



EAST EUROPEAN ASSOCIATION OF SCIENTISTS

# СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ БЕЗПЕКИ:

---

ЕКОНОМІЧНИЙ, СОЦІАЛЬНИЙ,  
ПСИХОЛОГІЧНИЙ,  
ІНФОРМАЦІЙНИЙ,  
ВІЙСЬКОВИЙ, ПРАВОВИЙ ТА  
ОСВІТНІЙ ВИМІРИ

***Колективна монографія***

***за редакцією д-ра держ. упр.,  
проф. З. М. Бурик***

WARSAW, POLAND 2025

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ  
БЕЗПЕКИ: ЕКОНОМІЧНИЙ,  
СОЦІАЛЬНИЙ, ПСИХОЛОГІЧНИЙ,  
ІНФОРМАЦІЙНИЙ, ВІЙСЬКОВИЙ,  
ПРАВОВИЙ ТА ОСВІТНІЙ ВИМІРИ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

*за редакцією д-ра держ. упр., проф. З. М. Бурик*



Warsaw, Poland 2025

УДК 351.86:355/359:338.2:004.9:316.4

С 93

**Автори:** Зоряна Бурик (ред.), Андрій Шинькович (розділ 1), Наталія Росоха (розділ 2), Тетяна Ханецька, Світлана Поліщук (розділ 3), Юрій Коміренко (розділ 4), Катерина Якушко (розділ 5), Ольга Гончарук (розділ 6), Ігор Горбань (розділ 7), Валерій Зубенко (розділ 8), Юрій Чикриж (розділ 9), Уляна Безкоровайна, Роксолана Неділько, Оксана Яремчук (розділ 10), Оксана Приходько (розділ 11), Андрій Войцещук, Інна Гуцул, Віктор Мартинюк (розділ 12), Олена Мартиненко (розділ 13), Юрій Бондаренко (розділ 14), Аліна Парасей-Гочер, Інна Цибенко (розділ 15), Катерина Гурковська (розділ 16), Олександра Кузьменко, Альона Пащенко (розділ 17), Микола Старинський, Жанна Завальна (розділ 18).

**Рецензенти** О. І. Пархоменко-Куцевіл, д-р держ. упр., професор, Університет Григорія Сковороди в Переяславі.

О. В. Птащенко, д-р екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет.

Г. М. Сюта, д-р філол. наук, професор, Інститут української мови Національної академії наук України.

*Рекомендовано до публікації рішенням науково-технічної радиГО «Східно-Європейська спілка науковців» (протокол № 19 від 27 жовтня 2025 року).*

С 93 Сучасні виклики і стратегії забезпечення комплексної безпеки: економічний, соціальний, психологічний, інформаційний, військовий, правовий та освітній виміри = Contemporary Challenges and Strategies for Ensuring Comprehensive Security: Economic, Social, Psychological, Information, Military, Legal, and Educational Dimensions : колективна монографія ; за редакцією д-ра держ. упр., проф. З. М. Бурик. — Warsaw : East European Association of Scientists, 2025. — viii+481 p. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.17636317>

ISBN 978-83-68212-07-5 (e-Book)

Монографія присвячена комплексному дослідженню сучасних викликів та стратегій забезпечення комплексної безпеки держави і суспільства. У роботі розглянуто ключові виміри безпеки, зокрема економічний, соціальний, психологічний, правовий та інформаційний. Проведено аналіз загроз, що виникають в умовах воєнного стану та глобальних трансформацій. Окрему увагу приділено проблемам соціально-психологічної адаптації населення, зокрема з посттравматичним синдромом в учасників бойових дій, емоційною вразливістю підлітків, роботою на деокупованих територіях та вдосконаленню правових механізмів захисту прав військовослужбовців, корпоративних прав, протидії тероризму та домашньому насильству. Запропоновано стратегічні підходи до посилення стійкості держави, що враховують як управлінські інновації, так і роль громадянського суспільства.

УДК 351.86:355/359:338.2:004.9:316.4

ISBN 978-83-68212-07-5 (e-Book)

© Авторів окремих розділів, 2025

UDK 351.86:355/359:338.2:004.9:316.4

**Authors:**

Edited by **Zoriana Buryk**

**Andrii Shynkovych** (Chapter 1), **Nataliia Rosokha** (Chapter 2), **Tetiana Khanetska**, **Svitlana Polishchuk** (Chapter 3), **Yurii Komirenko** (Chapter 4), **Kateryna Yakushko** (Chapter 5), **Olha Honcharuk** (Chapter 6), **Ihor Horban** (Chapter 7), **Valerii Zubenko** (Chapter 8), **Yurii Chykryzh** (Chapter 9), **Uliana Bezkorovaina**, **Roksolana Nedilko**, **Oksana Yaremchuk** (Chapter 10), **Oksana Prykhodko** (Chapter 11), **Andrii Voitseshchuk**, **Inna Hutsul**, **Viktor Martyniuk** (Chapter 12), **Olena Martynenko** (Chapter 13), **Yurii Bondarenko** (Chapter 14), **Alina Parasieii-Hoher**, **Inna Tsybenko** (Chapter 15), **Kateryna Hurkovska** (Chapter 16), **Oleksandra Kuzmenko**, **Alona Pashchenko** (Chapter 17), **Mykola Starynskyi**, **Zhanna Zavalna** (Chapter 18).

Z. Buryk (Ed.), *Contemporary Challenges and Strategies for Ensuring Comprehensive Security: Economic, Social, Psychological, Information, Military, Legal, and Educational Dimensions*: collective monograph. Warsaw: East European Association of Scientists, 2025. viii+481 p.  
<http://doi.org/10.5281/zenodo.17636317>

**Reviewers:**

**Oksana Parkhomenko-Kutsevil**, *Doctor of Sciences (Public Administration), Professor, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.*

**Olena Ptaschenko**, *Doctor of Sciences (Economics), Professor, West Ukrainian National University.*

**Halyna Siuta**, *Doctor of Sciences (Philology), Professor, Institute of the Ukrainian Language of the National Academy of Sciences of Ukraine.*

ISBN 978-83-68212-07-5 (eBook)

East European Association of Scientists *sp. z o. o.*  
ul. JANOWIECKA, nr 17A, lok. 3, miejsc. WARSZAWA,  
kod 03-887, poczta WARSZAWA, kraj POLSKA  
Copyright © 2025 Authors. All rights reserved.



The e-book is published at



<https://www.eeast.net>



This Open Access e-book is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial (CC BY-NC) 4.0 International License.

No part of this e-book may be reproduced, transmitted, or converted in any format or by any electronic, mechanical, recording, or other means without the written permission of the Eastern European Association of Scientists *sp. z o. o.*

The author is solely responsible for the accuracy of the translation, facts, quotations, place names, proper names, organizations, companies, institutions, and other data.

*Publisher:* Myroslav Buryk

*Editorial Project Manager:* Zoriana Buryk

*Production Project Manager:* Mykola Biloshkurskyi

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ 1.</b> Інформаційно-аналітичне забезпечення асекурації продовольчої безпеки: методологія, індикатори та напрями удосконалення.....	1
<b>РОЗДІЛ 2.</b> Вплив цифрових трансформацій на соціальну стабільність: забезпечення соціальної безпеки та інклюзії методами соціальної роботи.....	35
<b>РОЗДІЛ 3.</b> Стратегії подолання ПТСР в учасників бойових дій.....	70
<b>РОЗДІЛ 4.</b> Національні культури – гарант збереження людської ідентичності, духовного виміру людства та миру в умовах глобальних викликів.....	104
<b>РОЗДІЛ 5.</b> Cultural Safety: Dialogue, Tolerance, Conflict Prevention.....	150
<b>РОЗДІЛ 6.</b> Боротьба з тероризмом через призму правового регулювання.....	187
<b>РОЗДІЛ 7.</b> Роль технологічних аспектів у вирощуванні сої як чинника продовольчої безпеки України.....	205
<b>РОЗДІЛ 8.</b> Підвищення ефективності вирощування кукурудзи на зерно через оптимізацію технології для забезпечення продовольчих потреб України.....	222
<b>РОЗДІЛ 9.</b> Вплив елементів технології вирощування на продуктивність гороху в контексті продовольчої стабільності України.....	239
<b>РОЗДІЛ 10.</b> Державне управління у сфері охорони здоров'я в контексті комплексної безпеки: виклики та стратегічні підходи.....	256
<b>РОЗДІЛ 11.</b> Правові виклики та механізми захисту прав військовослужбовців як елемент забезпечення комплексної безпеки в умовах збройних конфліктів.....	272

---

<b>РОЗДІЛ 12.</b> Правовий механізм захисту корпоративних прав у системі забезпечення національної безпеки.....	305
<b>РОЗДІЛ 13.</b> Соціальна робота в умовах деокупації: виклики, стратегії, роль благодійних фондів.....	337
<b>РОЗДІЛ 14.</b> Фандрейзинг у діяльності благодійних фондів: сучасні підходи та безпековий вимір.....	366
<b>РОЗДІЛ 15.</b> Емоційна вразливість підлітків у воєнний час як фактор соціально-психологічної безпеки: виклики, прояви, напрями підтримки.....	399
<b>РОЗДІЛ 16.</b> Основні проблеми та шляхи вдосконалення діяльності суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству в умовах воєнного стану.....	415
<b>РОЗДІЛ 17.</b> Прогнозування розвитку торговельного підприємства: практичне застосування сценарного підходу та моделей штучного інтелекту.....	434
<b>РОЗДІЛ 18.</b> Бюро економічної безпеки в механізмі забезпечення фінансової безпеки держави та її сталого розвитку.....	462

## АНОТАЦІЯ

**К**оллективна монографія присвячена комплексному дослідженню сучасних викликів та стратегій забезпечення комплексної безпеки України. Актуальність роботи зумовлена безпрецедентними загрозами, що постали перед державою та суспільством внаслідок повномасштабної збройної агресії, глобальних трансформацій та необхідності адаптації системи державного управління до умов воєнного стану. Традиційні підходи до безпеки виявляються недостатніми, що вимагає міждисциплінарного аналізу її ключових вимірів: економічного, соціального, психологічного, інформаційного, військового, правового та освітнього. Метою монографії є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних стратегій для посилення стійкості держави. Це включає аналіз специфічних загроз у кожному з вимірів безпеки та формування інноваційних управлінських підходів, спрямованих на захист населення, збереження ідентичності та забезпечення сталого розвитку в умовах екзистенційних викликів.

У монографії детально проаналізовано багатовимірну структуру комплексної безпеки. В економічному вимірі особливу увагу приділено забезпеченню продовольчої безпеки. Досліджено інформаційно-аналітичні підходи до її асекурації та проаналізовано конкретні технологічні аспекти вирощування стратегічних культур (сої, кукурудзи та гороху) для задоволення продовольчих потреб. Okремо розглянуто механізми забезпечення фінансової безпеки держави, зокрема роль Бюро економічної безпеки, та застосування сучасних методів прогнозування, включаючи сценарний підхід та моделі штучного інтелекту, для управління розвитком підприємств.

Глибоко досліджено соціально-психологічний вимір, що опинився під найбільшим тиском внаслідок війни. Запропоновано конкретні стратегії подолання посттравматичного стресового розладу в учасників бойових дій. Проаналізовано виклики соціально-психологічної адаптації населення, зокрема емоційну вразливість підлітків у воєнний час. Розглянуто нові завдання соціальної роботи в умовах цифрових трансформацій та специфіку її організації на деокупованих територіях, підкреслюючи роль благодійних фондів та фандрейзингу в цьому процесі. Також проаналізовано проблеми протидії домашньому насильству в умовах воєнного стану.

У правовому та адміністративному вимірі робота фокусується на адаптації законодавства до нових загроз. Проаналізовано правове регулювання боротьби з тероризмом, механізми захисту прав військовослужбовців та захисту корпоративних прав як елементу національної безпеки. Окремий розділ присвячено викликам та стратегічним підходам у державному управлінні сферою охорони здоров'я в контексті комплексної безпеки.

Нарешті, у культурному та інформаційному вимірі обґрунтовано роль національних культур як гаранта збереження ідентичності та проаналізовано концепцію «культурна безпека» (cultural safety), діалогу та толерантності як інструментів запобігання конфліктам.

Дослідження підтверджує, що забезпечення комплексної безпеки в сучасних умовах вимагає системного та інтегрованого підходу, що виходить за межі суто військової чи економічної сфери. Монографія доводить, що стійкість держави (state resilience) ґрунтується на синергії ефективного державного управління, стійкої соціально-психологічної адаптації суспільства, надійних правових механізмів та збереженні культурної ідентичності.

---

Автори наголошують на необхідності впровадження інноваційних управлінських моделей, активної цифрової трансформації соціальної сфери та посилення взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством, зокрема благодійними фондами. Запропоновані у роботі стратегії та практичні рекомендації спрямовані на посилення здатності України протистояти гібридним загрозам та забезпечити основу для сталого повоєнного відновлення.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:**

продовольча безпека, соціальна безпека, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), націоналізм, культурна безпека (cultural safety), тероризм, соя, кукурудза, горох, державне управління, військовослужбовці, корпоративні права, соціальна робота, фандрейзинг, підлітки, домашнє насильство, прогнозування, фінансова безпека.

---

**РОЗДІЛ 17.**  
**ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО**  
**ПІДПРИЄМСТВА: ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ**  
**СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ТА МОДЕЛЕЙ ШТУЧНОГО**  
**ІНТЕЛЕКТУ**

<http://doi.org/10.5281/zenodo.17640307>

---

**ОЛЕКСАНДРА К. КУЗЬМЕНКО**

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна).

Доцент кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій і систем, к.е.н., доцент.

**АЛЬОНА В. ПАЩЕНКО**

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна).

Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

E-mail: oldrakk@gmail.com

**С**учасні українські підприємства, що функціонують у динамічному та конкурентному ринку, змушені постійно адаптуватися до змін споживчого попиту, регуляторної політики, технологічного прогресу та зовнішніх загроз таких, як пандемії, воєнні конфлікти. За цих умов важливим є впровадження інструментів, які дозволяють не лише аналізувати поточний стан підприємства, а й формувати обґрунтовані сценарії його подальшого розвитку.

Одним із найперспективніших напрямів сучасного економічного

аналізу є інтелектуальний аналіз даних, який дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати тренди та підтримувати прийняття рішень в умовах невизначеності. У поєднанні з моделями штучного інтелекту, неймережами та мовними моделями цей підхід відкриває нові можливості для стратегічного планування суб'єктів господарювання. Особливої уваги заслуговує сценарне прогнозування, що дозволяє будувати альтернативні моделі майбутнього розвитку підприємства з урахуванням впливу різноманітних факторів. Отже, метою роботи є практичне використання інтелектуального аналізу даних та моделей штучного інтелекту в задачах прогнозування розвитку торговельного підприємства.

У роботі поєднано економіко-статистичні методи з сучасними цифровими інструментами, що дозволить сформувати адаптивні стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємств роздрібною торгівлі потребує розуміння сучасних підходів до збору, обробки та інтерпретації даних й моделюванні майбутніх станів економічної системи. При цьому, в умовах зростаючої невизначеності, цифрової трансформації господарських процесів, зростання конкурентного протистояння, традиційні інструменти економічного аналізу є недостатньо гнучкими для оперативного реагування на динамічні зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі економічної системи. У зв'язку з цим, зростає роль інноваційних підходів, що ґрунтуються на використанні технологій інтелектуального аналізу даних, сценарного прогнозування та алгоритмів штучного інтелекту. Інтеграція зазначених підходів у систему стратегічного планування дає змогу не лише виявляти та оцінювати ключові тренди минулого і теперішнього, а й формувати багатofакторні прогностичні моделі майбутнього розвитку підприємства з урахуванням ймовірних ризиків і можливостей.

З метою забезпечення цілісного уявлення про методичну базу

дослідження, охарактеризуємо базові поняття, що становлять концептуальну основу аналітичного підходу:

«Інтелектуальний аналіз даних розглядається як підхід, що поєднує статистичні та AI-методи для виявлення нетривіальних закономірностей у великих масивах даних [10]. У бізнес-контексті ІАД застосовується для підтримки прийняття рішень, оптимізації операційних процесів, аналізу споживчої поведінки, управління ризиками та ідентифікації нових можливостей для зростання. На відміну від класичних статистичних методів, інтелектуальний аналіз здатен обробляти неструктуровані, гетерогенні та динамічні дані. Це дозволить розширити межі аналітичного потенціалу підприємства.

**Сценарне прогнозування** – це метод стратегічного аналізу, заснований на побудові кількох імовірнісних моделей розвитку подій на основі синтезу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Метою цього методу є не точне передбачення одного конкретного майбутнього стану, а створення спектру можливих сценаріїв, які дозволяють адаптувати стратегію підприємства до різних умов середовища. Найчастіше для цього виконується побудова оптимістичного, песимістичного й базового сценаріїв, а це вже використання комплексного підходу до управління невизначеністю в умовах нестабільної економіки.

**Штучний інтелект (ШІ)** – міждисциплінарна галузь, яка охоплює розробку інтелектуальних систем, здатних до самостійного навчання, прийняття рішень, розпізнавання закономірностей і генерації прогнозів. У сфері економіки ШІ відіграє ключову роль у створенні адаптивних моделей прогнозування, автоматизації аналізу великих даних, виявленні аномалій та формуванні рекомендацій на основі параметрів середовища. Особливо перспективним напрямом є впровадження мовних моделей, таких як ChatGPT, Julia. Ці моделі уможливають швидко обробляти текстові дані, інтерпретувати економічні звіти, генерувати стратегічні сценарії та

підтримувати управлінські рішення на якісно новому рівні.

**Економічне прогнозування** – це науково-верифікований процес моделювання й передбачення можливих варіантів розвитку соціально-економічних систем [1]. Цей процес базується на виявленні повторюваних закономірностей у ретроспективних та поточних даних, аналізі структурних трендів, із врахуванням зовнішніх чинників, що потенційно впливають на траєкторію економічного зростання чи трансформації.

У межах стратегічного планування прогнозування виконує функцію ключового елемента, що забезпечує адаптацію економічних рішень до можливих сценаріїв розвитку. У цьому контексті важливим є розгляд класифікаційних ознак поняття прогноз. Саме прогнози різного рівня та ступеня деталізації формують інформаційну основу для визначення ключових напрямів стратегічного й тактичного розвитку та планування господарських процесів підприємства [7].

Отже, одним із ключових параметрів класифікації економічних прогнозів є час, що визначає тривалість періоду, на який здійснюється аналітичне передбачення подальшого розвитку подій [1]. Вибір відповідного горизонту прогнозування зумовлюється стратегічними чи тактичними цілями аналізу, темпами змін у соціально-економічному середовищі, а також обсягом і якістю наявних вхідних даних. Тобто, прогнозування *за часом* (горизонту, терміну) прогнозування поділяють на [1; 3; 5]:

**1. Короткострокові прогнози** (період до одного року, зазвичай кілька місяців), які використовуються для оперативного моніторингу динамічних показників, таких як сезонні коливання попиту і пропозиції, зміни у фіскальній або монетарній політиці, а також коливання цін на окремі товари чи ресурси.

**2. Середньострокові прогнози** (від одного до трьох років) орієнтовані на оцінку тенденцій розвитку економіки в середньостроковій

перспективі. Вони застосовуються для формування інвестиційних стратегій, розробки середньострокових державних програм, а також для аналізу змін основних макроекономічних параметрів – рівня інфляції, темпів зростання ВВП, рівня зайнятості тощо.

**3. Довгострокові прогнози** (період п'ять і більше років) призначені для стратегічного планування розвитку економіки, реалізації масштабних інфраструктурних проєктів і передбачення глобальних трансформацій, зокрема демографічних зрушень, впровадження інноваційних технологій або кліматичних змін.

За критерієм диференціації прогнози поділяють за ступенем деталізації на [3, 1]:

**1. Загальні (макроекономічні) прогнози**, які фокусуються на загальнодержавному або глобальному рівні економічного аналізу. Вони охоплюють прогнозування базових макроекономічних індикаторів (валового внутрішнього продукту, інфляції, рівня безробіття, зовнішньої торгівлі, державних видатків тощо). Зазначений тип прогнозів широко використовується для обґрунтування бюджетної політики та розробки стратегічних планів держави.

**2. Спеціалізовані прогнози.** Прогнози, які орієнтовані на окремі галузі економіки, регіональні утворення або конкретні суб'єкти господарювання. Галузеві прогнози дозволяють вивчати специфічну динаміку розвитку окремих індустрій (наприклад, аграрного сектору, енергетики чи інформаційних технологій). Регіональні прогнози концентруються на оцінці соціально-економічного потенціалу окремих територій, з урахуванням їхніх ресурсних і демографічних особливостей. Прогнози на рівні підприємств, у свою чергу, дозволяють моделювати динаміку фінансових показників, ринкових позицій і зміни в конкурентному середовищі конкретних компаній [3; 5].

Прогнози класифікуються за їхньою метою, визначаючи яку функцію

вони виконують в економічному процесі і як будуть використовуватись на практиці [1]:

**1. Орієнтовні прогнози** характеризуються найнижчим рівнем точності серед інших типів прогнозування й виконують функцію формування загального бачення можливих сценаріїв розвитку. Їх основне призначення – забезпечення інформаційної основи для попереднього етапу стратегічного планування, коли важливими є гнучкість підходів та адаптивність до потенційних зовнішніх і внутрішніх змін. Такі прогнози часто є початковою точкою для подальшого конкретизування цілей у нестабільному або новому середовищі.

**2. Нормативні прогнози** орієнтовані на встановлення чітко визначених кількісних або якісних орієнтирів, досягнення яких передбачається у визначений часовий період. Вони виступають основою для формування цільових стратегій на державному або корпоративному рівні. Нормативний прогноз може передбачати заплановане зниження рівня безробіття, зростання валового внутрішнього продукту або утримання інфляції в заданих межах.

**3. Пошукові прогнози** застосовуються з метою дослідження можливих векторів трансформації економічних систем та виявлення ще недостатньо вивчених або нових можливостей розвитку. Вони фокусуються на аналізі потенційних змін, формуванні гіпотетичних сценаріїв і виявленні нових тенденцій, що можуть мати стратегічне значення. Такі прогнози дозволяють своєчасно ідентифікувати ризики.

*За способами побудови прогнози класифікують на [3, 1]:*

**1. Експертні прогнози** – це прогнози, що ґрунтуються на оцінці експертів та фахівців;

**2. Аналітичні прогнози** передбачають використання статистичних та економетричних моделей для прогнозування економічних змін. Вони включають методи екстраполяції, регресійного аналізу, аналізу часових

рядів і багато інших технік. Саме аналітичні методи дозволяють отримати більш точні і кількісні результати прогнозованої оцінки об'єкту дослідження;

математичне моделювання є одним з найсучасніших методів прогнозування. До математичних методів відносяться методи імітаційного моделювання, систем динаміки, ігрової теорії, що дозволяє аналізувати складні взаємозв'язки між різними економічними змінними.

Враховуючи думку авторів [4], при аналізі діяльності суб'єктів господарювання, необхідно виконувати й моніторинг. Моніторинг – це постійне, систематичне спостереження за основними кількісними та якісними параметрами діяльності суб'єкта з елементами аналізу, оцінювання й прогнозування, з урахуванням факторів навколишнього, зовнішнього та внутрішнього середовищ. Тобто, це постійне спостереження за ключовими показниками економічної динаміки з метою оперативної корекції прогнозів та прийняття рішень. Саме, моніторинг дозволяє виявити ранні сигнали змін, щоб адаптуватися до нових умов і забезпечити гнучкість економічної політики [3, 4, 1, 5].

Але в умовах сьогодення, перехід від традиційного прогнозування та моніторингу до інтелектуального аналізу даних зумовлюється потребою більш глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків у динамічних економічних системах. Саме ІАД дозволяє виявити приховані закономірності та формувати адаптивні моделі, що здатні працювати з великими та неструктурованими масивами даних. Саме за допомогою інтелектуального аналізу даних маємо можливість використовувати такі методи, як кластеризація, нейронні мережі, дерева рішень, асоціативні правила та інші алгоритми машинного навчання, що значно підвищить ефективність економічного аналізу та планування суб'єкта господарювання.

Таким чином, для стратегічного управління розвитком суб'єкта

господарювання виконано дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства та сформовано напрями розвитку на основі ІАД, сценарного прогнозування та штучного інтелекту.

**Постановка задачі.** Завдання прогнозування розвитку суб'єкта господарювання полягає у побудові можливих сценаріїв функціонування підприємства. Метою є побудова моделі, яка дозволить передбачити майбутню динаміку доходів, прибутковості, витрат, оцінити ризики та виявити потенційні можливості розвитку компанії в умовах економічної нестабільності.

Об'єктом прогнозування є показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у коротко- та середньостроковій перспективі (до трьох років). Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, доцільним є використання сценарного підходу, що забезпечують моделювання кількох альтернативних траєкторій розвитку (оптимістичної, песимістичної та базової). А це дозволить адаптувати стратегію підприємства до різних умов функціонування ринку.

Результатом розв'язання задачі є побудова моделі прогнозування розвитку підприємства, що охоплює альтернативні сценарії його функціонування та забезпечує оцінку ризиків і потенційних можливостей у мінливому ринковому середовищі.

**Методика прогнозування розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» з використання сценарного підходу.** З метою формування можливих варіантів розвитку підприємства, пропонуємо щоб методика ґрунтувалась на систематичному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. З урахуванням існуючих методик [5, 6, 7] щодо формування процесу побудови сценаріїв розвитку економічної системи. Таким чином, методику прогнозування розвитку підприємства з використанням сценарного підходу пропонуємо виконувати у такій послідовності:

1. Збір і аналіз вихідної інформації. На цьому етапі відбувається формування баз даних про поточний фінансово-економічний стан

підприємства; статистику продажів, витрат, прибутковості, загальних макроекономічних показників; динаміка споживчого попиту, поведінку конкурентів та зміни у регуляторному середовищі.

2. Ідентифікації ключових факторів впливу, які поділяються на внутрішні (ефективність управління, рівень автоматизації, наявність інвестицій, кадровий потенціал), та зовнішні чинники (стан економіки, купівельна спроможність населення, геополітична ситуація, конкурентне середовище).

3. Формування системи сценаріїв розвитку. Будуються три сценарії: оптимістичний, який передбачає сприятливе економічне середовище, зростання купівельної активності та ефективне функціонування внутрішніх процесів компанії; базовий, який базується на збереженні поточних тенденцій без суттєвих змін у зовнішньому середовищі; песимістичний, що передбачає погіршення економічної ситуації, зниження попиту та зростання витрат.

4. Побудова прогнозних моделей.

5. Оцінка наслідків та розробка стратегічних рекомендацій.

Таким чином, на основі побудованих сценаріїв керівництво має уявлення про можливості та потенційні ризики. Це дозволить ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, формувати альтернативні стратегії розвитку.

Отже, методика сценарного прогнозування – це ефективний інструмент стратегічного управління суб'єкта господарювання, який дозволить не лише спрогнозувати майбутній розвиток підприємства, а й своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

**Реалізація.** Для реалізації методики пропонуємо застосувати комбінацію інструментів: Microsoft Excel, як основне програмне забезпечення для обробки числових даних та побудови фінансових моделей; ChatGPT або Julia як аналітичний інструмент для інтерпретації

даних, виявлення трендів і формування сценаріїв розвитку на основі штучного інтелекту.

Отже, на першому етапі прогнозування розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» було проведено збір та всебічний аналіз вихідної інформації щодо фінансово-економічного стану підприємства за 2020–2024 роки. У фокусі дослідження були ключові показники діяльності компанії, такі як обсяг доходів, структура витрат, чистий прибуток, обсяг і склад активів, динаміка зобов'язань, кількість персоналу, рівень ліквідності та власний капітал.

На основі проведеного аналізу активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020–2024 рр. (Таблиця 1) встановлено, що після максимального нарощення ресурсної бази у 2022 р. спостерігається її корекція та часткова стабілізація у 2023–2024 рр.

**Таблиця 1. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»  
за 2020–2024 рр., тис грн**

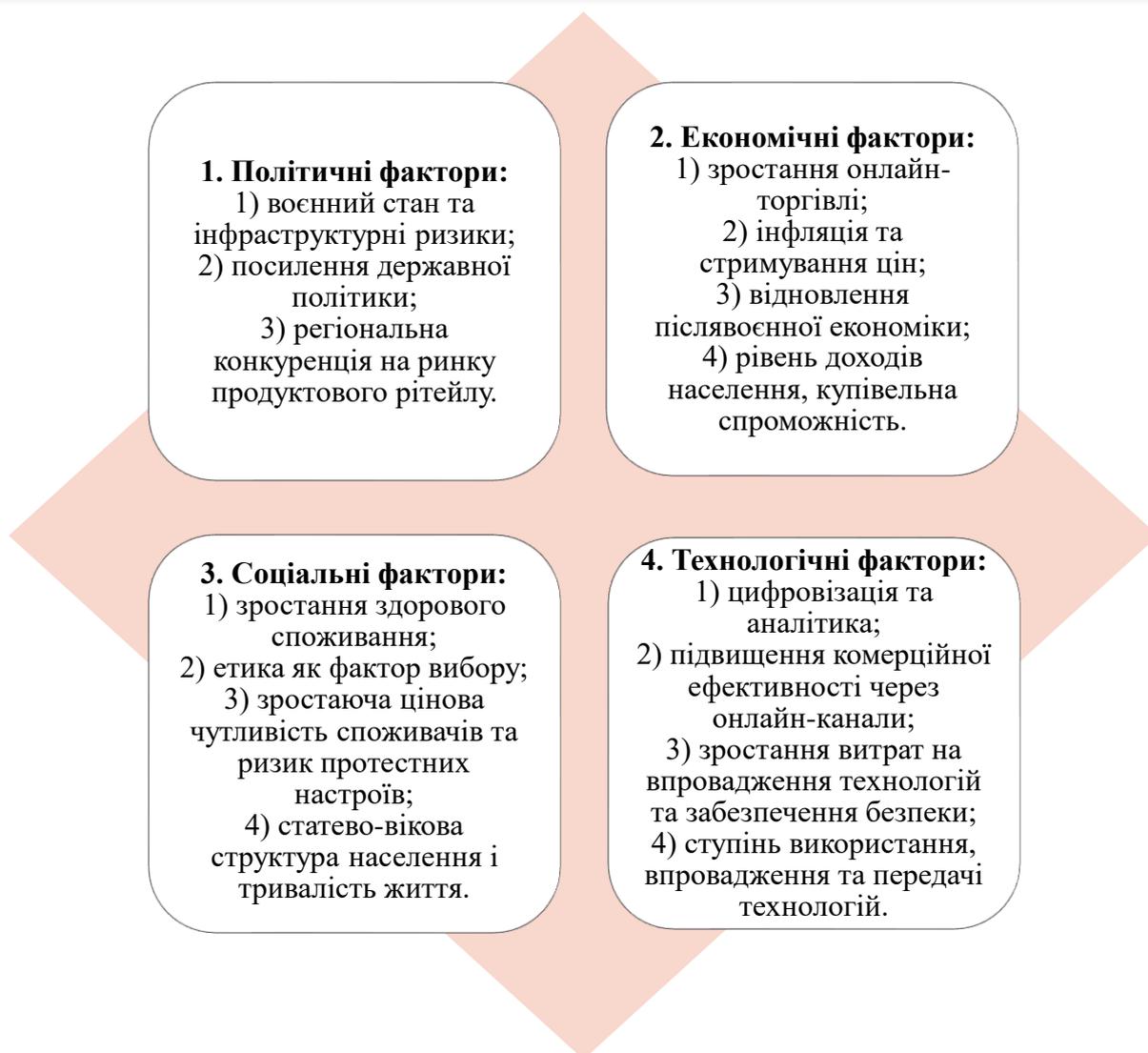
<b>Активи</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2021 р.</b>	<b>2022 р.</b>	<b>2023 р.</b>	<b>2024 р.</b>
Основні засоби	9 024 264	10 768 202	16 845 784	17 226 900	15 613 778
Нематеріальні активи	5 314 749	4 121 238	4 226 036	3 097 800	2 182 012
Всього необоротні активи	16 690 202	15 409 290	23 652 373	22 215 755	20 386 742
Запаси	5 225 838	5 655 330	66 464 632	5 973 568	4 819 319
Торгова та інші поточна дебіторська заборгованість	5 179 791	5 379 752	5 482 757	2 620 133	6 498 721
Гроші та їх еквіваленти	1 637 364	1 091 012	1 163 038	1 066 300	1 418 482
Інші оборотні активи	466 070	120 450	137 550	201 156	116 716
Всього оборотні активи	14 004 306	14 811 169	15 008 092	11 454 683	12 971 767
Всього активів	28 694 511	30 220 459	38 660 465	33 669 438	33 358 509

Джерело: складено авторами на основі [2; 8; 9]

При цьому, скорочення необоротних активів (насамперед основних засобів і нематеріальних активів) поєднується з нестабільністю оборотних активів: зниженням запасів і відновленням торговельної та іншої поточної заборгованості у 2024 р. Досягнутий рівень грошових коштів підтримує поточну ліквідність, однак обмежена динаміка інвестиційної складової та зростання заборгованості вказують на необхідність посилення контролю за розрахунками з контрагентами та підвищення ефективності використання активів. Загалом структура й динаміка активів формують потенціал для подальшої операційної результативності за умови оптимізації портфеля інвестицій та управління оборотним капіталом підприємства.

Для оцінки зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» виконано PEST-аналіз (рис. 1). Результати дослідження свідчать, що у 2019–2020 рр. компанія працювала в умовах відносної макроекономічної стабільності, однак пандемія COVID-19 у 2020–2021 рр. спричинила скорочення робочих місць, падіння середнього чека, зростання витрат на логістику й безпеку. З 2022 р. ключовим фактором стає воєнний стан: Воєнні дії та руйнування інфраструктури створили суттєві політичні та економічні ризики для всього сектору економіки. У 2023–2024 рр. мережа зіткнулася з інфляційним тиском і зниженням купівельної спроможності населення, водночас спостерігалось активне відновлення електронної комерції та розширення онлайн-каналів збуту.

До соціальних факторів цього періоду належать зростання цінової чутливості споживачів, кадровий дисбаланс та підвищений попит на здорові продукти й сервіси доставки. Технологічний вимір розвитку бізнесу виявився суперечливим: цифровізація, аналітика та автоматизація процесів відкрили нові можливості, але потребували значних інвестицій у кібербезпеку та технологічну інфраструктуру.



**Рисунок 1. PEST-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Джерело:

Загалом головними викликами для ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2019–2024 рр. стали пандемія, воєнні дії та економічна невизначеність, тоді як розвиток e-commerce, співпраця зі службами доставки та впровадження інновацій стали ключовими напрямками адаптації й збереження конкурентних позицій.

При цьому, у період з 2021 по 2024 р. діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» (Таблиця 2) демонструє як позитивні тенденції, так і значні проблеми. Кількість співробітників за аналізований період коливалася: після зростання у 2021 р. (42 935 осіб) відбулося скорочення до 29 514 осіб у 2023 р., проте у 2024 р. чисельність персоналу частково відновилося до 31 366

осіб. Це свідчить про оптимізацію кадрових ресурсів у кризові роки та поступове стабілізаційне відновлення.

**Таблиця 2. Основні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»  
(офіційні фінансові результати)**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість співробітників, осіб	39 431	42 935	33 390	29 514	31 366
Дохід, тис грн	64 402 634	72 784 231	69 990 601	84 727 987	93 017 469
Чистий прибуток, тис грн	-3 114 238	-1 846 179	-3 980 812	-1 850 930	205 879
Активи, тис грн	28 694 511	30 220 459	38 660 465	33 669 438	33 358 509
Гроші та їх еквіваленти, тис грн	1 637 364	1 091 012	1 163 038	1 066 300	1 418 482
Всього непоточні зобов'язання, тис грн	9 130 904	12 285 676	13 611 910	15 998 056	14 045 697
Поточні зобов'язання й забезпечення, тис грн	17 758 699	19 083 318	28 043 269	28 396 118	29 747 435
Власний капітал, тис грн	1 804 908	-1 148 535	-2 994 714	-10 724 736	-10 434 666

Джерело: складено авторами на основі [8; 9]

Фінансові результати демонструють зростання доходу підприємства: з 64,4 млрд грн у 2020 р. до 93,0 млрд грн у 2024 р. Разом з тим у 2021–2023 рр. підприємство працювало зі збитками, найбільш критичними у 2022 р. (–3,98 млрд грн), що було зумовлено воєнними діями, інфляційним тиском та падінням купівельної спроможності. У 2024 р. підприємству вдалося досягти позитивного фінансового результату, чистий прибуток склав 205,9 млн грн, що є ознакою відновлення ефективності діяльності.

Активи підприємства зросли з 28,7 млрд грн у 2020 р. до 38,7 млрд грн у 2022 р., проте у 2023–2024 рр. відбулося їх скорочення до рівня 33,4 млрд грн, що може свідчити про зниження інвестиційної активності. Водночас

грошові кошти та їх еквіваленти залишалися на тому ж самому рівні, зростаючи у 2024 р. до 1,42 млрд грн, що позитивно вплинуло на ліквідність.

Обсяг непоточних зобов'язань у 2021–2022 рр. зростав, досягнувши піку у 2022 р. (13,6 млрд грн), а у 2023–2024 рр. скоротився до 14,0 млрд грн. Поточні зобов'язання та забезпечення зросли з 17,8 млрд грн у 2020 р. до 29,7 млрд грн у 2024 р., що вказує на посилення боргового навантаження у короткостроковій перспективі. Негативне значення власного капіталу з 2021 року (-1,15 млрд грн) і його подальше збільшення до -10,4 млрд грн у 2023–2024 рр. свідчить про значні фінансові ризики та загрозу платоспроможності компанії. Отже, у 2020–2024 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» діяло в умовах суттєвих економічних і політичних викликів. Водночас позитивна динаміка доходів у 2024 р. демонструє потенціал для подальшої стабілізації та відновлення позицій на ринку за умови ефективного управління фінансовими ризиками й капіталом.

У 2022–2023 рр. компанія працювала зі збитками (3,98 млрд грн у 2022 р. та 1,85 млрд грн у 2023 р.) попри зростання виручки з 70,0 до 84,7 млрд грн та скорочення операційних витрат (72,6% у 2022 р. проти 71,3% у 2023 р.).

Після впровадження заходів оптимізації у 2024 р. компанія починає отримувати прибуток (0,206 млрд грн) при операційних витратах на рівні близько 70%, що свідчить про відновлення операційної ефективності. Ліквідність (коефіцієнт покриття) покращилася з 1,2 у 2023 р. до 1,3 у 2024 р., а рентабельність змінилася з -2,2% у 2023 р. на позитивну 0,2% у 2024 р.

У цілому в 2022–2024 рр. простежується перехід від збитків до невисокої, але позитивної рентабельності; за умови подальшого контролю витрат, підвищення операційної маржі та підтримання ліквідності компанія має перспективи зміцнення фінансової стійкості (Таблиця 3).

**Таблиця 3. Фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» до та після впровадження антикризових заходів**

Показник	2022 рік (до кризи)	2023 рік (період кризи)	2024 рік (після впровадження заходів)
Дохід, млн грн	69 990,6	84 727,9	93 017,5
Операційні витрати, %	72,6	71,3	70
Чистий прибуток, млн грн	-3 980,8	-1 850,9	205,9
Ліквідність (коефіцієнт покриття)	1,9	1,2	1,3
Рентабельність, %	-5,7	-2,2	0,2

Джерело: складено авторами

Пандемія COVID-19, а згодом повномасштабне вторгнення РФ в Україну спричинили необхідність оперативного перегляду стратегій і трансформації бізнес-моделей, оскільки традиційні підходи втратили ефективність у нових ризикових параметрах середовища. Для мережі супермаркетів «Сільпо» це означало прискорене впровадження альтернативних логістичних рішень, масштабування каналів онлайн-продажів і оптимізацію використання трудових ресурсів з метою забезпечення безперервності обслуговування споживачів.

Результати внутрішніх управлінських розрахунків, які враховують вплив антикризових заходів, демонструють більш оптимістичну динаміку. У 2023 р., на піку кризи, дохід компанії скоротився до 39,2 млрд грн, рентабельність становила лише 5,4%, а операційні витрати зросли до 32%. Проте вже у 2024 р. підприємство відновило позиції: дохід зріс до 46,8 млрд грн, рентабельність – до 9,6%, а чистий прибуток сягнув 4,5 млрд грн. Одночасно покращився коефіцієнт ліквідності (з 1,1 до 1,6) та знизилася частка операційних витрат (із 32% до 26%), що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр. виявив суперечливі тенденції у

розвитку компанії. З одного боку, офіційна фінансова звітність засвідчила наявність кризових явищ, зокрема суттєві збитки, скорочення активів та від'ємний власний капітал. З іншого боку, внутрішні управлінські оцінки демонструють позитивний ефект від реалізації антикризових заходів. Ключовими чинниками стабілізації стали оптимізація витрат, розвиток онлайн-продажів і впровадження нових логістичних рішень. Це дає підстави розглядати підприємство як таке, що, попри складні зовнішні умови, зберігає потенціал до поступового відновлення фінансової стійкості та забезпечення подальшого економічного зростання.

Крім фінансових параметрів, ключовим є оцінка ефективності операційної діяльності. Адже саме вона визначає здатність підприємства швидко адаптуватися в кризових умовах (Таблиця 4).

**Таблиця 4. Аналіз операційних показників до та після впровадження змін**

Операційний показник	До впровадження змін	Після впровадження змін	Δ (абс.; %)	Компонент/вплив ШІ
1	2	3	4	5
Середній час виконання замовлення	48 годин	24 години	-24 год; -50%	Прогнозування попиту + AI-планування відбору/маршрутів (WMS/OMS), пріоритизація замовлень
Частка неліквідних товарів	6%	2%	-4 п.п.; -66,7%	ML-класифікація SKU (ABC/XYZ+ML), алгоритми markdown-ціноутворення та оптимізація поповнення
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	72%	88%	+16 п.п.; +22,2%	Рекомендаційні системи, персоналізація промо, AI-чат-підтримка та аналіз тональності звернень

Продовження таблиці 4

1	2	3	4	5
Продуктивність персоналу (товарообіг на 1 працівника) грн	239 231 грн/міс	247 129 грн/міс	+7 898 грн/міс 3,3 %	Прогнозування навантаження, AI-планування змін/графіків, автоматизація операцій

Джерело: складено авторами на основі [2]

Одним із центральних напрямів трансформації стало впровадження цифрових рішень, зокрема систем штучного інтелекту для управління запасами та аналізу аналітики попиту. Одержані результати (Таблиця 4) свідчать, що цифровізація та застосування інтелектуальних технологій дали змогу не лише зменшити операційні витрати, а й помітно поліпшити ключові показники ефективності, формуючи підґрунтя для стійких конкурентних переваг. Зокрема, впровадження прогнозування попиту, AI-планування складу та маршрутів і персоналізованих сервісів призвело до скорочення середнього часу виконання замовлення з 48 до 24 годин, зменшення частки неліквідних товарів із 6% до 2% та зростання індексу задоволеності клієнтів (NPS) з 72% до 88%.

Важливо оцінювати й соціально-організаційні наслідки антикризових заходів (другий етап методології). У період найбільших викликів підприємство було вимушене оптимізувати чисельність персоналу, однак через програми перепідготовки та дистанційного навчання вдалося знизити плинність кадрів: якщо у 2022 р. частка звільнених становила близько 15%, то у 2023 р. – вже близько 7%, зокрема завдяки створенню робочих місць у напрямках онлайн-обслуговування та логістики.

Під час кризи ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізувало програму соціальної відповідальності, яка включала підтримку лікарень, забезпечення безкоштовною продукцією вразливих верств населення та прозорість комунікацій із споживачами щодо наявності товарів та цінової політики.

В умовах жорсткої конкуренції, компанія продемонструвала швидку адаптацію (завдяки активному використанню цифрових рішень та аналітики ресурсів): продуктивність персоналу – товарообіг на одного працівника – зросла з 239 231 грн/міс до 247 129 грн/міс (+3,3%), що відображає ефекти AI-планування змін, автоматизації операцій та точнішого прогнозування навантаження.

Комплекс операційних ініціатив – автоматизація логістики, оптимізація управління запасами, системи прогнозування попиту й markdown-ціноутворення – забезпечив зниження операційних втрат і підвищив операційну гнучкість у мінливому середовищі: час обробки замовлень зменшено удвічі, частку неліквідних позицій – утричі, NPS – підвищено на 16 в.п.

Водночас, зовнішні ризики залишаються значними. Геополітичний фактор (воєнні дії), волатильність валютного ринку та інфляційний тиск ускладнюють фінансове планування, створюють періодичні логістичні збої й підвищують регуляторне навантаження. Попри це, інтенсивна цифрова трансформація – розвиток онлайн-каналів, автоматизація клієнтського сервісу та використання аналітичних платформ, що дозволило компанії зміцнити позиції на ринку роздрібної торгівлі й підвищити стійкість операційної моделі.

Для формування системи сценаріїв розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд», на основі визначених факторів, побудовано три варіанти сценаріїв, що враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на діяльність компанії. На основі проведеного аналізу розроблено наступні сценарії, наведені у Таблиці 5.

На четвертому етапі реалізації методики прогнозування розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд», детально розглянуто три можливі сценарії розвитку, що базуються на кількісних прогнозних моделях.

**Таблиця 5. Сценарний підхід до стратегічного прогнозу розвитку  
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

<b>Фактор</b>	<b>Прогноз</b>
1	2
<b>1. Оптимістичний сценарій</b>	
Економічне середовище	Підвищення купівельної спроможності населення завдяки стабілізації після воєнної економіки та інфляції.
Геополітична ситуація	Поліпшення безпекової ситуації, можливе завершення або значне зменшення інтенсивності воєнних дій.
Купівельна активність	Зростання попиту на споживчі товари, розвиток сегменту онлайн-продажів.
Фінансові показники	Зростання доходів на 10–12%, збереження або зростання чистого прибутку (на основі тенденції 2024 р.).
Продуктивність персоналу	Зростання товарообігу на одного працівника до 260–275 тис. грн/міс на 1 працівника.
Автоматизація процесів	Подальша автоматизація та цифровізація бізнес-процесів, скорочення витрат на обробку замовлень та складування товарів.
NPS (індекс задоволеності клієнтів)	Підвищення індексу до 90% завдяки покращеному сервісу та цифровим інструментам обслуговування.
Ризики	Низькі; переважно операційні (логістика, склади, персонал) та технологічні (IT-інфраструктура, ПЗ, дані, кібербезпека); контрольовані через SLA, резервування та плани відновлення.
<b>2. Базовий сценарій</b>	
Економічне середовище	Помірна стабільність економіки, наявність інфляційного тиску, але без серйозних змін в купівельній спроможності.
Геополітична ситуація	Продовження військового конфлікту з певними змінами в зоні бойових дій.
Купівельна активність	Збереження поточної купівельної активності на рівні 2023–2024 років; помірний приріст онлайн-каналу.
Фінансові показники	Зростання доходів на 5–7%, стабільний прибуток на рівні 2024 року.
Продуктивність персоналу	Зростання товарообігу на одного працівника до 245–255 тис. грн/міс на 1 працівника.
Автоматизація процесів	Подальша оптимізація внутрішніх процесів та автоматизація логістики, але без значних змін.
NPS (індекс задоволеності клієнтів)	Збереження NPS на рівні 88–90%.
Ризики	Помірні: інфляція, логістичні перебої, курсові коливання.
<b>3. Песимістичний сценарій</b>	
Економічне середовище	Спад економічної активності через погіршення економічної ситуації, зниження купівельної спроможності, високий рівень інфляції.
Геополітична ситуація	Продовження або ескалація воєнних дій, що призведе до значних економічних і логістичних проблем.

## Продовження таблиці 5

1	2
Купівельна активність	Значне зниження попиту на споживчі товари через високу інфляцію та скорочення доходів населення.
Фінансові показники	Зниження доходів на 3–7%, збитки або значне зменшення прибутку (залежно від зовнішніх впливів).
Продуктивність персоналу	Зниження товарообігу на одного працівника через скорочення попиту.
Автоматизація процесів	Зупинка або уповільнення процесів автоматизації через скорочення інвестицій у технології та оптимізацію витрат.
NPS (індекс задоволеності клієнтів)	Зниження NPS до 75–80% через погіршення якості обслуговування і зростання цін.
Ризики	Зростання фінансових, логістичних та політичних ризиків, значні труднощі в підтриманні стабільності.

Джерело: складено авторами

Прогнози до 2027 р. сформовано на основі існуючих аналітичних даних, трендових залежностей, експертних оцінок та фінансових коефіцієнтів. Основними показниками для прогнозування було обрано: обсяги продажів, операційні витрати, чистий прибуток, ліквідність, рентабельність, продуктивність персоналу та рівень задоволеності клієнтів. Для цього пропонуємо використати засоби побудови сценарію Ms Excel та ChatGPT. У Таблицях 6 – 8 наведено результати побудованих сценаріїв.

**Таблиця 6. Оптимістичний сценарій розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» до 2027 року**

Показник	Ms Excel			ChatGPT		
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1	2	3	4	5	6	7
Дохід, млн грн	103 249,4	114 090,6	126 070,1	104 179,6	115 639,4	127 203,3
Чистий прибуток, млн грн	1 239,0	1 825,4	2 521,4	1 354,3	2 081,5	2 925,7
Операційні витрати, %	69,0	68,5	68,0	69,0	68,0	67,0
Ліквідність (коефіцієнт покриття)	1,40	1,42	1,44	1,42	1,45	1,47

## Продовження таблиці 6

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність, %	1,20	1,60	2,00	1,30	1,80	2,30
Продуктивність персоналу (тис грн)	270,0	275,4	280,9	272,0	278,8	285,8
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	90,0	90,5	91,0	90,5	91,2	91,8

Джерело: складено авторами

Таблиця 7. Базовий сценарій розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» до 2027 року

Показник	Ms Excel			ChatGPT		
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Дохід, млн грн	98 598,6	104 514,5	110 785,3	99 528,7	105 500,4	111 830,5
Чистий прибуток, млн грн	218,3	231,3	245,2	238,9	274,3	313,1
Операційні витрати, %	70,0	70,0	70,0	70,0	69,8	69,6
Ліквідність (коеф. покриття)	1,30	1,31	1,32	1,31	1,33	1,35
Рентабельність, %	0,22	0,22	0,22	0,24	0,26	0,28
Продуктивність персоналу (тис грн)	250,0	252,0	255,0	248,0	252,0	255,0
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	89,0	89,0	89,0	89,0	89,5	90,0

Джерело: складено авторами

Таблиця 8. Песимістичний сценарій розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» до 2027 року

Показник	Ms Excel			ChatGPT		
	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Дохід, млн грн	90 227,0	88 366,6	88 422,4	84 832,0	88 422,4	82 287,0
Чистий прибуток, млн грн	-270,7	-706,9	0,0	-424,2	176,8	-164,6
Операційні витрати, %	72,0	72,5	72,0	72,8	71,5	72,5
Ліквідність (коефіцієнт покриття)	1,25	1,20	1,26	1,18	1,27	1,18
Рентабельність, %	-0,30	-0,80	0,00	-0,50	0,20	-0,20
Продуктивність персоналу (тис грн)	245,0	235,0	242,0	233,0	240,0	232,0
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	82,0	78,0	81,0	77,0	80,0	76,0

Джерело: складено авторами

Оптимістичний сценарій (Таблиця 6), за умов поступової стабілізації, передбачає зниження безпекових ризиків і прискорення цифрової трансформації. Очікується зростання доходу у 2027 р. до 126,1 млрд грн (Excel) та 127,2 млрд грн (ChatGPT), тобто обидва варіанти фіксують значні темпи приросту.

Чистий прибуток: 2,52 млрд грн у варіанті Excel або 2,93 млрд грн у варіанті ChatGPT. Дохідність у варіанті ChatGPT зумовлена швидшим зниженням операційних витрат (до 67%) і вищим показником чистої маржи (2,3%).

Ліквідність (коєф. покриття): поліпшення до 1,44 (Excel) та 1,47 (ChatGPT).

Операційні KPI: зростання продуктивності персоналу до 280,9 тис. грн/міс (Excel) і 285,8 тис. грн/міс (ChatGPT); рівень задоволеності клієнтів варується до 91,0 й 91,8% відповідно інструмента розрахунку.

Отже, обидва підходи підтверджують потенціал масштабування виручки та прибутку; варіант ChatGPT задає «підвищену планку» завдяки агресивнішому зниженню витрат і швидшому покращенню сервісних метрик.

Реалістичний (базовий) сценарій базується на припущенні збереження поточних тенденцій із помірною економічною нестабільністю й контрольованими ризиками. У цьому випадку ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе продовжити процес фінансового оздоровлення.

Згідно з Таблицею 7, у 2025 році очікується дохід на рівні 98,6 (Excel) і 99,5 (ChatGPT) млрд грн із чистим прибутком 218 (Excel) або 239 (ChatGPT) млн грн. Надалі прогнозується помірне зростання: у 2026 році дохід підвищується до 104,5 (Excel) або 105,5 млрд грн, а у 2027 році – до 110,8 (Excel) або 111,8 (ChatGPT) млрд грн, із поступовим збільшенням чистого прибутку до 245 (Excel) або 313 (ChatGPT) млн грн. Частка операційних витрат утримується на рівні біля 70% (із незначним зниженням до 69,6% у

варіанті ChatGPT), коефіцієнт покриття покращується з 1,30 (Excel) або 1,31 (ChatGPT) у 2025 р. до 1,32 (Excel) або 1,35 (ChatGPT) у 2027 р. Операційні індикатори залишаються стабільними: продуктивність персоналу підвищується до 255 тис. грн/міс на працівника, рівень задоволеності клієнтів стабілізується у межах 89 (Excel) або 90% (ChatGPT).

Песимістичний сценарій (Таблиця 8) передбачає загострення зовнішніх факторів: ескалацію бойових дій, рецесійну динаміку, інфляційний тиск і коливання валютного курсу. За таких умов очікується спад виручки: у 2027 р. на рівні близько 88,4 млрд грн у варіанті розрахунку Ms Excel або 82,3 млрд грн у варіанті ChatGPT, що відображає нижчу інтенсивність попиту та зменшення споживчого кошика.

Фінансові результати демонструють суттєве скорочення рівня рентабельності. У конфігурації Ms Excel можливий поступовий перехід від збитку -270,7 млн грн (2025 р.) через нульовий показник (2026 р.) до невеликого додатного фінансового результату 176,8 млн грн (2027 р.). Натомість у варіанті ChatGPT від'ємний фінансовий результат зберігається протягом усього періоду дослідження (-706,9; -424,2; -164,6 млн грн у 2025–2027 рр.).

Операційні індикатори також зазнають негативної динаміки. Продуктивність персоналу зменшується до 240 тис. грн/міс на працівника у варіанті Ms Excel та до 232 тис. грн/міс у ChatGPT, а індекс задоволеності клієнтів знижується відповідно до 80 % і 76 %, що відображає погіршення сервісних параметрів за умов підвищених витрат і обмежень логістики.

Отримані результати окреслюють потребу у програмі антикризової стабілізації, яка має включати: жорстке управління закупівлями та логістикою, пріоритизацію асортименту (з урахуванням оборотності та маржинальності), ревізію CAPEX, захист ліквідності (встановлення мінімальних порогів коефіцієнта покриття) і прискорене впровадження точкових цифрових рішень із швидкою віддачею (контроль shrinkage,

алгоритмічне поповнення, адаптивне ціноутворення). Порівняння двох підходів свідчить, що варіант Ms Excel відображає помірне зниження з потенціалом часткової стабілізації до 2027 р., тоді як варіант ChatGPT ілюструє стрес-випадок із значними скороченнями виручки, маржі та сервісних метрик. Такий спектр прогнозів є корисним для сценарного управління ризиками й своєчасного коригування операційної та фінансової політики підприємства.

За результатами сценарного моделювання розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» (оптимістичний, базовий та песимістичний варіанти) доцільним є диференційований підхід до формування стратегії розвитку. За оптимістичного перебігу подій, коли очікується поступова макроекономічна стабілізація, пом'якшення безпекових ризиків і прискорення цифрової трансформації, пріоритет набуває стратегія керованого масштабування: розширення географії та форматів торгівлі, активний розвиток онлайн-каналів, оновлення товарного портфеля та прискорене впровадження цифрових рішень (алгоритмічне поповнення, прогнозування попиту, оптимізація маршрутів). Такі заходи покликані знизити частку операційних витрат, підвищити рівень рентабельності, зміцнити ліквідність і посилити клієнтську лояльність.

У базовому сценарії, що відображає збереження поточних тенденцій за помірної невизначеності, доцільною є стратегія підтримувального зростання з акцентом на операційну дисципліну. Її сутність полягає у стабілізації витрат у цільовому діапазоні, поетапному підвищенні продуктивності праці й коефіцієнта покриття, а також у вдосконаленні логістики та управління запасами з метою скорочення частки повільнообертових позицій. У таких умовах пріоритет надається інвестиціям із підтвердженою економічною доцільністю та позитивною чистою теперішньою вартістю, що забезпечує поступове зміцнення фінансової стійкості без надмірних ризиків.

Песимістичний сценарій, який моделює посилення зовнішніх викликів, обумовлює переорієнтацію на збереження платоспроможності та контролю грошових потоків. Основними управлінськими пріоритетами в такому середовищі виступають жорсткий контроль витрат, ревізія структури закупівель та асортиментної політики з акцентом на корекцію цінової та промо-стратегій, перегляд і поетапне відтермінування інвестиційних програм, а також активне управління оборотним капіталом. До переліку першочергових ініціатив належать і швидкоокупні цифрові рішення з безпосереднім ефектом на операційні витрати й грошовий потік.

Таким чином, сценарне прогнозування виступає ефективним інструментом стратегічного управління ТОВ «Сільпо-Фуд», що не лише окреслює можливі траєкторії розвитку підприємства, а й забезпечує своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Поєднане використання формалізованого моделювання у Ms та аналітичних напрацювань ChatGPT (для генерації альтернатив, стрес-тестів) підвищує гнучкість ухвалення рішень, знижує ризики, пов'язані з невизначеністю, і дає змогу коригувати інвестиційні та операційні пріоритети відповідно до обраного сценарію.

У ході проведеного дослідження було розроблено та практично апробовано методіку сценарного прогнозування розвитку торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд», що поєднує класичні економіко-статистичні підходи з інструментами інтелектуального аналізу даних і моделями штучного інтелекту. Поєднання ІАД/ШІ дає змогу виявляти приховані закономірності, формувати прогнози та підтримувати ухвалення управлінських рішень у турбулентному середовищі, що підсилює якість стратегічного планування підприємства роздрібною торгівлі.

Побудовано альтернативні сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний), які враховують зовнішні і внутрішні фактори та формують можливі траєкторії розвитку компанії. Це створює інформаційну базу для

адаптації стратегії до різних конфігурацій ринку, з урахуванням ризиків і можливостей.

Реалізацію методики забезпечено комбінованим інструментарієм: фінансове моделювання у Microsoft Excel та аналітична інтерпретація/сценаризація за допомогою ChatGPT/Julia, що підвищує відтворюваність розрахунків і гнучкість варіантного аналізу.

Емпірична частина охоплює збір, структурування та аналіз ключових фінансово-економічних індикаторів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020–2024 рр. (виручка, витрати, прибуток, активи/зобов'язання, ліквідність, персонал), що дозволило сформулювати параметри вхідних припущень і верифікувати результати прогнозних розрахунків.

За підсумками сценарного моделювання методика довела спроможність:

- 1) виокремити напрями зростання та точки оптимізації (операційні й фінансові),
- 2) підвищити якість управлінських рішень завдяки прорахунку альтернатив;
- 3) забезпечувати своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Отже, інтегрований підхід (сценарне прогнозування у поєднанні з ІАД/ШІ) підтверджує свою ефективність як інструмент стратегічного управління торговельним підприємством. Цей метод не лише прогнозує майбутні стани системи, а й створює основу для моделювання й коригування витратної, інвестиційної та операційної політики компанії, що важливо для стабілізації і подальшого зростання в умовах високої невизначеності.

Отримані результати дали змогу ідентифікувати траєкторії зростання підприємства, окреслити ключові ризики та визначити вузли оптимізації управлінських рішень у коротко- та середньостроковому прогнозах-

горизонтах. Таким чином, підтверджено ефективність інтегрованого підходу до прогнозування розвитку торговельного підприємства, який поєднує класичні інструменти економічного аналізу із сучасними цифровими технологіями. Запропоновану методику можливо використовувати й для інших компаній роздрібної торгівлі, що зумовлює її універсальність і прикладну значущість для реального сектору економіки.

## Література

1. Шобаніна, О. В. (2022). *Прогнозування соціально-економічних процесів : конспект лекцій*. Миколаїв: МНАУ.
2. Сайт ТОВ «Сільпо-ФУД». <https://silpo.ua/?srsltid=AfmBOoplHQdALJl2MznWHfRwqKAMivSJORIAWQхаоfais6P1wfz3NW>
3. Галушак, М. П., Галушак, О. Я., & Кужда, Т. І. (2021). *Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник*. Тернопіль: ФОП Паляниця.
4. Татар, М. С., Дзюбенко, О. В., & Остроушкіна, Н. С. (2022). Моніторинг надійності взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища в умовах глобальних викликів. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2, 143–153. [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2\\_2022/17.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2022/17.pdf).
5. Рогоза, М. Є., & Кузьменко, О. К. (2013). *Потенціал розвитку торговельних підприємств: моделі, алгоритми, оцінка: монографія*. Полтава: ПУЕТ.
6. Титаренко, О. О. (2019). Використання сценарного підходу під час формування та реалізації державної політики у сфері протидії злочинності. *Ефективність державного управління: зб. наук. праць*, 61(2), 219–226. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_61\(2\)\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_61(2)_29).
7. Кузьменко, О. К., & Коструб'як, І. О. (2022). Прогностична модель розвитку ринку поштових послуг. *Modern research in world science :*

---

*proceedings of the 3rd International scientific and practical conference, 1582–1588. <https://sci-conf.com.ua/iii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyamodern-research-in-world-science-12-14-iyunya-2022-goda-lvov-ukraina-arhiv/>*

8. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (2021). *Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021. <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf>*

9. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (2023). *Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023. <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>*

10. Болюбаш, Н. М. (2023). *Інтелектуальний аналіз даних: навч. посіб.* Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили.

Наукове видання

**З. Бурик (ред.), А. Шинькович, Н. Росоха, Т. Ханецька, С. Поліщук,  
Ю. Коміренко, К. Якушко, О. Гончарук, І. Горбань, В. Зубенко,  
Ю. Чикриж, У. Безкоровайна, Р. Неділько, О. Яремчук,  
О. Приходько, А. Войцещук, І. Гуцул, В. Мартинюк, О. Мартиненко,  
Ю. Бондаренко, А. Парасей-Гочер, І. Цибенко, К. Гурковська,  
О. Кузьменко, А. Пащенко, М. Старинський, Ж. Завальна**

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОМПЛЕКСНОЇ БЕЗПЕКИ: ЕКОНОМІЧНИЙ, СОЦІАЛЬНИЙ,  
ПСИХОЛОГІЧНИЙ, ІНФОРМАЦІЙНИЙ, ВІЙСЬКОВИЙ,  
ПРАВОВИЙ ТА ОСВІТНІЙ ВИМІРИ**

*The author is solely responsible for the accuracy of the translation, facts,  
quotations, place names, proper names, organizations, companies, institutions,  
and other data.*

*No part of this e-book may be reproduced, transmitted, or converted in any  
format or by any electronic, mechanical, recording, or other means without the  
written permission of the Eastern European Association of Scientists.*

*Passed for publication 25.10.2025*

**East European Association of Scientists sp. z o. o.**

ul. JANOWIECKA, nr 17A, lok. 3,  
miejsc. WARSZAWA, kod 03-887,  
poczta WARSZAWA, kraj POLSKA  
tel.: +48780092530

ISBN 978-83-68212-07-5

