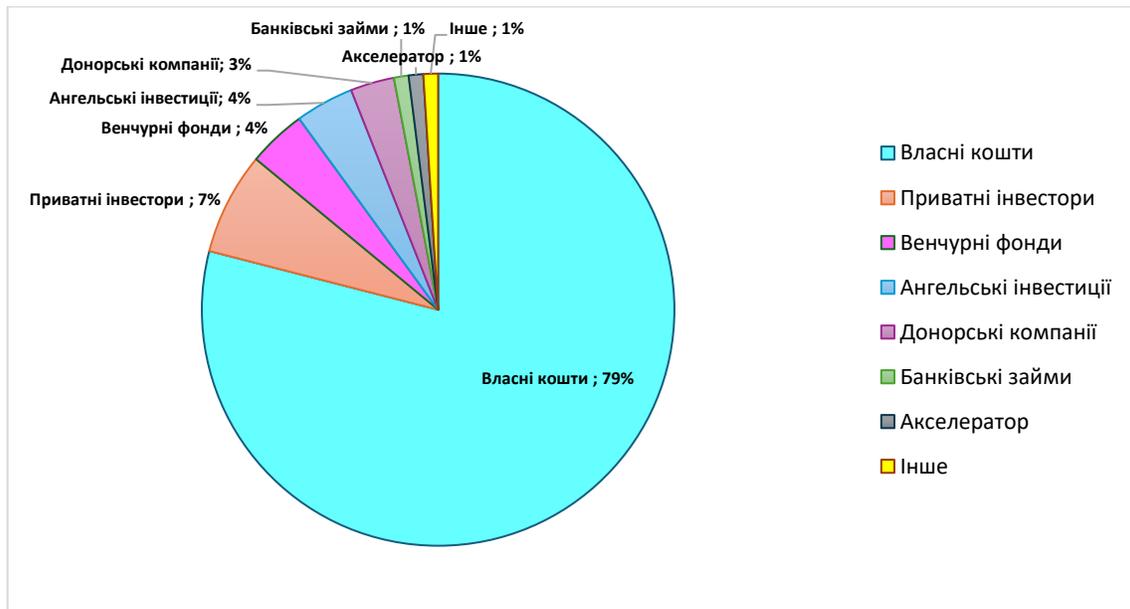
Згідно з результатами опитування, понад половина (57%) фінтех-компаній зафіксували позитивну динаміку оцінки своєї діяльності. Водночас галузь стикається з низкою бар'єрів: 40% підприємств мають обмежений доступ до фінансування, 37% зазначають складнощі з регуляцією під час виходу на міжнародні ринки, а 60% — із пошуком кваліфікованих кадрів.

Для забезпечення ефективного розвитку в умовах війни, представники галузі відзначили найбільш затребувані інструменти підтримки, серед яких:

- платформи-маркетплейси для просування продуктів за кордоном (59%);
- сервіси з підбору бізнес-партнерів (мечинг-платформи) — 42%;
- національна платформа для залучення інвестицій у МСП — 36%.

З огляду на те, що 40% фінтех-компаній стикаються з проблемами доступу до фінансування, це підкреслює критичну важливість розуміння та дослідження різноманітних джерел фінансування фінтех-компаній (рис.4). Адже саме доступ до капіталу є запорукою подальшого зростання, розвитку інновацій та подолання

викликів, таких як регуляторні бар'єри та потреба у кваліфікованих кадрах, про що свідчать результати опитування.



**Рис.4 Джерела фінансування фінтех-компаній**

*Джерело: сформовано авторами на основі [10].*

Ця кругова діаграма ілюструє структуру джерел фінансування, де переважна частка (79%) припадає на власні кошти. Решта фінансування розподіляється між приватними інвесторами (7%), венчурними фондами та ангельськими інвестиціями (по 4%), донорськими компаніями (3%), а також банківськими позиками, акселераторами та іншими джерелами (по 1% кожен).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, слід відмітити, що українська кредитна система переживає трансформацію під впливом цифрових технологій та розвитку фінтех-сектору. Сучасні цифрові сервіси від онлайн-кредитування до мобільних додатків значно спрощують доступ до фінансування, роблять процеси швидшими, зручнішими та прозорішими для споживачів. Фінтех-компанії відіграють ключову роль у цих змінах, пропонуючи гнучкі, інноваційні рішення для клієнтів, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Водночас вони стикаються з низкою викликів кіберзагрозами, кадровим дефіцитом, нестачею інвестицій та регуляторною невизначеністю. Майбутнє цифрового кредитування в Україні залежить від здатності фінтеху забезпечити баланс між інноваціями та безпекою, а також від створення сприятливого середовища з боку держави. При збереженні позитивної динаміки, фінтех може стати основою нової, більш доступної та ефективної кредитної системи країни, відкриваючи нові можливості для економічного відновлення та зростання.

### Список використаної літератури

1. Петренко О. П., Шевченко А. А. Цифрові технології у фінансовому аналізі аграрних підприємств : виклики та можливості під час війни. *Здобутки економіки : перспективи та інновації*. 2025. №18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15517740>.
2. Обушний С. М., Арабаджи К. В., Костікова К. О. Фінансові технології в Україні : шлях до інновацій та стабільності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №11. С.59-72. URL: [https://www.researchgate.net/publication/375671807\\_Finansovi\\_tehnologii\\_v\\_Ukraini\\_slah\\_do\\_innovacij\\_ta\\_stabilnosti\\_Financial\\_technologies\\_in\\_Ukraine\\_the\\_way\\_to\\_innovation\\_and\\_sustainability](https://www.researchgate.net/publication/375671807_Finansovi_tehnologii_v_Ukraini_slah_do_innovacij_ta_stabilnosti_Financial_technologies_in_Ukraine_the_way_to_innovation_and_sustainability) (дата звернення 11.05.2025).
3. Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine / N. Linde et al. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2024. Vol.7, No.3. P. 26-47. URL: <https://grassrootsjournals.org/gjnr/nr.07-03ukr-02.lindeetal.pdf> (дата звернення 12.05.2025).
4. Сінченко С. Тренди українського фінтеху 2025: адаптація до викликів і нові можливості. *LIGA.net*. URL: <https://blog.liga.net/user/ssinchenko/article/55743> (дата звернення 14.05.2025).
5. Петренко О. П. Державне регулювання грошового обороту та грошового ринку в умовах воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14, № 3. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2358> (дата звернення 17.05.2025).
6. Клевець О. Що таке FinTech? *Aktiv Financial Academy*. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/fintech> (дата звернення: 02.11.2024).
7. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 41. Ст. 338. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення 14.05.2025).
8. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 403. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 14.05.2025).
9. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення 14.05.2025).
10. Український фінтех у 2024 році : ключові цифри та факти. *Fintech Insider* : веб-сайт. URL: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-u-2024-roczy-klyuchovi-cyfyry-ta-fakty> (дата звернення 14.05.2025).
11. Якимчук І. У 2024 році українці наростили борги за мікрокредитами у 1,7 рази. *ZAXID.NET* : веб-сайт. URL: [https://zaxid.net/u\\_2024\\_rotsi\\_ukrayintsi\\_narostili\\_borgi\\_za\\_mikrokreditami\\_u\\_17\\_raz\\_a\\_n1607489](https://zaxid.net/u_2024_rotsi_ukrayintsi_narostili_borgi_za_mikrokreditami_u_17_raz_a_n1607489) (дата звернення 12.05.2025).

12. Прасад А. Монобанк потрапив до рейтингу 250 найкращих фінтех-компаній світу від CNBC. *Журнал Forbes Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/monobank-potrapiv-do-reytingu-250-naykrashchikh-fintekh-kompaniy-svitu-vid-cnbc-12072024-22360> (дата звернення 12.05.2025).
13. Шевченко А. А., Петренко О. П., Косик Д. В. Штучний інтелект в рослинництві : успішні кейси аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2024. №47. С. 130-137. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/47-2024/shevchenko.pdf>.
14. Які виклики чекають на банки в 2025 році. *Fintech Insider* : веб-сайт. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yaki-vykylyu-chekayut-na-banky-v-2025-roczy-blicz-opytuvannya> (дата звернення 14.05.2025).
15. Огляд банківського сектору. Лютий 2025 року. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2025-02.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf) (дата звернення 14.05.2025).

### References

1. Petrenko, O. P., & Shevchenko, A. A. (2025). Digital technologies in financial analysis of agricultural enterprises : Challenges and opportunities during war. *Achievements of Economics : Perspectives and Innovations*, 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15517740> [in Ukrainian].
2. Obushnyi, S. M., Arabadzhi, K. V., & Kostikova, K. O. (2023). Financial technologies in Ukraine: The way to innovation and sustainability. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 11, 59–72. <https://www.researchgate.net/publication/375671807> [in Ukrainian].
3. Linde, N., Balian, A., Shabatura, T., Gryshova, I., Petrenko, O., & Shevchenko, A. (2024). Agricultural technologies as a tool for integrating artificial intelligence into the agricultural infrastructure of Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 7(3), 26–47. <https://grassrootsjournals.org/gjnr/nr.07-03ukr-02.lindeetal.pdf>
4. Sinchenko, S. (2025). Trends in Ukrainian fintech 2025 : Adaptation to challenges and new opportunities. *LIGA.net*. <https://blog.liga.net/user/ssinchenko/article/55743> [in Ukrainian].
5. Petrenko, O. P. (2022). State regulation of monetary circulation and the money market under martial law. *Food Industry Economics*, 14(3), <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2358> [in Ukrainian].
6. Klevets, O. (2024). What is FinTech? *Aktiv Financial Academy*. <https://finacademy.net/ua/materials/article/fintech> [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). On payment services : Law of Ukraine No. 1591-IX of June 30, 2021. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 41, Art. 338. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). On electronic identification and trust services: Law of Ukraine No. 2155-VIII of October 5, 2017. *Official Bulletin of the*

*Verkhovna Rada of Ukraine*, 45, Art. 403. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). On personal data protection: Law of Ukraine No. 2297-VI of June 1, 2010. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 34, Art. 481. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> [in Ukrainian].

10. *Ukrainian fintech in 2024 : Key figures and facts*. (2024). Fintech Insider. <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-u-2024-roczy-klyuchovi-czyfry-ta-fakty> [in Ukrainian].

11. Yakymchuk, I. (2024). *In 2024, Ukrainians increased microloan debts by 1.7 times*. ZAXID.NET. [https://zaxid.net/u\\_2024\\_rotsi\\_ukrayintsi\\_narostili\\_borgi\\_za\\_mikrokreditami\\_u\\_17\\_raza\\_n1607489](https://zaxid.net/u_2024_rotsi_ukrayintsi_narostili_borgi_za_mikrokreditami_u_17_raza_n1607489) [in Ukrainian].

12. Prasad, A. (2024). *Monobank entered the ranking of the 250 best fintech companies in the world by CNBC*. Forbes Ukraine. <https://forbes.ua/news/monobank-potrapiv-do-reytingu-250-naykrashchikh-fintekh-kompaniy-svitu-vid-cnbc-12072024-22360> [in Ukrainian].

13. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P., & Kosyk, D. V. (2024). Artificial intelligence in crop production: Successful cases of agricultural enterprises. *Modern Economics*, 47, 130–137. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/47-2024/shevchenko.pdf> [in Ukrainian].

14. *What challenges await banks in 2025?* (2025). Fintech Insider. <https://fintechinsider.com.ua/yaki-vyklyky-chekayut-na-banky-v-2025-roczy-blicz-opytuvannya>

15. National Bank of Ukraine. (2025, February). *Banking sector review: February 2025*. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2025-02.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf) [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 21.05.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 09.06.2025**

**Дата публікації: 30.06.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.11>

УДК 631.16:005.52:004.94:005.591.6

**Аркадій ТОПОВ,**  
кандидат економічних наук  
асистент кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID 0009-0006-5999-2261  
email: topovodesa@gmail.com

## СТАРТАПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### Анотація

**Актуальність.** Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності аграрного виробництва в умовах зростаючої конкуренції та ресурсних обмежень, що потребує впровадження інноваційних цифрових рішень, зокрема через розвиток стартапів. Стартапи виступають гнучким інструментом адаптації агропідприємств до сучасних викликів, сприяючи цифровізації процесів управління витратами.

**Метою** статті є науково-методичне обґрунтування ролі стартапів як інструменту цифрової трансформації системи управління витратами аграрних підприємств, а також розробка прикладних рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

**Методи дослідження.** При дослідженні були використані: метод аналізу і синтезу; метод абстрагування та узагальнення; кейс-стаді (аналіз практичних прикладів діяльності стартапів при впровадженні інновацій в аграрній сфері).

**Отримані результати.** Узагальнені особливості впливу стартапів на цифровізацію в аграрній сфері. Сформульований механізм цифровізації управління витратами в сільському господарстві. Актуалізовані можливості і загрози розвитку стартапів для управління витратами в сільському господарстві. Запропоновані заходи щодо стимулювання інтеграції стартапів у діяльність сільськогосподарських підприємств.

**Практична цінність роботи.** Отримані результати дослідження можуть бути використані при удосконаленні управління витратами аграрних підприємств на основі стартапів

**Висновки.** Ефективне використання інноваційних рішень вимагає формування комплексної екосистеми підтримки стартапів, що включає доступ до фінансування, інституційну підтримку, податкові пільги для інновацій, розвиток цифрової інфраструктури в сільській місцевості та співпрацю з науково-дослідними та освітніми установами. Крім того, вкрай важливо підвищити цифрову компетентність управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств, що є необхідною умовою для успішного впровадження нових технологій. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методологічних інструментів для оцінки ефективності впровадження стартапів у сільськогосподарському секторі, визначенні критеріїв ефективності цифрової трансформації процесів формування витрат та дослідженні механізмів адаптації стартапів до підприємств різного масштабу.

**Ключові слова:** стартап, витрати, управління, сільське господарство, менеджмент, інновації.

UDC 631.16:005.52:004.94:005.591.6

**Arkadii TOPOV,**  
PhD in Economics  
Assistant of Management  
Odessa State Agrarian University  
ORCID 0009-0006-5999-2261  
email: topovodesa@gmail.com

## STARTUPS AS A TOOL FOR THE DIGITALIZATION OF COST MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

### Abstract

**Relevance.** *The relevance of the topic is driven by the need to increase the efficiency of agricultural production under growing competition and resource constraints, which necessitates the implementation of innovative digital solutions, particularly through the development of startups. Startups serve as a flexible tool for agricultural enterprises to adapt to modern challenges, promoting the digitalization of cost management processes.*

**The purpose** of the article is to provide a scientific and methodological rationale for the role of startups as a tool for the digital transformation of cost management systems in agricultural enterprises, as well as to develop practical recommendations for their effective implementation.

**Methods.** *The study employed methods of analysis and synthesis; abstraction and generalization; and case study analysis (investigating practical examples of startup activity in implementing innovations in the agricultural sector).*

**Results.** *The features of startups' influence on digitalization in the agricultural sector were generalized. A mechanism for the digitalization of cost management in agriculture was formulated. The opportunities and threats related to the development of startups for cost management in agriculture were highlighted. Measures were proposed to stimulate the integration of startups into the operations of agricultural enterprises.*

**Practical value of the study.** *The research results can be used to improve cost management in agricultural enterprises based on the implementation of startup solutions.*

**Conclusions.** *The effective use of innovative solutions requires the formation of a comprehensive startup support ecosystem that includes access to financing, institutional support, tax incentives for innovation, the development of digital infrastructure in rural areas, and collaboration with research and educational institutions. Furthermore, it is crucial to enhance the digital competence of management personnel in agricultural enterprises, which is a prerequisite for the successful adoption of new technologies. Future research should focus on the development of methodological tools for assessing the effectiveness of startup implementation in the agricultural sector, identifying performance criteria for the digital transformation of cost processes, and exploring mechanisms for adapting startups to enterprises of various scales.*

**Keywords:** *startup, cost, management, agriculture, innovation, agribusiness.*

**Вступ.** В сучасних умовах економічної нестабільності та війни особливої актуальності набуває впровадження цифрових інструментів, що сприяють підвищенню ефективності управління ресурсами аграрного виробництва. Одним із

прогресивних векторів цифрового розвитку галузі є використання стартапів, орієнтованих на впровадження високотехнологічних рішень для мінімізації операційних витрат сільськогосподарських підприємств. Такі проекти вирізняються високим ступенем адаптивності, технологічною інтенсивністю та здатністю швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Актуальність дослідження зумовлена потребою у розробці підходів до оцінки впливу стартапів на цифровізацію управління витратами в сільському господарстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі цифровізації управління витратами, зокрема і на основі створення стартапів, присвячені ряд зарубіжних та вітчизняних наукових публікацій. Питаннями сутності стартапів займалися вчені: Чумак А., Ткачова С. [1], Швець Г. [2], Белялов Т.Є., Гірник Я.С. [3], Бланк С., Дорф Б. [4], Вайз С., Фейд Б. [5], П. Грем [6], Гавриш О. А. та інші [7]. Питаннями цифровізації в аграрних підприємствах займалися вчені Петренко О. [8], Чуєнко В. [9], Негрей М. [10], Базака Р.В., Щепаняк А.С., Костина О.С. [11] та інші. Однак, це не зменшує актуальності подальших досліджень цієї проблематики.

**Метою статті** є науково-методичне обґрунтування ролі інноваційних стартапів як інструменту цифрової трансформації системи управління витратами аграрних підприємств, а також розробка прикладних рекомендацій щодо їх ефективного впровадження. Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувались наступні завдання: проаналізувати сутність та особливості стартапів в сільському господарстві, охарактеризувати сучасні підходи до цифровізації управління витратами; виявити потенційні можливості та загрози використання стартап-проектів для оптимізації операційних витрат; сформулювати пропозиції щодо інтеграції стартапів у діяльність аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведений аналіз наукових досліджень засвідчує, що попри зростаючий інтерес до тематики інноваційного розвитку аграрної сфери, теоретико-методологічні засади впровадження стартап-проектів у систему управління витратами аграрних підприємств залишаються недостатньо дослідженими.

Проведений аналіз визначення поняття «стартап» (таблиця 1) дає змогу виокремити ключові ознаки цього явища, що мають особливе значення в аграрному секторі. Здебільшого інноваційні стартапи розглядаються як тимчасові організаційні структури, створені з метою розробки та впровадження нових технологічних рішень, здатних забезпечити якісне перетворення існуючих бізнес-моделей. Вони відзначаються високим рівнем невизначеності, обмеженими ресурсами на старті, але значним потенціалом до масштабування в разі успішної комерціалізації. У контексті аграрної галузі це можуть бути рішення, пов'язані з точним землеробством, автоматизацією обліку витрат, контролем за ресурсами та використанням супутникового моніторингу.

**Аналіз сутності поняття “стартап”**

Джерело	Визначення	Ключові слова
Чумак А. та Ткачова С. [1]	«Стартап – це молода організація з високим інтелектуальним потенціалом, створена для неочевидного вирішення певної проблеми шляхом розробки інноваційного продукту або послуги, яка швидко розвивається в умовах високої невизначеності та ризикованості, на початку свого розвитку не має великих капіталовкладень та бізнес-моделі»	молода організація, інноваційний продукт, ризикованість, невизначеність
Швец Г. [2]	«Новий напрямок підприємництва, що характеризується створенням унікального продукту, швидким розвитком, нестачею початкових фінансових ресурсів та великими ризиками»	унікальний продукт, швидкий розвиток, ризики
Белялов Т.Є. та Гірник Я.С. [3]	«Новостворений бізнес, який здійснює інноваційну діяльність в умовах невизначеності, спрямовану на отримання прибутку, швидке зростання та масштабованість»	інновації, невизначеність, швидке зростання
Бланк С., Дорф Б. [4]	«Стартап – це тимчасова організація, створена для пошуку повторювальної, масштабованої і стійкої бізнес-моделі»	тимчасова організація, масштабованість
Вайз С. та Фейд Б. [5]	«Стартапи – швидкозростаюча компанія, що рідко має локальну спрямованість, незважаючи на що починає свій розвиток з одного місця, і на початковому етапі в її діяльності беруть участь лише кілька людей»	швидке зростання
П. Грем [6]	«Компанія, створена для швидкого розвитку»	швидкий розвиток
Гавриш О. А. та ін. [7]	«Особлива організаційна структура (проект, новостворена компанія, або компанія, яка знаходиться в процесі створення) з високим інтелектуальним потенціалом, спрямована на розроблення та впровадження інноваційного продукту або технології, яка знаходиться на стадії пошуку оптимальної масштабованої бізнес-моделі та потребує капіталізації»	новостворена компанія, інтелектуальний потенціал, інновації, масштабованість

*Джерело: сформовано автором.*

Наведені підходи до розуміння сутності стартапів демонструють відсутність єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття, що зумовлено широким

спектром технологій, бізнес-моделей і стратегій, які можуть застосовуватись у межах інноваційного підприємництва. У кожному окремому випадку вибір напрямку розвитку стартапу залежить від поставленої мети, специфіки галузі, характеру проблем, які потребують вирішення, а також обсягів наявних ресурсів. Це особливо актуально для аграрної сфери, де цифровізація управління витратами передбачає гнучке поєднання технологічних інновацій із практиками оперативного прийняття рішень.

Узагальнення наведених трактувань дозволяє запропонувати власне визначення, адаптоване до потреб аграрного підприємництва: стартап — це високоризикова, орієнтована на інновації підприємницька ініціатива, яка шляхом застосування новітніх технологій формує рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення ефективності ресурсокористування та вдосконалення управлінських процесів у сільському господарстві. Такий підхід відображає не лише технічну сутність стартапу, а й його функціональне значення у процесі трансформації традиційних аграрних підприємств.

Інноваційні стартапи відіграють ключову роль у трансформації аграрного сектору, сприяючи цифровізації процесів управління витратами. Застосування сучасних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, дрони та блокчейн, дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати операційні витрати та підвищити ефективність виробництва. Так за даними зарубіжних дослідників застосування технологій точного землеробства дозволяє зменшити споживання пального на 6,3% [12], а витрат добрив до 25% [13].

Ще одним напрямком є використання штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації аграрних операцій. «Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє передбачати потреби в ресурсах, оптимізувати логістику та зменшити втрати після збору врожаю» [14].

Таким чином, стартапи сприяють цифровізації управління витратами в аграрному секторі, забезпечуючи впровадження ефективних технологічних рішень, що веде до зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Стартапи, що орієнтовані на аграрну сферу та зокрема на оптимізацію витрат, мають низку специфічних особливостей, які вирізняють їх серед стартапів в інших галузях. Ці особливості зумовлені, як структурою сільськогосподарського виробництва, так і особливостями попиту, сезонністю, технологічною складністю та залежністю від природно-кліматичних умов. Наведемо основні з них:

1. Сезонність. Оскільки більшість аграрних процесів є сезонними (посів, збирання, внесення добрив тощо), то сільськогосподарські стартапи повинні враховувати циклічність витрат та можливість їх оптимізації протягом конкретного виробничого періоду.

2. Локалізація рішень під специфіку клімату та ґрунтів. Ефективність аграрного стартапу значною мірою залежить від адаптації до конкретної

місцевості, що дозволяє краще планувати витрати на зрошення, удобрення, обробіток ґрунту. Таким чином, ці стартапи враховують агрокліматичні особливості, що прямо впливають на рівень витрат.

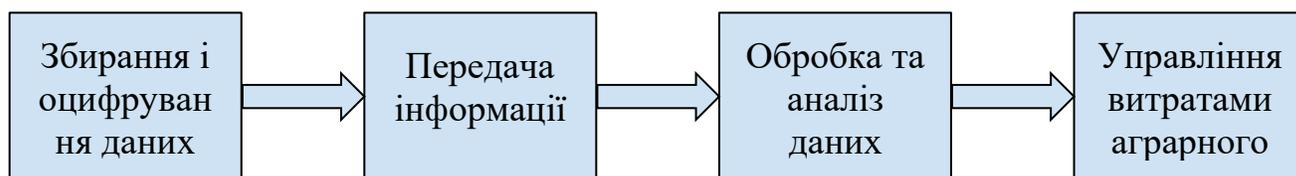
3. Фінансова чутливість та потреба у швидкій окупності. Стартапи в аграрній сфері часто працюють з підприємствами з обмеженим інвестиційним ресурсом, тому важливою є швидка оцінка ефективності рішень, їхня масштабованість і гнучкість у впровадженні.

4. Модульність і сумісність з наявною технікою. Агровиробники зазвичай мають вже наявні парки техніки, тому стартапи повинні забезпечувати сумісність із технікою яка використовується в аграрних підприємствах. Модульні рішення дають змогу уникнути зайвих витрат на переоснащення.

5. Соціальний ефект. В умовах діджиталізації стартапи мають опосередкований вплив на кадрову політику підприємства, сприяючи зменшенню витрат на найм некваліфікованої праці, і водночас формуючи попит на висококваліфікованих фахівців у сільському господарстві.

Інноваційні стартапи в агросекторі мають чітко виражену спрямованість на зниження витрат у різних ланках аграрного виробництва. Їхня ефективність значною мірою залежить від здатності адаптуватися до аграрної специфіки, інтегрувати сучасні цифрові технології, а також від рівня інституційної готовності агропідприємств до трансформацій.

Сучасні трансформації в аграрному секторі економіки супроводжуються активною цифровізацією виробничих процесів, що стимулює виникнення стартапів як нових інструментів підвищення ефективності управління витратами на основі цифрових технологій. Цифровізацію управління витратами аграрного підприємства можна предствати у вигляді схеми зображеної на рисунку 1. Кожен з зазначених складових діджиталізації може стати полем для виникнення нових стартапів спрямованих на збільшення кількості та якості зібраних даних про витрати підприємства, пришвидшення передачі та обробки зібраної інформації, інтерпретації отриманих даних та надання рекомендацій для оптимізації витрат аграрного виробництва.



**Рис. 1. Схема цифровізації управління витратами в аграрному підприємстві**

*Джерело: сформовано автором.*

Умови високої конкуренції, кліматичних викликів, обмежених ресурсів та потреби у підвищенні рентабельності агровиробництва зумовлюють необхідність

пошуку нових управлінських рішень, серед яких саме стартап-проекти відіграють дедалі важливішу роль.

У контексті цифровізації аграрного виробництва стартап-проекти все частіше розглядаються як ефективний інструмент зниження операційних витрат. Їх функціональний потенціал може бути систематизований за напрямками впливу на ключові елементи структури витрат аграрного підприємства. На основі аналізу існуючих розробок, класифікацію інноваційних стартапів доцільно здійснювати за такими напрямками оптимізації витрат:

1. Технологічні стартапи з автоматизації та механізації виробництва – спрямовані на скорочення витрат, пов'язаних з ручною працею, енергоносіями, технічним обслуговуванням. До них відносять рішення з використанням автономної техніки (роботи, дрони, автоматичні сівалки), що дозволяють зменшити людський фактор та підвищити продуктивність.

2. Аналітичні стартапи на базі великих даних та штучного інтелекту – реалізують моделі оптимізації ресурсного забезпечення (насіння, добрива, вода, паливо) шляхом точного прогнозування та управління. Такі проекти знижують надлишкове споживання матеріалів через впровадження алгоритмів аналізу кліматичних умов, стану ґрунтів і прогнозів урожайності.

3. Логістичні стартапи – забезпечують скорочення витрат на транспортування, зберігання і дистрибуцію продукції. До таких належать цифрові платформи для оптимізації маршрутів перевезення, зменшення витрат часу та палива, підвищення завантаження транспорту.

4. Маркетингові стартапи та електронні платформи – сприяють зниженню витрат на посередницькі послуги завдяки прямому з'єднанню виробника з кінцевим споживачем. Такі рішення дозволяють скоротити ланцюги постачання, підвищити цінову ефективність реалізації продукції та зменшити маркетингові витрати.

5. Фінансово-аналітичні стартапи – надають інструменти для ефективного управління витратами через автоматизацію облікових процесів, контролю бюджету, податкового планування.

Таким чином, класифікація стартапів за напрямками оптимізації витрат формує підґрунтя для цільового впровадження інноваційних рішень в управлінську практику аграрного бізнесу та дозволяє підприємствам вибудовувати стратегії цифрового розвитку з урахуванням їхніх специфічних потреб.

Водночас варто зазначити, що потенціал інноваційних стартапів несе в собі як можливості, так і загрози для системи управління витратами аграрних підприємств.

Серед ключових можливостей варто виокремити:

- підвищення точності обліку та планування витрат;
- оперативне виявлення неефективних ділянок виробничого процесу;
- зростання гнучкості управлінських рішень;

- створення умов для адаптивного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проте, одночасно з цим виникають загрози, які можуть нівелювати позитивний ефект:

- високі стартові інвестиції на впровадження стартап-технологій;
- брак кваліфікованих кадрів для експлуатації нових цифрових рішень;
- ризики кібербезпеки та втрати даних;
- швидке моральне старіння технологій і необхідність їх регулярного оновлення;

оновлення;

- технічна й інституційна неготовність підприємств до цифрової трансформації.

Таким чином, стартапи можуть сформувати потужний потенціал для цифрової трансформації аграрного виробництва та підвищення його економічної стійкості на основі оптимізації витрат. Їх вплив на управління витратами є багатограним, а ефективне використання потребує системного підходу, методичної підтримки та адаптації до умов вітчизняного аграрного ринку. Для стимулювання розвитку стартапів та їх інтеграції у діяльність сільськогосподарських підприємств необхідне створення ряду умов:

1. Інституційна підтримка партнерств з аграрними стартапами. Запровадження довгострокової моделі взаємодії із стартапами через створення агроінноваційних кластерів, у складі яких беруть участь підприємства, вищі навчальні заклади, науково-дослідні установи та державні інституції. Це сприяє створенню сприятливого інноваційного середовища.

2. Створення корпоративних акселераторів на базі аграрних підприємств. Доцільно формувати власні внутрішні акселераційні програми для підтримки стартапів, орієнтованих на оптимізацію витрат, автоматизацію технологічних процесів, моніторинг ресурсів. Це дозволить підприємствам не лише залучати інновації, але й адаптувати їх до власних потреб і операційних умов.

3. Розробка стратегій відкритих інновацій. Важливо запроваджувати механізми відкритих інновацій, які передбачають співпрацю з зовнішніми стартап-командами та науковими групами. Така стратегія сприяє гнучкому впровадженню цифрових технологій і пришвидшує процес адаптації рішень до специфіки аграрного виробництва.

4. Навчання персоналу та підвищення цифрової грамотності. Ефективна інтеграція стартапів неможлива без підготовки кадрів. Регулярне навчання працівників підприємств принципам роботи інноваційних технологій, цифрових інструментів управління, а також ознайомлення з бізнес-моделями нових агро-стартапів.

5. Створення платформи для пілотного тестування стартап-продуктів. Доцільно започаткувати експериментальні ділянки (демо-ферми) для тестування технологій стартапів у реальних умовах. Це дозволить оцінити ефективність про-

дукту до його повноцінного впровадження, зменшуючи ризики інвестування в неадаптовані рішення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Ефективне використання інноваційних рішень потребує створення цілісної екосистеми підтримки стартапів, яка включає доступ до фінансування, інституційну підтримку, податкові стимули для впровадження інновацій, розвиток цифрової інфраструктури в сільській місцевості, а також співпрацю з науковими та освітніми установами. Крім того, важливо забезпечити підвищення цифрової компетентності управлінського персоналу аграрних підприємств, що є передумовою ефективного засвоєння нових технологій.

У перспективі подальших досліджень доцільним вбачається розробка методичного інструментарію оцінки ефективності впровадження стартап-рішень в аграрному секторі, визначення критеріїв результативності цифрової трансформації витратних процесів, а також вивчення механізмів адаптації стартапів до умов господарств різного масштабу. Важливо також провести емпіричні дослідження на базі конкретних підприємств для обґрунтування економічної доцільності інтеграції стартапів з урахуванням регіональної, ресурсної та організаційної специфіки агропродукування.

### Список використаної літератури

1. Чумак А., Ткачова С. Стартапи в бізнесі: сутність поняття, особливості, класифікація. *Universum*. 2024. №10. С. 18–25.
2. Shvets G. Startup as a New Business Line. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic sciences*. 2018. №. 35. P. 26–32. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.35.2018.133278>.
3. Белялов Т. Е., Гірник Я. С. Стартап-проект як форма розвитку інноваційного підприємництва. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 2. С. 8–15. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.1>.
4. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
5. Wise S., Feid B. Startup opportunities: Know When to Quit Your Day Job. 2nd ed. John Wiley & Sons, 2017. 208 p. URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html>.
6. Graham P. Startup = Growth. *Paul Graham*. September 2012. URL: <https://www.paulgraham.com/growth.html>.
7. Менеджмент стартап проектів: підруч. / О. А. Гавриш та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.
8. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-65-127](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127). [Економіка і Суспільство+2](#) [Економіка і Суспільство+2](#) [Економіка і Суспільство+2](#).

9. Чуенко В. Цифровізація виробничих та бізнес-процесів в аграрному секторі економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Технічні науки*. 2024. № 333(2). С. 269–273. DOI: [10.31891/2307-5732-2024-333-2-42.heraldds.khmnu.edu.ua](https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-333-2-42.heraldds.khmnu.edu.ua).
10. Негрей М. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Електронний архів НаУКМА*. 2023. <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/4387cb21-3113-400e-909e-414dceb06d7f>. Електронний архів КМА.
11. Базака Р. В., Щепаняк А. С., Костина О. С. Інформаційні технології та інновації як фактор сталого розвитку сільського господарства України. *Таврійський науковий вісник. Сер. Економіка*. 2024. № 20. DOI: [10.32782/2708-0366/2024.20.26.tnv-econom.ksauniv.ks.ua](https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.26.tnv-econom.ksauniv.ks.ua).
12. Lowenberg-DeBoer J., Erickson B. Cost savings from precision agriculture technologies on U.S. corn farms. *Amber Waves*. 2016. URL: <https://ers.usda.gov/amber-waves/2016/may/cost-savings-from-precision-agriculture-technologies-on-u-s-corn-farms>.
13. A comprehensive review on precision agriculture using IoT and AI / Jha K., Doshi A., Patel P., Shah M. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2019. Vol. 157. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11483651>.
14. Штучний інтелект для вирощування курей та зерна. Агрохолдинги МХП, «Астарта» та Kernel випередили бум ШІ та вже роками мають власні розробки. Як це заощаджує компаніям мільйони доларів. *Forbes Ukraine*. URL: <http://surl.li/tqngr>.

### References

1. Chumak, A., & Tkachova, S. (2024). Startupy v biznesi: sutnist poniattia, osoblyvosti, klasyfikatsiia [Startups in Business : The Essence of the Concept, Features, Classification]. *Universu*, 10, 18–25 [in Ukrainian].
2. Shvets, G. (2018). Startup as a New Business Line. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section : Economic Sciences*, 35, 26–32. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.35.2018.133278>.
3. Bielialov, T. E., & Hirnyk, Ya. S. (2024). Startup-proiekt yak forma rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva [Startup Project as a Form of Innovative Entrepreneurship Development]. *Journal of Strategic Economic Research*, 2, 8–15. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.1> [in Ukrainian].
4. Blank, S., & Dorf, B. (2019). *Sviashchenna knyha startapera. Yak zbuduvaty uspishnu kompaniiu* [The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company]. Kyiv: Nash Format [in Ukrainian].
5. Wise, S., & Feid, B. (2017). *Startup Opportunities: Know When to Quit Your Day Job* (2nd ed.). John Wiley & Sons. <https://www.paulgraham.com/growth.html>.

6. Graham, P. (2012). Startup = Growth. *Paul Graham*. September 2012. <https://www.paulgraham.com/growth.html>.
7. Havrysh, O. A., Derhachova, V. V., & Kravchenko, M. O. (2019). *Menedzhment startup proiektiv* [Startup Project Management: A Textbook for Master's Level Students]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
8. Petrenko, O. (2024). Integratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii u marketynhovu stratehiu ahrarnykh pidpryemstv: orhanizatsiino-ekonomichnyi pidkhid [Integration of Digital Technologies into the Marketing Strategy of Agricultural Enterprises : Organizational and Economic Approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127> [in Ukrainian].
9. Chuienko, V. (2024). Tsyfrovyzatsiia vyrobnychykh ta biznes-protsesiv v ahrarnomu sektori ekonomiky [Digitalization of Production and Business Processes in the Agricultural Sector]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Tekhnichni nauky*, 333 (2), 269–273. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-333-2-42> [in Ukrainian].
10. Nehrei, M. (2023). Tsyfrova transformatsiia ahrarnoho sektoru: perspektyvy, vyklyky ta rishennia [Digital Transformation of the Agricultural Sector: Prospects, Challenges and Solutions]. *Electronic Archive of NaUKMA*. <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/4387cb21-3113-400e-909e-414dceb06d7f> [in Ukrainian].
11. Bazaka, R. V., Shchepaniak, A. S., & Kostyna, O. S. (2024). Informatysiini tekhnolohii ta innovatsii yak faktor staloho rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy [Information Technologies and Innovations as a Factor of Sustainable Agricultural Development in Ukraine]. *Tavriiskyi Naukovyi Visnyk. Ser. Ekonomika*, 20. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.26> [in Ukrainian].
12. Lowenberg-DeBoer, J., & Erickson, B. (2016). Cost Savings from Precision Agriculture Technologies on U.S. Corn Farms. *Amber Waves*. <https://ers.usda.gov/amber-waves/2016/may/cost-savings-from-precision-agriculture-technologies-on-u-s-corn-farms>.
13. Jha, K., Doshi, A., Patel, P., & Shah, M. (2019). A Comprehensive Review on Precision Agriculture Using IoT and AI. *Computers and Electronics in Agriculture*, 157. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11483651>.
14. Shtuchnyi intelekt dlia vyroshchuvannia kurei ta zerna [Artificial Intelligence for Poultry and Grain Farming]. *Forbes Ukraine*. <http://surl.li/tqng> [in Ukrainian].

**Надходження рукопису до журналу: 30.05.2025**

**Прийнято до друку рукопис після рецензування: 08.06.2025**

**Дата публікації: 30.06.2025**

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.12>

УДК 378.014:005.35

**Валерій ШЕВЧЕНКО,**  
кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна  
ORCID ID 0000-0003-3229-1909  
email: [sheva2vv@gmail.com](mailto:sheva2vv@gmail.com)

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

### Анотація

**Актуальність теми.** В умовах повномасштабної війни, стрімкого розвитку цифрових технологій та демографічних змін українські університети переживають епоху кардинальних трансформацій, що зумовлює необхідність розробки ефективних підходів до управління організаційними перетвореннями в закладах вищої освіти.

**Метою статті є** всебічний аналіз актуальних тенденцій впровадження змін у закладах вищої освіти України, а також обґрунтування концептуальних підходів до створення ефективної системи управління змінами в умовах трансформаційних процесів.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано методи аналізу нормативно-правових актів, статистичних даних, аналітичних звітів та наукових публікацій; порівняльний аналіз моделей управління змінами; SWOT-аналіз системи вищої освіти; систематизація викликів воєнного часу та їх впливу на освітню діяльність.

**Отримані результати.** Проаналізовано одинадцять ключових викликів, що постали перед системою вищої освіти України внаслідок військової агресії, включаючи загрози безпеці, руйнування інфраструктури (45 ЗВО зруйновано повністю), масове переміщення учасників освітнього процесу, скорочення фінансування та необхідність цифровізації. Досліджено демографічні виклики (зменшення чисельності населення віком 17-24 роки на 22,2% порівняно з 2010 роком) та тенденції освітньої міграції (близько 356 000 українських студентів навчаються за кордоном). Розглянуто три основні моделі управління змінами: триетапну модель Курта Левіна, модель життєвого циклу організації Іцхака Адізеса та восьмиступеневу модель Джона Коттера.

**Практична цінність роботи.** Результати дослідження можуть бути використані керівництвом закладів вищої освіти для розробки стратегій адаптації до воєнних умов, впровадження цифрових технологій та оптимізації управлінських процесів. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню гнучкості, інноваційного потенціалу та конкурентоздатності українських університетів на міжнародній арені.

**Висновки.** Успішне управління змінами в українських ЗВО потребує поєднання гнучких управлінських механізмів, проєктного менеджменту, цифрової трансформації та міжнародної співпраці. Основою ефективних перетворень є системне вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, активна участь усіх зацікавлених сторін та формування культури постійного вдосконалення.

**Ключові слова:** управління змінами, заклади вищої освіти, цифрова трансформація, воєнний стан, демографічні виклики, модель Левіна, модель Адізеса, модель Коттера, освітня міграція, стратегічне планування.

**UDC 378.014:005.35**

**Valerii SHEVCHENKO,**  
PhD in Economics, Assistant Professor,  
Department of Management  
Odessa State Agrarian University, Odessa, Ukraine  
ORCID ID 0000-0003-3229-1909  
email: [sheva2vv@gmail.com](mailto:sheva2vv@gmail.com)

## **CHANGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: CHALLENGES, IMPLEMENTATION MODELS, AND THE EXPERIENCE OF UKRAINIAN UNIVERSITIES**

### **Abstract**

**Relevance of the topic.** *In the context of full-scale war, rapid development of digital technologies, and demographic changes, Ukrainian universities are undergoing a period of fundamental transformation. This necessitates the development of effective approaches to managing organizational changes in higher education institutions.*

**Purpose of the article** is to conduct a comprehensive analysis of current trends in the implementation of changes in Ukrainian higher education institutions, and to substantiate conceptual approaches to building an effective change management system amid transformational processes.

**Research methods.** *The study employed analysis of legal acts, statistical data, analytical reports, and scientific publications; comparative analysis of change management models; SWOT analysis of the higher education system; and systematization of wartime challenges and their impact on educational activities.*

**Results.** *Eleven key challenges facing Ukraine's higher education system due to military aggression were identified, including security threats, infrastructure destruction (45 universities completely destroyed), mass displacement of educational participants, reduced funding, and the urgent need for digitalization. Demographic challenges were also examined (a 22.2% decrease in the 17–24 age group compared to 2010), along with educational migration trends (about 356,000 Ukrainian students studying abroad). Three main change management models were considered: Kurt Lewin's three-stage model, Ichak Adizes' organizational life cycle model, and John Kotter's eight-step change model.*

**Practical value of the study.** *The research findings can be utilized by higher education leadership to develop adaptation strategies for wartime conditions, implement digital technologies, and optimize management processes. The proposed approaches will contribute to increasing flexibility, innovation potential, and the global competitiveness of Ukrainian universities.*

**Conclusions.** *Successful change management in Ukrainian higher education institutions requires a combination of flexible management mechanisms, project management, digital transformation, and international cooperation. The foundation of effective transformations lies in the*

*systematic study of internal and external factors, active stakeholder engagement, and the formation of a culture of continuous improvement.*

**Keywords:** *change management, higher education institutions, digital transformation, martial law, demographic challenges, Lewin model, Adizes model, Kotter model, educational migration, strategic planning.*

**Вступ.** Українські університети переживають епоху кардинальних трансформацій, спричинених воєнними діями, стрімким розвитком цифрових технологій, структурними реформами освітньої галузі та змінами демографічного ландшафту. За таких умов заклади вищої освіти змушені демонструвати неабияку адаптивність і оперативно реагувати на мінливе середовище, розробляючи дієві підходи до управління організаційними перетвореннями.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління змінами в українських закладах вищої освіти є предметом активного вивчення сучасними науковцями, особливо з урахуванням викликів, пов'язаних із війною та цифровою трансформацією. У роботі А. Сербенівської та О. Ігнат'єва [16] розглядаються особливості формування системи управління змінами в ЗВО, з акцентом на необхідності впровадження сучасних управлінських моделей. Зокрема, модель життєвого циклу організації І. Адізеса, докладно розглянута у наукових джерелах [2; 6], пропонується як дієвий інструмент для адаптації освітніх закладів до змінних умов навколишнього середовища.

Значну увагу у вітчизняних дослідженнях приділено впливу війни на освітній процес. У аналітичному звіті Є. Ніколаєва, Г. Рія та І. Шемелинець [1], а також у роботах І. Б. та А. В. Шевчуків [12], проаналізовано виклики, з якими зіткнулась система вищої освіти під час повномасштабної війни, зокрема проблеми доступу до освіти, безпеки, цифровізації та психологічної підтримки.

Окремі публікації висвітлюють роль цифрових технологій як інструменту забезпечення безперервності навчального процесу [8; 13; 14], вказуючи на їхню стратегічну важливість для подолання кризи та підвищення стійкості освітніх інституцій. Водночас, у монографії за редакцією С. О. Терепищого [10] та статті З. Шацької [11] наголошується на необхідності адаптації внутрішніх процесів управління та розробки нових стратегій дій.

На нормативному рівні розвиток системи вищої освіти регламентується Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [7; 9], яка окреслює пріоритети та напрями трансформації освітньої галузі відповідно до умов сьогодення.

**Метою дослідження** є всебічний аналіз актуальних тенденцій впровадження змін у закладах вищої освіти України, а також обґрунтування концептуальних підходів до створення ефективної системи управління змінами в умовах трансформаційних процесів. Для реалізації ключової управлінської компетентності - здатності формувати та впроваджувати систему управління змінами - необхідний комплексний підхід до організаційного розвитку, який

передбачає перехід управлінських структур ЗВО від нинішнього стану до бажаного, що відповідатиме вимогам зовнішнього середовища, суспільним очікуванням, а також інтересам держави, бізнесу та інших зацікавлених сторін.

У поточних умовах функціонування ЗВО України набуває ознак біфуркаційного стану - критичного моменту нестійкості, що вимагає стратегічних рішень і гнучкої трансформації. Як один із базових секторів національної економіки, сфера освіти загалом, і ЗВО зокрема, зазнають потужного впливу зовнішніх змін. Водночас саме на систему вищої освіти покладено особливу місію - не лише адаптуватися до нових реалій, але й стати каталізатором суспільного розвитку.

У зв'язку з цим дослідження природи та змісту організаційних змін у закладах вищої освіти набуває особливої важливості, особливо в контексті забезпечення їх життєздатності, стійкості та динамічного розвитку. Впровадження сучасних систем управління змінами розглядається як ключова умова для організаційного зростання та стратегічного розвитку вищих навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України 24 лютого 2022 року стало визначальним фактором, який суттєво змінив управлінські процеси у всіх сферах життя країни, зокрема в системі вищої освіти. Умови воєнного стану зумовили державну політику в освітній сфері, яка була спрямована перш за все на мінімізацію негативних наслідків військової агресії та забезпечення безперервності навчального процесу [1, с.12].

Вже 24 лютого Міністерство освіти і науки України оприлюднило на офіційному урядовому порталі роз'яснення щодо функціонування закладів освіти в умовах правового режиму воєнного стану. Наступного дня, 25 лютого, МОН рекомендувало призупинити навчання та оголосити канікули строком на два тижні [1, с.12]. Згодом, 15 березня, Верховна Рада України ухвалила законодавчі зміни, якими було розширено соціальні та професійні гарантії для здобувачів освіти, наукових і педагогічних працівників. Серед них – збереження робочих місць і середнього заробітку, можливість безпечної організації освітнього процесу, гарантії виплати стипендій та інших соціальних виплат, а також забезпечення харчуванням і житлом у разі потреби [1, с.13].

Окремо було делеговано повноваження Міністерству освіти і науки щодо прийняття нормативно-правових актів, не врегульованих чинним законодавством, що сприяло оперативному управлінському реагуванню в умовах надзвичайної ситуації [1, с.13]. Уряд також ухвалив рішення про припинення дії угод з Російською Федерацією у сфері освіти і науки, включно з угодами про взаємне визнання дипломів, наукових ступенів та вчених звань [1].

На тлі правових змін МОН здійснило низку регуляторних кроків для забезпечення трудових прав учасників освітнього процесу. Зокрема, 7 березня 2022 року було оприлюднено роз'яснення щодо особливостей надання відпусток,

умов дистанційної роботи, а також механізмів оформлення та оплати простою в умовах призупинення навчального процесу [1, с.13].

Згідно з аналітичними висновками Інституту освітньої аналітики, у контексті повномасштабної війни визначено низку ключових викликів, які істотно впливають на функціонування системи освіти:

1. Загроза для життя та здоров'я учасників освітнього процесу, а також обмеження доступу до базових життєвих потреб. За даними експертів ЮНІСЕФ, збройна агресія Росії проти України створила безпосередню та посиловану небезпеку для життя і благополуччя 7,5 мільйонів українських дітей [3].

2. Значні пошкодження освітньої інфраструктури: руйнування будівель навчальних закладів, втрати у навчально-матеріальній базі та у виробничих ресурсах для практичного навчання.

Згідно з інтерактивною картою Міністерства освіти і науки України, з 24 лютого 2022 року до теперішнього часу на всій території країни було повністю зруйновано 45 закладів вищої освіти (ЗВО) (табл. 1).

Таблиця 1

### Стан закладів вищої освіти України (з 24.02.2022)

Область	Зруйновано ЗВО	Пошкоджено ЗВО	Примітки / Переміщено
Миколаївська	25	5	-
Чернігівська	12	4	-
Запорізька	4	3	-
Донецька	2	6	-
Сумська	1	1	-
Харківська	1	23	-
Дніпропетровська	0	6	-
Житомирська	0	2	-
Вінницька	0	2	-
Луганська	0	2	-
Херсонська	0	1	-
Інші області	0	0	-
<b>Разом</b>	<b>45</b>	<b>61</b>	<b>ЗВО переміщено</b>

*Джерело: сформовано автором на основі [17].*

3. Масове вимушене внутрішнє та зовнішнє переміщення учасників освітнього процесу через збройний конфлікт призвело до значного зменшення кількості здобувачів освіти, а також педагогічного і науково-педагогічного персоналу. Зокрема, від початку війни територію України залишило понад 60 тисяч іноземних студентів [4].

4. Зменшення фінансування освіти з державного та місцевих бюджетів [10]. У період воєнного стану відбулося системне скорочення фінансової підтримки закладів вищої освіти. Традиційно освітня сфера в Україні фінансувалася за за-

лишковим принципом, хоча Закон України «Про освіту» передбачає видатки на рівні не менше 7 % ВВП. Після початку повномасштабної агресії Росії у 2022 році частина коштів, призначених для освіти, була переорієнтована на потреби оборони країни. Це призвело до зниження загального обсягу фінансування, зокрема секвестру бюджету Міністерства освіти і науки України на 14,84 %, а також скорочення видатків за програмами КВК 220 – на 18,7 %, та КВК 221 – на 13,45 % [12].

5. Поглиблення проблем забезпечення доступу до освіти для українських студентів, зокрема в контексті безперервності освітнього процесу. Право на освіту, гарантоване статтею 53 Конституції України, в умовах війни опинилося під загрозою. Часткова або повна руйнація інфраструктури закладів вищої освіти зумовила тимчасове призупинення навчання. Проте, більшість ЗВО згодом відновили освітній процес і реалізували вступну кампанію.

6. Втрата можливості здійснення ефективного освітнього управління на тимчасово окупованих територіях та в зонах активних бойових дій. У цих регіонах фіксується насильницька інтеграція здобувачів освіти в освітню систему країни-агресора: нав'язування російських навчальних програм, підручників та примусового переходу на російську мову навчання [11, с.53].

7. Посилення уваги до питань безпеки учасників освітнього процесу, що передбачає, зокрема, встановлення постійного та надійного зворотного зв'язку між здобувачами та викладачами в умовах війни.

8. Актуалізація питання підвищення якості вищої освіти в умовах воєнного стану. Вища освіта розглядається як один із ключових ресурсів для післявоєнного відновлення країни [11, с.53]. Відтак, пріоритетом діяльності ЗВО є створення максимально сприятливих умов для навчання: запровадження індивідуальних графіків, забезпечення дистанційного доступу до освітнього контенту тощо.

9. Підтримка академічної мобільності здобувачів освіти. Українські студенти, які виїхали на навчання за кордон, зіштовхуються з низкою викликів: мовний бар'єр, академічна невідповідність, нестача викладачів, підготовлених до роботи з біженцями. З метою подолання цих бар'єрів створено програму «Ukrainian Global University» (UGU), яка спрямована на координацію вступу українських здобувачів до закордонних закладів вищої освіти за умови їхнього повернення до України після завершення навчання. У програмі беруть участь такі університети, як Стенфорд, Піттсбурзький університет, Торонто, Пантеон-Сорбонна, а також ЗВО Німеччини, Італії, США, Канади тощо [5, с.172-175].

10. Активний розвиток цифрових компетентностей здобувачів освіти та педагогів, що є критично важливим для оперативної організації освітнього процесу в онлайн-форматі у разі необхідності.

11. Зростання вимог до професійних компетенцій викладацького складу. У воєнних умовах на перший план виходить не лише фахова експертиза та педагогічна майстерність, але й психологічна стійкість, гнучкість, мобільність, а

також здатність ефективно використовувати сучасні інформаційні технології й інноваційні методики навчання [11, с. 53].

Загалом війна, розв'язана Російською Федерацією, кардинально змінила життя понад 5 мільйонів українських школярів, студентів та педагогів. Значна частина освітнього процесу була трансформована у дистанційний формат. Раніше виняткові цифрові рішення, як-от онлайн-навчання, адаптувалися та ефективно функціонують як основа освітнього майбутнього України [4].

В умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну Європейський Союз значно посилив підтримку національної системи освіти, обсяг якої на сьогодні перевищує 200 млн євро. Особлива увага приділяється цифровізації освітнього процесу: Україна отримала не лише фінансову допомогу, а й доступ до європейських освітніх платформ та підтримку в реалізації власних цифрових ініціатив [8].

У цьому контексті доцільним є дослідження потенціалу цифрової трансформації освіти, аналіз ефективних практик країн Європейського Союзу та можливостей інтеграції України в єдиний європейський освітній простір.

Формат дистанційного навчання, який зародився ще на початку розвитку інтернет-технологій, упродовж останнього десятиліття суттєво трансформувався та зміцнив свої позиції як повноцінна альтернатива традиційній освіті. Його ефективність була особливо очевидною під час пандемії COVID-19, коли освітній процес став можливим для студентів у різних частинах світу навіть за умов жорстких карантинних обмежень. Сучасні онлайн-платформи також забезпечують можливість здобуття освітніх ступенів, професійного розвитку й підвищення кваліфікації для осіб, які з різних причин не можуть фізично відвідувати заклади освіти. Український досвід у цьому аспекті, хоча й сформований в умовах воєнного часу, є унікальним і свідчить про надзвичайну гнучкість та адаптивність системи вищої освіти [13].

Важливо розмежовувати поняття "дистанційне навчання" як окремий формат освітнього процесу та як форму реагування на надзвичайні ситуації, що може функціонувати як тимчасовий інструмент або як частина комплексної освітньої екосистеми. Європейський Союз здійснює послідовну підтримку реалізації стратегічних пріоритетів України у сфері освіти, зокрема в напрямі цифрової трансформації. В межах цієї підтримки ЄС сприяв розвитку сучасних онлайн-платформ, таких як SchoolToGo та Всеукраїнська школа онлайн, а також забезпечив педагогів і учнів технічними засобами навчання - зокрема ноутбуками й планшетами - задля забезпечення безперервності та якості освітнього процесу.

Завдяки фінансовій підтримці Європейського Союзу UNICEF реалізує програми формальної та неформальної освіти, які сприяють створенню умов для дистанційного навчання дітей, котрі не мають можливості відвідувати заняття очно. Починаючи з 2023 року, було передано понад 18 000 навчальних пристроїв: 7 000 - у рамках Інструменту зовнішньої політики ЄС та 11 170 - за підтримки

Генерального директорату Європейської комісії з питань цивільного захисту та гуманітарної допомоги. Це забезпечило доступ до освіти для дітей із найпостраждаліших від війни регіонів [8]. Завдяки підтримці ЄС за три роки війни навчальні заклади різних рівнів суттєво просунулися у цифровізації, і три українські університети увійшли до світового рейтингу найкращих з онлайн-навчання [14, с. 35].

В умовах сучасної цифрової трансформації освіти дистанційне навчання дедалі більше інтегрується в освітній процес як в Україні, так і у світі загалом. Проте якість такого навчання значно відрізняється в залежності від країни, навчального закладу та доступних цифрових технологій. Перше масштабне глобальне дослідження якості онлайн-освіти було проведене в рамках рейтингу THE Online Learning Rankings 2024, який організувала відома платформа Times Higher Education, що стало важливим кроком для комплексного аналізу дистанційного навчання на світовому рівні [15, с. 126–135].

У процесі формування рейтингу були враховані різноманітні показники, зокрема рівень залучення студентів, доступність і якість навчальних матеріалів, ефективність цифрових рішень, а також академічний прогрес студентів. Серед українських закладів вищої освіти найвищі позиції посіли Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" і Сумський державний університет, які отримали «срібний» статус, а також Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна - «бронзовий» статус [8].

Окрім вказаних університетів, що здобули визнання у світовому рейтингу, суттєвими досягненнями у сфері цифровізації вирізняється також Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Цей ЗВО став одним із піонерів упровадження цифрових рішень задовго до їх масового поширення в українському освітньому середовищі [8]. Значну увагу в університеті приділяють розвитку цифрової компетентності персоналу: організовано чотири програми підвищення кваліфікації викладачів у сфері цифрових технологій. Серед перспективних ініціатив - створення мобільного застосунку «КНЕУ-цифровий», який дозволить об'єднати всі освітні платформи університету в єдиному інтерфейсі [8].

Зазначені приклади свідчать про послідовну інтеграцію українських закладів вищої освіти до європейського освітнього простору та підтверджують відповідність національної освітньої політики загальнодержавному курсу на цифровізацію. У цьому контексті показовим є створення Європейського цифрового інноваційного хабу WIN2EDIH за участі КНЕУ, що розглядається як крок до зміцнення міжнародної співпраці та формування цифрового ландшафту освіти в межах Європи.

У стратегічному плані ці процеси відповідають положенням Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на період 2022-2032 років, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р.

Цей документ спрямований на довгострокову модернізацію системи вищої освіти з урахуванням викликів воєнного часу та напрямку євроінтеграції, виконуючи функцію дорожньої карти для відновлення та інноваційного оновлення галузі [9].

Впровадження заходів, передбачених у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, має на меті зменшити негативний вплив повномасштабної збройної агресії російської федерації на освітню сферу та підтримати поступовий перехід до інноваційної, конкурентоспроможної та стійкої моделі розвитку освіти [8]. У рамках стратегічного планування проведено всебічний аналіз процесів трансформації системи вищої освіти України, що включав експертні оцінки робочих груп та врахування світових освітніх тенденцій. Це дало змогу визначити сильні й слабкі сторони національної системи, а також оцінити потенційні можливості та загрози, які виникають під впливом зовнішніх факторів. На основі проведеного SWOT-аналізу були сформовані три основні сценарії розвитку вищої освіти: песимістичний, реалістичний і оптимістичний.

У документі виокремлено п'ять стратегічних цілей, реалізація яких повинна забезпечити досягнення запланованих результатів [8]:

1. Підвищення ефективності управління - передбачає оптимізацію механізмів фінансування, укрупнення мережі закладів вищої освіти, а також підтримку функціонування та розвитку дослідницьких університетів.
2. Зміцнення довіри до закладів вищої освіти - фокусується на впровадженні систем зовнішнього оцінювання, посиленні академічної доброчесності та розвитку державно-приватного партнерства.
3. Забезпечення якості та доступності освіти - включає розвиток академічної мобільності, впровадження інноваційних підходів до навчання, підтримку студентів із соціально вразливих категорій.
4. Інтернаціоналізація освіти - спрямована на інтеграцію у Європейський простір вищої освіти (ЄПВО), взаємне визнання дипломів, а також модернізацію освіти в секторах, пов'язаних з безпекою.
5. Підвищення привабливості українських ЗВО - шляхом впровадження студентоцентричного підходу до навчання, створення міждисциплінарних програм та розвитку лідерського потенціалу й комунікативних компетентностей у студентів.

Очікуваним результатом реалізації цієї політики є формування сучасної, ефективної та конкурентоспроможної системи вищої освіти, яка б відповідала потребам громадянського суспільства та стратегічним інтересам держави. Для практичного втілення окреслених цілей затверджено відповідний операційний план на 2022–2024 роки, який деталізує кроки й інструменти реалізації стратегії.

Успішність трансформаційних процесів у сфері вищої освіти значною мірою обумовлена не лише інституційними змінами, а й впливом соціально-демографічних чинників (табл. 2). Зокрема, одним із ключових викликів для

вітчизняної системи є негативна демографічна динаміка, яка визначає зменшення чисельності потенційних здобувачів вищої освіти [7].

Зменшення чисельності молоді у віці 17–24 років - основної цільової аудиторії для вступу до закладів вищої освіти (ЗВО) - обумовлене тривалим спадом народжуваності, що триває з початку 1990-х років. За даними Державної служби статистики України, за останні десять років кількість населення цієї вікової групи скоротилася більш ніж на 30%. Це створює реальні загрози для стабільної роботи багатьох ЗВО, особливо у регіонах з низькою демографічною щільністю. В умовах реалізації відповідної Стратегії особливе значення набувають питання оптимізації мережі закладів вищої освіти, забезпечення рівного доступу до освіти для різних соціальних груп та впровадження нових освітніх форматів.

Таблиця 2

### Динаміка чисельності населення віком 17–24 роки в Україні

Рік	Чисельність, тис. осіб	Зміна порівняно з 2010 р., %
2010	3 600	—
2015	3 300	-8,3%
2020	3 300	-13,9%
2023	2 850	-22,2%

*Джерело: сформовано автором на основі [18].*

Паралельно з тенденцією до скорочення внутрішнього контингенту студентів у закладах вищої освіти України спостерігається стійке та помітне зростання обсягів освітньої міграції за кордон. Згідно з даними аналітичного центру CEDOS, станом на 2021 рік близько 78 тисяч українських студентів здобували вищу освіту в іноземних навчальних закладах. Серед основних приймаючих країн лідируючі позиції посідають Польща - з приблизно 35 тисячами студентів, Німеччина - близько 8 тисяч, Чехія - 5 тисяч та Словаччина - 4 тисячі студентів відповідно [19]. Ця динаміка свідчить про зростаючу мобільність української студентської молоді та значущість міжнародної освітньої інтеграції, що зумовлена як пошуком якісної освіти, так і впливом соціально-економічних чинників (табл. 3).

Зменшення чисельності студентського контингенту безпосередньо впливає на фінансову стабільність закладів вищої освіти (ЗВО), що, у свою чергу, призводить до скорочення освітніх програм та чисельності науково-педагогічного персоналу. Зростання конкуренції серед ЗВО стає чинником, який активізує процеси реформування організації освітнього процесу, сприяє впровадженню інноваційних підходів та підвищенню якості шляхом акредитації відповідно до міжнародних стандартів. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнних дій, цифрової трансформації та розвитку дистанційного навчання, адаптація до нових соціально-економічних та технологічних реалій стає критичною умовою для

забезпечення життєздатності та сталого розвитку університетів, з особливим акцентом на регіональні навчальні заклади [1; 7; 14].

Таблиця 3

### Українські студенти, які навчаються за кордоном (2023–2024 рр.)

Країна навчання	Кількість студентів	Примітки / Тенденції
Польща	19 900	Найбільша кількість українських студентів серед усіх країн
Австрія	3 324	Зростання на 60% з 2021 року
Німеччина	~8 000	Дані актуальні з попередніх років, тенденція стабільна
Чехія	~5 000	Популярна країна серед технічних і гуманітарних вишів
Словаччина	~4 000	Приваблива завдяки стипендіям і близькості до України
Велика Британія	Зростання на 9%	Порівняно з 2022 роком
США та Канада	~3 000	Дані залишаються на стабільному рівні
Нідерланди, інші країни	~313 000	Загалом усі інші країни разом
Разом	близько 356 000	Дані орієнтовні, включають усі країни станом на 2023–2024 рік

*Джерело: сформовано автором на основі [19].*

Демографічні виклики є одним із головних факторів, які суттєво впливають на процес реформування системи вищої освіти в Україні. З урахуванням соціально-економічних особливостей сучасного періоду та зростаючих вимог до якості освітніх послуг, виникає необхідність у впровадженні стратегічних змін, що беруть до уваги як зовнішні, так і внутрішні чинники функціонування вищих навчальних закладів [16]. У цьому зв'язку застосування сучасних моделей управління змінами набуває особливого значення, оскільки вони забезпечують комплексний підхід до планування, реалізації та закріплення інноваційних трансформацій у сфері освіти [16].

У науковій літературі існує багато підходів до управління організаційними змінами, серед яких виділяють як класичні, так і сучасні моделі, що становлять теоретичну основу для створення ефективних стратегій трансформації у сфері вищої освіти [5, с.32-39]. Особливу увагу приділяють трьом основним моделям: класичній триетапній моделі Курта Левіна, моделі життєвого циклу організації Іцхака Адізеса та восьмиступеневій моделі Джона Коттера.

Трикрокова модель змін Курта Левіна є класичним та широко визнаним підходом, що полягає у послідовному проходженні трьох взаємопов'язаних фаз: розморожування (unfreezing), зміни (change) та заморожування (refreezing). Незважаючи на те, що за останні десятиліття з'явилися більш складні та деталізовані концепції, модель Левіна зберігає свою актуальність завдяки

простоті, універсальності та практичній цінності у різних організаційних контекстах.

Перший етап - розморожування - передбачає створення мотивації та готовності до змін шляхом переосмислення існуючого стану системи. На цьому етапі здійснюється подолання організаційного опору через активну комунікацію, навчання, залучення працівників до обговорення необхідності змін. Важливо сформуванню у колективі усвідомлення критичної потреби у трансформації, що виступає фундаментом для успішного переходу до наступних етапів.

Другий етап - зміна - полягає у безпосередньому впровадженні нових структурних елементів, технологій, процесів або моделей поведінки. Цей період вимагає активної підтримки організації, розвитку нових компетенцій співробітників, організації зворотного зв'язку та забезпечення гнучкості адаптації до нових умов. Ефективне управління цим етапом визначає успіх всього процесу змін.

Завершальний етап - заморожування - спрямований на стабілізацію досягнутих трансформацій через інтеграцію нововведень у культуру організації, формалізацію та стандартизацію нових практик, а також створення системи стимулів для підтримки сталості змін. Це дозволяє запобігти поверненню до старих моделей поведінки і забезпечує довготривалу ефективність реалізованих змін.

Таким чином, триетапна модель Курта Левіна пропонує структурований підхід до розуміння динаміки організаційних трансформацій, поєднуючи психологічні аспекти мотивації та опору із практичними управлінськими заходами, що робить її надзвичайно корисною для планування та реалізації змін у сфері вищої освіти (табл. 4).

Таблиця 4

#### Етапи моделі управління змінами Курта Левіна

Етап	Опис	Інструменти та дії
Розморожування	Усвідомлення необхідності змін і підготовка організації	Комунікація, діагностика, мотивація, подолання опору
Зміна	Впровадження нових ідей, процесів, поведінки	Навчання, підтримка, координація, адаптація
Заморожування	Закріплення змін у структурі, культурі та щоденній діяльності	Стандартизація, винагороди, контроль, моніторинг

*Джерело: сформовано автором на основі [20].*

Іцхак Адізес - відомий теоретик і практик у сфері менеджменту, який створив комплексну модель управління організацією, що ґрунтується на концепції життєвого циклу організації та її взаємодії із зовнішнім середовищем. В основі моделі лежить ідея, що організація проходить послідовні етапи розвитку, кожен з

яких характеризується унікальними управлінськими викликами та вимагає відповідних стратегій і стилів керівництва. Особлива увага приділяється необхідності оперативної та гнучкої адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін, що сприяє збереженню конкурентних переваг і забезпечує стабільний розвиток у умовах мінливої соціально-економічної та технологічної ситуації [2].

Основні положення моделі Адізеса [2]:

1. Життєвий цикл організації: Організація проходить послідовні фази розвитку - від народження до зростання, зрілості, а також можливого занепаду. Кожна фаза характеризується специфічними проблемами управління, які потребують різних стилів керівництва та стратегій розвитку.

2. Взаємодія з зовнішнім середовищем: Зміни в макро- і мікросередовищі організації вимагають адаптації структур, процесів і культурних аспектів для збереження конкурентоспроможності.

3. Баланс ролей управління: Адізес виділяє чотири ключові ролі, які мають бути збалансовані в управлінні організацією [6]:

- Виробник (P - Producer) - результативність, виконання завдань.
- Адміністратор (A - Administrator) - порядок, структури, правила.
- Підприємець (E - Entrepreneur) - інновації, стратегія, розвиток.
- Інтегратор (I - Integrator) - культура, згуртованість команди, довіра.

Практичне застосування моделі Адізеса передбачає, що менеджмент повинен гнучко коригувати управлінський стиль залежно від поточного етапу життєвого циклу організації та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, щоб ефективно уникати кризових ситуацій і попереджати занепад, забезпечуючи тим самим безперервність розвитку та успішність організації (табл. 5).

Таблиця 5

**Ключові ролі управління за моделлю Адізеса**

Роль управління	Опис функції	Основні завдання
Виробник (P)	Орієнтований на результат, забезпечує ефективне виконання завдань	Підвищення продуктивності, досягнення цілей
Адміністратор (A)	Відповідає за організацію процесів і дотримання правил	Стандартизація, контроль, підтримка стабільності
Підприємець (E)	Ініціатор змін і інновацій	Розробка нових ідей, стратегічне планування

*Джерело: сформовано автором на основі [20].*

Восьмикрокова модель управління змінами Дж. Коттера є однією з найбільш визнаних концепцій трансформації організацій (табл. 6). Вона передбачає послідовну реалізацію таких етапів: формування відчуття терміновості; створення керівної коаліції; розробка бачення і стратегії; ефективна комунікація бачення;

усунення перешкод; досягнення короткострокових перемог; консолідація досягнень; закріплення змін у культурі. Модель поєднує стратегічний та поведінковий підходи, що забезпечує її практичну ефективність у різних контекстах управління змінами.

Таблиця 6

### Восьмикрокова модель змін Джона Коттера

Крок	Назва етапу	Опис завдань та дій
1	Створення відчуття терміновості	Формування розуміння необхідності змін, виявлення кризових ситуацій або можливостей, що стимулюють дії
2	Формування коаліції	Формування групи впливових осіб із авторитетом і мотивацією для підтримки та просування змін
3	Розробка бачення та стратегії	Визначення бажаного майбутнього стану організації та шляхів досягнення цього бачення
4	Комунікація бачення	Донесення ідей змін до персоналу різними каналами для розуміння та прийняття
5	Усунення перешкод	Ліквідація бар'єрів, надання ресурсів і повноважень працівникам для реалізації змін
6	Створення короткострокових перемог	Демонстрація видимих успіхів на ранніх етапах для підвищення мотивації та підтвердження ефективності стратегії
7	Консолідація досягнень	Використання імпульсу змін для впровадження додаткових змін і запобігання поверненню до старих моделей
8	Закріплення змін у культурі	Інтеграція змін у цінності, норми та правила організації для довгострокової стабільності

*Джерело: сформовано автором на основі [21; 22].*

Таким чином, восьмикрокова модель Коттера виступає ефективним інструментом для структурованого управління організаційними змінами. Її застосування сприяє формуванню стабільної основи для трансформаційних процесів, забезпечує послідовність дій керівництва та підвищує ймовірність успішного досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Управління змінами в закладах вищої освіти України набуває особливої значущості в умовах масштабних суспільних, економічних, політичних і технологічних перетворень. Зважаючи на виклики цифровізації, демографічні зміни, процеси глобалізації, потребу в академічній мобільності та вплив воєнного конфлікту, вітчизняні університети потребують впровадження сучасних комплексних підходів до трансформації. Такі підходи базуються на поєднанні гнучких управлінських механізмів, методів проєктного управління, ефективного використання знань і впровадження інновацій. Зокрема:

– гнучке управління дозволяє швидко адаптуватися до змін і приймати релевантні управлінські рішення;

- проєктний менеджмент сприяє впорядкуванню процесів змін, визначенню пріоритетів і оптимальному використанню ресурсів;
- системи управління знаннями сприяють накопиченню й поширенню передового досвіду в академічному середовищі;
- цифрова трансформація втілюється через розвиток онлайн-освіти, електронних освітніх ресурсів, цифрових аналітичних платформ та віртуальних середовищ;
- міжнародна співпраця з університетами, бізнесом та дослідницькими інституціями відкриває нові можливості для освітніх і наукових ініціатив;
- формування культури змін передбачає розвиток лідерських якостей, посилення мотивації персоналу, ефективну комунікацію та підтримку психологічної стійкості.

Основу успішного управління змінами становлять системне вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, активна участь усіх зацікавлених сторін, розробка дієвих механізмів оцінювання змін і впровадження культури постійного вдосконалення.

З урахуванням специфіки регіонів, ресурсних обмежень, законодавчих вимог та умов воєнного часу, адаптація моделей управління змінами в системі ЗВО дозволяє підвищити їхню гнучкість, інноваційний потенціал і конкурентоздатність на міжнародній освітній арені.

### Список використаної літератури

1. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні : зміни через війну : аналітичний звіт. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка. 2023. 94 с. URL: <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> (дата звернення 25.04.2023).
2. Адізес І. Ідеальний керівник : чому ним неможливо стати та що з цього випливає. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
3. Вища освіта в Україні під час воєнного стану. *Kharkiv IT Cluster*. URL: <https://it-kharkiv.com/vyshha-osvita-v-ukrayini-pid-chas-voyennogo-stanu/> (дата звернення 25.04.2023).
4. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення : виклики і відповіді / Кремень В.Г. та ін.; за ред. В.Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2023. 172 с. DOI:<https://doi.org/10.37472/NAES-INED-2023>.
5. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 252 с.
6. Зваріщук С. А., Прищак М. Д. *Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом*. 2020.  
URI: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/29677>.

7. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. *Офіційний вісник України*. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>.

8. Навчання під час війни : як і чому цифрові технології стали рятівним колом та орієнтиром для освіти. *УП. Життя - новини про здоров'я, психологія та соціум*. URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/navchayemo-i-zrostayemo/cifrovi-tehnologii-305855/> (дата звернення: 29.05.2025).

9. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text> (дата звернення: 29.05.2025).

10. Українська освіта в умовах війни : монографія / за ред. С.О. Терепищого. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 234 с.

11. Шацька З. Адаптація закладів вищої освіти України до умов воєнного стану. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG\\_2022\\_P053-054.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG_2022_P053-054.pdf). (дата звернення 25.04.2023).

12. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1420>. (дата звернення 25.04.2023).

13. Дистанційне навчання в Україні : виклики, перспективи та реальні наслідки - Час для дій. *Час для дій*. URL: [https://timeforaction.info/2025/02/20/distance-learning-ukraine/?utm\\_source=chatgpt.com](https://timeforaction.info/2025/02/20/distance-learning-ukraine/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 29.05.2025).

14. Grynova M., Khomenko L. Strategies and prospects for the digitalization of higher education in wartime : analysis on the example of poltava v. G. Korolenko national pedagogical university. *Academic Notes Series Pedagogical Science*. 2024. Vol. 1, № 215. URL: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-32-38> (date of access: 29.05.2025).

15. Online Learning Rankings 2024 : results announced. *Times Higher Education (THE)*. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/online-learning-rankings-2024-results-announced> (date of access: 29.05.2025).

16. Serbenivska A., Ihnatiev O. Peculiarities of Forming a Change Management System in Higher Education Institutions of Ukraine. *Empirio*. 2025. Vol. 2, № 1. P. 126–135. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135> (date of access: 29.05.2025).

17. Освіта під загрозою. *Освіта під загрозою*. URL: <https://saveschools.in.ua/>

18. Статистичний щорічник України за 2022 рік. /за ред. І.Є. Вернера. Київ : Держстат України, 2023. 247 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/zb\\_nas\\_2022.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/zb_nas_2022.pdf)
19. Annual Report 2021. Аналітичний центр CEDOS. CEDOS. URL: [https://cedos.org.ua/en/cedos-annual-report-2021/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cedos.org.ua/en/cedos-annual-report-2021/?utm_source=chatgpt.com)
20. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara : Adizes Institute Publications, 2023. 530 с. ISBN 978-1-952587-21-4.
21. Кількість запитів на навчання українців за кордоном зросла до 30%, - дослідження. *espresso.tv*. URL: [https://espresso.tv/suspilstvo-kilkist-zapitiv-na-navchannya-ukrainskikh-abiturientiv-za-kordonom-zrosla-do-30-doslidzhennya?utm\\_source=chatgpt.com](https://espresso.tv/suspilstvo-kilkist-zapitiv-na-navchannya-ukrainskikh-abiturientiv-za-kordonom-zrosla-do-30-doslidzhennya?utm_source=chatgpt.com)
22. Іванова К. Майже половина іноземних студентів у Польщі є українцями – статистика. *ГЛАВКОМ*. URL: <https://glavcom.ua/world/observe/majzhe-polovina-inozemnikh-studentiv-u-polskikh-universitetakh-je-ukrajintsjami-statistika-1030000.html>

### References

1. Nikolaiev, Ye., Rii, H., & Shemelinets, I. (2023). Higher education in Ukraine : Changes due to war : Analytical report. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University. from <https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> [ in Ukrainian].
2. Adizes, I. (2017). *The ideal leader: Why it's impossible to become one and what follows from this*. Kyiv: Nash format [ in Ukrainian].
3. Higher education in Ukraine during martial law. *Kharkiv IT Cluster*. <https://itkharkiv.com/vyshha-osvita-v-ukrayini-pid-chas-voyennogo-stanu/>
4. Kremen, V. H., Luhovyi, V. I., Saukh, P. Yu., Drach, I. I., Slyusarenko, O. M., Skyba, Yu. A., Zhabenko, O. V., Kalashnikova, S. A., Talanova, Zh. V., Petroie, O. M., Orzhel, O. Yu., Reheilo, I. Yu., & Nabok, M. V. (2023). *Higher Education in Ukraine under Martial Law and in the Postwar Recovery: Challenges and Responses: Scientific and Analytical Report* (V.H. Kremen, Ed.). Kyiv: Pedahohichna dumka. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>
5. Zhyvko, Z. B. (2016). *Change management*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs.
6. Zvarishchuk, S. A., & Pryshchak, M. D. (2020). Organizational life cycle model according to I. Adizes. Candidate's thesis. VNTU.
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *On approval of the Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032: Order of February 23, 2022 No. 286-r*. Official Bulletin of Ukraine. <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>

8. *Learning during war: How and why digital technologies became a lifeline and landmark for education.* (2025). UP. Life - News about health, psychology and society. <https://life.pravda.com.ua/projects/navchayemo-i-zrostayemo/cifrovi-tehnologiji-305855/>
9. On approval of the Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032. (2022). Official web portal of the Parliament of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>
10. Terepyshchyi, S. O. (Ed.). (2020). *Ukrainian education in wartime conditions*. Kyiv: NPU imeni M.M. Drahomanova.
11. Shatska, Z. (2023). Adaptation of higher education institutions of Ukraine to martial law conditions. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG\\_2022\\_P053-054.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20211/1/PIONBUG_2022_P053-054.pdf)
12. Shevchuk, I. B., & Shevchuk, A. V. (2022). Educational analytics through the prism of war: Challenges and opportunities for higher education in Ukraine. *Economy and Society*, 39, <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1420>
13. *Distance learning in Ukraine: Challenges, prospects and real consequences.* (2025). Time for Action. [https://timeforaction.info/2025/02/20/distance-learning-ukraine/?utm\\_source=chatgpt.com](https://timeforaction.info/2025/02/20/distance-learning-ukraine/?utm_source=chatgpt.com)
14. Hrynova, M., & Khomenko, L. (2024). Strategies and prospects for digitalization of higher education in wartime: Analysis on the example of Poltava National Pedagogical University named after V. H. Korolenko. *Academic Notes Pedagogical Science*, 1(215), 32-38. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-32-38>
15. *Online learning rankings 2024: Results announced.* (2024). Times Higher Education (THE). <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/online-learning-rankings-2024-results-announced>
16. Serbenivska, A., & Ihnatiev, O. (2025). Features of forming a change management system in higher educational institutions of Ukraine. *Empirio*, 2(1), 126-135. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>
17. *Education under threat.* Education under threat. : <https://saveschools.in.ua/> [in Ukrainian].
18. Werner I.E. (Ed). (2023). *Statistical Yearbook of Ukraine 2022*. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/11/zb\\_nas\\_2022.pd](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/zb_nas_2022.pd) [in Ukrainian].
19. CEDOS. (2021). *Annual Report 2021. Аналітичний центр CEDOS.* [https://cedos.org.ua/en/cedos-annual-report-2021/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cedos.org.ua/en/cedos-annual-report-2021/?utm_source=chatgpt.com)
20. Adizes I. (2023). *Managing Corporate Lifecycles*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications. ISBN 978-1-952587-21-4.

21. *The number of requests for Ukrainians to study abroad has increased by 30%, - research.* *espreso.tv.* [https://espreso.tv/suspilstvo-kilkist-zapitiv-na-navchannya-ukrainskikh-abiturientiv-za-kordonom-zroslo-do-30-doslidzhennya?utm\\_source=chatgpt.com](https://espreso.tv/suspilstvo-kilkist-zapitiv-na-navchannya-ukrainskikh-abiturientiv-za-kordonom-zroslo-do-30-doslidzhennya?utm_source=chatgpt.com) [in Ukrainian].

22. Ivanova K. (2024). *Almost half of foreign students in Poland are Ukrainians – statistics.* GLAVCOM. <https://glavcom.ua/world/observe/majzhe-polovina-inozemnikh-studentiv-u-polskikh-universitetakh-je-ukrajintsjami-statistika-1030000.html> [in Ukrainian].

***Надходження рукопису до журналу: 06.06.2025***

***Прийнято до друку рукопис після рецензування: 13.06.2025***

***Дата публікації: 30.06.2025***

## ЗМІСТ

<b>Гнатьєва Т. М., Замлінська О. В.</b> РОЛЬ СУЧАСНИХ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИХ ТА РЕПУТАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ФОРМУВАННІ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ ОБЛІКОВОЇ ІНДУСТРІЇ.....	3
<b>Грекова Т. М., Єремєєва К. В.</b> «ЗЕЛЕНИЙ» МАРКЕТИНГ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА СУЧАСНОГО РИНКУ .....	23
<b>Грекова Т. М., Жекю А. А.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ ЗА УМОВ РЕСУРСНИХ БМЕЖЕНЬ.....	37
<b>Запша Г. М., Пинтя А. В.</b> ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В МАРКЕТИНГ-ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУР .....	53
<b>Князєва О. А., Фірса Д. Р.</b> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА КАР'ЄРНОГО РОСТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	65
<b>Крюкова І. О., Потишняк О. М., Фузицька Д. С.</b> РОЛЬ І ЗАВДАННЯ БУХАГЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	75
<b>Степанов М. М., Лівінський А. І.</b> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, ФІНАНСОВОЮ ТА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТВАРИННИЦТВА .....	87
<b>Найда А. В., Найда І. С., Яковенко А. О., Томчук В. В.</b> ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	98
<b>Оберемок В. О., Лівінський А. І.</b> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	115

<b>Петренко О. П., Шевченко А. А., Соломонова В. В., Безсмертна О. О.</b> ФІНТЕХ ТА ЦИФРОВІ СЕРВІСИ В КРЕДИТУВАННІ: ВИКЛИКИ Й ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	129
<b>Топов А. Г.</b> СТАРТАПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	144
<b>Шевченко В. В.</b> УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ.....	155

---

Підписано до друку 08.07.2025.  
Формат 70x100/16. Ум. друк. арк. 12,19.  
Тираж 15 прим. Зам. № 208.

Надруковано з готового оригінал-макета  
у друкарні видавництва «Астропринт»  
65091, м. Одеса, вул. Разумовська, 21  
Тел.: (0482) 37-14-25, 33-07-17, (048) 7-855-855  
e-mail: astro\_print@ukr.net; [www.astroprint.ua](http://www.astroprint.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1373 від 28.05.2003 р