Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет

ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕСІ

Матеріали

міжнародної науково-практичної конференції

15 травня 2026 року



Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України
Департамент агропромислового розвитку
Харківської обласної військової адміністрації

Державний біотехнологічний університет
Академія економічної освіти Молдови (м. Кишинів, Молдова)
Університет прикладних наук RISEBA (м. Рига, Латвія)
Інтегральний університет (м. Лакхнау, Індія)
Кентерберійський університет Крайст-Черч (м. Кентербері, Великобританія)
Сілезька академія (м. Катовіце, Польща)
Державний Університет «Київський авіаційний інститут»
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Київський національний університет технологій та дизайну
Львівський торговельно-економічний університет
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Національний університет «Львівська політехніка»

ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕСІ

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції

15 травня 2026 року

Конференція проведена в межах реалізації грантового проекту «Supporting the Digital Transformation of Higher Education in Ukraine: Creating a Network of Centers for Innovative Learning and Research» (DITEL) (№ 101237908) напряму Розвиток потенціалу вищої освіти програми Європейського союзу Еразмус+.

Конференція проведена за фінансової підтримки Європейського Союзу. Погляди та думки, висловлені в цьому документі, належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу або Європейської комісії. Ні Європейський Союз, ані орган, що надав грант, не несуть за них відповідальності.



Co-funded by the European Union

DITEL

Харків - 2026

УДК 330.341.1:004:339.9

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:
Михайлов В.М., д-р техн. наук, проф. *(голова оргкомітету*);
Серік М.Л., канд. техн. наук, доцент; **Ларіна Т.Ф.,** д-р екон. наук, проф.;
Гросул В.А., д-р екон. наук, проф.; **Філімонов Ю.Л.,** канд. екон. наук, доц.
(заступники голови оргкомітету).
Члени оргкомітету:
Воловик І.А., канд. екон. наук, доц.; **Ганущак-Єфіменко Л.М.,** д-р екон. наук, проф.; **Гоель А.К.,** доц.; **Гуцул Т.А.,** канд. екон. наук, доц.; **Джексон Тім**; **Домбровскіс В.,** д-р філософії; **Зубков С.О.,** д-р екон. наук, проф.; **Кравченко О.М.,** д-р екон. наук, доц.; **Кучер Л.Ю.,** д-р екон. наук, проф.; **Ломовських Л.О.,** д-р екон. наук, проф.; **Миронов Ю.Б.,** д-р екон. наук, доц.; **Несторенко Т.П.,** канд. екон. наук, доц.; **Пащенко Ю.В.,** канд. екон. наук, доц.; **Сукачова С.М.,** канд. екон. наук, доц.; **Штанько Т.М., Яковлева В.П.**

Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі [Електронне видання]: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2026 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2026. – 687 с. Електронні текстові дані. - Режим доступу: http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970

До збірника матеріалів увійшли тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі», що відбулася 15 травня 2026 року у Державному біотехнологічному університеті.

Матеріали збірника відображають результати наукових досліджень і практичних напрацювань, присвячених сучасним тенденціям розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів, інноваційним технологіям управління та трансформації глобальних ринків.

Видання розраховане на вчених, викладачів, здобувачів освіти та фахівців, які займаються питаннями економічного розвитку, цифрової економіки та підприємництва..

Представлені у матеріалах конференції тексти тез доповідей подано в авторській редакції. Автори тез несуть повну відповідальність за зміст публікації, а також добір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, наукової термінології, власних імен та посилань на літературні джерела.

© Державний біотехнологічний університет, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ 18

Chernykhivska A. Economic and Managerial Transformations in Hospitality Business 19

Lomovskykh L., Goel Amit Kumar Comparative Analysis of the Development of Agriculture in Ukraine and India 22

Андрющенко І.С., Надточий Г.О. Гармонізація податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу 24

Антощенкова В.В., Дорофєєва А.О. Соціально-економічний розвиток України в умовах воєнного стану 26

Бабець І.Г. Глобальні тренди підприємницької діяльності в контексті цифрової трансформації 29

Бендасюк С.П., Марценюк О.П. Сценарії повоєнного розвитку економіки України в умовах глобальних змін 32

Березорудський А.М., Михайлов В.В. Статистичне дослідження тенденцій розвитку світового ринку праці 34

Богданова Н.Г. Вплив геополітичних конфліктів на світові ринки 37

Болквадзе Н.І. Міжнародна логістика в умовах геополітичних конфліктів та глобальних економічних трансформацій 40

Дідур К.М. Інноваційна трансформація агропродовольчої сфери як чинник зміцнення продовольчої безпеки 43

Дмитрук В.О. Парадигмальна трансформація організаційних форм бізнесу: від ієрархічних структур до цифрових екосистем 46

Душкін С.С. Цифрові рішення для управління «зеленими» активами в урбанізованому середовищі 47

Жданова Л.Л. Сучасні тренди сукупного попиту світової економіки 49

Іванієнко В.В. Ключові особливості та стратегії виходу на світовий ринок: теоретико-методологічні аспекти 52

Ільїна М.В. Резилієнтність економіки в умовах глобальних трансформацій: тенденції та виклики 55

Кравченко Ю.М. Неоінституціоналізм у дослідженні глобальних економічних трансформацій цифрової доби 57

Лисенко Г.П. Виклики для безпечності харчових продуктів в умовах циркулярної економіки 60

Макогон В.В., Зателепа В.К. Фіскальні детермінанти фінансової стійкості аграрних підприємств в умовах трансформації податкової системи 61

Маренич Т.Г. Молочне скотарство України в умовах динамічних змін 63

Маслова О.О. Функціонування страхового ринку України під час війни 69

Музиченко М.В. Перспективи розвитку африканського ринку природного газу в сучасних геополітичних умовах 73

Нагаєва Г.О., Мудрик К.С. Стан і проблеми вітчизняного банківського кредитування в умовах воєнного стану 75
Онофрійчук О.П., Корж І.І. Глобальні економічні трансформації: сучасні тренди, виклики та сценарії розвитку світової економіки 77
Постоловський В.О. Напрями трансформації економіки України в умовах повоєнного відновлення 79
Прядко О.М., Шуба Т.П. Трансформація рекламних кампаній підприємств у цифровій економіці 82
Рудаченко О.О. Вплив глобальних економічних трансформацій на розвиток територіальних громад 85
Сагайдак Б.С. Вектори стратегічного розвитку агропромислового комплексу України 87
Семенова Д.О., Токарик С.В. Вплив воєнного стану на розвиток національної економіки України в умовах глобалізаційних викликів 90
Семперович І.В. Глобальні економічні трансформації та їх вплив на забезпечення продовольчої безпеки 93
Сєргєєв О.М., Половко Д.І. Сучасні тренди публічного управління 96
Смородько П.В. Трансформація економічної поведінки підприємств в умовах воєнної нестабільності 98
Сьомченко В.В., Худоян Г.К. Хмарні трансформації як фактор глобальної економічної стійкості та цифрового переформатування світового бізнесу 101
Тронько С.Т. Тенденції розвитку досліджень діджиталізації в економіці 103
Філімонов Ю.Л., Ісаєвський А.В. Технологічна ефективність і сталий розвиток виробництва продукції рослинництва в Україні 106
Шандова Н.В., Кошовий Т.Е. Темпоральна гнучкість бізнес-моделей малих та середніх підприємств в умовах глобальної нестійкості 109
Ящишина І.В., Боднарчук Т.Л. Наукове проєктування як інструмент інтернаціоналізації НДДКР 112

СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ 115

Kulinich O.A. Business development in the era of digitalization: strategic approaches, models, and tools 116
Volovyk I.A., Pavlenko O.S. AKIS as a Strategic Framework for Agribusiness Digitalisation and Extension 119
Андросова Т.В., Ушакова Н.Г., Кулініч О.А. Інвестиції у цифровий бізнес: тенденції та специфіка в Україні та світі 121
Антощенкова В.В., Бондар О.В. Ефективність бізнесу при впровадженні цифрових інструментів в умовах воєнного стану 124
Артюшок К.А., Мельничук А.Д., Чудинович С.О. Цифровізація бізнесу як стратегічний чинник розвитку сучасних підприємств 127
Березорудський А.М., Семененко Т.Р. Статистичний аналіз світової торгівлі 130

Білоусько Т.Ю. Цифрові технології як аспект запровадження інновацій на підприємстві 133
Бубенець І.Г., Тригуб О.Г. Соціальні мережі як інструмент удосконалення політики просування торговельного підприємства 134
Бухало О.В., Чеберко О.Ю. Цифровізація управління аграрним підприємством на основі економіко-математичного моделювання використання земельних ресурсів 136
Величко К.Ю., Медкова Д.М. Адаптація експортного потенціалу підприємства у контексті виходу на ринок Європейського Союзу: цифрові та екологічні детермінанти 138
Григор'єв Д. Регулювання аграрного ринку в умовах продовольчих викликів і впровадження цифрових технологій 141
Дем'янюк О.Б. Цифровізація міжнародних контрактів: трансформація форм, механізмів та правового забезпечення 143
Зубенко С.О. Використання технологій штучного інтелекту в автоматизації бізнес-процесів підприємств 145
Іванієнко В.В. Теоретичні та прикладні аспекти мониторингу зовнішнього середовища підприємництва 147
Іванова Н.Г., Багмет В.В. Цифровізація бізнесу як інструмент публічної дипломатії Ірландії та Фінляндії (за матеріалами Генеральної дирекції державного казначейства Франції) 150
Кащена Н.Б., Борисовський О.А. Цифрові інструменти бізнес-аналітики в системі data-driven управління результативністю торговельного бізнесу 152
Клєцков О.М., Сушко Л.Ф. Штучний інтелект як фактор цифровізації бізнесу 156
Коваль Л.А., Євтушок М.С. Цифровізація бізнесу: стратегії, моделі та інструменти розвитку 158
Кулакова С.Ю. Цифрова зрілість підприємств як драйвер конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки 161
Кучер Л.Ю., Марущак В.О. Трансформація бізнесу в цифрову епоху: стратегічні вектори, моделі та інструментарій 164
Макогон В.В., Круглов Д.О. Інноваційні цифрові технології в системі оцінювання інвестиційної привабливості нерухомості 167
Мінкович В.Т., Юденко К.Р. Трансформація державної політики підтримки малого бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відродження України 169
Осадчий М.Л. Цифровізація управління підприємницькою діяльністю у сфері водного транспорту України як чинник підвищення конкурентоспроможності 171
Павлик О.Б., Литвинюк Д.М. Цифровізація туристичного бізнесу в Австрії: сучасні тенденції та перспективи розвитку 174
Пахуча Е.В., Яровенко Я.С. Цифрові інструменти брендингу в розвитку лояльності споживачів ресторанного бізнесу 176
Пащенко Ю.В., Гуров С.О. Розвиток франчайзингу в епоху глобальних економічних трансформацій 179

Полевич А.О. Трансформація ролі цифрових технологій в системі адаптації підприємства 181
Прядко О.М., Глєбова Н.В. Роль генеративного штучного інтелекту у персоналізації маркетингових кампаній 184
Снігова О.Ю. Щодо забезпечення цифрової трансформації промислового сектору України в рамках формування та реалізації державної промислової політики 187
Сьомченко В.В., Мозгіна О.Д. Біометрична ідентифікація та ЕЦП як стратегічні інструменти безпеки в моделях цифровізації бізнесу 190
Таран О.М., Бендюг П.О. Стратегії цифровізації в публічному управлінні 193
Хлопоніна-Гнатенко О.І. Інструменти для цифровізації бізнес-процесів 196
Холод О.О. Цифрові інструменти моніторингу і прогнозування цінових змін для підтримки управлінських рішень 199
Чабанюк О.М. Обліково-аналітичне забезпечення експертних досліджень в умовах цифровізації 201
Чередниченко В.А. Інтелектуалізація стратегічного маркетингового аналізу в цифровому середовищі 203
Чуйко М.М. Переваги застосування цифрової бізнес-стратегії на підприємстві 205
Яворська Н.П., Мазурик Б.Я. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу у сфері птахівництва України 207

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТА СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 211

Chmil H.L., Kraskovych I. Ye. Innovative approaches to optimizing marketing activities of hospitality industry enterprises based on predictive analytics 212
Kulinich O.A., Kotko Ya.M. Innovative technologies and digitalization as tools for enhancing business competitiveness 214
Maltyz V. Strategic priorities for promoting meat and dairy products in Ukraine amid digital transformation. 216
Volovyk I.M. Agri-startup ecosystems: a cluster analysis of global trends 217
Антощенкова В.В. Стан розвитку стартап-екосистем в Україні в умовах війни 220
Бубенець І.Г., Місюра В.А. Інтеграція інструментів цифрового маркетингу в діяльність підприємств торгівлі: стратегічний аспект 223
Бухало О.В., Гончаренко М.М. Інноваційно-інвестиційне проєктування у розвитку аграрних підприємств і стартап-екосистем у цифровій економіці 226
Демидюк С.М., Рабешко Д.О. Цифрова освіта в країнах ЄС: досвід, нові можливості і ризики для України 228
Ліщук Н.В., Супрун І.В. Цифровізація як інструмент розвитку ESG: досвід Китаю та Малайзії 229

Миронов Ю.Б., Миронова М.І. Центри інноваційного навчання та досліджень як каталізатори розвитку університетських стартап-екосистем: світовий досвід й українські реалії 230
Мухін В.А. Моделювання економічної ефективності розвитку галузі рослинництва в умовах невизначеності. 231
Огренич Ю.О., Русінова В.С. Стимулювання інноваційної діяльності підприємств через удосконалення податкової системи в умовах цифровізації 235
Пащенко Ю.В., Шульга Д.А. Оптимізація логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки 239
Пересада М.О. Особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнних ризиків 241
Прядко О.М., Болотна О.В. Нейромаркетинг у побудові бренду: концептуальні засади та практика застосування 241
Рудаченко О.О., Ісаєнко О.В. Інноваційний розвиток підприємств промислового сектору в цифровій економіці 247
Стоянова О.В., Зубкова К.В., Горіна В.Д. Виробництво плодоовочевих порошків як інноваційна стратегія консервного підприємства 249
Сьомченко В.В., Смірнова О.О. Цифрові компетентності як фактор ефективного використання технологій Big Data та штучного інтелекту у статистичному аналізі 250
Сьомченко В.В., Бріжань А.-М. В., Цифрова трансформація промислових підприємств України 252
Фурса В.А., Южека Р.С. Основні елементи інституційного середовища ринку цінних паперів в Україні 256
Хаєцька О.П., Березова С.О. Інноваційно-інвестиційні механізми стратегічного розвитку аграрних підприємств 259
Хилько І.І., Славська О.Ю. Інтелектуальні системи прогнозування на основі машинного навчання в умовах цифрової економіки 262
Хлопоніна-Гнатенко О.І., Логвіненко Є.В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток підприємств 265
Шовкун-Заблоцька Л.В., Таран В.М. Інноваційна діяльність підприємства як чинник підвищення економічної результативності в умовах цифрової економіки 267

СЕКЦІЯ 4 КІБЕРБЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 269

Dombrovskis V. Theoretical configuration model of digital identity 270
Nykyporets S.S. Data privacy risks in the use of generative ai in digital educational settings 273
Близнюк С.В., Семончук І.І. Кібербезпека та управління ризиками в цифровому середовищі 276
Волосов А.М. Системні ризики впровадження штучного інтелекту 278

Іванієнко В.В. Основні проблеми виявлення та управління підприємницькими ризиками в умовах динамічного середовища його розвитку 280
Краснік С.Є. Актуальні аспекти кібербезпеки в цифровому середовищі 283
Курган Н.В., Сосонна А.Ю. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних у комп'ютерних системах бухгалтерського обліку 285
Наумова Т.А., Сірівля Є.О. Управління фінансовими ризиками задля забезпечення фінансової безпеки підприємства 287
Онофрійчук О.П. Охремчук Д.Г. Ефективність, загрози та виклики ШІ в цифровій економіці 289
Сьомченко В.В., Малинська А.Д. Стратегічні підходи до управління ризиками та забезпечення кібербезпеки в умовах цифровізації 292
Тімченко О.Д., Сукачова С.М. Формування інтегрованого механізму управління ризиками 295

СЕКЦІЯ 5. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ТА РОЗВИТОК ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ 297

Горбатюк Л.М., Томаєв Г.Е., Кулманаков Д.О. Післявоєнне відновлення України на основі зелених та цифрових трансформацій 298
Євдокімова М.О., Крамар С.А. Основні тенденції цифровізації фінансового сектору 300
Євтушенко Н.М. Трансформація фінансових послуг в умовах цифровізації: виклики та перспективи 302
Кравченко Ю.М., Орел А.Д. Фінансові ресурси підприємства та джерела їх формування 305
Лисак Г.Г. Цифрова трансформація та фінтех-інновації як система факторів рентабельності підприємства 307
Макогон В.В., Шаповалов В.О. Вплив макроекономічних та внутрішніх факторів на ліквідність і капітал банків 309
Малюкіна А.О. Цифрова трансформація міжнародного валютного ринку в умовах розвитку фінтех-інновацій 311
Онофрійчук О.П., Білоус К.Р. Цифровізація банківських послуг в Україні 314
П'янов С.В. Цифрова трансформація фондового ринку та її вплив на корпоративне управління акціонерними товариствами 317
Ставерська Т.О., Бондаренко Р.О. Цифровізація фінансової діагностики підприємства: інструменти та перспективи 319
Сьомченко В.В., Таряник М.О. Використання штучного інтелекту та статистики у процесах цифровізації бізнесу 321
Турчин О.Р. Цифрова гривня в контексті трансформації платіжної системи 324

СЕКЦІЯ 6. ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ТА ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 328

Chmil H. L., Smyrnova N. S. Proactive marketing as a driver of enterprise adaptability and market resilience 329

Бубенець І.Г. Сучасний маркетинг: стан та перспективи розвитку 331

Демидюк С.М., Гуль Д.С. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобалізації 334

Жуков В.В. Реклама та PR технології як інструмент зв'язків з громадськістю 336

Іванієнко В.В. Інформаційне середовище міжнародного підприємництва: стан та трансформація 339

Корюгін А.В., Коржук В.В. Трансформація інструментів українського SMM в умовах війни 342

Ланченко Є.О., Урсал Д.В. Цифрові інструменти економічного механізму підприємств електронної комерції 345

Олініченко К.С., Бондаренко Д.В. Інтернет-маркетинг у системі просування туристичного підприємства в умовах цифровізації бізнесу 348

Павлиш Т.Г. Цифрова трансформація управління проєктами у сфері електронної комерції 350

Пахуча Е.В., Білоножко В.О. Маркетингова адаптація підприємств органічного сектору в умовах цифровізації споживчої поведінки 353

Пахуча Е.В., Христенко С.С. Інноваційні маркетингові інструменти формування бренду фотостудії 356

Прядко О.М., Ляшевська В.І. Розвиток електронного бізнесу та електронної комерції в умовах цифровізації економіки 358

Сахно В.М., Щербина І.В., Запорожченко В.Ю. Еволюція стійкості: майбутнє інтернет-бізнесу в Україні 360

Шурпенкова Р.К., Головчак Г. Сталий маркетинг як мегатренд: еволюція макромаркетингової думки 363

СЕКЦІЯ 7. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 364

Babichenko V.V., Vermenych T.P. Key challenges and trends in tax policy development and taxation 365

Onysiuk V.O. Digitalization of the financing mechanism of higher education institutions in Ukraine: challenges and analytical tools 366

Акімова Н.С., Янчева Л.М. Обліково-економічна інформація як фундаментальна основа для розробки індикаторів економічної безпеки 368

Боровик П.М., Удовенко І.О., Шемякін М. В. Облік земельних ресурсів в умовах цифровізації 371

Бутенко Т.А., Грідін Д.В. Стратегічна роль інформаційних технологій у забезпеченні інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації 373
Кащена Н.Б., Янчева Л.М. AI-driven системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством 375
Кирильєва Л.О. Концепція обліку альтернативних витрат: міжнародний досвід 377
Макогон В.В., Гребенюк А.А. Фіскально-економічний вплив акцизного податку на витрати і фінансові результати аграрних підприємств 378
Мещеряков В.Є., Пятак Д.Ю. Використання штучного інтелекту для інформаційного забезпечення ціноутворення в тендерних процесах 380
Накіська О.В., Остапенко О.А., Кузьменко Н.В. Трансформація обліково-аналітичної системи інноваційної діяльності аграрних підприємств в умовах цифровізації 383
Онофрійчук О.П., Ковальська Р.О. Інноваційні цифрові технології в сучасній економіці 385
Рижикова Н.І., Гончаренко Д.О. Проблематика обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційною привабливістю аграрних підприємств 387
Руденко С.В., Яришев А.О., Капацій М.В. Ідентифікація та оцінка об’єктів інноваційної діяльності в обліково-аналітичній системі аграрних підприємств 389
Саєнко О.Р., Безуглий А.А. Адаптація фінансової звітності до вимог цифрової економіки 391
Сейсебаєва Н.Г., Жосан Д.В. Цифрові інструменти обліку та аналізу ефективності використання запасів підприємства 393
Скаско О.І., Дмишко Я.Г. Інтелектуалізація інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту на основі цифрових технологій 395
Сьомченко В.В., Желяз О.А. Стратегічні вектори розвитку обліково-аналітичного та інформаційного супроводу інновацій в умовах цифрових трансформацій 398

СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ 400

Batryn N.V. Risk Management in the Context of Global Challenges and Digital Innovations 401
Kravchenko S.A. Stimulating the European integration-oriented competitive development of rural entrepreneurship 403
Makarova T. The structural transformation of Ukraine's exports amid military challenges 405
Антощенкова В.В. Господарська діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах війни 408

Артюшок К.А., Зінчук А.О. Менеджмент та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрових інновацій 409
Бабан Т.О., Кузьменко М.А. Трансформація системи менеджменту бізнесу під впливом цифрових технологій 412
Бех І.Л. Сучасні цифрові інструменти дотримання ESG-принципів міжнародними компаніями 414
Бокій О.В. Інноваційні фактори конкурентоспроможності аграрної продукції України в умовах євроінтеграції 416
Вдовенко Н.М., Олифіренко А.С. Сучасні тенденції економіко-технологічного розвитку галузі аквакультури у контексті цифрових інновацій та глобальних викликів 419
Власенко О.А. Методичний підхід до оцінки впливу інвестицій у житлову нерухомість: макро-, мезо- та мікрорівні 420
Воронюк Є.В., Стешенко О.О. Вплив стратегії Guanxi на організаційну поведінку підприємства в країнах Південної Азії на прикладі В'єтнаму 423
Гарбажій К.С. Генезис теоретичних поглядів на конкурентоспроможність як економічну категорію 426
Гасімзаде М. Е. огли. Сучасні тенденції цифрової трансформації організаційних структур підприємств у ЄС 428
Глушков О.А. Чинники конкурентоспроможності тваринництва в Україні 431
Голояд В.Є. Цифрова трансформація підприємства як складова стратегії його розширення 434
Горошко П.В. Формування адаптивної організаційної культури компанії в умовах глобальних викликів і цифрових інновацій 436
Гринюк Н.А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: перспективи для України 439
Гуменюк М.М., Неміш Д.В. Аграрне підприємництво як драйвер економічної ревіталізації сільських територій 441
Ємельянова Л.О., Мединський Д.Р. Прибуток підприємства та основні фактори його формування 443
Єрмоленко О.А., Хуан Б. Інвестування в інноваційний розвиток аграрного сектору 445
Єфремова Н.О., Самуленко А.С. SWOT-аналіз розвитку транспортно-логістичної системи України як інструмент стратегічного управління. 448
Жуковський М.О., Гудзинський О.Д. Виробництво органічної продукції, як напрям підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств 450
Заболотний Д.О. Фінансова стратегія відновлення в умовах економічної трансформації: концептуальні засади та механізми реалізації 452
Іванієнко В.В. Основні проблеми розвитку малого підприємництва у сучасному середовищі його функціонування та напрями їх вирішення 455
Іченська Н.Ю., Ворушко С.А. Івент-проєкти як інструмент реалізації комунікативних стратегій організації 458
Йосипчук В.М. Удосконалення управлінських процесів підприємств 460

Козуб В.О., Козуб С.О. Порівняльний аналіз конкурентних переваг України та країн Центральної і Східної Європи в умовах глобальних викликів 461
Косовська В.В., Панчишин В.О. Диверсифікація бізнесу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства 464
Кравченко Н.В., Плисківська Є.В., Плисківська М.В. Менеджмент аграрного бізнесу в умовах кліматичних змін та цифрової трансформації: виклики і перспективи розвитку 466
Кучер Л.Ю., Андрійчук Т.Ю. Диверсифікація комерційної діяльності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних викликів 469
Левковець О.М. Стратегії позиціонування міжнародної компанії у цифровій бізнес-екосистемі 471
Левченко Д.В. Трансформація споживчих моделей у контексті сталого розвитку 475
Листопад О.А. Цифровізація управління приватним закладом дошкільної освіти як чинник ефективних управлінських рішень 478
Ломовських Л.О., Скалацький А.В., Колпак С.М. Стратегічне управління розвитком сільського господарства 481
Лупак Р.Л. Планування процесів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації 483
Майборода М.М., Юхта Р.В. Формування комунікативної стратегії підприємства на міжнародних ринках в умовах цифровізації бізнесу 486
Майстренко О.В. Організаційно-управлінські важелі формування «зеленої» конкурентоспроможності підприємств 488
Макогон В.В., Захарова О.А. Економетричне та факторне моделювання впливу податкового навантаження на фінансову стійкість аграрних підприємств 491
Недобор І.В. Інституційні детермінанти ефективного повоєнного розвитку економіки України 493
Нікішина О.О., Зеркіна О.О. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ринку борошномельно-круп'яної продукції України на інноваційній основі 496
Носова Н.І. Необхідність зміни парадигми управління агропродовольчим сектором України в умовах глобальних викликів у контексті запровадження нових цифрових технологічних рішень у повоєнний час 499
Осадчий М.Л. Стратегічний менеджмент підприємств водного транспорту України в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції 502
Пачева Н.О., Бондарєва К.І. Комплексне управління діловими комунікаціями як чинник конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації 505
Пашнєв В.О. Особливості оцінки рівня інклюзивності в публічному адмініструванні закладів охорони здоров'я 507

Петров В.М., Сіманова І.П. Особливості відображення плану виробництва у бізнес-плані розвитку сільськогосподарського підприємства 510
Прядко О.М., Бабченко Д.В. Сучасні тенденції розвитку фармацевтичного ринку України в умовах цифровізації 512
Романов А.Д., Рабешко Д.О. Менеджмент та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу у контексті глобальних викликів та цифрових інновацій. 514
Рудаченко О.О., Бажанов П.Ю., Медведєв Д.О. Особливості розвитку корпоративної культури 516
Саєнко О.Р., Щерба В.О. Податкове планування як інструмент мінімізації податкових ризиків підприємства 518
Сарахман О.М. Адаптивний менеджмент ланцюгів постачання як інструмент забезпечення конкурентоспроможності бізнесу 520
Семенова Д.О., Штойко М.С. Міжнародна експансія як стратегія фінансової адаптивності бізнесу в умовах невизначеності: досвід групи компаній Nova 522
Супрунюк І.О. Радикальна невизначеність 20-х років XXI століття як виклик для прогнозування економічних циклів у межах неокласичної економічної теорії 524
Сьомченко В.В., Назарук К.О. Статистична оцінка впливу цифрових трансформацій на конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобальних викликів 527
Чернов А.О. Гнучкі моделі мотивації персоналу в ІТ-секторі: сучасні виклики та управлінські рішення 529
Шандов Р.А. Мережеве позиціонування як детермінанта виникнення міжфірмових альянсів 531
Шафоренко С.Ю. Принципи забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в сучасних умовах України 533
Швець В.А. Інноваційні трансформації та їх вплив на конкурентоспроможність овочевого ринку України 536
Шовкун-Заблоцька Л.В., Харченко Р.В. Механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища в умовах цифрових трансформацій 538
Щупаківський Р.В. Інституційне забезпечення державної політики формування та реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій 540
Яворська Н.П., Циплакова М.С. Вплив воєнних дій на металургійну промисловість України 543

СЕКЦІЯ 9. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ 546

Darwish S.F. Digitalization of Higher Education in Palestine: Challenges and Prospects 547

Deng Yanru Turnover Intention in Aviation Employees: The Role of Psychological Expectations 549

Gorobynskaya M. Human Capital in the System of Digital Transformation Drivers 551

Бабан Т.О., Вовака Е.В. Нерівність доходів у добу глобалізації: соціально-економічні наслідки 554

Баштанник О.І., Таряник М.О. Інформаційний моніторинг ринку праці в умовах цифрової трансформації 555

Бухало О.В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник розвитку людського капіталу та цифрових компетентностей у трансформації ринку праці 558

Грідін О.В., **Сеньків Р.Я.** Формування ефективної системи мотивації медичних працівників в умовах сучасних викликів і загроз 561

Гуторова О.О. Стратегічна трансформація системи управління персоналом в умовах соціально-економічної нестабільності 564

Єфремова Н.О., Лизенко О.О. Актуальні проблеми розвитку сучасного ринку праці 567

Кривоберець М.М. Роль креативних індустрій у формуванні інноваційної економіки 569

Ларіна Т.Ф., Кобець А.Р. Нелінійна трансформація ринку праці України під впливом діджиталізації 571

Ніколаєва М.А., Баннікова Н.А. Розвиток людського капіталу в умовах цифрової трансформації через призму управління персоналом на підприємстві 573

Пащенко Ю.В., Слухай Я.В. Трансформація ринку праці в Україні під впливом глобалізації та цифрових технологій 576

Полозов М.О. Роль цифрових компетентностей та soft skills у підготовці сучасного фахівця 578

Полозова О.О. Вища освіта в умовах цифрової трансформації економіки: нові підходи до підготовки фахівців 580

Прядко О.М., Заіка О.В. Формування цифрових компетентностей майбутніх маркетологів у процесі професійної підготовки 583

Семак Л.А. Успішні спроби протидії мовній агресії в діловій комунікації 586

Середюк К.В., Городнянський С.К. Спеціалізовані цифрові системи управління ресурсами в забезпеченні ефективного використання кадрового потенціалу ІТ-компаній 589

Сьомченко В.В., Прокоф'єв С.Г. Вплив діджиталізації соціальної звітності на розвиток людського капіталу та ринок праці 592

Фокіна-Мезенцева К.В., Тарасюк А.О Трансформація структури людського капіталу в умовах глобалізації 594

СЕКЦІЯ 10. СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА «ЗЕЛЕНІ» ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ 597

Chmil H.L., Farafonov O.Yu. Sustainable marketing decisions in the context of data-driven business transformation 597

Kulinich O.A., Kotko Ya.M. Sustainable development as a strategic direction for modern business transformation 600

Wang Cheng Impact and Response Strategies of the Social Dimension in the ESG Strategy of Technology Companies from the Perspective of AI Governance 603

Арбузова Т.В. Публічне управління сталим розвитком: ESG як нова парадигма державної політики 605

Бабан Т.О., Бурцева А.А. Сталі практики вітчизняного рітейлу в рамках розвитку корпоративної соціальної відповідальності 608

Будякова О.Ю. Біоекономіка, сталий розвиток, ESG-трансформації та «зелені» цифрові інновації 611

Величко К.Ю. Цифровий паспорт продукції як елемент цифрової трансформації ланцюгів постачання в ЄС 614

Глянь Т.І. Сталий розвиток та ESG-трансформації в аграрному секторі як основа забезпечення продовольчої безпеки 616

Горбатюк Л.М., Борисенко В.В. Роль цифрових інновацій у досягненні цілей сталого розвитку (SDGs) 619

Єрмоленко О.А., Ши С. Інтеграція екологічних цілей у стратегічне планування промислових підприємств 621

Жегус О.В. Сталий маркетинг: трансформація логіки бізнесу від економічних цілей до створення спільної цінності 624

Іванієнко В.В. Впровадження комплаєнсу в системи управління підприємствами та організаціями: сучасні тенденції 627

Кащена Н.Б., Богомаз О.П. Цифрові технології ESG-аналітики в системі управління сталим розвитком підприємств 630

Коваленко Д.О. Концептуальні засади формування архітектури зеленого фінансування у системі екоорієнтованого агроменеджменту 633

Коротков І.М. Бар'єри та драйвери ESG-трансформації аграрного сектору в Україні 636

Кравченко Н.В., Можарівська І.А., Хаба В.В. ESG - трансформація у системі управління аграрними підприємствами: ефективність та екологічна безпека 638

Крюкова І.О., Степанова М.М. Роль цифрових інновації у створенні сталих ланцюгів вартості агропродовольчого виробництва 641

Ладижинський І.В. Впровадження політики енергозбереження на підприємствах кондитерської галузі в контексті сталого розвитку. Вплив ESG-факторів на його ринкову оцінку 643

Нестеренко Ю.Є. Еволюція земельних відносин у контексті сталого розвитку, ESG-трансформацій та «зелених» цифрових інновацій 646

Олійник Н.Ю. Smart Grid та цифрові екосистеми у сталому розвитку сфери гостинності 649
Попович Т.Г. Трансформація соціальної відповідальності бізнесу в умовах ESG та «зелених» цифрових інновацій 651
Проскуріна Н.М. Методика аудиту ESG-звітності в умовах цифровізації бізнесу 653
Романюк І.А., Кругла А.В. Перспективи розробки екотурів у контексті "зелених" трансформацій туристичного бізнесу 656
Сітковська А.О., Полегенька М.А. Перспективи розвитку екоінновацій для Європейського зеленого курсу 659
Скорик М.О., Перерва П.Р. Цифровізація податкового адміністрування як інструмент моніторингу екологічних зобов'язань підприємств 662
Соколюк К.Ю., Грицай А.Д. Конкурентоспроможність аграрних підприємств України у контексті розвитку цифрових зелених технологій 664
Сьомченко В.В., Сосницька М.Г. Електронний документообіг як інструмент ESG-трансформації та сталого розвитку державного сектору 668
Фалович Н.М., Гаврилюк-Єнсен Л.В. Передумови та напрями впровадження інклюзивно-орієнтованих зелених інновацій у транспортній системі Тернополя 670
Хаєцька О.П., Безкостюк Д.В. Економічні наслідки впровадження екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств 671
Чайка Т.О. Мобільний банкінг як інструмент забезпечення сталого розвитку та «зеленої» цифрової трансформації фінансового сектору 674
Чухній О.Ю. ESG-трансформація як чинник міжнародної капіталізації бізнес-кластерів у сфері нерухомості 676
Шайда О.Є., Барінова Я.В. Штучний інтелект як інструмент посилення соціальної відповідальності бізнесу 679
Шкодіна І.В., Никитюк В.П. Сталий розвиток бізнесу в умовах кліматичних викликів 680
Шовкун-Заблоцька Л.В., Сиров Є.М. Глобальна система екологічного співробітництва як інструмент забезпечення сталого розвитку: угоди та інституційні механізми для України 681
Шурпенкова Р.К. Суттєвість ESG-факторів у секторному розрізі: адаптація до умов України 685

СЕКЦІЯ 1

ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Chernykhivska Anna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Economic and Managerial Transformations in Hospitality Business

The hospitality industry is currently experiencing significant economic and managerial transformations caused by technological innovation, digitalization, global competition, changing consumer expectations, and the rapid expansion of the experience economy. Traditional approaches to hospitality management, primarily focused on standardized services and operational efficiency, are increasingly being replaced by models centered on emotional engagement, personalized experiences, and customer value creation. Under these conditions, hotels and restaurants are no longer perceived solely as providers of accommodation and food services but as spaces where consumers seek memorable impressions, emotional comfort, authenticity, and social interaction.

The concept of the experience economy has become one of the defining paradigms of modern hospitality development. According to this approach, businesses compete not only through price or quality but through the ability to create unique experiences that generate emotional attachment and long-term customer loyalty. Consequently, the transformation of the hospitality industry today involves not only technological modernization but also fundamental changes in management systems, marketing strategies, organizational culture, and economic models [1].

One of the most important economic transformations in the hospitality sector is the shift from tangible to intangible value creation. In previous decades, profitability in hotels and restaurants was largely associated with physical infrastructure, location, and the quality of basic services. However, contemporary consumers increasingly evaluate hospitality products through emotional and symbolic dimensions, including atmosphere, aesthetics, authenticity, storytelling, and personalization.

This transformation significantly changes the structure of competitive advantage in the hospitality industry. Modern hospitality enterprises are required to develop experience-oriented products capable of creating emotional resonance with guests. Boutique hotels, lifestyle hotels, immersive restaurants, thematic hospitality spaces, and gastronomic concepts have become increasingly popular precisely because they offer distinctive and emotionally engaging experiences rather than standardized services [2].

Digitalization represents another key driver of economic and managerial transformation in the hospitality industry. The implementation of digital technologies has radically changed operational processes, communication systems, and customer interaction models. Hotels and restaurants increasingly use automated booking systems, contactless technologies, mobile applications, digital payment solutions, smart room technologies, and AI-based customer support tools.

The integration of digital technologies improves operational efficiency while simultaneously enhancing customer experience. Modern guests expect speed, convenience, flexibility, and seamless digital interaction throughout their hospitality journey. As a result, digital transformation directly influences both economic

performance and brand competitiveness.

Furthermore, social media platforms and digital communication channels have become essential components of hospitality marketing strategies. Traditional advertising methods are gradually losing effectiveness, while experiential marketing, storytelling, influencer promotion, and user-generated content are gaining strategic importance. Hospitality enterprises now invest considerable resources into visual identity, aesthetic space design, and emotionally engaging online content.

The growing importance of Instagram-friendly hospitality concepts clearly demonstrates how the experience economy reshapes hospitality marketing. Guests actively share their experiences online, effectively becoming co-creators of brand promotion and digital visibility. Consequently, customer experience itself becomes a marketing asset capable of generating additional economic value [3].

Managerial transformations in the hospitality industry are also closely related to changes in organizational culture and human resource management. Under the experience economy, employees play a central role in creating emotional interactions with guests. Service quality today depends not only on professional competencies but also on communication skills, empathy, emotional intelligence, and the ability to create positive emotional experiences.

Therefore, hospitality enterprises increasingly prioritize employee experience management, staff motivation, emotional well-being, and corporate culture development. Training programs focused on soft skills, emotional service management, conflict resolution, and customer psychology are becoming integral elements of modern HR strategies in hospitality businesses.

Another significant trend is the transition toward flexible and adaptive management systems. Traditional hierarchical management structures are gradually being replaced by more dynamic organizational models characterized by decentralization, rapid decision-making and innovation-oriented leadership. Such transformations are particularly important in the context of economic instability and rapidly changing market conditions.

The experience economy also contributes to the growing importance of sustainable development within the hospitality sector. Contemporary consumers increasingly prefer environmentally responsible and socially conscious businesses. As a result, hospitality enterprises actively implement green technologies, energy-efficient systems, waste reduction strategies, and sustainable sourcing practices.

Eco-friendly hospitality concepts not only improve environmental performance but also enhance brand reputation and customer trust. Sustainable hospitality has therefore become both an ethical responsibility and an important economic strategy that strengthens competitiveness in the global market.

For Ukraine, economic and managerial transformations in the hospitality industry are especially significant in the context of economic recovery, European integration, and post-war reconstruction. Despite numerous challenges caused by geopolitical instability and economic uncertainty, the Ukrainian hospitality sector demonstrates considerable adaptive potential and innovation capacity.

Domestic tourism, local gastronomy, cultural heritage projects, and authentic hospitality concepts have become important drivers of industry recovery. Ukrainian

hospitality enterprises increasingly integrate national traditions, regional identity, local products, and cultural authenticity into their experience-oriented business models. Such approaches not only strengthen the emotional value of hospitality products but also contribute to destination branding and the international promotion of Ukraine's tourism potential.

The development of gastronomic tourism, wine tourism, craft hospitality, and ethnocultural tourism demonstrates how the experience economy can become a catalyst for regional economic development. In this regard, hospitality enterprises serve not only as commercial entities but also as important actors in cultural preservation, local economic stimulation, and territorial branding.

At the same time, the hospitality industry still faces several challenges related to digital transformation, financial instability, labor shortages, and investment limitations. Many enterprises continue to experience difficulties in implementing innovative technologies, maintaining service quality, and adapting to rapidly changing consumer expectations.

Nevertheless, the long-term prospects of the hospitality industry remain closely connected with innovation, digitalization, personalization, and sustainable development. The future competitiveness of hotels and restaurants will increasingly depend on their ability to create memorable experiences, emotional engagement, and meaningful interactions with guests.

In conclusion, the experience economy fundamentally transforms economic and managerial approaches within the hospitality industry. The transition from service-oriented to experience-oriented business models changes the logic of value creation, competitive advantage, and customer interaction. Modern hospitality enterprises are required to combine technological innovation, emotional marketing, service personalization, and sustainable management in order to remain competitive in an increasingly experience-driven global market.

References:

1. EU4Business. Annual tourism MSME support report [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: https://eu4business.org.ua; 2. Kozak O. V. Innovative management models for the hotel and restaurant business under uncertainty // Halytskyi Economic Herald. 2023. No. 1. P. 122–129; 3. Якименко-Терещенко О. Цифровізація кейтерингу в MICE-сегменті: нові форми та технології організації подій. *Івент-менеджмент сьогодні*. 2024. № 1 (2). С. 60–69.

Lomovskykh L., Doctor of Economic Sciences, Professor,
State Biotechnological University, Ukraine
Goel Amit Kumar, Assistant professor Integral University, Lucknow, India

Comparative Analysis of the Development of Agriculture in Ukraine and India

Agriculture occupies an important place in the economies of both Ukraine and India, although the role, structure, and conditions of agricultural production in these countries differ significantly. Ukraine is traditionally considered one of the leading agrarian countries in Europe due to its fertile black soils, favorable climatic conditions, and export orientation of crop production. India, in turn, possesses one of the largest agricultural sectors in the world in terms of employment and production volumes, where agriculture performs both economic and important social functions.

One of the key common features of agriculture in Ukraine and India is its strategic importance for food security and economic stability. In both countries, the agricultural sector significantly influences export revenues, rural employment, and the functioning of related industries. At the same time, the models of agricultural development differ substantially because of differences in natural resources, demographic factors, technological development, and state policy.

Ukraine has comparatively smaller agricultural land resources than India in absolute terms, but the quality of soils is among the best in the world. The country possesses a large share of highly fertile black soils, creating favorable conditions for growing grain and oilseed crops. Ukrainian agriculture is largely export-oriented and concentrated on large-scale commercial production. The leading crops include wheat, corn, sunflower, barley, and rapeseed, while Ukraine remains one of the world's largest exporters of sunflower oil, corn, and wheat.

In contrast, agriculture in India is characterized by high labor intensity and fragmentation of land ownership. A significant proportion of Indian farms are small family holdings with limited access to modern technologies, irrigation systems, and financial resources. Indian agriculture is more diversified than Ukrainian agriculture and includes crop production, livestock farming, horticulture, tea cultivation, rice production, and spice exports. Rice and wheat are the dominant crops, while India also holds leading global positions in the production of sugar cane, cotton, milk, fruits, and vegetables.

Another important distinction lies in the technological level of agricultural production. Ukrainian agriculture has undergone significant modernization during recent decades. Large agricultural enterprises actively implement precision farming technologies, GPS monitoring, automated machinery systems, digital management tools, and modern storage infrastructure. Export orientation also stimulates investments in logistics, port infrastructure, and agricultural machinery. India also demonstrates gradual technological progress; however, the level of mechanization and digitalization remains uneven. Many rural areas continue to rely on traditional farming methods, while agricultural productivity strongly depends on monsoon rainfall and climate conditions.

State support mechanisms also differ between the two countries. In Ukraine, agricultural policy is largely focused on export support, market liberalization, land reform, and integration into international markets. The full-scale war has created serious challenges for Ukrainian agriculture, including destruction of infrastructure, mining of agricultural land, rising production costs, labor shortages, and export difficulties. In India, government regulation of agriculture is more socially oriented and includes subsidy systems, minimum support prices, irrigation programs, fertilizer subsidies, and rural development initiatives aimed at supporting rural populations and food affordability.

Environmental challenges are becoming increasingly significant for both countries. Ukraine faces soil degradation risks, climate change impacts, and the consequences of military actions on agricultural ecosystems. India experiences serious problems related to water scarcity, overuse of fertilizers, land degradation, and climate vulnerability. Despite numerous differences, Ukraine and India possess significant potential for agricultural cooperation in trade, technology exchange, scientific research, and sustainable agricultural development.

In conclusion, agriculture in Ukraine and India develops under different economic, natural, and institutional conditions, shaping distinct models of agricultural production and management. Ukraine demonstrates a highly export-oriented and technologically advanced agricultural sector focused mainly on crop production, whereas India combines economic and social functions within a labor-intensive and diversified agricultural system. At the same time, both countries face common challenges associated with climate change, sustainability, food security, and modernization, making effective agricultural strategies increasingly important for future economic growth.

References:

1. Kucher A., Kucher L., Krupin V., Kosovska V., Shaida O., Lomovskykh L., Wojciechowska A. Assessing the impact of the Russian-Ukrainian war on nature: new challenges to sustainable development. Journal of Water and Land Development. 2025. No. 67. Pp. 192–203. 2. Lomovskykh L., Filimonov Yu., Antoshchenkova V., Hlyan T. Economic Development of Crop Production in Ukraine. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 3. P. 161-172. 3. Єфремова Н.О. Ши Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю і стійкістю галузі рослинництва на засадах сталості, інноваційності та принципів циркулярної економіки. Аграрні інновації. 2025. № 31. С. 205-212. 4. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мухін В.А. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах шоків, ризиків і невизначеності. Економічний аналіз. 2025. № 3. С. 733-746. 5. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мухін В.А. Організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2026. № 84.

Андрющенко І. С., канд. екон. наук, доцент,
Надточий Г.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Гармонізація податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу

Гармонізація податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу є однією з ключових складових реалізації євроінтеграційного курсу держави. Її основною метою є створення стабільної, прозорої та передбачуваної податкової системи, здатної забезпечити ефективне функціонування ринкової економіки та інтеграцію України до європейського економічного простору.

Нормативною основою процесу гармонізації виступають Угода про асоціацію між Україною та ЄС, положення acquis communautaire у сфері оподаткування, а також стратегічні документи державної фіскальної політики. Важливе значення мають директиви ЄС у сфері непрямого оподаткування, зокрема щодо податку на додану вартість та акцизного оподаткування. Саме непрямі податки є найбільш гармонізованими у межах Європейського Союзу, оскільки вони безпосередньо впливають на функціонування внутрішнього ринку та забезпечення вільного руху товарів і послуг.

Гармонізація непрямого оподаткування передбачає адаптацію підходів до визначення об’єкта оподаткування, бази оподаткування, порядку нарахування податків та механізмів податкового контролю. У сфері оподаткування доданої вартості Україна поступово наближає національне законодавство до вимог європейських директив, удосконалюючи механізми електронного адміністрування ПДВ, систему податкових накладних та процедури бюджетного відшкодування. Водночас важливим напрямом залишається реформування акцизного оподаткування, зокрема у частині наближення ставок акцизного податку до мінімальних стандартів ЄС.

На відміну від непрямих податків, гармонізація прямого оподаткування має більш обмежений характер. Європейський Союз не встановлює уніфікованих ставок податку на прибуток чи податку на доходи фізичних осіб, однак значна увага приділяється питанням податкової прозорості, запобіганню агресивному податковому плануванню та боротьбі з ухиленням від оподаткування. У цьому контексті Україна поступово імплементує міжнародні стандарти ОЕСР та принципи BEPS, спрямовані на протидію розмиванню податкової бази та виведенню прибутків з-під оподаткування.

Важливим аспектом гармонізації є модернізація системи податкового адміністрування. Ефективне впровадження європейських стандартів неможливе без розвитку цифрових технологій, автоматизації податкових процедур та підвищення інституційної спроможності податкових органів. В Україні активно впроваджуються електронні сервіси для платників податків, удосконалюються механізми ризик-орієнтованого податкового контролю та розширюється обмін податковою інформацією. Разом з тим процес гармонізації супроводжується

низкою проблем і викликів. Серед основних із них слід виокремити складну економічну ситуацію, фіскальні обмеження воєнного часу, значний рівень тінізації економіки та необхідність одночасного забезпечення бюджетної стабільності. Крім того, важливою проблемою залишається недостатній рівень податкової культури та довіри до податкових органів. Необхідно враховувати, що гармонізація податкового законодавства не означає повного копіювання європейських моделей оподаткування. Адаптація повинна здійснюватися з урахуванням національних економічних особливостей, структури доходів бюджету та соціально-економічних потреб держави. Саме тому процес імплементації норм ЄС має поетапний і збалансований характер.

У перспективі гармонізація податкового законодавства сприятиме покращенню інвестиційного клімату, зменшенню регуляторної невизначеності, розвитку міжнародного економічного співробітництва та інтеграції України до внутрішнього ринку Європейського Союзу. Водночас ефективність цього процесу значною мірою залежатиме від послідовності державної податкової політики, якості інституційних реформ та здатності забезпечити баланс між фіскальними інтересами держави і потребами економічного розвитку.

Отже, гармонізація податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу є важливим напрямом реформування національної податкової системи в умовах євроінтеграції. Процес адаптації охоплює не лише нормативно-правові зміни, а й модернізацію механізмів податкового адміністрування, цифровізацію фіскальних процесів та впровадження міжнародних стандартів податкової прозорості. Подальша імплементація норм ЄС сприятиме зміцненню фінансової стабільності держави, підвищенню інвестиційної привабливості економіки та поглибленню інтеграції України до європейського економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Валігура В., Шептак А., Сорока М. Нові ініціативи ЄС у сфері гармонізації оподаткування бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-47 (дата звернення: 11.05.2026); 2. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18.03.2004 № 1629-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text (дата звернення: 11.05.2026); 3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо імплементації міжнародного стандарту автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки : Закон України від 20.03.2023 № 2970-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2970-20#Text (дата звернення: 11.05.2026); 4. Proposal for a Council Directive on Business in Europe: Framework for Income Taxation (BEFIT) COM/2023/532 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023PC0532 (дата звернення: 10.05.2026).

Антощенкова В.В., д-р екон. наук, професор
Дорофєєва А.О., здобувачка рівня вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Соціально-економічний розвиток України в умовах воєнного стану

Воєнний стан став безпрецедентним викликом для економічної та соціальної системи України. Повномасштабна війна, що триває з 24 лютого 2022 року, спричинила глибоку соціально-економічну кризу та масштабні структурні трансформації. Водночас українська економіка продемонструвала здатність до адаптації, структурної трансформації та поступового відновлення. У 2022 році відбулося суттєве скорочення ВВП, що було зумовлено зниженням виробництва, експортних можливостей та інвестиційної активності. Проте у 2023-2025 роках спостерігається поступове відновлення економічної активності, зокрема завдяки релокації підприємств у безпечніші регіони, розвитку внутрішнього виробництва та імпортозаміщення, підтримці малого та середнього бізнесу, міжнародній фінансовій допомозі, розвитку ІТ-сектору.

В умовах війни відбулася трансформація структури економіки – зростає роль оборонно-промислового комплексу, аграрного сектору та сфери послуг. Воєнні дії спричинили масштабні соціальні зміни, а саме: внутрішню та зовнішню міграцію населення; зростання рівня безробіття у 2022 році та поступову стабілізацію у наступні роки; підвищення навантаження на систему соціального захисту; зміну структури ринку праці (зростання попиту на ІТ-спеціалістів, фахівців оборонної сфери, логістики). Водночас суспільство продемонструвало високий рівень соціальної згуртованості, волонтерської активності та адаптивності. Фінансова, гуманітарна та військова допомога міжнародних партнерів стала важливим чинником макроекономічної стабільності. Завдяки міжнародному фінансуванню забезпечено функціонування бюджетної сфери, виплату соціальних допомог і пенсій, підтримку енергетичної та транспортної інфраструктури та стабільність валютного ринку. Міжнародна інтеграція України, зокрема поглиблення співпраці з ЄС, створює передумови для післявоєнної реконструкції та модернізації економіки.

В 2022 році понад 6,5 млн українців стали внутрішньо переміщеними особами вже у перші місяці війни. Станом на 2024 рік близько 3,7 млн осіб залишалися внутрішньо переміщеними, а 6,7 млн українців перебували за кордоном. У 2025 році в Європі зафіксовано понад 6,3 млн українських біженців, тоді як близько 3,7 млн осіб залишаються внутрішньо переміщеними [1]. Загальна кількість осіб, які були вимушено переміщені всередині країни або за її межами, становить близько 8,8 млн осіб.

Основними проблемами соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану залишаються значні руйнування інфраструктури, дефіцит державного бюджету, демографічні втрати та міграційні процеси, інфляційні ризики, необхідність відновлення людського капіталу. Подолання цих викликів потребує комплексної стратегії відбудови на засадах сталого розвитку. Соціально-економічний розвиток України в умовах воєнного стану та

післявоєнного відновлення має базуватися на цифровізації економіки та державного управління, розвитку інновацій і високотехнологічних секторів, підтримці підприємництва та інвестицій, модернізації інфраструктури, інтеграції до європейського економічного простору, відновленні людського потенціалу. Ризики соціально-економічного зростання в умовах війни подано в табл.1 (дані Світового банку, МВФ, НБУ, ООН, урядові джерела).

Таблиця 1

Ризики соціально-економічного зростання в умовах війни (з орієнтовними показниками впливу)

Ризики	Значення
Макроекономічні ризики	Падіння ВВП у 2022 р.: - 28-30% Інфляція 2022 р.: ≈26% Дефіцит бюджету: ≈20-25% ВВП Скорочення капітальних інвестицій 2022 р.: - 35-40%
Інфраструктурні ризики	Втрати інфраструктури: $150+ млрд Пошкоджено/зруйновано житла: 150 тис.+ об'єктів Втрати енергогенерації: до 40-50% Блокування портів → падіння експорту 2022 р.: - 30-40%
Соціальні ризики	Внутрішньо переміщені особи: ≈3,7 млн Біженці за кордоном: 6-6,5 млн Рівень безробіття 2022 р.: до 25-30% Зростання рівня бідності 2022 р.: +15-20 п.п.
Інституційні ризики	Зниження припливу ПІІ 2022 р.: - 50%+ Підвищення ризикової премії країни (CRP): +1000 б.п. і більше Зростання кіберінцидентів: у 2-3 рази Погіршення кредитного рейтингу до спекулятивного рівня
Фінансові ризики	Оборонні витрати 2022-2024 рр.: 20%+ ВВП Державний борг: ≈85-95% ВВП Залежність від зовнішньої допомоги: $30-40 млрд/рік Скорочення банківського кредитування 2022 р.: - 20%+
Демографічні ризики	Скорочення населення: - 6-8 млн осіб Частка осіб 60+: >25% Втрати трудового потенціалу: до 20-25% Освітні втрати (учні за кордоном): 1 млн+

Сукупний вплив ризиків не лише уповільнює темпи зростання, а й формує нову модель економіки – більш мобілізаційну, технологічно орієнтовану та інтегровану до європейського простору. Подальше відновлення потребує забезпечення макрофінансової стійкості, стимулювання інвестицій та повернення людського капіталу, модернізації інфраструктури, проведення структурних реформ, реалізації довгострокової стратегії післявоєнної відбудови. Незважаючи на масштабні втрати, Україна зберігає потенціал для поступового соціально-економічного зростання за умови ефективного управління ризиками, продовження реформ та підтримки міжнародних партнерів. Воєнний стан суттєво ускладнив соціально-економічний розвиток України, однак водночас став каталізатором структурних змін і модернізації. Адаптація бізнесу, міжнародна підтримка, цифрова трансформація та суспільна консолідація створюють передумови для поступового економічного відновлення та

формування нової моделі розвитку, орієнтованої на стійкість, інноваційність і європейську інтеграцію.

Введення воєнного стану регулюється Конституцією України та Законом «Про правовий режим воєнного стану» [2]. Воєнний стан – це особливий правовий режим, що запроваджується в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності чи її територіальній цілісності. Закон не обмежує максимальну тривалість; стан діє, поки існує загроза. Наразі воєнний стан в Україні продовжено до 4 травня 2026 року. Варто зауважити, що існує відмінність в поняттях «воєнний стан» та «стан війни». Воєнний стан – це внутрішній режим країни для захисту від агресора, тоді як стан війни – це категорія міжнародного права, яка стосується офіційних відносин між державами-супротивниками [3, с.514]. Під час запровадження воєнного стану існують конституційні запобіжники [4]: заборонено проводити вибори Президента, Верховної Ради та місцевого самоврядування; заборонено вносити зміни до Основного Закону України; не допускається проведення загальнодержавних та місцевих референдумів; не можуть бути обмежені повноваження судів, органів прокуратури та омбудсмена.

В умовах війни відбулися суттєві зміни в структурі економіки: посилення ролі оборонно-промислового комплексу, релокація підприємств у західні регіони, зростання ролі аграрного сектору та IT-галузі та активна цифровізація державних і бізнес-процесів. За оцінками Світового банку, загальна потреба у повоєнній відбудові України до 2026 року може перевищити 588 млрд дол. США. Попри масштабну міграційну кризу, інфляційні шоки та значні бюджетні навантаження, міжнародна підтримка і внутрішня адаптація економіки створюють передумови для подальшої стабілізації та післявоєнного відновлення на засадах сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Europe and Central Asia Region (ECAR) Ukraine Refugee Response in Neighboring Countries Humanitarian Situation Report No. 30 https://www.unicef.org/media/170816/file/UNICEF_Ukraine_Refugee_Response_in_Neighboring_Countries_Humanitarian_Situation_Report_No._30_1_January_-_31_March_2025_%28005%29.pdf.pdf?utm_source=openai; 2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text; 3. Антощенкова В.В., Кравченко Ю.М. Соціальна відповідальність держави у сфері забезпечення соціальних гарантій в Україні в умовах воєнного стану. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор» Випуск 3 (80) 2025. С.511-516; 4. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №64/2022 від 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні». https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397

Бабець І.Г., д-р екон. наук, професор
Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна

Глобальні тренди підприємницької діяльності в контексті цифрової трансформації

Цифрова трансформація, яка стала глобальною за останні роки, призводить до значних змін у способах функціонування та організації діяльності підприємств. Це змушує відходити від існуючих бізнес-моделей та спонукає компанії постійно експериментувати та знаходити нові стратегічні рішення. Впровадження цифрових технологій у всіх сферах бізнесу стало ключовим фактором у трансформації функціонування підприємств, формуванні відносин з клієнтами та збільшенні їхньої ринкової вартості. Цифрова трансформація також відіграє вирішальну роль у підтримці конкурентоспроможності, забезпеченні швидшого впровадження інновацій, покращенні відносин з клієнтами, оптимізації процесів та ефективнішому використанні даних у прийнятті рішень. У глобальному масштабі цей процес дозволяє компаніям працювати через національні кордони, полегшуючи доступ до нових ринків та груп клієнтів. Ключовими технологіями, які визначають тенденції цифрової трансформації, є: (1) штучний інтелект та машинне навчання, які забезпечують прогнозування, автоматизацію та гіперперсоналізацію в сфері обслуговування та в промисловості; (2) 5G та Інтернет речей (IoT), які, за рахунок швидшого підключення відповідних пристроїв, дозволяють підприємствам вийти на новий рівень ефективності та інновацій; (3) кібербезпека та конфіденційність даних, які потребують посилення безпеки щодо захисту комерційної таємниці та дотримання глобальних безпекових стандартів; (4) платформи, що забезпечують віддалену роботу та гібридні моделі роботи, впровадження яких потребує зміни підходів в управлінні підприємством та удосконалення організаційної структури.

За оцінками Світового банку, Україна у 2025 р. була включена до групи країн з найвищим рівнем цифрової трансформації державного сектора, в якій знаходиться більшість країн ЄС та низка провідних розвинених країн світу [1]. Попри значні успіхи у впровадженні цифрових технологій в державному секторі, процес цифровізації українських підприємств відбувається повільно. Згідно з дослідженням, проведеним Forbes Ukraine та KPMG, середній індекс цифровізації бізнесу в Україні становить 55,7 балів зі 100. Рівень цифрової трансформації в сфері послуг є значно вищим (70-80 балів) порівняно з виробничим сектором (30-40 балів), а серед десяти компаній-лідерів - 8 сервісних і лише 2 промислові. Найшвидша цифрова трансформація характерна для IT-сектора, сфери телекомунікації, будівництва, нафтогазової промисловості та роздрібної торгівлі, а найнижча - в енергетичній сфері та фармацевтичній промисловості. Більші можливості для впровадження цифрових технологій мають великі підприємства, про що свідчить порівняно високий індекс цифрової трансформації (59 балів), тоді як середні та малі підприємства (МСП) мають меншу спроможність до цифровізації (відповідно 55 балів та 41 бал) [2].

Попри те, що цифрова трансформація розглядається як один з чинників

активізації інноваційної діяльності, позиції України у рейтингу за Глобальними інноваційним індексом у 2025 р. погіршилися (66 місце серед 139 країн) порівняно з 2020 р. (45 місце) чи 2024 р. (60 місце). Хоча Україна значно покращила свої позиції за рівнем розвитку ІКТ (+33) і піднялася на 23 місце за цим показником, за більшістю інших складових цього індексу позиції нашої країни істотно погіршилися. Найгірша ситуація склалася за такими показниками, як: розвиток бізнес середовища (89 місце, -5 позицій), дослідження та розробки (72 місце, -3 позиції), людський капітал та дослідження (65 місце, -11 позицій), знання та результати наукових досліджень (47 місце, -13 позицій) [3].

Підприємства харчової промисловості, телекомунікаційної сфери та фінансового сектору виділяють найбільше коштів на заходи з цифрової трансформації (понад 20% річного доходу), тоді як більшість підприємств переважно фінансують цифровізацію на рівні 1-5%. Найбільше компаній (94%) інвестують в розвиток хмарного середовища, а в технології, пов’язані з використанням штучного інтелекту (ШІ), інвестує значно менша частка опитаних підприємств (38,25%). Більшість виробничих (91%) та сервісних (97%) компаній усвідомлюють перспективність впровадження ШІ і планують здійснення відповідних заходів, а кожне третє підприємство має плани з впровадження робототехніки, технологій 3D-друку та Інтернету речей [2].

Країни ЄС також стикаються з проблемами повільного впровадження цифрових технологій підприємствами, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності Європи в глобальному середовищі. Низькі темпи цифровізації є однією з причин, що унеможливлюють зростання продуктивності та обмежують можливості підприємств щодо використання передових технологій для надання інноваційних послуг, створення нових моделей бізнесу. Проте в глобальному масштабі позиції країн ЄС за рівнем інноваційності економіки залишаються міцними. В рейтингу країн за Глобальним індексом інновацій у 2025 р. країни ЄС посідають провідні позиції - Швеція залишається одним зі світових лідерів (2 місце), а Фінляндія (7 місце), Данія (9 місце), Німеччина (11 місце) та Нідерланди (8 місце) входять до числа провідних країн рейтингу. Загалом до топ-40 світового рейтингу входять 25 європейських країн. Середній бал для 27 країн ЄС у 2025 р. становив 45,8, причому Швеція отримала найвищий бал (62,6), а Румунія – найнижчий (34,3) [4].

Ключовою метою стратегії «Цифрового десятиліття ЄС» визначено досягнення базового рівня цифрової інтенсивності для 90% малих і середніх підприємств ЄС. Станом на 2024 р. 72,9% малих і середніх підприємств досягли принаймні базового рівня цифрової інтенсивності, порівняно з 69,0% у 2022 р. Таке незначне щорічне зростання є недостатнім для досягнення цільового показника до 2045 р. [5]. Штучний інтелект став критично важливим фактором конкурентоспроможності в усіх секторах економіки європейських країн. У 2024 р. частка підприємств в ЄС, які використовують ШІ, збільшилася до 13,5% порівняно з 8,1% у попередньому році. Однак цей показник є значно нижчим за ціль Цифрового десятиліття – 75% до 2030 р., яка, очевидно, не буде досягнута до 2042 р., при цьому прогнозується лише 35,9% впровадження до 2030 р. В країнах ЄС великі підприємства залишаються лідерами у впровадженні ШІ, з

рівнем використання 41,2% порівняно з 12,6% серед МСП. Позитивною тенденцією є те, що малі компанії демонструють темпи зростання на рівні 71%, що удвічі перевищує показники великих фірм [5]. В умовах цифрової трансформації важливим завданням для підприємств стало забезпечення кібербезпеки. За даними Євростату, у 2024 р. 92,8% опитаних підприємств в ЄС використовували принаймні один захід безпеки ІКТ. Лише 35,5% підприємств мали документацію щодо заходів, практик або процедур безпеки ІКТ, з яких лише 34,1% оцінювали ризики ІКТ. Найчастіше використовувалися заходи з надійної автентифікації за паролем (83,7% підприємств) та резервне копіювання даних (79,2% підприємств) [6]. У 2024 р. 21,5% підприємств зазнали негативних наслідків від зовнішнього втручання в системи ІКТ [7].

Цифрова трансформація веде до економіки, що базується на даних, автоматизації та платформах, де ключовими є технології, інновації та здатність швидко адаптуватися до змін. Цифрова трансформація більше не обмежується ситуативним впровадженням чи модернізацією старих технологій – вона дедалі більше стає цілісним елементом довгострокової бізнес-стратегії. Незважаючи на нові можливості, підприємства стикаються зі значними викликами у здійсненні цифрової трансформації: (1) культурний опір, зумовлений складною адаптацією працівників до новітніх цифрових інструментів та виробничих процесів; (2) нестача кваліфікованих кадрів з необхідним досвідом аналітичної обробки бізнесових даних та використання ШІ; (3) забезпечення конфіденційності та безпеки даних в умовах підвищених загроз кібербезпеці підприємств та необхідності дотримання законів про конфіденційність даних на міжнародному рівні; (4) висока вартість впровадження цифрових платформ, особливо для МСП.

Список використаних джерел:

1. GovTech Maturity Index - 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2025; 2. Ukraine Business Digitalization Index. URL: https://www.kyivgovtechcentre.org/report_on_the_level_of_business_digitalization_in_ukraine_published; 3. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL:; https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanu InnovatsiinoiDiialnosti; 4. Global Innovation Index – 2025: Innovation at a Crossroads. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html; 5. State of the Digital Decade 2025: Keep building the EU's sovereignty and digital future. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report; 6. Security policy, measures, risks and staff awareness by size class of enterprise. URL:https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cisce_ra/default/table.

7. Security incidents and consequences by size class of enterprise. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cisce_ic/default/table.

Бендасюк С.П., канд. екон. наук
Марценюк О.П., канд. с-г. наук
Інститут ветеринарної медицини НААН, Україна

Сценарії повоєнного розвитку економіки України в умовах глобальних змін

Сучасний стан світової економіки можна охарактеризувати як стан глибоких структурних змін, що зумовлений геополітичними і торговельними конфліктами, науково-технологічним прогресом, переходом до високотехнологічної моделі розвитку, яка функціонує в умовах геоекономічної фрагментації та переходу до "зелених" технологій. Глобальні економічні трансформації формують нову архітектуру світової економіки - перехід від сировинної моделі економіки до інноваційно-технологічної.

Сучасний розвиток світової економіки представлений процесами, які є ключовими і для України, а саме:

переорієнтація та реструктуризація ланцюгів постачання, формування регіональних економічних блоків та політики Friend-shoring;

цифровізація – впровадження інформаційних технологій, блокчейну в управлінні державними і виробничими процесами, автоматизації виробництва та Industry 5.0;

посилення контролю за безпечністю харчових продуктів (стандарти SPS (Санітарні та фітосанітарні заходи));

декарбонізація — посилення екологічних стандартів та впровадження механізмів вуглецевого коригування.

Слід наголосити, що в України, дані процеси відбуваються в умовах військової агресії та значних інфраструктурних руйнувань, що потребує пошуку нових шляхів повоєнного відновлення. Наразі, українські науковці та експерти, наголошують на необхідності переходу до інноваційної моделі розвитку, її інтеграції у світовий і європейський простір та подальшої цифровізації системи державного управління [1;2]

Питання визначення напрямів і механізмів соціально-економічного відновлення України досліджуються не лише вітчизняними науковцями та державними інституціями, а й міжнародними організаціями, які до ключових чинників відновлення відносять: необхідність структурної модернізації економіки; широке залучення інвестицій в інфраструктурні проекти та в розвиток людського капіталу; подальше проведення інституційних реформ; посилення заходів у боротьбі з корупцією та ін. [3]. Тому актуальним залишається питання дослідження сценаріїв повоєнного відновлення і соціально-економічної трансформації з урахуванням глобальних економічних змін. На сьогодні, дискусії у науковому середовищі щодо майбутнього розвитку України, зосереджені на наступних сценаріях.

Перший - інерційний сценарій, що передбачає збереження сировинної моделі експорту, низьку інвестиційну активністю і не проведення структурних реформ зі збереження сировинної моделі економіки.

Другий сценарій – модернізаційний – стрімке проведення структурних реформ, цифровізація системи державного управління, активне залучення внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів, розвиток переробної промисловості, все більша інтеграція з європейськими та світовими науково-технологічними центрами.

Третій - інноваційно-зелений сценарій – подальша проведення структурної трансформації на засадах і принципах сталого розвитку: декарбонізація (перебудова промисловості на засадах Carbon Neutrality та водневої енергетики); розвиток high-tech сектору; енергетична трансформація тощо.

Успішність функціонування будь якого сценарію повоєнного відновлення на засадах сталого розвиту неможливе без проведення інституціональної реформи, зміни підходів до залучення інвестицій, цифровізації управління, забезпечення розвитку людського капіталу; інтеграція до міжнародних фінансово-економічних структур.

На наше глибоке переконання, найбільш ефективним сценарієм у процесі повоєнного соціально-економічного відновлення країни є модернізаційний/інноваційно-зелений, який поєднує подальшу євроінтеграцію, науково-технологічний розвиток і структурну перебудову економіки забезпечуючи стійке економічне зростання.

Для його реалізації керівництво держави, уряд, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, науковців та представники бізнесу повинні зосередитись на наступних напрямах: подальша інтеграція з ЄС (гармонізація стандартів, митна лібералізація); створення сприятливого інвестиційного клімату; запровадження податкових стимулів для інвесторів; розвиток інфраструктури відновлюваної енергетики; підтримка інноваційних секторів та кластерів; перехід до технологій Industry 4.0–5.0; диверсифікація експортних ринків; виробництво з високою доданою вартістю; інтеграція науки і бізнесу, підготовка кадрів нової генерації; розвиток прикладних досліджень; перетворення військового досвіду на експортний продукт (дрони, системи РЕБ).

Таким чином, при напрацюванні заходів щодо повоєнного соціально-економічного відновлення України, слід враховувати і глибокі глобальні трансформаційні процеси. Ключовим стратегічним напрямом є модернізаційний/інноваційно-зелений сценарій спрямований на довгострокове зростання і перехід до інноваційної, цифрової та екологічно орієнтованої моделі економіки. Тут особливу роль і значення відіграватимуть сектори, які пов’язані з розвитком інформаційних та цифрових технологій, оборонно-промисловим комплексом, аграрним сектором, біоекономікою та ветеринарною безпекою.

Список використаних джерел:

1. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/ (дата звернення: 30.04.2026); 2. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA (дата звернення: 29.04.2026); 3. World Bank. World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 03.05.2026).

Березорудський А.М., доктор філософії (PhD), старший викладач
Михайлов В.В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Одеський національний економічний університет

Статистичне дослідження тенденцій розвитку світового ринку праці

Узагальнене дослідження ключових показників світового ринку праці за допомогою статистичних методів дасть можливість оцінити сучасні тенденції та перспективи його розвитку, що набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, демографічних змін та активізації міграційних процесів. Таке дослідження доцільно почати з оцінки чисельності робочої сили у світі, яка відображає частку населення, що формує пропозицію на ринку праці (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість робочої сили у світі, за оцінками (прогнозами) МОП

Роки	Робоча сила, млн осіб	Абсолютний приріст, млн осіб		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний
2020	3489,08	…	0	…	100	…	0
2021	3573,54	84,46	84,46	102,42	102,42	2,42	2,42
2022	3634,12	60,58	145,04	101,70	104,16	1,70	4,16
2023	3701,71	67,59	212,63	101,86	106,09	1,86	6,09
2024	3745,31	43,60	256,23	101,18	107,34	1,18	7,34
2025	3783,30	37,99	294,22	101,01	108,43	1,01	8,43
2026	3821,95	38,64	332,86	101,02	109,54	1,02	9,54
2027	3859,82	37,88	370,74	100,99	110,63	0,99	10,63

Джерело: розраховано авторами за [1]

З табл. 1 видно, що чисельність робочої сили у світі щороку зростала та, за прогнозами, продовжить зростати і надалі. Зокрема, у 2025 році порівняно з 2020 роком її кількість збільшилася на 8,4%, а у 2027 році, за прогнозами МОП, зростання становитиме 10,63% відносно рівня 2020 року. На основі наведених вище даних проведемо обчислення:

- середньорічного абсолютного приросту кількості робочої сили у світі за 2021-2025 роки:

$$\overline{\Delta}_{2021-2025} = \frac{y_{2025}-y_{2020}}{5} = \frac{3783,3-3489,1}{5} = 58,84 \text{ млн осіб} \quad (1)$$

- середньорічного темпу зростання за досліджуваний період:

$$\overline{T}_{p2021-2025} = \sqrt[5]{\frac{y_{2025}}{y_{2020}}} = \sqrt[5]{\frac{3783,3}{3489,1}} = 1,016 \text{ або } 101,6\% \quad (2)$$

- середньорічного темпу приросту за вказаний період:

$$\overline{T}_{пр2021-2025},\% = \overline{T}_{p2021-2025},\% - 100 = 101,6\% - 100 = 1,6\% \quad (3)$$

Отже, у 2021-2025 роках чисельність робочої сили у світі щороку в середньому зростала на 58,84 млн осіб, або на 1,6%. Для порівняння, цей приріст є співмірним із чисельністю населення Італії станом на 2026 р. [2].

Скористаємося формулою 4 для розрахунку коефіцієнта участі населення

у складі робочої сили та подамо результати у вигляді табл. 2.

$$К_{р.с.} = \frac{S_{р.с.}}{S_{заг.}} \times 100 \quad (4)$$

де, - $S_{р.с.}$ - чисельність робочої сили;

- $S_{заг.}$ -загальна чисельність населення.

Таблиця 2

Чисельність населення світу та рівень його участі у робочій силі у 2020–2025 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чисельність населення у світі, млн осіб	7887,0	7954,4	8021,4	8091,7	8162,0	8231,6
Коефіцієнт участі населення в робочій силі, %	44,24	44,93	45,31	45,75	45,89	45,96

Джерело: побудовано та розраховано авторами на основі [2]

Зі змісту табл. 2 вбачається, що рівень участі населення світу у складі робочої сили у 2020-2025 роках коливався в межах 44-45%. При цьому досліджуваний показник характеризується поступовою тенденцією до зростання. Підвищення коефіцієнта участі населення у робочій силі свідчить про збільшення рівня економічної активності населення та розширення залучення населення до світового ринку праці.

Проаналізувавши загальні характеристики робочої сили у світі, доцільно окремо дослідити її складову - безробітне населення, яке з огляду на дані табл. 3 щороку зменшувалося у кількості.

Таблиця 3

Чисельність безробітних у світі, за оцінками МОП

Роки	Кількість безробітних, млн осіб	Абсолютний приріст, млн осіб		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний
2020	229,80	…	0	…	100	…	0
2021	215,93	-13,91	-13,91	93,95	93,95	-6,05	-6,05
2022	190,89	-25,03	-38,94	88,41	83,06	-11,59	-16,94
2023	181,25	-9,65	-48,58	94,95	78,86	-5,05	-21,14
2024	182,88	1,63	-46,95	100,90	79,57	0,90	-20,43
2025	184,23	1,35	-45,60	100,74	80,16	0,74	-19,84

Джерело: складено авторами за [1]

З табл. 3 видно, що минулоріч кількість безробітних зменшилася на 20% порівняно з 2020 р. Додатково, за даними табл. 3 розрахуємо середньорічний абсолютний приріст кількості безробітних у світі за 2021-2025 рр.:

$$\overline{\Delta}_{2021-2025} = \frac{У_{2025} - У_{2020}}{5} = \frac{184,23 - 229,8}{5} = \text{-9,11 млн осіб} \quad (5)$$

- середньорічний темп зростання за досліджуваний період:

$$\overline{Т}_{р2021-2025} = \sqrt[5]{\frac{У_{2025}}{У_{2020}}} = \sqrt[5]{\frac{184,23}{229,8}} = 0,957 \text{ або } 95,68\% \quad (6)$$

- середньорічний темп приросту за вказаний період:

$$\overline{Т}_{пр2021-2025}, = \overline{Т}_{р2021-2025}, -100 = 95,68 - 100 = \text{-4,32\%} \quad (7)$$

Таким чином, у 2021-2025 роках чисельність безробітних у світі щороку в середньому зменшувалась на 9,11 млн осіб, або на 4,32%. Для порівняння, цей приріст є співмірним із чисельністю населення Швейцарії станом на 2026 р. [2].

Використовуючи наведену нижче формулу, здійснимо розрахунок коефіцієнта безробіття. Отримані результати подамо у вигляді табл. 4.

$$К_{безроб.} = \frac{S_{безроб.}}{S_{р.с.}} \times 100 \quad (8)$$

де, $S_{безроб.}$ - кількість безробітних;

- $S_{р.с.}$. - чисельність робочої сили.

Таблиця 4

Рівень безробіття у світі в 2020-2025 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт безробіття, %	6,59	6,04	5,25	4,90	4,88	4,87

Джерело: розраховано авторами

Зі змісту табл. 4 вбачається, що рівень безробіття у світі у 2020-2025 роках має стійку тенденцію до зниження. Якщо у 2020 році значення показника становило 6,59%, то у 2025 році воно скоротилося до 4,87%.

У розрізі окремих країн, зокрема держав-членів ОЕСР, простежується відповідність світовим тенденціям щодо поступового зниження напруженості на ринку праці. Зокрема, співвідношення кількості вакансій до чисельності безробітних продовжує скорочуватися в Австралії, Канаді, Норвегії, Швеції та США. Наразі в більшості країн цей показник повернувся до рівня 2019 р. або навіть став нижчим [3].

При цьому, зауважимо, що геополітичні та економічні кризи останніх років зумовлюють нестабільність перспектив розвитку зайнятості, а також сприяють посиленню диспропорцій не тільки між окремими категоріями працівників, а й між розвиненими державами та країнами, що розвиваються [4, с. 70].

Список використаних джерел:

1. The leading source of labour statistics. The leading source of labour statistics - Ilostat. URL: https://ilostat.ilo.org/ (дата звернення: 11.05.2026); 2. Країни світу за населенням (2026). Worldometer. URL: https://www.worldometers.info/uk/ (дата звернення: 11.05.2026); 3. Будякова О., Оборський, В. Перспективні навички для розвитку людського капіталу в умовах трансформації ринку праці. *Економіка та суспільство*, 2024, (69). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141 (дата звернення: 11.05.2026); 4. Погорєлова, Т. Світовий ринок праці: проблеми та прогнози. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», 2025, (1), 69–73. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.69 (дата звернення: 11.05.2026).

Богданова Н. Г., д-р філос. наук, професор
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Вплив геополітичних конфліктів на світові ринки

У сучасних умовах розвитку світової економіки геополітичні конфлікти виступають одним із ключових факторів, що визначають динаміку глобальних ринків. Посилення міжнародної напруженості, військові протистояння та економічні санкції формують нові умови функціонування світового господарства, змінюючи структуру міжнародної торгівлі, інвестиційних потоків та фінансових ринків. Геополітичні конфлікти мають комплексний характер і охоплюють політичні, економічні та соціальні аспекти, що зумовлює їхній системний вплив на глобальну економіку [1].

Актуальність дослідження зумовлена зростанням кількості та інтенсивності геополітичних конфліктів у XXI столітті. Сучасні збройні конфлікти не лише порушують стабільність окремих регіонів, але й суттєво впливають на світові ринки, зокрема енергетичні, фінансові і продовольчі [2].

Зокрема, загострення геополітичної ситуації призводить до перерозподілу капіталів у «безпечні активи», що змінює валютні курси та структуру інвестиційних потоків [3]. У таких умовах дослідження впливу геополітичних конфліктів на світові ринки є важливим для формування ефективної економічної політики.

Проблематика впливу геополітичних конфліктів на економіку активно досліджується сучасними науковцями. Зокрема, у працях Н. Кравчук та Х. Бадюк визначено, що міжнародні збройні конфлікти є каталізатором геоекономічних трансформацій і впливають на баланс сил у світовій економіці [2].

І. Жеребятнікова та інші дослідники розглядають геополітичні конфлікти як багаторівневі явища, що виникають через конкуренцію за ресурси і нерівномірний розподіл влади у світі [1].

М. Савченко підкреслює, що геополітична нестабільність негативно впливає на міжнародні інвестиційні потоки, знижуючи інвестиційну привабливість країн [4].

У зарубіжних дослідженнях також доведено, що геополітичні ризики мають суттєвий вплив на міжнародну торгівлю, інновації та економічне зростання, а їх ескалація може призводити до значних втрат глобального добробуту.

Метою дослідження є аналіз впливу геополітичних конфліктів на функціонування світових ринків і визначення ключових економічних наслідків таких процесів.

Геополітичні конфлікти є важливим чинником дестабілізації світової економіки, оскільки вони формують середовище підвищеної невизначеності та ризиків. Їхній вплив на глобальні ринки реалізується через низку взаємопов’язаних каналів: міжнародну торгівлю, інвестиційну діяльність, фінансові ринки, енергетичну безпеку і глобальні ланцюги постачання.

Передусім, значний вплив геополітичних конфліктів спостерігається у сфері міжнародної торгівлі. Введення економічних санкцій, торговельних ембарго та тарифних обмежень призводить до суттєвого скорочення обсягів торгівлі між країнами-учасниками конфлікту. Крім того, порушуються традиційні логістичні маршрути, що зумовлює зростання транспортних витрат і збільшення часу доставки товарів. У результаті відбувається трансформація глобальних ланцюгів доданої вартості: компанії змушені диверсифікувати постачальників, переносити виробництво ближче до кінцевих ринків (reshoring, nearshoring) та формувати нові торговельні альянси [2]. Це сприяє регіоналізації світової економіки і частковому відходу від класичної моделі глобалізації.

Також, геополітична нестабільність суттєво впливає на міжнародні інвестиційні процеси. У періоди загострення конфліктів інвестори демонструють схильність до уникнення ризику (risk aversion), що проявляється у скороченні прямих іноземних інвестицій у країни з підвищеним рівнем політичної нестабільності. Зростає вартість капіталу, знижуються рейтинги інвестиційної привабливості, а також посилюється відтік фінансових ресурсів із кризових регіонів. Це, у свою чергу, негативно впливає на економічне зростання, інноваційний розвиток та зайнятість населення [4]. Водночас країни зі стабільною політичною ситуацією можуть отримувати додаткові інвестиційні переваги, що посилює глобальну економічну нерівність.

Важливим є вплив геополітичних конфліктів на функціонування фінансових ринків. У періоди кризових явищ спостерігається підвищена волатильність фондових ринків, зниження капіталізації компаній і коливання валютних курсів. Інвестори переорієнтовують свої активи у так звані «безпечні гавані», серед яких домінують резервні валюти, золото та державні облігації економічно розвинених країн. Це призводить до зміцнення одних валют і девальвації інших, що створює додаткові макроекономічні дисбаланси [3]. Більш того, посилюється роль центральних банків у стабілізації фінансових систем шляхом застосування інструментів монетарної політики.

Окрему увагу слід приділити впливу геополітичних конфліктів на енергетичні та продовольчі ринки. Порушення постачання енергоносіїв, таких як нафта і газ, призводить до різкого зростання цін та підвищення енергетичної інфляції. Це має мультиплікативний ефект, оскільки енергетичні ресурси є базовим фактором виробництва у багатьох галузях економіки. Аналогічно, перебої у постачанні сільськогосподарської продукції спричиняють продовольчі кризи, що особливо гостро відчувається у країнах, залежних від імпорту [2]. У результаті зростає соціально-економічна напруженість і посилюються глобальні дисбаланси.

Крім економічних аспектів, геополітичні конфлікти також впливають на інституційне середовище світової економіки. Вони стимулюють перегляд міжнародних правил торгівлі, трансформацію ролі міжнародних організацій та формування нових механізмів економічного співробітництва. Зокрема, спостерігається посилення регіональних інтеграційних процесів і зростання ролі економічних союзів, які прагнуть забезпечити власну економічну безпеку та автономність.

Варто також відзначити, що сучасні геополітичні конфлікти дедалі частіше мають гібридний характер і супроводжуються кіберзагрозами, інформаційними війнами та технологічним протистоянням. Це розширює спектр їхнього впливу на світові ринки, включаючи цифрову економіку, фінансові технології і глобальні комунікаційні системи. У таких умовах компанії та держави змушені адаптувати свої стратегії управління ризиками, інвестувати в кібербезпеку і підвищувати стійкість економічних систем.

Слід зазначити, що геополітичні конфлікти не лише створюють загрози, але й виступають каталізатором структурних змін у світовій економіці. Вони стимулюють розвиток нових технологій, диверсифікацію джерел постачання і переорієнтацію економічних зв'язків. У довгостроковій перспективі це може сприяти формуванню більш стійкої та адаптивної глобальної економічної системи. Отже, сучасні геополітичні конфлікти сприяють формуванню нової моделі світового порядку, що характеризується переходом до мультиполярності, посиленням економічного націоналізму і зростанням ролі регіональних центрів сили [2]. У таких умовах здатність країн адаптуватися до нових викликів стає ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності на світових ринках.

Таким чином, геополітичні конфлікти виступають не лише фактором ризику, але й потужним драйвером трансформаційних процесів у світовій економіці, визначаючи нові вектори її розвитку. У результаті проведеного дослідження встановлено, що геополітичні конфлікти мають комплексний та багатовекторний вплив на світові ринки. Вони змінюють структуру міжнародної торгівлі; знижують інвестиційну активність; викликають нестабільність фінансових ринків; впливають на ціни на енергоресурси і продовольство. Загалом, геополітична нестабільність сприяє трансформації глобальної економічної системи та формуванню нових центрів економічного впливу.

Перспективи подальших досліджень полягають в: аналізі довгострокових наслідків геополітичних конфліктів для світової економіки; дослідженні впливу конфліктів на цифрову економіку та інновації; розробці механізмів мінімізації негативних наслідків геополітичної нестабільності; вивченні ролі міжнародних організацій у стабілізації світових ринків.

Список використаних джерел

1. Жеребятнікова І.В., Кравченко О.В., Горбачов А.В. Геополітичні конфлікти: аналіз впливу на трансформацію міжнародних відносин. Міжнародні та політичні дослідження. 2025. № 39; 2. Кравчук Н.Я., Бадюк Х.В. Геополітичні та геоекономічні наслідки сучасних міжнародних збройних конфліктів. Вісник економіки. 2023. № 4. С. 52–66; 3. Геополітика зміцнює долар: як напруження впливає на світові ринки. Укрінформ. 2026; 4. Савченко М.В., Порохня В.А. Вплив геополітичної нестабільності на міжнародні інвестиційні потоки. Економіка і організація управління. 2024. № 1.

Болквадзе Н.І., канд. екон. наук, доцент
Західноукраїнський національний університет, Україна

Міжнародна логістика в умовах геополітичних конфліктів та глобальних економічних трансформацій

Міжнародна логістика в сучасних умовах перетворюється з допоміжної функції бізнесу на один із ключових чинників стійкості світової економіки. Її значення особливо зростає в умовах воєн, геоекономічної фрагментації, енергетичних криз, зміни торговельних маршрутів і цифровізації ланцюгів постачання. Якщо раніше головними критеріями ефективності міжнародної логістики були мінімізація витрат і швидкість доставки, то нині на перший план виходять гнучкість, безперервність постачання, диверсифікація маршрутів, управління ризиками та здатність адаптуватися до глобальних шоків. Після зростання світової торгівлі товарами на 4,6 % у 2025 р. у 2026 р. очікується її уповільнення до 1,9 %, а конфлікт на Близькому Сході може додатково знизити цей показник через зростання цін на енергоносії та ризики для міжнародного транспорту [1].

Одним із найважливіших викликів для міжнародної логістики є зростання вразливості глобальних транспортних коридорів. Сучасні ланцюги постачання значною мірою залежать від морських перевезень, портової інфраструктури та стратегічних транспортних проходів, зокрема Суецького каналу, Панамського каналу, Червоного моря та Ормузької протоки. Будь-яке порушення роботи таких маршрутів спричиняє подовження перевезення, зростання витрат на паливо, страхування, фрахт і складське зберігання. Перебої на ключових морських маршрутах уже призвели до збільшення показника тонно-миль на 4,2%, що означає більші відстані перевезення, додаткові витрати та посилення навантаження на глобальні ланцюги постачання [2].

Особливий вплив на міжнародну логістику у 2022-2026 рр. має українo-російська війна, яка є одним із наймасштабніших прикладів геополітичного шоку для глобальних ланцюгів постачання. Повномасштабна агресія Росії проти України спричинила порушення традиційних маршрутів експорту української аграрної, металургійної та промислової продукції, підвищила роль сухопутних і річкових коридорів, а також посилила значення транспортної інтеграції України з Європейським Союзом. У цих умовах логістика перестала бути лише інструментом переміщення товарів і стала елементом економічної безпеки, підтримки експорту, імпорту критичних товарів та продовольчої стабільності на міжнародних ринках.

Важливим прикладом адаптації міжнародної логістики до воєнних умов стали «Шляхи солідарності» між ЄС та Україною, започатковані у 2022 р. для підтримки українського експорту й імпорту через автомобільні, залізничні та внутрішні водні маршрути. За даними Європейської Комісії, у березні 2026 р. ці маршрути забезпечували близько 70% українського імпорту, приблизно 60% експорту неаграрної продукції та близько 20% експорту зернових, олійних культур і пов’язаної продукції [3]. З травня 2022 р. вони дали змогу експортувати

близько 217 млн. т. українських товарів та імпортувати близько 102 млн. т. вантажів, зокрема паливо, транспортні засоби, добрива, гуманітарну та військову допомогу [3].

Для України війна продемонструвала стратегічну небезпеку залежності від одного домінуючого логістичного маршруту. Переорієнтація вантажних потоків через західні прикордонні переходи, дунайські порти, європейські транспортні вузли та Чорноморський морський коридор супроводжувалася зростанням витрат, затримками на кордонах, нестачею транспортних потужностей і потребою у кращій координації між митними, прикордонними та логістичними службами. Отже, україно-російська війна підтвердила, що міжнародна логістика в умовах глобальних трансформацій має базуватися не лише на принципі економічної ефективності, а й на принципах безперервності, гнучкості, резервування маршрутів і кризової адаптивності.

Ще одним чинником глобальної логістичної нестабільності у 2026 р. став конфлікт між Іраном та США, який загострив ризики для судноплавства в районі Ормузької протоки. Цей морський прохід має критичне значення для світової економіки, оскільки через нього проходить значна частина енергетичних потоків. Військова ескалація в регіоні порушила судноплавні потоки через Ормузьку протоку, а наслідки вийшли далеко за межі регіону, вплинувши на енергетичні ринки, морський транспорт і глобальні ланцюги постачання [4].

За даними UNCTAD, станом на 10 березня 2026 р. кількість суден, що проходили через Ормузьку протоку, скоротилася зі 129 суден на день у середньому за 1-27 лютого до 4 суден, тобто на 97%. Упродовж 27 лютого-9 березня 2026 р. міжнародні ціни на сиру нафту зросли на 27%, а на скраплений природний газ – на 74% [5]. Це безпосередньо впливає на міжнародну логістику, оскільки дорожчають паливо, страхування, морський фрахт, контейнерні перевезення та кінцева вартість товарів.

Конфлікт між Іраном та США також демонструє взаємозалежність між енергетичною безпекою, логістикою і продовольчими ринками. Через Ормузьку протоку проходять не лише енергоресурси, а й значні обсяги хімічної продукції та добрив. У 2024 р. через цей маршрут проходила приблизно третина світової морської торгівлі добривами, а зростання цін на газ і нафту має тісний зв’язок із цінами на добрива та продовольство [5]. Отже, локальний військово-політичний конфлікт здатний викликати глобальний ефект: підвищення логістичних витрат, інфляційний тиск, здорожчання аграрного виробництва та погіршення умов торгівлі для країн, залежних від імпорту енергоносіїв і продовольства.

У цьому контексті міжнародна логістика переходить від моделі оптимізації витрат до моделі управління стійкістю. Компанії дедалі частіше переглядають принципи побудови ланцюгів постачання: відмовляються від надмірної залежності від одного постачальника чи маршруту, формують резервні канали доставки, збільшують стратегічні запаси, використовують мультимодальні перевезення та цифрові системи моніторингу. Концепція just-in-time доповнюється підходом just-in-case, який передбачає готовність до кризових сценаріїв, навіть якщо це збільшує поточні логістичні витрати.

Водночас цифровізація стає важливою умовою адаптації міжнародної

логістики до нової реальності. Системи відстеження вантажів у реальному часі, електронний документообіг, штучний інтелект для прогнозування ризиків, цифрові платформи управління запасами та аналітика великих даних дають змогу швидше реагувати на зміни маршрутів, затримки, дефіцит транспорту або зростання тарифів. Проте цифровізація не усуває геополітичні ризики повністю. Вона лише підвищує прозорість і швидкість управлінських рішень, тому має поєднуватися з розвитком фізичної інфраструктури, міжнародною координацією та стратегіями безпеки.

Отже, підсумовуючи варто зазначити, що міжнародна логістика в умовах глобальних економічних трансформацій набуває нового змісту: вона стає інструментом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки. Україно-російська війна показала критичне значення альтернативних транспортних коридорів, мультимодальних перевезень і логістичної інтеграції з ЄС для збереження експорту та імпорту в умовах воєнних ризиків. Конфлікт між Іраном та США у 2026 р. додатково засвідчив вразливість світової економіки до порушень у стратегічних морських проходах, зокрема в Ормузькій протоці. Основними викликами для міжнародної логістики залишаються нестабільність торговельних маршрутів, зростання витрат на перевезення, геополітичні ризики, енергетичні шоки, кліматичні обмеження та потреба цифрової модернізації. Перспективна модель міжнародної логістики має ґрунтуватися на диверсифікації маршрутів, цифровій прозорості, партнерстві між бізнесом і державними інституціями, екологізації перевезень та інтеграції логістичних стратегій у систему управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. World Trade Organization. Global Trade Outlook and Statistics. March 2026. Geneva: WTO, 2026. 44 p. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gtos0326_e.pdf; 2. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. Geneva: United Nations Trade and Development, 2024. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024; 3. European Commission. Solidarity Lanes: Latest figures – March 2026. Brussels: European Commission, 2026. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-march-2026-2026-04-24_en; 4._UNCTAD. Strait of Hormuz disruptions: Implications for global trade and development. Geneva: United Nations Trade and Development, 2026. URL: https://unctad.org/publication/strait-hormuz-disruptions-implications-global-trade-and-development; 5. UNCTAD. Strait of Hormuz Disruptions – Implications for Global Trade and Development. Knowledge for Policy. 2026. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/node/85089_ga.

Дідур К.М., канд. екон. наук, доцент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Інноваційна трансформація агропродовольчої сфери як чинник зміцнення продовольчої безпеки

Продовольча безпека у XXI столітті перестала бути виключно аграрною категорією. Сучасна архітектура продовольчої стійкості формується на перетині технологічних змін, енергетичних обмежень, геополітичної нестабільності, кліматичних ризиків і трансформації глобальних ланцюгів доданої вартості. За таких умов агропродовольча сфера дедалі більше функціонує не як сукупність виробничих сегментів, а як складна адаптивна система, у межах якої швидкість інноваційних змін починає визначати здатність держави підтримувати продовольчу стабільність.

Агропродовольчий сектор України увійшов у фазу функціонування, за якої економічні рішення дедалі частіше приймаються під тиском не ринкової логіки, а безпекових обмежень. Частина виробничих територій втратила можливість повноцінного використання через мінування та руйнування інфраструктури. Логістичні маршрути перестали бути стабільними, а собівартість аграрного виробництва почала залежати не лише від цін на ресурси, а й від доступності енергії, транспортних коридорів і фізичної безпеки господарської діяльності. За подібних умов агропродовольча система більше не може розвиватися через інерційне нарощування виробництва. Поступово формується інша модель функціонування, у межах якої визначального значення набувають технологічна адаптивність, швидкість перебудови виробничих процесів, здатність до локалізації переробки та гнучкість логістичних рішень. Саме тому інноваційна трансформація агропродовольчої сфери починає виконувати значно ширшу функцію, ніж просте підвищення економічної ефективності.

Проблематика продовольчої безпеки та інноваційного розвитку агропродовольчої сфери посідає важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади формування продовольчої безпеки досліджували О. Бородіна, В. Месель-Веселяк, М. Малік, С. Кваша та інші. Значний внесок у розроблення концепції сталих агропродовольчих систем здійснили представники міжнародних організацій, зокрема Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН.

У західній науковій традиції дедалі активніше формується підхід, у межах якого продовольча безпека розглядається не лише через показники фізичної доступності продовольства, а й через рівень технологічної стійкості систем виробництва, здатність до адаптації та ефективність управління ризиками. Особливого значення набувають дослідження цифровізації аграрного сектору, розвитку точного землеробства, автоматизації виробництва, біотехнологічних рішень та циркулярних моделей агропродовольчого виробництва. Попри значний масив наукових напрацювань, проблема взаємозв’язку між інноваційною трансформацією агропродовольчої сфери та забезпеченням

продовольчої безпеки в умовах воєнно-економічної нестабільності потребує подальшого поглиблення [1].

Традиційна модель продовольчої безпеки тривалий час спиралася переважно на кількісні параметри виробництва. Домінувала логіка, відповідно до якої збільшення обсягів аграрної продукції автоматично розширює продовольчу стабільність держави. Однак сучасні кризи продемонстрували обмеженість подібного підходу. Високі врожаї самі по собі не гарантують продовольчої безпеки за наявності логістичних розривів, енергетичних обмежень, дефіциту трудових ресурсів або руйнування інфраструктури. Поступово формується інша модель агропродовольчої стійкості, у межах якої ключового значення набувають адаптивність, технологічна мобільність і швидкість інституційного реагування. Саме тому інноваційна трансформація агропродовольчої сфери починає виконувати системоутворюючу функцію [2].

Одним із найбільш помітних напрямів трансформації виступає цифровізація аграрного виробництва. Системи точного землеробства, GPS-моніторинг, супутникова аналітика, використання дронів і сенсорних технологій змінюють саму логіку аграрного менеджменту. Рішення дедалі частіше приймаються не на основі інтуїтивних оцінок, а через аналіз великих масивів даних. Використання цифрових платформ дозволяє оптимізувати витрати ресурсів, знижувати рівень втрат урожаю, контролювати якість ґрунтів і мінімізувати виробничі ризики. Для України подібні технології мають особливе значення через дефіцит ресурсів, складність логістики та нерівномірність доступу до виробничої інфраструктури.

Паралельно відбувається трансформація підходів до організації продовольчих ланцюгів. Пандемічний період і воєнна нестабільність продемонстрували вразливість надмірно глобалізованих моделей постачання. У результаті дедалі більшого значення набувають регіоналізація виробництва, локальні системи переробки, розвиток коротких ланцюгів постачання та диверсифікація логістичних маршрутів. Подібні зміни мають не лише економічний, а й безпековий характер. Агропродовольча система, яка спирається виключно на зовнішні логістичні канали, залишається надзвичайно чутливою до політичних, військових та енергетичних шоків. Тоді як розвиток локальних переробних потужностей формує додатковий рівень внутрішньої стійкості.

Окремого значення набувають біотехнологічні інновації. Кліматичні зміни, деградація ґрунтів і нестабільність водозабезпечення поступово змінюють структуру аграрних ризиків. За подібних умов селекційні технології, адаптивні сорти культур, біологічні засоби захисту рослин і ресурсозберігаючі моделі виробництва перетворюються на стратегічний елемент продовольчої політики. Водночас, інноваційна трансформація не повинна зводитися виключно до технологізації великих агрохолдингів. Надмірна концентрація інноваційних ресурсів у корпоративному секторі здатна поглиблювати структурні дисбаланси аграрної економіки. Малі та середні виробники часто залишаються поза межами доступу до сучасних технологій через фінансові обмеження, дефіцит інфраструктури та нерозвиненість консультаційних сервісів.

У межах критичного підходу до цифрової модернізації аграрного сектору

дедалі частіше висловлюється застереження щодо формування технологічної асиметрії між великими та малими учасниками ринку. Частина дослідників звертає увагу на ризик концентрації даних, цифрового контролю та залежності агровиробників від обмеженого кола технологічних платформ. Подібна дискусія набуває особливої актуальності для України, де аграрна структура поєднує великотоварний експортно орієнтований сектор і значний масив дрібних виробників. За відсутності продуманої державної політики технологічна модернізація може супроводжуватися поглибленням економічної поляризації.

Перспективним напрямом інноваційної трансформації виступає циркулярна модель агропродовольчого виробництва. Використання аграрних відходів для виробництва біоенергії, повторне залучення ресурсів у виробничі цикли, зниження втрат продовольства та розвиток замкнених моделей переробки дозволяють не лише підвищувати економічну ефективність, а й зменшувати ресурсну залежність. Біогазові комплекси, енергетичне використання відходів тваринництва та аграрної сировини здатні формувати додатковий резерв енергетичної автономії агропродовольчого сектору.

Інноваційна трансформація агропродовольчої сфери неможлива без інституційної модернізації. Фрагментарне впровадження технологій не забезпечує системного ефекту за відсутності доступного фінансування, стабільних правил функціонування ринку, інноваційної інфраструктури та ефективної взаємодії між державою, бізнесом і науковим сектором. Вирішального значення набуває формування довгострокової державної стратегії розвитку агропродовольчих інновацій. Йдеться не лише про підтримку окремих технологічних рішень, а про створення цілісної системи інноваційного відтворення, у межах якої наука, освіта, виробництво та інвестиційні механізми функціонують як взаємопов’язані елементи [3].

Отже, інноваційна трансформація агропродовольчої сфери стає одним із визначальних чинників зміцнення продовольчої безпеки. Продовольча стійкість дедалі більше залежить не лише від масштабів виробництва, а й від здатності агропродовольчих систем адаптуватися до криз, технологічних викликів і ресурсних обмежень. Для України стратегічного значення набувають цифровізація аграрного виробництва, точне землеробство, біотехнології, циркулярні моделі та розвиток стійких продовольчих ланцюгів. Результативність інноваційних змін визначатиметься ефективністю інституційної підтримки, доступністю технологій і рівнем інтеграції наукових розробок у практику агропродовольчого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. М. Політика сільського розвитку на базі громад в Україні. Економіка України. 2016. № 11. С. 67-79; 2. Малік М.Й. Шпикуляк О.Г. Інституційні засади розвитку аграрного підприємництва та сільських територій. Економіка АПК. 2020. № 10. С. 42-53; 3. Месель-Веселяк В. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 6-18.

Дмитрук В.О.,канд. екон. наук, доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

Парадигмальна трансформація організаційних форм бізнесу: від ієрархічних структур до цифрових екосистем

Сучасний етап глобального економічного розвитку характеризується радикальною зміною управлінських парадигм, що зумовлено переходом від стабільних індустріальних ринків до динамічного цифрового середовища. Центральним вектором цієї еволюції є парадигмальна трансформація організаційних форм бізнесу, яка полягає у поступовому заміщенні традиційних детермінованих ієрархічних структур гнучкими, децентралізованими цифровими екосистемами. Їх трансформація визначена низкою наступних системних трендів, що кардинально змінюють архітектуру створення вартості.

Перехід від володіння активами до управління доступом та мережевої координації. Сучасний бізнес демонструє стійку тенденцію до детериторіалізації та переходу на модель Asset-light. Це дозволяє компаніям фокусуватися на ключових компетенціях, делегуючи периферійні функції спеціалізованим контрагентам, що мінімізує трансакційні витрати та підвищує адаптивність організаційної структури[3].

Платформізація як механізм інфраструктурної інтеграції та формування кластерів. Цифрові платформні моделі виступають базисом для формування нових кластерних об’єднань. На відміну від традиційних територіальних кластерів, сучасні неокластери інтегруються навколо цифрових інтерфейсів, що забезпечує ефект масштабу та миттєву дифузію інновацій. Платформа стає «оркестратором» екосистеми, регулюючи взаємодію між тисячами незалежних провайдерів та споживачів, що трансформує ринкову конкуренцію у конкуренцію між екосистемними союзами[2].

Екологізація та впровадження регенеративних стратегій у межах циркулярних моделей. Імператив сталого розвитку зумовлює перехід від лінійних ланцюгів постачання до циркулярних бізнес-моделей.[4] Основним трендом є переосмислення життєвого циклу продукту через впровадження стратегій регенерації, повторого та каскадного використання ресурсів.

Також безумовною ознакою сучасної трансформації є зростання сектору соціальних підприємств, що інтегрують соціальну місію безпосередньо в бізнес-логіку.[1] Трендом стає розмивання меж між комерційним та соціальним сектором, де імпакт-інвестування та соціальний вплив стають критеріями ринкової капіталізації нарівні з фінансовими показниками.

Перехід до децентралізованих моделей управління (Agile та еволюційне самоврядування). Внутрішня організація екосистем еволюціонує в бік відмови від технократичного менеджменту. [5] Впровадження ітеративних методологій (Agile) та самоорганізованих команд дозволяє мінімізувати ентропію в управлінні, забезпечуючи високу швидкість реакції на стохастичні зміни ринкової кон’юнктури.

Список використаних джерел:

1. Біла І.С., Шевченко О.О. Соціальне підприємництво - сучасний тренд економічного розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2021. Т. 6, Вип. 1. С. 28–33. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.28-33(дата звернення: 11.05.2026); 2. Крутилін С. Платформні бізнес-моделі як рушій цифровізації економіки та трансформації ринку праці. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 334–341. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-51(дата звернення: 11.05.2026); 3. Шацька З. Я., Бурлак А. О. Сутність та класифікація мережевих підприємницьких структур. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 129–133. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-19 (дата звернення: 11.05.2026); 4. Яковенко В. С. Новітні можливості та форми організації бізнесу у циркулярній економіці. URL: http://www.confcontact.com/2023-kolektyvna-monographiya/Stattya-Yakovenko.pdf (дата звернення: 11.05.2026); 5. Євтухова С. М., Кулініч Т. В., Стовба Т. А. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 13–14. С. 64–71. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.64 (дата звернення: 11.05.2026).

Душкін С. С., канд. техн. наук, доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна

Цифрові рішення для управління «зеленими» активами в урбанізованому середовищі

Процеси глобальної урбанізації та кліматичні зміни зумовлюють критичну потребу в переосмисленні ролі зелених насаджень як стратегічних «зелених» активів міських громад. Проблема полягає у відсутності системного цифрового обліку та об’єктивного моніторингу стану рослинних угруповань, що призводить до неефективного управління екосистемними послугами та деградації міського середовища [1, 2]. В умовах обмеженості ресурсів традиційні методи інвентаризації не забезпечують необхідної оперативності, що створює ризики для сталого розвитку міст та виконання критеріїв ESG-трансформації бізнесу й муніципального сектору.

Технологічна основа управління «зеленими» активами базується на інтеграції геоінформаційних систем з алгоритмами штучного інтелекту для автоматизованої обробки мультиспектральних супутникових знімків та даних дистанційного зондування. Це дозволяє в реальному часі проводити сегментацію крон, оцінювати фітосанітарний стан насаджень та розраховувати індекс NDVI без залучення значних людських ресурсів. Такий інструментарій забезпечує високу точність інвентаризації міських лісів та парків, що є критичним для розробки стратегій адаптації міст до кліматичних змін та мінімізації техногенного навантаження.

Прагматичне значення таких цифрових рішень полягає у можливості точної калькуляції екосистемних послуг та їх конвертації у показники ESG-звітності. Побудова динамічних цифрових моделей зеленої інфраструктури дозволяє прогнозувати економічну ефективність від поглинання вуглецю, регулювання мікроклімату та зниження енерговитрат на охолодження міських територій. Впровадження цих інновацій створює прозору базу для залучення «зелених» інвестицій та сталого розвитку бізнес-екосистем в умовах цифрової трансформації глобальної економіки [3, 4].

На рисунку представлена концептуальна схема яка ілюструє механізм трансформації первинних даних дистанційного зондування у стратегічні інвестиційні показники. На першому етапі цифрові моделі на основі ШІ та ГІС-технологій забезпечують точну ідентифікацію екологічних параметрів: обсягів депонованого вуглецю, показників зниження температури («островів тепла») та економії енергії. Отримані результати проходять через блок економічної калькуляції, де екосистемні послуги конвертуються у вартісні одиниці. Фінальна стадія передбачає інтеграцію цих значень у прозору ESG-звітність, що мінімізує ризики грінвошингу та створює обґрунтовану базу для залучення «зелених» інвестицій у розвиток стабільної міської інфраструктури в умовах глобальних трансформацій.

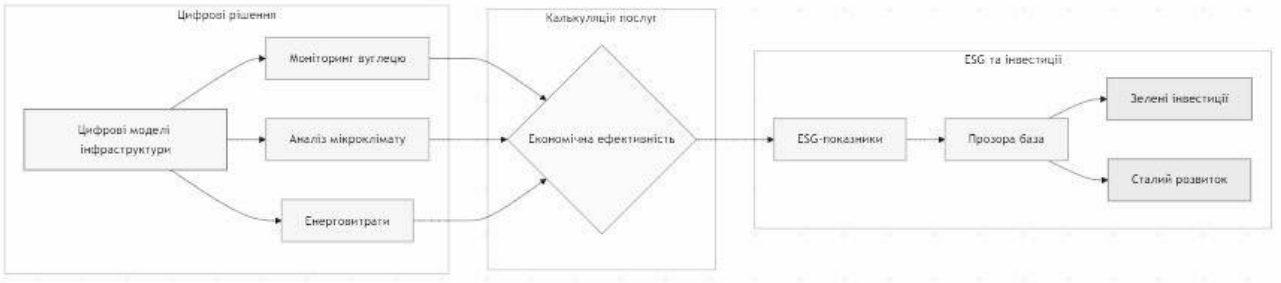

Рис. 1. Концептуальна схема конвертації результатів цифрового моніторингу «зелених» активів у показники ESG-ефективності бізнесу

Впровадження цифрових інструментів управління зеленими активами дозволяє трансформувати екологічні дані у стратегічний ресурс для розвитку територій. Використання автоматизованих систем аналізу знімає проблему суб'єктивності оцінок та забезпечує високу швидкість обробки інформації, що є критично важливим для оперативного реагування на деградацію міських екосистем. Це створює надійну основу для інтеграції екологічних параметрів у загальну цифровізацію бізнес-процесів, забезпечуючи відповідність сучасним міжнародним стандартам сталого розвитку та прозорості.

Підсумовуючи, слід зазначити, що використання ГІС-технологій та штучного інтелекту в моніторингу зелених насаджень є необхідною умовою для переходу до економіки замкненого циклу та успішної реалізації ESG-стратегій. Побудовані цифрові моделі не лише оптимізують видатки на утримання міської інфраструктури, а й підвищують інвестиційну привабливість регіонів через демонстрацію реального екологічного ефекту. Таким чином, «зелені» цифрові

інновації стають фундаментом для формування стійкого та безпечного міського середовища в умовах глобальних економічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Душкін С.С. Зелене будівництво як інноваційний підхід до вирішення екологічних проблем сучасних міст. Матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Green Construction» («Зелене будівництво») 13-14 травня 2025 р. Київ. КНУБА. 2025. С. 110-115.

2. Душкін С. Екологічні наслідки війни в Україні: виклики, ризики та шляхи відновлення. тези доп.наук.-теор. та прикл. конф. М. Київ 6.11.2024 р. К.: НАУ, 2024. С. 222-223.

3. Панасюк В. М., Бродовська О. Г., Мужевич Н. В. Застосування цифрових рішень для автоматизації обліку екологічних витрат у громадах. Економічна наука. 2026. № 6. С. 40–46. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.40

4. Ersoy Mirici M. The Ecosystem Services and Green Infrastructure: A Systematic Review and the Gap of Economic Valuation. Sustainability. 2022. Vol. 14, Iss. 1. P. 517. DOI: https://doi.org/10.3390/su14010517

Жданова Л.Л., д-р. екон. наук, доцент
Одеський національний економічний університет, Україна

Сучасні тренди сукупного попиту світової економіки

У сучасних умовах поділ праці і спеціалізація національної економіки обумовлені необхідністю забезпечення конкурентоспроможності власних товаровиробників. Вирішення такого завдання безпосередньо зв’язане зі зниженням витрат завдяки ефекту масштабу. Забезпечення збуту для виробництва у великому і масовому масштабі можливе лише при роботі на світовий ринок. В результаті національна економіка будь якої країни стає іманентною частиною світової економіки. Відтак, набуває актуальності дослідження тенденцій змін товарних і грошових зв’язків різних національних економік в єдиному економічному просторі глобальної економіки.

Динаміку структури економіки віддзеркалює кейнсіанська концепція сукупного попиту. Методологію кейнсіанства покладено в основу наданого дослідження. Відповідне до цієї методології економіка світу розглядається як єдине цілісне утворення. Вважається, що товари, які вироблені національною економікою можна продати на світовому ринку, а, з іншого боку, товари, необхідні для безперебійного руху національної економіки, які вона не виробляє, але які їй потрібні, можна купити на світовому ринку. Збільшення обсягу експорту відносно обсягу імпорту дозволяє завантажити національні виробничі потужності у більшому ступені, ніж сукупний попит національної економіки на даний момент часу. Таким чином, теорія сукупного попиту відштовхується від ситуації, яка характеризується наявністю невживаних ресурсів у суспільному виробництві. Завдання дослідження Дж. М. Кейнса – знайти можливості і

механізми, що дозволяють вивести економіку з такого стану, і одним з таких механізмів є робота на закордонні ринки. Однак де гарантії, що зовнішньому ринку потрібні товари, надлишкові на внутрішньому ринку тієї чи іншої країни? Країнознавчі дослідження економічного циклу показують, що проблему недостатнього сукупного попиту багато розвинених країн вирішують саме таким чином – орієнтуючи свою продукцію на зовнішні ринки. Однак, кейнсіанська концепція формувалась у період часу, коли паперові гроші були зв'язані із золотом, а англійський фунт виконував функцію світових грошей. За таких умов позитивний чистий експорт означає притік у країну золота. В сучасних умовах, коли функція світових грошей закріплена за паперовим доларом США, який не має безпосереднього зв'язку із золотом, виникає питання: навіщо робити валютні резерви і якими мають бути їх обсяги поза метою балансування експортно-імпортних операцій.

Іншим, не менш складним питанням є визначення офіційного курсу обміну національної валюти на світові гроші і оптимального його відхилення від паритету купівельної спроможності.

Розглядаючи позитивну величину чистого експорту, необхідне з'ясувати, виробники яких саме товарів зацікавленій в експорті і чому.

Об'єктом дослідження Дж. М. Кейнса була економіка з незавантаженими виробничими потужностями. Такі потужності, надлишкові на якийсь момент часу, виникають об'єктивно у зв'язку зі специфікою формування попиту на елементи основного капіталу. Такий попит на продукцію машинобудування виникає і зберігається у період створення (або розширення) нового продуктивного капіталу підприємствами різних галузей економіки. Коли закінчується період створення (або розширення) нового продуктивного капіталу, зменшується і попит на нову техніку, тобто на продукцію машинобудівних підприємств. Попит знов зросте лише по закінченню нормативного строку експлуатації цих елементів продуктивного капіталу. Для машинобудівних підприємств виникає дилема – звужувати власне виробництво або шукати попит ззовні, на інших національних ринках. Таким чином, в країнах-виробниках техніки з'являються економічні стимули для роботи на світовий ринок. При цьому виробництво техніки, найчастіше є високотехнологічним або середньотехнологічним, здійснюється корпораціями. У ціні такого товару крім витрат виробництва і середнього прибутку є монопольний прибуток і інтелектуальна рента. Попит на такі товари пред'являють країни, економіки яких не виробляють або виробляють недостатньо продукції машинобудування.

Для купівлі необхідних товарів потрібні світові гроші. Таким чином, для таких країн теж необхідне експортувати власні товари, причому обсяги експорту мають забезпечити кошти, необхідні для закупівлі потрібної техніки. Таким чином інвестиційний попит національного бізнесу на іноземну продукцію машинобудування стає мотивом для зростання національного експорту менш розвинутих країн заради світових грошей. Об'єктами експорту виявляються товари, виробництво яких не потребує великих інвестицій, кваліфікованої праці. Такими товарами є аграрна продукція, сировина, енергоносії. Проблема торгівлі такими товарами полягає у специфіці формування цін. Аграрна продукція,

сировина, енергоносії – це стандартизована продукція, утворення цін на яку здійснюється на ринках, функціонування яких близько до моделі досконалої конкуренції. Такі ціни складаються з витрат виробництва і середнього (нормального) прибутку. Теоретичне можливу монопольну ренту вдається отримати лише виробникам унікальної аграрної продукції та виробникам унікальних видів сировини. Виробникам деяких видів енергоносіїв вдається отримувати монопольну ренту лише завдяки картельному договору. Таким чином, пропорції обміну продукції машинобудування на аграрну продукцію та на сировину складаються на користь виробників техніки. Такий характер товарообміну підштовхує країни, які не виробляють, потрібні їм види техніки, штучно підвищувати конкурентоспроможність власного аграрно-сировинного експорту здешевленням власної грошової одиниці відносно паритету її купівельної спроможності. Відхилення офіційного курсу обміну національної валюти від її паритету купівельної спроможності віддзеркалюється у натурально-речових і вартісних пропорціях ВВП. Так, іноземні товари, які купуються на зарубіжних ринках, оплачуються світовими грошима, а потім їх ціни перераховуються з доларового виразу в національну грошову одиницю за офіційним обмінним курсом і з такою внутрішньою ціною ці товари надходять на внутрішній ринок. Таким чином, ціна імпортних товарів, перерахована у національну валюту за офіційним курсом обміну буде вище ніж вона могла би бути при перерахунку за паритетом купівельної спроможності.

Віддзеркаленням розглянутих механізмів формування глобального сукупного попиту є концепції інтеграції національної економіки у світовий ринок. Найбільш відомими і перевіреними на практиці є концепції індустріалізації – імпортозаміщуюча індустріалізація і експортоорієнтована індустріалізація Першу було покладено у фундамент економічної політики Аргентини, Бразилії, Мексики у 50-60-ті роки XX століття. На основі другої було розроблено економічну політику Республіки Корея, Тайваню, Гонконгу, Сінгапуру у 70-80 роки XX століття. З початку XXI століття експортоорієнтована модель індустріалізації здійснюється і у КНР. [1, 120-121]. Як свідчать статистичні дані упродовж усього XXI століття розвинені країни і країни експортоорієнтованої індустріалізації постійне підвищують обсяги експорту високотехнологічної продукції у вартісному вимірі. Одночасно зростає і частка високотехнологічної продукції у товарному експорті. Так, з 2014 до 2024 роки в середньому у світі частка експорту високотехнологічної продукції в загальному експорті промислової продукції збільшилася з 19% до 25% [2], частка експорту середньотехнологічної і високотехнологічної продукції в загальному експорті промислової продукції країн експортоорієнтованої індустріалізації утримується цей період на рівні 60-80%, в країнах імпортозаміщуючої індустріалізації тенденції змін неоднорідні [3]. Ще одним важливим трендом сукупного попиту став розвиток світової торгівлі об’єктами інтелектуальної власності, як у кількісному висловленні, так і у вартісному вимірі. Таке зростання дослідники пов’язують зі створенням глобальної цифрової інфраструктури і розповсюдженням інформаційних технологій.

Таким чином, глобальні тренди світового ринку свідчить про зростання світового попиту на технологічне складну продукцію високотехнологічного і середньотехнологічного секторів економіки і відповідне, про ускладнення структури кожного компоненту сукупного попиту.

Список використаних джерел

1. Zhdanova L.L Innovative development in the conditions of export-oriented and import-substituting models of industrialization // Economic innovations. – 2021. – Volume 23, Issue 3 (80). – №3. С.117-126. (0,95 др. арк.). https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).117-126; 2. Офіційний веб-портал Світового банку https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.TOTL.ZS?view=chart (дата звернення 11.05.2026); 3. Офіційний веб-портал Світового банку ttps://data.worldbank.org/indicator/TX.MNF.TECH.ZS.UN (дата звернення 11.05.2026).

Іванієнко В.В., канд. екон. наук, професор
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Ключові особливості та стратегії виходу на світовий ринок: теоретико-методологічні аспекти

Проблема виходу підприємств на зовнішні ринки в сучасній зовнішньоекономічній практиці дійсно є важливою, і їй присвячено значну увагу у наукових дослідженнях: Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю., Дроздова Н. М., Тюріна Н.М., Карвацька Н.С., Олійник Т.І., Соколова К.О. та інші.

Міжнародна стратегія підприємства є загальним планом дій, спрямованим на досягнення його міжнародних цілей. Вибір стратегії залежить від маркетингових цілей підприємства, розмірів його діяльності, характеру товарів або послуг, а також від бажання контролювати рівень продажів на окремих сегментах ринку.. Прийняття рішення по стратегічному плануванні також враховує потенційний обсяг продажів, витрати на логістику, наявність кваліфікованого персоналу та інші фактори зовнішнього середовища [1].

Перед тим, як вийти на світовий ринок, дуже важливо провести ретельний аналіз. Це дозволить уникнути безлічі помилок та підвищити шанси на забезпечення своєї конкурентності. Насамперед, необхідно враховувати кілька ключових факторів:

1) економічні чинники: рівень інфляції, курс валют, стан економіки у цілому. Вони визначають купівельну спроможність та рівень попиту;

2) політичні чинники: стабільність уряду, законодавчі обмеження, торговельні бар'єри. Вони можуть створити або усунути бар'єри для входу на ринок;

3) культурні чинники: мовні бар'єри, культурні відмінності, споживчі уподобання. Вони впливають на сприйняття бренду та продуктів.

Якщо компанія вирішує розширити свій бізнес і вийти на зовнішні ринки, вона має кілька можливих шляхів. Вибір методу залежить від вартості, ступеня ризику, рівня контролю над процесом, ключового мотиву, етапів реалізації методу, переваг та проблем кожного з них (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії виходу зовнішні ринки

Стратегія	Переваги	Недоліки
Експорт (включає виробництво товарів та послуг на внутрішньому ринку компанії або в третій країні, а потім їх продаж на зовнішніх ринках)	Низькі інвестиції, швидкий вихід ринку.	Високі тарифи, логістичні складнощі.
Ліцензування (співпраця, за якої компанія передає право використання своїх унікальних процесів, патентів, товарних знаків, технологій та інших цінних навичок компанії в іншій країні за винагороду в рамках договору)	Низькі витрати на організацію, супровід та контроль.	Втрата унікальності та складність контролю.
Франчайзинг (суворіший варіант ліцензування, при якому франчайзер передає свою торгову марку та бізнес-процеси франчайзі)	Швидке зростання, низькі витрати.	Контроль якості.
Контрактне виробництво (стратегія, за якої компанія передає виробництво своїх товарів місцевим компаніям на цільовому ринку, зберігаючи при цьому контроль над іншими функціями, такими як маркетинг та продаж)	Низькі витрати на виробництво та збереження контролю над важливими функціями, а також можливість уникнути вхідних бар'єрів та проблем з адаптацією ціни до кон'юнктури ринку.	Складність перенесення виробництва високотехнологічних продуктів, ризик запозичення цінних технологій іншим виробникам та труднощі у пошуку компетентних партнерів у довгостроковій перспективі.
Спільні підприємства (окремі компанії, створені кількома підприємствами, де відповідальність та ризики розділені між власниками)	Поділ ризиків, об'єднання ресурсів, доступ до знань та технологій ринку. Дозволяє обійти багато вхідних бар'єрів на конкурентних ринках.	Висока вартість (порівняно з іншими методами) та ризик виникнення управлінських конфліктів у зв'язку з різними пріоритетами компанії та її партнера. Складнощі в управлінні.
Прямі інвестиції або ієрархічна побудова бізнесу (отримання повного контролю над бізнесом на цільовому зовнішньому ринку, що означає повне володіння фірмою в цільовій країні у формі філії або незалежного підприємства. Для використання інвестиційної стратегії виходу на зовнішній ринок можна вибрати один із двох основних шляхів: придбати	Повний контроль, довгострокові вигоди.	Високі ризики, значні вкладення.

Стратегія	Переваги	Недоліки
вже існуючий бізнес або створити нову компанію з нуля)		
Бізнес «з нуля» (у бізнес-термінології використовується термін «green field strategy» для позначення стратегії розширення бізнесу на зовнішній ринок через створення нового виробничого об'єкта)	Дозволяє компанії мати максимальний контроль над бізнес-процесами та мінімальний ризик (оскільки вона може оптимізувати ці процеси)	Вимагає великих витрат і багато часу.
Злиття та придбання повного пакету акцій (придбати вже існуючий бізнес на цільовому зовнішньому ринку)	Менш витратний метод, ніж створення аналогічного бізнесу «з нуля» і дозволяє компанії відразу отримати частку цільового ринку.	Необхідно враховувати всі законодавчі обмеження та правила цього процесу, а також провести повний аналіз об'єкта, що купується, і мати хороший штат фахівців, який зможе правильно провести злиття та організувати інтеграційні процеси між компаніями.

Джерело: узагальнено автором

Вихід компаній на зовнішні ринки у сучасній глобальній економіці по праву вважається ключовою умовою успішного зростання та розвитку бізнесу. Зовнішньоекономічна діяльність дозволяє компаніям диверсифікувати свою діяльність, розширювати географічну присутність, отримувати доступ до ресурсів та технологій інших країн, комерціалізувати інновації, підвищувати результативність діяльності організації та її конкурентоспроможність на ринках.

Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок є необхідним та важливим кроком для того, щоб визначити найоптимальніші види проникнення на міжнародну арену. Рішення, які будуть прийнятті після аналізу конкурентного середовища, постановки цілей і завдань, визначення стратегічних партнерів, аналізу користувальницьких очікувань та побудови маркетингових стратегій будуть мати вагомий вплив на подальшу діяльність підприємства на міжнародний арені, в тому числі і на вид експансії. У будь-якому випадку, інтернаціоналізація бізнесу є стратегічним кроком, який може відіграти ключову роль у подальшому розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. пос. Київ: Центр навч. л-ри, 2021. 792 с

Ільїна М.В., д-р екон. наук, с.н.с.
Інститут демографії та досліджень якості життя НАНУ, Україна

Резилієнтність економіки в умовах глобальних трансформацій: тенденції та виклики

Основні структурні зміни, яких зазнає світова економіка протягом останніх п’яти років, є деглобалізація, декарбонізація, цифровізація, зростання боргових зобов’язань та демографічні зміни [1]. Деглобалізація посилюється внаслідок поширення торговельних обмежень (запровадження тарифів, санкцій), геополітичного суперництва (воєнні конфлікти, посилення одних та послаблення інших безпекових і політичних альянсів), переформатування логістичних ланцюгів, релокалізація виробництв.

Декарбонізація й адаптація до змін клімату потребують додаткових видатків для розробки і впровадження «зелених» технологій, попередження та захисту від погодних явищ. Це посилює інфляцію, оскільки при впровадженні зелених технологій супутнього збільшення продуктивності виробництва чи зростання податкової бази не відбувається. Старіння населення означає скорочення робочої сили, а зростання тривалості життя та зниження народжуваності збільшують фіскальне навантаження на систему медичного обслуговування та державні видатки на пенсійні виплати. Загальне зростання державних витрат призводить до росту боргових зобов'язань, що призводить до підвищення процентних ставок та обмеження можливостей держав інвестувати у пріоритетні сфери. До останніх слід віднести інфраструктуру, освіту і дослідження, які є ключовими для забезпечення тривалого і стабільного економічного зростання. Водночас цифровізація, штучний інтелект та технологічні інновації частково врівноважують дію перелічених факторів, які стримують економічне зростання [1].

Наразі найбільшу невизначеність прогнозів подальшого розвитку світової економіки справляє війна на Близькому Сході. Глобальні обсяги економіки у четвертому кварталі 2025 року зросли до 3,9%, у Китаї – до 6,1%, у єврозоні – до 1,5% [2]. На початку року обсяги світової торгівлі залишалися стабільними, а скорочення експорту промислових товарів компенсувало стрімке зростання експорту цифрових технологій та технологій, пов’язаних зі штучним інтелектом. Світова інфляція також була стабільною, попри певні коливання всередині країн (у США інфляція перевищує цільовий показник, натомість у Японії впала на 2% нижче цільового рівня завдяки скасуванню тимчасового податку на бензин).

Після початку конфлікту зростання інфляції було збалансовано підвищенням дохідності облігацій та зниженням цін на акції. Згідно з базовим прогнозом, глобальне зростання становитиме 3,1% у 2026 р. та 3,2% у 2027 р.; через війну інфляція зросте до 4,4% у 2026 р. та знизиться до 3,7% у 2027 р. [2]. Наслідки конфлікту для більш вразливих економік та країн, що розвиваються та імпортують сировину, будуть більш помітними. За несприятливого сценарію та зі зростанням цін на енергоносії економіка у 2026 р. сповільниться до 2,5%, а інфляція сягне 5,4%. За найбільш несприятливого сценарію геополітична

напруженість може спровокувати найбільшу енергетичну кризу сучасності, що призведе до погано контрольованих процесів у світовій економіці.

Для оцінювання спроможності глобальної та національних економік протистояти руйнівним впливам, долати системні кризи, відновлюватися після них і адаптуватися до умов нестабільного середовища і невизначеності, у науковій економічній літературі використовують термін «резилієнтність економіки». Європейська комісія навіть розробила спеціальний інструмент для вимірювання резилієнтності національних економік з використанням чотирьох ключових вимірів – соціально-економічного, екологічного, цифрового і геополітичного [3].

Згідно зі звітами Світового банку [4], світова економіка виявилася більш стійкою, ніж очікувалося. Резилієнтність глобальної економіки може бути пояснена у т.ч. негативними факторами – наприклад, повільністю зростання соціальної нерівності та збільшення розриву у рівнях життя, скороченням внутрішнього попиту, зміною глобальних ланцюгів поставок, релокацією підприємств. У майбутньому створення сприятливих умов, експансія великих національних економік, збалансування цін на енергоносії та більш активна трудова міграція дадуть змогу пом'якшити негативні наслідки пандемії, воєнних конфліктів та торговельних війн.

Очікується, що економічне зростання відновиться у 2027 р. після коригування торговельних потоків та зменшення політичної невизначеності. Більш ліберальна економічна політика та скорочення державних видатків мають спрямовуватися на інвестиції у нові технології та освіту. За прогнозами Світового банку, зростання буде вищим у країнах з низьким рівнем доходу завдяки зростанню внутрішнього попиту та відновленню експорту. Хоча цього може виявитися недостатнім для скорочення розриву в доходах між країнами, це дасть змогу світовій економіці зберегти резилієнтність та спроможність реагувати на подібні шоки у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. O'Hanley R. Five Transformational Trends Shaping Global Finance. World Economic forum. URL: https://www.weforum.org/stories/2025/01/5-transformational-trends-shaping-global-finance/ (дата звернення: 12.05.2026).; 2. World Economic Outlook: Global Economy in the Shadow of War. Washington, DC: International Monetary Fund, 2026. 180 p. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2026/april/english/text.pdf (дата звернення: 12.05.2026); 3. Ільїна М.В. Оцінювання стійкості економічних систем до зовнішніх загроз: європейські та вітчизняні підходи. *Contemporary Transformations of Social Development: New Challenges and Perspectives* / Alves, L., Starchenko, G. (eds.). UNIOESTE-NDR, Toledo. Chernihiv : REICST, 2024. Pp. 102-115. DOI: https://doi.org/10.54929/monograph-06-2024-02-07; 4. Global Economic Prospects: A World Bank Group Flagship Report. Washingron, DC: The World Bank, 2026. 244 p. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a9e24256-baf8-45bb-9075-75e437e1d6f7/content (дата звернення: 12.05.2026).

Кравченко Ю.М., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Неоінституціоналізм у дослідженні глобальних економічних трансформацій цифрової доби

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабними трансформаціями, пов'язаними з цифровізацією, глобалізацією, зміною структури ринків та формуванням нових моделей економічної взаємодії. Традиційні економічні теорії не завжди здатні повною мірою пояснити природу цих змін, тому особливої актуальності набуває неоінституціональний підхід, який розглядає економічний розвиток через призму інститутів, правил, норм і механізмів координації економічної поведінки.

В останні два десятиліття XX ст. розпочалося зростання та поглиблення дослідницького інтересу до сфери політичних інститутів, яке зумовило формування в політичній науці методології неоінституціоналізму. «Втома» від біхевіоралізму та структурного функціоналізму, обмеженості теорії раціонального вибору в сукупності з методологічною неможливістю останніх пояснити нові явища зі сфери політичного, спричинили формування нових інтерпретацій політичних інститутів та відповідних методів їх вивчення [6].

На противагу іншим науковим підходам, неоінституціоналізм акцентує увагу на ролі інститутів у формуванні політичних процесів і змін, а також, на відміну від старого інституціоналізму, розглядає інститути не тільки як сукупність формальних правил, таких як закони, конституції чи державні органи, а й неформальних норм, зокрема суспільних цінностей, традицій чи практик, що визначають поведінку політичних акторів і структурують динаміку політичних реформ, стабільності чи криз. У центрі неоінституціоналізму лежить ідея, що інститути створюють «правила гри», які обмежують або спрямовують дії індивідів, груп чи організацій, формуючи траєкторію політичних змін у державі [1].

Неоінституціоналізм сформувався як напрям сучасної економічної теорії, представники якого акцентують увагу на ролі формальних і неформальних інститутів у забезпеченні ефективного функціонування економіки. До формальних інститутів належать законодавство, права власності, контракти, державне регулювання, а до неформальних – традиції, довіра, ділова культура, соціальні норми. Саме ці елементи визначають характер економічної взаємодії в умовах цифрової доби.

Функціонування інститутів визначається сферою їхньої діяльності, культурними традиціями й багатьма іншими факторами, у переліку яких ефективність є далеко не визначальним параметром. Зміни частіше відбуваються з ними тому, що змінюються ті цінності, які зумовлюють їх існування, або вони самі стають несумісними з іншими цінностями й інститутами, але ніяк не з міркувань ефективності [4].

У контексті глобальних економічних трансформацій особливого значення набуває теорія транзакційних витрат. Відповідно до неї цифрові технології

сприяють істотному скороченню витрат на пошук інформації, укладання контрактів, комунікацію та контроль виконання зобов'язань. Використання електронних платформ, цифрових сервісів, хмарних технологій і штучного інтелекту змінює механізми ринкової координації та створює нові форми економічних відносин.

З позицій неоінституціоналізму цифрова економіка розвивається на основі нових інститутів, серед яких провідне місце посідають:

- цифрові платформи;
- електронні контракти;
- віртуальні ринки;
- криптовалюти та блокчейн-технології;
- інститути кібербезпеки та захисту даних;
- механізми електронного врядування.

На важливість інститутів в трансформації економіки свого часу звернув увагу основоположник неоінституціоналізму Д. Норт. Він зазначив, що інститути відіграють значну роль у формуванні сучасної економіки і є рушійною силою її зростання. Тому їх слід враховувати в процесі розробки економічних моделей, навіть якщо їх можна враховувати як "фонові сили" [2].

Ці інститути формують нове економічне середовище, у якому відбувається трансформація ролі держави, бізнесу та споживачів. Якщо в індустріальній економіці основними чинниками розвитку були матеріальні ресурси та капітал, то у цифровій добі вирішального значення набувають інформація, знання та доступ до технологій.

Виходячи з поглядів Д. Норта про те, що становлення й розвиток нових інститутів пов'язано з можливістю за їхній рахунок мінімізувати трансакційні витрати й максимізувати прибутки, а також з того, що "інституціональна основа дозволяє захопити потенціал та економічні переваги сучасних технологій", можна стверджувати про надзвичайну важливість і актуальність інституціональних основ становлення і розвитку цифрової економіки, що випливають із ефектів взаємодії інститутів та технологій [3].

Важливе місце у неоінституціональній теорії займає концепція прав власності. У цифровій економіці особливої ваги набуває захист інтелектуальної власності, авторських прав, персональних даних та цифрових активів. Недостатня визначеність прав власності у сфері цифрових технологій створює ризики для інноваційного розвитку, знижує інвестиційну активність та ускладнює функціонування міжнародних ринків.

Неоінституціоналізм підкреслює, що трансакційні витрати завжди додатні, права власності ніколи не є чітко визначеними й надійно захищеними, будь-які контракти є неповними, а їх учасники схильні до порушення зобов'язань. Важлива ідея неоінституціоналізму: інститути дозволяють економити трансакційні витрати. Але формування і функціонування інститутів, у свою чергу, вимагає витрат [5].

Неоінституціоналізм також дозволяє пояснити нерівномірність економічного розвитку різних країн у цифрову епоху. Рівень цифровізації, ефективність державного регулювання, якість інститутів, рівень довіри та

захисту прав власності визначають здатність країни адаптуватися до глобальних викликів. Країни з розвиненими інститутами швидше інтегруються у світову цифрову економіку, активніше залучають інвестиції та забезпечують вищу конкурентоспроможність.

У сучасних умовах посилюється значення інституційних змін як передумови сталого економічного розвитку. Для ефективного функціонування цифрової економіки необхідними є:

- удосконалення нормативно-правового регулювання цифрових ринків;
- розвиток інститутів захисту даних та кібербезпеки;
- підтримка цифрового підприємництва та інновацій;
- формування прозорих правил функціонування платформної економіки;
- розвиток міжнародної координації у сфері цифрового регулювання.

Отже, неоінституціоналізм є важливим методологічним інструментом дослідження глобальних економічних трансформацій цифрової доби. Саме через аналіз інститутів можна пояснити особливості розвитку сучасної економіки, зміни у структурі ринків, характер конкурентної боротьби та перспективи подальшої цифровізації світового господарства.

Список використаних джерел:

1. Кавецький О. Неоінституціоналізм як методологія дослідження внутрішньополітичних трансформацій. *Вісник Львівського університету.* Серія філос.-політолог. студії. 2025. Випуск 60, с. 305-310

2. Радєв Д.В. Сутність та змістоутворювальні ознаки цифрової економіки у контексті інституціоналізму. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39, С. 146-153. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-18

3. Радєв Д.В. Інституціональні основи формування і розвитку цифрової економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 207-212. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-37

4. Кундиревич В.П. Неоінституціоналізм як теоретична платформа глобального регулювання економічних процесів. *Економічний вісник НГУ.* 2011. № 4. С.6-11

5. Шибаєва Н. В., Бабан Т. О., Ткаченко С.Є. Ш 55 Сучасні економічні теорії: навчальний посібник. – Х.: ДБТУ, 2024. – 145 с.

6. Ротар Н. Неоінституціоналізм в системі теоретико-методологічних засад політичної науки. Історико-політичні проблеми сучасного світу: Збірник наукових статей. – Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. – Т. 39. – С. 136-146 DOI: 10.31861/mhpi2019.39.136-146 DOI: 10.31861/mhpi2019.39.136-146

Лисенко Г.П.
Інститут продовольчих ресурсів НААН, Україна

Виклики для безпечності харчових продуктів в умовах циркулярної економіки

У сучасних умовах світова економіка зазнає глибоких трансформацій, зумовлених глобалізацією, цифровізацією, екологічними викликами та необхідністю раціонального використання обмежених ресурсів. Світові агропродовольчі системи є ресурсоємними, генерують відходи та забруднення. Для подолання цих викликів реалізується перехід від лінійних моделей господарювання до циркулярної економіки. Попри вагомі переваги, які отримують агропродовольчі системи, запровадження циркулярної економіки може створювати ризики для безпеки харчових продуктів, зокрема:

1. В результаті порушення технології переробки та повторного використання води в сільському господарстві можуть утворюватись мікробіологічні (наприклад бактерії, віруси, грибкові патогени) та хімічні забруднення (ветеринарні препарати, добрива, пестициди та побутова хімія), накопичуватись мікропластик, формуватись стійкість до антимікробних препаратів, що забруднить, отриманий за допомогою такої води, новий харчовий продукт.
2. Через неякісні перерозподіл, переробку або повторне використання харчових відходів та побічних продуктів мікробіологічні та хімічні забруднення, стійкість до антимікробних препаратів, різні фізичні небезпеки у харчових відходах, утворенні або недостатньо очищені в результаті такої переробки, можуть забруднити харчові продукти.
3. Використання неякісної багаторазової упаковки, переробка пластику з порушенням технології та розробка не достатньо безпечних альтернатив упаковці може сприяти міграції забруднюючих речовин з упаковки в їжу.
4. Помилки в функціонуванні інтегрованих систем фермерського господарства, що диверсифікують виробництво та впроваджують стійкі практики господарювання можуть викликати перенесення патогенів з однієї системи до іншої, сприяти розвитку стійкості до антимікробних препаратів [1].

Контроль безпечності харчових продуктів є невід'ємною умовою ефективної реалізації складових елементів циркулярної економіки. У зв'язку з цим необхідно впроваджувати суворі стандарти контролю якості та безпечності, забезпечувати належний моніторинг технологічних процесів і дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Це мінімізує потенційні ризики для здоров'я споживачів і сприятиме розвитку циркулярної економіки без шкоди для безпечності харчових продуктів.

Список використаних джерел:

1. Ensuring food safety in a circular economy: Four key areas. FAO. Rome. 2024. URL: https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd1788en

Макогон В.В., канд. екон. наук, доцент
Зателепа В.К., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Фіскальні детермінанти фінансової стійкості аграрних підприємств в умовах трансформації податкової системи

Фінансова стійкість аграрних підприємств є однією з ключових передумов забезпечення стабільного функціонування та розвитку агропромислового комплексу України. В умовах трансформації національної податкової системи, спричиненої економічними, інституційними та воєнними викликами, особливої актуальності набуває дослідження фіскальних детермінант, які формують фінансові результати, платоспроможність і довгострокову стабільність суб'єктів аграрного бізнесу.

Податкова система України перебуває у стані постійної адаптації до умов євроінтеграції, бюджетних обмежень та структурних змін в економіці. Для аграрних підприємств такі трансформації супроводжуються як новими можливостями, так і додатковими ризиками, що обумовлює необхідність комплексної оцінки впливу фіскальних інструментів на фінансову стійкість галузі. Особливістю аграрного виробництва є сезонність, висока залежність від природно-кліматичних умов, нестабільність доходів та значна капіталомісткість, що посилює чутливість підприємств до податкового навантаження.

Фіскальні детермінанти фінансової стійкості аграрних підприємств доцільно розглядати як сукупність податкових інструментів, ставок, пільг, механізмів адміністрування та регуляторних норм, що безпосередньо впливають на формування фінансових ресурсів, структуру витрат і рівень ризиків суб'єктів господарювання. До ключових детермінант належать: загальний рівень податкового навантаження, структура податкових платежів, система спеціальних режимів оподаткування, податкові пільги, механізми відшкодування ПДВ, а також стабільність і прогнозованість податкової політики.

Загальний рівень податкового навантаження безпосередньо впливає на обсяг чистого прибутку, рентабельність діяльності та інвестиційну активність аграрних підприємств. Надмірне податкове навантаження обмежує фінансові можливості підприємств щодо оновлення основних засобів, впровадження інноваційних технологій, розширення виробництва та диверсифікації діяльності. Водночас оптимально структурована система оподаткування може виступати чинником стимулювання сталого розвитку аграрного сектору.

Структура податкових платежів відіграє не менш важливу роль у формуванні фінансової стійкості. Переважання непрямих податків, зокрема податку на додану вартість, створює значне навантаження на оборотні кошти підприємств, особливо в умовах сезонних коливань доходів. Затримки з відшкодуванням ПДВ призводять до дефіциту ліквідності, зростання кредитної залежності та погіршення платоспроможності. Водночас застосування єдиного

* Науковий керівник – В. В. Макогон, канд. екон. наук, доцент

податку для сільськогосподарських товаровиробників сприяє спрощенню податкового адміністрування та підвищенню прогнозованості фінансових потоків.

Суттєвим чинником фінансової стабільності аграрних підприємств є система податкових пільг та державної підтримки. Пільгове оподаткування доходів, земельних ресурсів та окремих видів діяльності дозволяє зменшити витрати виробництва, підвищити конкурентоспроможність продукції та забезпечити прийнятний рівень рентабельності. Однак нестабільність податкового законодавства, часті зміни режимів оподаткування та скорочення обсягів пільг негативно впливають на довгострокове фінансове планування та інвестиційні рішення аграрних підприємств.

В умовах трансформації податкової системи зростає значення податкового ризику як складової фінансових ризиків підприємства. Податкові ризики пов’язані з можливими донарахуваннями податкових зобов’язань, штрафними санкціями, змінами законодавства та невизначеністю податкового адміністрування. Для аграрних підприємств, що працюють у складному регуляторному середовищі, ефективне управління податковими ризиками є необхідною умовою підтримання фінансової стійкості.

Управління фіскальними детермінантами фінансової стійкості передбачає впровадження комплексної системи податкового планування, прогнозування та контролю. Податкове планування дозволяє оптимізувати структуру податкових платежів, використовуючи легальні інструменти мінімізації податкового навантаження, зокрема вибір оптимальної організаційно-правової форми, системи оподаткування та механізмів амортизаційної політики. Прогнозування податкових зобов’язань сприяє підвищенню точності фінансових планів та зменшенню ризику дефіциту ліквідності.

Особливу роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграє управління грошовими потоками з урахуванням сезонності аграрного виробництва. Раціональний розподіл податкових платежів у часі, узгодження строків сплати податків з періодами надходження виручки та використання механізмів відстрочення або розстрочення податкових зобов’язань дозволяють знизити напруженість ліквідності та підвищити платоспроможність підприємств.

Важливим напрямом посилення фінансової стійкості є вдосконалення державної податкової політики щодо аграрного сектору. Це передбачає формування стабільної та прогнозованої системи оподаткування, збереження цільових податкових пільг, розвиток механізмів автоматичного відшкодування ПДВ, а також цифровізацію податкового адміністрування. Застосування цифрових платформ та автоматизованих систем обліку сприяє зменшенню адміністративних витрат, підвищенню прозорості та зниженню корупційних ризиків.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України аграрний сектор відіграватиме ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, валютних надходжень та зайнятості населення. За таких умов фіскальні детермінанти фінансової стійкості аграрних підприємств повинні бути зорієнтовані не лише на фіскальну ефективність, але й на стимулювання інвестицій, інновацій та сталого

розвитку сільських територій. Податкова система має виступати інструментом економічного зростання, а не виключно механізмом наповнення бюджету.

Таким чином, фіскальні детермінанти фінансової стійкості аграрних підприємств формують складну багатофакторну систему взаємозв'язків між податковою політикою держави та фінансовими результатами суб'єктів господарювання. Їх комплексне дослідження дозволяє обґрунтувати напрями оптимізації податкового навантаження, підвищення платоспроможності та зниження ризиків, що є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрного сектору України.

Список використаних джерел:

1. Hryhorenko O. M., Mandych O. V., Staverska T. O. Tax burden and financial sustainability of agricultural enterprises in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. 3(38). 247–256. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237456; 2. Koval V., Prymush Y., Hrymaliuk A., Popova O. Fiscal regulation of agribusiness development in conditions of economic transformation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. 42(4). 498–507. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2020.50; 3. Onyshchenko S. V., Hlushchenko O. V. Influence of tax policy on financial stability of agricultural enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2019. 2(18). 102–109. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2-102-109

Маренич Т. Г., д-р екон. наук, професор
Інститут тваринництва НААН, Україна

Молочне скотарство України в умовах динамічних змін

Молочне скотарство має стратегічне значення для України як з економічної, так і з соціальної точки зору. Стабільне виробництво молока гарантує продовольчу незалежність країни. Однак галузь зазнає трансформацій.

Аналіз стану молочного скотарства на основі даних офіційної статистики дає змогу виокремити такі основні аспекти його функціонування. Попри перманентні заходи держави щодо підтримки галузі, зберігається тенденція до зменшення поголів'я корів, що посилилася через війну в країні. Кількість корів у всіх категоріях господарств (на кінець року) в 2024 р. становила 1155 тис гол, що менше порівняно з 2000 р. – в 4,3 рази, з 2021 р. – на 25,2%, з попереднім роком – на 8,6% [1, с. 156]. Основне поголів'я зосереджене у господарствах населення: у 2000 р. – 62,7%, у 2021 р. – 72,5%, у 2024 р. – 66,6%. На підприємствах утримувалося відповідно 37,3%, 27,5% і 33,4% корів, що свідчить про поступове нарощування чисельності тварин на промислових фермах, особливо у відносно безпечних регіонах. Зокрема, у 2024 р. порівняно з 2023 р. поголів'я корів на підприємствах збільшилося на 1,05%. Водночас в господарствах населення у 2024 р. проти 2023 р. воно зменшилося на 12,7% [1, с. 157]. У цілому кількість корів на підприємствах скоротилася в порівнянні з

2000 р. в 4,8 рази, з 2021 р. – на 9,2%, в господарствах населення – відповідно в 4 та 1,5 рази. Тобто, в останні роки спад поголів'я корів в останніх був суттєвішим, ніж у промисловому секторі. Констатуємо, що скорочення поголів'я корів не вдається зупинити до сих пір. У січні 2026 року за попередніми даними загальне поголів'я корів в Україні вже становило 958,7 тис гол., що на 17,2% менше, ніж у січні минулого року. Втім, навіть незважаючи на збитковість виробництва молока на початку 2026 року промисловий сектор поки що не зменшує поголів'я корів. На підприємствах поголів'я корів за рік зросло на 3% – до 395,9 тис. голів, а у господарствах населення воно скоротилося на 27,2% – до 562,8 тис. голів [2].

Суттєве зменшення поголів'я корів, воєнні дії в Україні та інші соціально-економічні фактори негативно вплинули на загальне виробництво молока, яке досягло у 2024 р. в усіх категоріях господарств 7246 тис т, що менше порівняно з 2000 р. в 1,7 рази, з 2021 р. – на 16,8%, з 2023 р. – на 2,5% [1, с. 159]. Виробництво молока змістилось зі східних і північно-східних областей до центральних та західних областей (перш за все Тернопільської та Хмельницької). При цьому основними виробниками продукції є господарства населення. Так, частка виробництва молока господарствами населення, хоча і має стійку тенденцію до зменшення, становить у 2024 р. 58,6% (у 2000 р. – 71,0%, у 2021 р. – 68,2%, у 2023 р. – 62,2%). Водночас підприємства надоїли у 2024 р. на 6,7% більше молока, ніж попереднього року, а господарства населення навпаки зменшили обсяги продукції на 8,1%. У порівнянні з 2000 р. підприємствами було одержано молока менше на 18,3%, а з 2021 р. – вже більше на 8,3%, у господарствах населення – менше відповідно в 2,1 і 1,4 рази [1, с. 160]. Незважаючи на виклики війни підприємства в останні роки демонструють відповідні темпи приросту обсягу одержаного молока порівняно з його спадом у господарствах населення. Можна передбачити, що через підвищення вимог до безпечності та якості молока і молочних продуктів у господарствах населення виробництво молока скорочуватиметься й надалі і в перспективі ця продукція використовуватиметься лише для власного споживання.

Попри зменшення кількості корів їх продуктивність суттєво зросла. В усіх категоріях господарств середній надій молока від однієї корови збільшився з 2359 кг в 2000 р. до 5696 кг в 2024 р., або в 2,4 рази. Зокрема, на підприємствах продуктивність корів збільшилася за цей період з 1588 кг до 8167 кг, або в 5,1 рази, а в господарствах населення – з 2960 кг до 4663 кг, або в 1,6 рази [1, с. 164].

Продуктивність корів є важливим чинником формування собівартості продукції. Зростання продуктивності корів здатне певною мірою компенсувати негативний вплив підвищення вартості факторів інтенсифікації виробництва. Тому для підприємств нині важливим є, з одного боку, підвищення продуктивності корів шляхом поліпшення генетичного потенціалу тварин, збалансування раціонів годівлі, заготівлі високоякісних кормів, дотримання технології утримання та доїння корів, інтенсивного вирощування ремонтного молодняку, а з іншого – ефективне управління витратами.

Статистичні дані показують, що витрати на виробництво продукції тваринництва в аграрних підприємствах зростають стабільно. Збільшення

собівартості виробництва молока під час війни зумовлюється, перш за все, зростанням цін на комбікорми, енергоносії, паливно-мастильні матеріали, логістичні послуги, а також посиленням вимог щодо екологізації виробництва та забезпечення належного добробуту тварин. Зокрема, левову частку в структурі собівартості молока становлять витрати на корми. Простежується зростання частки кормів у собівартості молока: з 50–55% у попередні роки до 65–70% і більше нині. Це свідчить про дві тенденції: усвідомлення необхідності інвестування у збалансований та якісний раціон, а також скорочення або утримання на сталому рівні фіксованих витрат на тлі зростання продуктивності стада.

Вже тривалий час в Україні збільшується кількість спеціалізованих промислових ферм і поголів'я утримуваних на них сільськогосподарських тварин. При цьому зменшується чисельність підприємств, що займаються тваринництвом. За період 2015–2022 рр. кількість підприємств, що утримували корів, скоротилася в 1,8 рази, а поголів'я корів зменшилося в 1,3 рази. Якщо у 2015 році в середньому на одне підприємство, що мало корів, припадало 193 голови, то у 2022 році – вже 274 голови [3, с. 104]. Водночас кількість підприємств, що утримували корів за перший рік війни значно зменшилася порівняно з попереднім – з 1686 до 1440 одиниць, або на 14,6%. Загальна чисельність поголів'я також зменшилася, але меншими темпами (на 7,2%), що вказує на укрупнення господарств. Найбільше підприємств утримує 100–499 корів (у 2021 р. – 42,5%, у 2022 р. – 42,7%), однак чисельність таких корів скорочується (з 41,9 до 40,0%). Зросла частка поголів'я у підприємствах із понад 1000 корів з 28,9% до 30,3%, що показує зміщення у бік високоспеціалізованого молочного виробництва. У цілому наведені дані вказують на наявність тенденції до індустріалізації та формування великих спеціалізованих виробництв, які мають вищу продуктивність і більшу рентабельність у складних економічних умовах.

Посилення конкуренції, впровадження європейських стандартів якості та безпечності продукції, відкриття зовнішніх ринків зумовлюють необхідність модернізації виробництва, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Практика свідчить, що передусім великі підприємства здійснювали модернізацію виробництва відповідно до стандартів ЄС упродовж перехідного періоду, готуючись до запровадження обов'язкових вимог. Зокрема, з 1 січня 2026 року в Україні набрали чинності нові євроінтеграційні вимоги щодо благополуччя сільськогосподарських тварин під час їх утримання, що потребує реальних змін. Ті господарства, які відкладали модернізацію ферм, будуть змушені або швидко адаптуватися, або ризикувати втратою своїх позицій на ринку. За оцінками експертів повна імплементація євроінтеграційних вимог щодо благополуччя тварин у молочному скотарстві потребуватиме від товаровиробників щонайменше 10 млрд грн додаткових інвестицій, що створює суттєві виклики для їх функціонування, особливо для малих і середніх господарств [4]. Водночас ці процеси сприяють концентрації виробництва та поступовому скороченню частки дрібнотоварного сектору.

В останні роки внаслідок збільшення обсягів виробництва сирого молока високотоварними молочними фермами та кількості операторів ринку переробки зростають обсяги надходження на промислову переробку. У 2024 р. від підприємств надійшло на переробку 2886,8 тис т молока, що більше порівняно з 2023 р. на 327,1 тис т, або на 12,8%, від господарств населення – 243,4 тис т, що менше на 72,3 тис т, або на 22,9% [1, с. 166]. Загальне надходження молока на переробку, включаючи давальницьку сировину та власновироблену продукцію переробних підприємств, становило 3222,7 тис. т, що на 10,4% більше, ніж попереднього року, та на 0,8% більше, ніж у 2021 р. Водночас покращилися і показники якості молока: 55% молока, зданого на переробку, – екстраґатунок та 25,3% – молоко вищого ґатунку [5].

Середня товарність молока в аграрних підприємствах збільшилася з 91,1% в 2023 р. до 96,3% в 2024 р. Водночас у господарствах населення цей показник зазнав зменшення – з 6,8% до 5,7%. Переробні підприємства віддають перевагу сировині з промислових ферм, оскільки якість сирого молока, виробленого аграрними підприємствами є суттєво вищою порівняно з господарствами населення, що зумовлено особливостями технології виробництва, а також наявністю належних умов для його охолодження, зберігання та транспортування.

Економічна ефективність виробництва молока залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ефект масштабу, продуктивність, державна політика, валютні коливання, сезонність виробництва, а також геополітичні та кліматичні фактори. Прибутковість у молочному скотарстві визначається, насамперед, співвідношенням між ціною реалізації продукції та її собівартістю, а також рівнем продуктивності й ефективністю виробництва.

Одним із ключових факторів зростання виробництва в промисловому секторі є ціна на молокосировину, яка безпосередньо впливає на розвиток молочного скотарства та продовольчу безпеку держави. Зокрема, середня ціна на молоко, реалізоване аграрними підприємствами переробним підприємствам (за 1 т), у 2021 р. становила 10300,7 грн, у 2023 р. – 12234,4 грн, а у 2024 р. – 15915,4 грн, що свідчить про її зростання за досліджуваний період у 1,5 раза [1, с. 136]. Дані показують, що в останні роки сире молоко дорожчало і досягло довоєнного рівня співвідношення цін в ЄС та Україні. Підвищення ціни сприяло збільшенню доходів від ведення молочного скотарства й, відповідно, його рентабельності.

Необхідно зазначити, що виробництво молока завжди було прибутковим бізнесом. Так, рівень рентабельності розведення ВРХ молочних порід (за КВЕД) становив у 2015 р. 39,8%, у 2021 р. – 29,5%, у 2024 р. – 25,6%. Цей показник, хоча і був традиційно нижчим порівняно з вирощуванням високомаржинальних, експортно орієнтованих культур рослинництва, все одно забезпечував стабільний приріст ефективності діяльності аграрних підприємств. Для порівняння: рівень рентабельності вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур у 2015 р. досяг 47,6%, у 2021 р. – 49,2%, у 2024 р. – 25,5%. При цьому рівень рентабельності розведення ВРХ молочних порід зменшився у перший рік війни на 13,8 в.п. до 15,7%. В 2023 р. проти 2022 р. цей показник також зазнав зменшення – на 2,2 в.п., проте вже був вищим на 1,9 в.п., ніж у вирощуванні зернових, бобових культур і насіння олійних культур – 11,6%.

У 2024 р. прибутковість порівнюваних видів виробництв майже зрівнялася [6]. Тому, незважаючи на серйозні ризики під час війни, високу капіталомісткість і повільну окупність, молочне скотарство в умовах воєнних дій може виступати як відносно стабільний напрям агробізнесу та відігравати важливу соціально-економічну роль, однак його прибутковість і інвестиційна привабливість суттєво залежать від безпекових, логістичних та ресурсних факторів.

Втім, ринкова кон'юнктура відрізняється циклічним характером. Уже з кінця 2025 року окремі переробні підприємства через перебої з енергопостачанням, труднощі зі збутом готової продукції та тиск імпортних молочних продуктів у торговельних мережах почали скорочувати закупівлі сирого молока та послідовно знижувати ціни. Ціни на молочну сировину різних ґатунків на початку 2026 р. коливалися від 13,50 до 14,00 грн/кг без ПДВ, які є меншими за фактичний рівень собівартості на 15–20%, що робить її виробництво в нинішніх умовах збитковим і може призвести до скорочення поголів'я корів. Закупівельні ціни для господарств населення є ще нижчими через низьку якість молока. Крім того, ціни на молочну сировину значною мірою формуються балансом глобального попиту та пропозиції. Непрогнозоване збільшення обсягів надою минулого року призвело до обвалу світових цін на вершкове масло у третьому кварталі 2025 року. Близько 49% молока-сировини, яке надходить на переробку в Україні, використовується для виробництва вершкового масла [7]. Цей показник значно вищий за європейський (29%), що робить вітчизняну молочну галузь дуже залежною від коливань світових цін на вершкове масло. Через високу частку виробництва вершкового масла, зниження світових цін на цей продукт суттєво зменшує закупівельні ціни на молоко в Україні.

Різке зниження закупівельних цін на молоко-сировину може зумовити скорочення інвестиційної активності у тваринницькому секторі, припинення діяльності малих і середніх молочних господарств, втрату значної кількості робочих місць у сільській місцевості, а також посилення залежності від імпорту молочної продукції. Тому погіршення ринкової кон'юнктури, дефіцит електроенергії та зростання виробничих витрат створюють передумови для зниження поголів'я корів і кількості надоєного молока у промисловому секторі, що призведе до скорочення заготівлі молока переробними підприємствами та зменшення обсягів його переробки. Одним із напрямів поліпшення ситуації можуть стати тісніші домовленості виробників молока з молокопереробними підприємствами, які забезпечать стабільний збут і прийнятні ціни для всіх учасників ринку. У перспективі доцільним є розвиток молочними фермами власної великомасштабної переробки молока з метою зменшення впливу циклічних криз та підвищення стабільності й прогнозованості їх діяльності. Вже зараз деякі аграрні підприємства обирають стратегію вертикальної інтеграції, що передбачає поєднання виробництва, переробки та власного роздрібного продажу готової продукції. У цілому молочна галузь потребує виважених антикризових рішень, державної підтримки та забезпечення стабільного енергопостачання.

Незважаючи на війну, еміграцію та зниження купівельної спроможності, населення зберігає стабільний попит на молочну продукцію. У 2024 році середнє споживання молочних продуктів в Україні зросло до 209,3 кг на одну особу, що

на 4% більше, ніж у 2023 і 2021 роках [5]. Проте споживання молока та молочних продуктів на одну особу за рік становить лише 55% раціональної норми і є навіть нижчим за мінімальні норми.

Збільшення надходження молочної сировини на переробку та стримане внутрішнє споживання уможливлюють продаж молочних продуктів за кордон. Попри війну, експорт молочної продукції з України демонструє стабільне зростання. Так, експорт молочних продуктів у 2024 р. склав 118,02 тис. т на суму 296,81 млн дол. США, що більше на 16% проти 2023 р. та на 20% проти 2021 р. Найбільша частка у структурі експорту приходиться на такі категорії: сухе та згущене молоко (25%); сири (18%); вершкове масло (16%); казеїн (14%); морозиво (14%). Основними ринками збуту стали країни Європейського Союзу, Молдова, відкрилися нові можливості на ринках ОАЕ та Узбекистану.

Також Україна наростила і обсяги імпорту. Імпорт молочних продуктів у 2024 р. склав 60,27 тис. т на 290,34 млн дол. США, що більше на 10% в порівнянні з 2023 р. та менше на 24% в порівнянні з 2021 р. (у грошовому еквіваленті). Водночас 78% імпорту припадає на сири – високомаржинальну продукцію [5].

Згідно з наведеними даними, у 2024 році Україна зберігала позитивне сальдо зовнішньої торгівлі молочною продукцією: обсяги експорту майже удвічі перевищували імпортні поставки, тоді як їхня вартість залишалася приблизно співмірною. Така ситуація свідчить про вищу додану вартість імпортованої продукції (переважно сирів) і водночас більший фізичний обсяг товарної маси в структурі експорту (зокрема сухого молока, масла, казеїну).

З огляду на обмежені можливості суттєвого зростання внутрішнього споживання молока та молочних продуктів в умовах війни і нових хвиль вимушеної еміграції, подальше збільшення виробництва сирого молока в Україні доцільно орієнтувати на експорт продукції його переробки. Тобто, нарощування експортного потенціалу галузі стає необхідною умовою для збереження та розвитку галузі в середньостроковій перспективі. З 29 жовтня 2025 р. набула чинності Поглиблена та всеохопна зона вільної торгівлі (ПВЗВТ) між ЄС і Україною, що створює нові можливості для українських експортерів. При цьому дотримання комплексу вимог ЄС, зокрема у сфері благополуччя сільськогосподарських тварин, є важливою передумовою виходу на європейський ринок, що одночасно посилює регуляторний та фінансовий тиск на товаровиробників.

Таким чином, незважаючи на значні втрати воєнного періоду та складні умови функціонування, молочний промисловий сектор продовжує розвиватися, виявляючи стійкість і здатність до модернізації та відновлення. Проте підприємства-виробники молока нині функціонують в умовах подвійного тиску: необхідності інвестування в модернізацію для досягнення відповідності європейським стандартам та забезпечення виживання за умов цінової нестабільності на ринках кормів, енергоносіїв і кінцевої продукції. Важливими складовими безперебійності виробництва молока під час війни є безпека, надійне електропостачання, кадрове забезпечення та ефективна логістика.

Список використаних джерел

1. Статистичний щорічник України за 2024 рік. / За ред. А. В. Макарчука. Відпов. за вип. О. А. Вишневська. Київ: Державна служба статистики України, 2025. 273 с. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024 2. Бублик О. Поголів'я корів в Україні вже менше 1 млн голів. *Agrotimes*. 05.03.2026. URL: https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/pogolivya-koriv-v-ukrayini-vzhe-menshe-1-mln/ 3. Сільське господарство України за 2022 рік: статистичний збірник. / Відпов. за вип. О. Прокопенко. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 163 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf 4. Обвал цін на молоко – короткозора стратегія, яка вбиває українське молочне скотарство. *ABM*. 30.10.2025. URL: https://avm-ua.org/uk/post/obval-cin-na-moloko-korotkozora-strategia-aka-vbivae-ukrainske-molocne-skotarstvo 5. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. *ABM*. 03.06.2025. URL: https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati 6. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (без урахування банків) за 2010-2024 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm 7. В Україні на тлі надлишку пропозиції подешевшало молоко. *Укрінформ*. 08.01.2026. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4078214-v-ukraini-na-tli-nadlisku-propozicii-podesevsalo-moloko.html

Маслова О.О., здобувачка вищої освіти ступеня магістр [*]
Бердянський державний педагогічний університет, Україна

Функціонування страхового ринку України під час війни

Страховий ринок є важливим сегментом фінансового ринку і відіграє важливу роль у розвитку національної економіки переважної більшості розвинутих країн світу. Це пояснюється тим, що, по-перше, страхування являє собою досить ефективний метод мінімізації збитків шляхом застосування механізмів управління ризиками. По-друге, в більшості розвинутих країн, страховий ринок характеризується значними масштабами. В цих країнах рівень капіталізації та концентрації капіталу провідних страхових компаній можна порівняти з аналогічними показниками великих фінансових корпорацій. По-третє, страхова галузь має достатньо високі можливості для інвестування [7]. У розвинутих країнах страхові компанії виступають у ролі одного з постійних джерел внутрішніх інвестицій. В країнах із перехідною економікою страховий сектор виступає у якості базису для формування фінансового ринку та забезпечує підвищення масштабів та ефективності функціонування національної економіки

[*] Науковий керівник - Несторенко Т.П., професор AS, кандидат економічних наук, доцент, Сілезька академія (Польща); Бердянський державний педагогічний університет

в цілому [5, 8]. В умовах сьогодення страховий ринок відіграє роль важливого механізму акумулювання грошових коштів, які спрямовуються на покриття збитків, які виникли в разі настання страхових подій. Оскільки ринок страхування є вагомою складовою фінансового ринку країни, в умовах нестабільної економіки його стабільне функціонування стає особливо важливим. Зокрема, в умовах військових дій страховики, які займаються страхуванням життя та майна, підпадають під дію багатьох фінансових ризиків та вимушені максимально швидко пристосовуватися до нових умов [1, 6]. Можна стверджувати, що під час війни ефективне функціонування страхового ринку є вагомим чинником стабілізації економічної ситуації в країні.

Досвід діяльності страхових компаній у більшості розвинутих країн свідчить про важливість цієї галузі в контексті вирішення низки соціальних проблем та розвитку економіки країни в цілому. Але в Україні вплив страхування на економіку країни є незначним, оскільки український ринок страхування до сих пір продовжує формуватися. До того ж в останні роки на розвиток страхового бізнесу негативно вплинули події, пов'язані із військовою агресією рф, а саме: загальне зниження вартості активів та зменшення рівня їхньої ліквідності, втрата доступу до нерухомого майна на територіях окупованих рф, значне збільшення рівня витрат на забезпечення виконання страхових зобов'язань внаслідок девальвації національної валюти. Негативна дія цих чинників призвела до значного скорочення кількості страхових компаній в Україні (табл.1). Науковці вважають, що в сучасних складних умовах в Україні можуть функціонувати лише ті страхові компанії, які здійснюють помірно консервативну інвестиційну політику та мають необхідний запас фінансової стійкості [3].

Таблиця 1

Динаміка кількості страхових компаній в Україні

Вид страхової компанії	Роки					Відхилення	
	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., +-	2025 р. до 2021 р., %
Non-life	142	116	90	55	47	-95	33,1
Life	13	12	12	10	10	-9	76,9
Всього	155	128	102	65	57	-145	36,8

Зменшення кількості страхових компаній за період 2021–2023 рр. частково можна пояснити впровадженням реформ у сфері страхування, починаючи з 2020 року. Після переходу регуляторних та наглядових функцій від Держкомфінпослуг до Національного банку України у 2020 році відбулися суттєві зміни у регуляторному законодавстві, що призвели до самоліквідації значної кількості неплатоспроможних страховиків [2]. Цей процес продовжився після початку повномасштабної російської військової агресії на території України. Скорочення кількості страхових компаній не призвело до зменшення загального розміру страхових премій та страхових виплат (табл.2). В перші роки війни (2022–2023 рр.) в порівнянні з 2021 роком відбулося значне скорочення як величини валових страхових премій, так і величини валових страхових витрат. Так, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком сума валових страхових премій скоротилася на 9,2 млрд. грн. (18,8%), а сума валових страхових витрат – на 4,9

млрд. грн. (на 27,4%). У 2023 році відбулося певне зростання цих показників, але річні показники були нижчими, ніж відповідні показники 2021 року. Вже у 2024 році показники сумарних валових страхових премій та валових страхових витрат перевищили рівень 2021 року та продемонстрували певну тенденцію до зростання. Ця тенденція подовжилася у 2025 році, коли було досягнуто найбільших показників за останні 5 років. Так, у 2025 році в порівнянні з 2021 роком сумарні валові страхові премії зросли на 23,4 млрд. грн. (47,9%). В той самий час сумарні валові страхові виплати зросли на 8,9 млрд. грн. (49,7%). Різке скорочення розміру страхових премій та виплат у 2022 році пов'язане з початком повномасштабної війни в Україні. Це стало повним шоком для страховиків та призвело до різкого посилення операційних ризиків та скорочення попиту на страхові послуги. Але вже у 2023 році страховий ринок певним чином пристосувався до нових реалій, що призвело до зростання розміру валових премій та виплат. У ці роки найбільша частка страхового портфеля припадає на автострахування (ОСАГО, «Зелена картка», КАСКО, ДЦВ). Особливо це стосується «Зеленої картки», оскільки у 2022–2023 рр. велика кількість українців виїхала за кордон на власних автомобілях.

Таблиця 2

Динаміка валових страхових премій та валових страхових виплат, 2021-2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., +-	2025 р. до 2021 р., %
Валові страхові премії, млрд. грн.	48,9	39,7	47,0	53,3	72,3	23,4	147,9
Валові страхові виплати, млрд. грн.	17,9	13,0	16,3	20,9	26,8	8,9	149,7

В 2021–2025 рр. середнє відношення валових виплат до валових премій складало приблизно 30%. Це значно нижче за прийнятий світовий показник (не менше ніж 50%), тому можна вважати, що і досі в Україні культура страхування знаходиться на достатньо низькому рівні. Величина активів та валових страхових резервів за останні роки має стійку позитивну динаміку (табл.3).

Таблиця 3

Динаміка активів та валових страхових резервів за 2021–2025 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., +-	2025 р. до 2021 р., %
Активи, млрд. грн.	64,2	70,3	74,3	72,8	86,3	22,1	134,4
Валові страхові резерви, млрд. грн.	36,5	41,0	46,8	47,0	49,0	12,5	134,2

За досліджуваний період зростання активів та страхових резервів відбувалося майже синхронно. Так, у 2025 році в порівнянні із 2021 роком базовий темп зростання активів склав 134,4%, а базовий темп зростання страхових активів – 134,2%. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про зміцнення фінансової бази страхової галузі.

Одними з найважливіших показників рівня функціонування страхового ринку є показник проникнення страхування (співвідношення валових страхових премій до ВВП країни) та показник страхової щільності (відображає суму страхових премій, що припадає на душу населення) (табл.4).

Таблиця 4

Динаміка показників проникнення страхування та страхової щільності в Україні, 2021–2025 рр.

Показники	Роки					Середньорічний темп відхилення
	2021	2022	2023	2024	2025	
Рівень проникнення страхування, %	1,12	0,78	0,84	0,69	0,82	-0,075
Щільність страхування, USD/1 особу	44,2	23,8	32,4	15,2	22,6	-5,4

Дані таблиці 4 свідчать про зменшення впливу страхової галузі на економіку країни. Так, в 2021–2025 рр. показник проникнення страхування у національну економіку скорочувався в середньому на 0,075% за рік і склав у 2025 році лише 0,82%. В той самий час в країнах ЄС цей показник дорівнює 5,0%, а в середньому в світі – 6,1% [4]. Показник щільності страхування зменшувався за ці роки в середньому на 5,4 USD/1 особу та склав у 2025 році 22,6 USD/1 особу. При цьому прийнято вважати, що мінімальне значення показника щільності страхування повинно становити не менш ніж 140 USD/1 особу.

Таким чином, сьогодні страховий ринок України знаходиться в складному стані. Але незважаючи на усі виклики, він продовжує функціонувати та забезпечувати виконання своєї місії – надавати підтримку підприємницьким структурам та населенню України. Під час повномасштабної війни окремі страховики впровадили страхові продукти, які надають захист від окремих видів воєнних ризиків. Так, СК АРКС застосовує страхову програму «Бронезахист», яка покриває збитки, що виникають внаслідок воєнних дій. Програма КАСКО «Залізний купол» додатково включає виплати, пов’язані з пошкодженням авто уламками, ракетами, БПЛА. Але поки що подібні страхові програми не мають масового характеру. Тому на п’ятий рік війни в України існує реальна проблема створення ефективної системи страхування від ризиків, пов’язаних з війною, – системи, яка повинна поєднувати існуючі страхові продукти з програмами відшкодування воєнних ризиків, що повинно сприяти стабільному функціонуванню бізнес-структур та економічному відродженню України.

Список використаних джерел:

1. Баранов А., Баранова О. Концептуальні засади державного регулювання страхового ринку. Фінансовий простір, 2022.№2 (46), с. 44-53. https://doi.org/10.30970/fp.2(46).2022.445354; 2. Бурбель Л. Страхування воєнних ризиків. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strah_v_r_pr-03-11-2025.pdf?v=14; 3. Марина А.С., Пеценко, М.В. Страховий ринок України в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. (5(05), с.44–51. https://doi.org/10.32782/dees.5-7; 4. Наглядова статистика. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist; 5. Несторенко Т.П., Сердюк О.В. Методи оцінки ризику при прийнятті інвестиційних рішень у рекреаційній сфері.

Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит», 2010. № 2, с.171–178; 6. Попович Д.В., Михальчук С.В. Функціонування страхового ринку України під час війни. Фінансовий простір, 2024. №3-4 (54), с. 183-189. https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.183191192; 7. Nestorenko T., Koinash M., Nestorenko O., Symonenko D. (2024). Modelling of innovative and investment processes in resort cities and destinations. Development Service Industry Management, vol. 4, p. 351–357. https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54); 8. Zakharchenko P., Nestorenko T., Koinash, M. (2024). Innovative and Investment Development of Resort Cities and Destinations: Sustainable Development Modelling. Modeling the Development of the Economic Systems, vol.4, p.400–404. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-52.

Музиченко М.В., канд. екон. наук, доцент
Економічний радник ТОВ «АЛЬТЕРЕНЕРГО-ЗАХІД»,
Україна

Перспективи розвитку африканського ринку природного газу в сучасних геополітичних умовах

Вкрай складна ситуація в Ормузькій протоці, одним з наслідків якої стало призупинення постачання скрапленого природного газу (СПГ) з країн Близького Сходу, що забезпечували близько 20-ти відсотків світових поставок СПГ, дала поштовх для розширення присутності на спотовому ринку газу африканських країн. На фоні геополітичної напруги на Близькому Сході, одним з основних альтернативних джерел постачання стала північноафриканська країна, яка у 1964 році перша у світі здійснила експорт СПГ у промислових обсягах – Алжир.

Країна прагне забезпечити максимальне використання вже існуючих власних СПГ потужностей для задоволення попиту азійського та європейського ринків, та, крім того, у разі виникнення дефіциту постачань, має намір спрямовувати СПГ до таких країн як Єгипет, Кувейт, Йорданія та Бахрейн.

Алжир має доведені запаси газу обсягом близько 2500 млрд кубічних метрів. Щорічний видобуток газу, більша частка якого експортується до європейських та середземноморських країн за трубопроводами Transmed та Medgaz, становить близько 105 млрд кубічних метрів [1].

У 2025 році, за даними іспанського оператора газової мережі Enagaz, Алжир є основним постачальником природного газу до Іспанії. За період березень 2025 – лютий 2026 постачання алжирського природного газу до Іспанії склало близько 107114 ГВт-годин, що становить 34,1% загального обсягу імпорту газу країною. Постачання природного газу до Іспанії здійснюється двома інфраструктурними лініями: трубопроводом Medgaz та газогоном Магріб-Європа (MEG або Pedro Duran Farell pipeline), який проходить через Марокко.

Уряд Іспанії розглядає можливість збільшення імпорту за трубопроводом Medgaz з урахуванням ризиків можливих перебоїв у постачанні з Близького Сходу. Стратегічним елементом інфраструктури експорту алжирського

природного газу до Європи є Транссередньоземноморський трубопровід (Transmed), який поєднує Алжир з Італією та є основним маршрутом постачання на європейський ринок. З 2022 року поставки за цим трубопроводом зробили Алжир найбільшим постачальником газу до Італії, задовольняючи більш ніж дві третини внутрішніх потреб країни [2].

Італія як найбільша європейська країна, залежна від катарського газу, має намір просити Алжир про додаткові обсяги газу для заміщення дефіциту після форс-мажору з боку QatarEnergy. Потенційно Алжир може збільшити експорт [3]. Разом з тим, за висновками експертів, маючи можливості для збільшення обсягів постачання СПГ до Італії, Алжир нездатний найближчим часом перекрити обсяги катарського газу, враховуючи той факт, що ця північно африканська країна виробляє лише половину кількості СПГ, яку виробляв Катар до початку повномасштабного конфлікту на Близькому Сході [4].

Має намір якнайшвидше подовжити угоду з Алжиром щодо постачання СПГ, позиціонуючи себе як регіональний енергетичний центр у Південно-Східній Європі, Туреччина. Співробітництво з країнами в енергетичній сфері розпочалося у 1988 році з підписання угоди про постачання алжирського природного газу до Туреччини. Сьогодні Алжир є одним з основних постачальників СПГ до країни. Поточні обсяги складають близько 4,4 млрд кубічних метрів на рік, а в рамках майбутньої угоди передбачається їх збільшення до 6,5 млрд кубічних метрів. Частина алжирського газу може бути регазифікована на турецьких заводах та через Болгарію реекспортована до Європи [5]. Алжир продовжує зміцнювати стратегічні позиції як надійний постачальник енергії до ринків Середземномор'я та Південної Європи.

Географічне розташування Алжиру на Середземному морі сприяє стабільному торговельному потоку та унеможливлює збої, пов'язані з безпековою ситуацією в Ормузькій протоці.

Список використаних джерел:

1. Algeria tăng sản lượng dầu khí và đẩy mạnh xuất khẩu sang châu Âu trong năm 2026. URL: https://baonghean.vn/en/algeria-tang-san-luong-dau-khi-va-day-manh-xuat-khau-sang-chau-au-trong-nam-2026-10327746.html; 2. Algeria remains Spain's leading gas supplier for the past 12 months. URL: https://www.agenzianova.com/en/news/lalgeria-si-conferma-il-primo-fornitore-di-gas-alla-spagna-negli-ultimi-12-mesi/; 3. Найбільш залежна від катарського газу країна Європи почала шукати альтернативу в Алжирі. URL: https://biz.liga.net/ua/energy/news/naybilsh-zalezhna-vid-katarskoho-hazu-kraina-yevropy-pochala-shukaty-alternatyvu-v-alzhyri; 4. Meloni plans closer cooperation with Algeria to boost gas deliveries. URL: https://www.euronews.com/my-europe/2026/03/25/italys-pm-meloni-plans-closer-cooperation-with-algeria-to-boost-gas-deliveries; 5. Turkey accelerates renewal of LNG contract with Algeria and targets European market. URL: https://www.agenzianova.com/en/news/Turkey-accelerates-renewal-of-LNG-contract-with-Algeria-and-targets-European-market/.

Нагаєва Г.О., канд. екон. наук, доцент
Мудрик К.С. здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Стан і проблеми вітчизняного банківського кредитування в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення РФ стало найпотужнішим викликом для фінансової системи України. Попри безпрецедентні ризики, банківський сектор продемонстрував стійкість, проте структура кредитування зазнала докорінних змін. Банківський сектор, як ключова ланка перерозподілу капіталу, опинився під подвійним тиском: з одного боку – необхідність підтримувати ліквідність та виконувати зобов'язання перед вкладниками, з іншого — катастрофічне зростання ризиків кредитування. Сьогодні кредитний ринок функціонує в умовах високої вартості ресурсів, фізичного руйнування активів та критичної залежності від державних програм підтримки.

Розглянувши ключові чинники дестабілізації кредитного ринку варто відзначити, що основним фактором, що стримує кредитування, є високий рівень невизначеності. Фізичне руйнування активів (заставного майна), окупація територій та міграційні процеси призвели до розриву налагоджених кредитних зв'язків. Суттєвий вплив на цю ситуацію спричинило зростання частки непрацюючих кредитів (NPL), адже значна частина позичальників втратила джерела доходу або виробничі потужності, що змусило банки формувати додаткові резерви під кредитні збитки. Завдяки активному списанню старих безнадійних боргів (понад 170 млрд грн у грудні 2025 р.), частка NPL у системі скоротилася до історичного мінімуму – нижче 14% станом на початок 2026 р. Проте у державних банках цей показник залишається вищим – близько 19,6% [1].

Політика НБУ, спрямована на утримання курсової стабільності та боротьбу з інфляцією, передбачає високу облікову ставку. Це автоматично робить комерційні кредити дорогими для кінцевого споживача, фактично «вимикаючи» ринкове кредитування для багатьох галузей.

Бізнес сьогодні стикається з неможливістю довгострокового планування. Банки, у свою чергу, посилили вимоги до застави. Але майно, розташоване в зоні бойових дій або на прилеглих територіях, більше не приймається як ліквідне забезпечення. Оцінка ризику «прильоту» або руйнування стає неможливою в межах класичного ризик-менеджменту.

Сьогодні кредитування зосереджується переважно в аграрному секторі (завдяки критичній важливості для експорту) та сферах, що забезпечують життєдіяльність ВПК. Інші галузі, такі як будівництво чи сфера послуг, стикаються з кредитним голодом.

Суттєвих змін зазнало і споживче кредитування – якщо до війни акцент робився на іпотеці та автокредитах, то зараз обсяги цих операцій мінімальні (за винятком державних програм). Масове безробіття та внутрішнє переміщення населення зробили оцінку платоспроможності громадян вкрай складною.

Не можна не враховувати і психологічний фактор, який проявляється в тому, що населення уникає довгострокових фінансових зобов'язань через побоювання втрати майна або життя, що призводить до падіння попиту на кредити. На цьому фоні змінюється роль держави при переході до субсидованого кредитування, а саме – чи не єдиним працюючим механізмом у воєнний час стали державні програми «Доступні кредити 5-7-9%» та «єОселя».

Від початку повномасштабної війни в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» видано понад 107 тис. кредитів на суму понад 406 млрд грн, зокрема, за перший квартал 2026 р. підприємці залучили 44,6 млрд грн. Основними напрямами є кредитування в зонах високого воєнного ризику (15,2 млрд грн), переробна промисловість (11,2 млрд грн) та інвестиційні проєкти (6,4 млрд грн) [2]. Через дефіцит бюджету виникають затримки з виплатою компенсацій банкам, що створює фінансовий тиск на партнерів програми

Держава бере на себе компенсацію відсоткових ставок, проте в умовах дефіциту бюджету це створює ризики затримок виплат банкам-партнерам. Виникає ситуація, коли без державної підтримки кредитування в Україні майже не відбувається, що в довгостроковій перспективі може послабити ринкові механізми банківської системи

Для відновлення активного кредитування необхідно впроваджувати такі інструменти розподілу ризиків:

- воєнне страхування, яке передбачає розробку механізмів страхування кредитів та застави від воєнних ризиків за підтримки міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк);
- використання альтернативних даних для оцінки позичальників (Big Data, платіжна історія тощо) для швидшої адаптації до змін.
- списання та реструктуризація в рамках активної роботи з NPL та створення умов для фінансового оздоровлення позичальників, які постраждали від війни [3].

Банківське кредитування в умовах війни перебуває у «режимі виживання», спираючись переважно на державні програми та ліквідність найбільших фінансових установ. Подальше відновлення ринку можливе лише за умови розширення програм гарантування та імплементації міжнародного досвіду страхування воєнних збитків, що дозволить банкам знову стати рушієм економічного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Огляд банківського сектору. *Національний банк України*. 2026. Лютий. URL: https://bank.gov.ua; 2. Про затвердження Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 січ. 2020 р. № 28 (із змінами щодо програми «5-7-9%» у 2024–2025 рр.). URL:https://ips.ligazakon.net/document/kp251294?an=2; 3. Терещенко О. О. Оцінка кредитних ризиків корпоративного сектору в умовах воєнних загроз. *Ринок цінних паперів України*. 2025. № 1. С. 10–17.

Онофрійчук О.П., канд. екон. наук, доцент
Корж І.І., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Глобальні економічні трансформації: сучасні тренди, виклики та сценарії розвитку світової економіки

На сучасному етапі світова економіка зазнає значних структурних змін під впливом технологічних, геополітичних та економічних чинників спричинених взаємодією технологічних, геополітичних, екологічних та соціально-економічних чинників. Прискорений розвиток цифрових технологій, поширення штучного інтелекту,трансформація глобальних ланцюгів постачання та загострення міжнародної конкуренції формують нову модель світового господарства.

Досліджуючи природу глобальних економічних трансформацій, А. С. Філіпенко розглядає глобалізацію не лише як сучасний етап розвитку світової економіки, а як тривалий історичний процес формування міжнародних економічних зв’язків. На думку вченого, сучасний світовий розвиток визначається не стільки обсягами виробництва чи фінансовими ресурсами, скільки здатністю держав генерувати інновації, інтегруватися у глобальні мережі знань та забезпечувати високий рівень людського капіталу. Це свідчить про те, що у сучасній економіці дедалі важливішу роль відіграють знання, технології та людський капітал. у якій ключовим ресурсом стають технології, інформація та інтелектуальний потенціал [1, с. 45]. Разом із позитивними наслідками глобалізація породжує і нові виклики. Зростання взаємозалежності національних економік сприяє швидкому поширенню фінансових, енергетичних та соціально-економічних криз. Особливо помітними ці процеси стали після пандемії COVID-19. У результаті в міжнародній економічній політиці посилилися тенденції reshoring та friendshoring, які передбачають перенесення виробництва до власних країн або держав-партнерів із нижчими геополітичними ризиками.

Закономірною реакцією держав на глобальні виклики стало поглиблення міжнародної економічної інтеграції. Д.Г. Лук’яненко та Л.Л. Антонюк визначають інтеграційні процеси як важливий етап розвитку світового господарства, що супроводжується формуванням спільних ринків, координацією економічної політики та створенням наднаціональних інституцій. Найбільш успішним прикладом інтеграційної моделі залишається Європейський Союз, який забезпечив вільний рух товарів, послуг, капіталу та робочої сили. Водночас сучасний етап розвитку ЄС демонструє, що економічна інтеграція супроводжується і значними труднощами: міграційними кризами, енергетичною залежністю, нерівномірністю економічного розвитку країн-учасниць та необхідністю адаптації до нових геополітичних умов [2, с. 156].

О.С. Кораблін підкреслює, що сучасна світова економіка стала надзвичайно чутливою до зовнішніх шоків, а традиційні моделі економічного зростання вже не гарантують стабільності. Енергетична криза 2022 року,

зростання інфляційного тиску та геополітичне протистояння між провідними центрами світової економіки посилили тенденції до деглобалізації та економічного протекціонізму. У цих умовах особливого значення набувають технологічний суверенітет, розвиток інновацій, енергетична безпека та цифровізація економічних процесів. Сьогодні конкурентні переваги отримують держави, які активно інвестують у цифрові технології, енергетичну незалежність та інноваційне виробництво у глобальному економічному середовищі [3, с. 12].

Важливою складовою сучасних економічних трансформацій є також перехід до моделі зеленої економіки. Посилення кліматичних загроз і необхідність декарбонізації виробництва стимулюють країни до розвитку відновлюваної енергетики, впровадження екологічних стандартів та формування нових механізмів міжнародного економічного регулювання. У перспективі саме поєднання цифрових технологій, екологічної модернізації та інноваційного розвитку визначатиме конкурентоспроможність держав у світовій економіці.

Для України глобальні економічні трансформації мають особливе значення в умовах війни, структурної перебудови економіки та європейської інтеграції. Сучасні виклики вимагають не лише зміцнення фінансової системи та розвитку внутрішнього виробництва, а й активного впровадження інноваційних технологій, модернізації інфраструктури та інтеграції у європейський економічний простір. Європейська інтеграція виступає важливим чинником економічної модернізації України, однак одночасно потребує підвищення конкурентоспроможності національної економіки та проведення глибоких структурних реформ.

Таким чином, сучасні економічні трансформації свідчать про формування нової моделі світового господарству якій визначальну роль відіграватимуть технологічне лідерство, контроль над стратегічними ресурсами, енергетична безпека та здатність держав адаптуватися до швидких змін міжнародного середовища. Майбутній розвиток світової економіки може відбуватися за різними сценаріями: від подальшого поглиблення міжнародної кооперації до посилення економічної фрагментації та формування нових регіональних центрів впливу. У цих умовах важливими чинниками розвитку стають інновації, енергетична безпека, цифровізація та ефективність державних інституцій. Сьогодні економічна конкуренція дедалі більше переходить у технологічну сферу, де визначальними стають інновації, цифрові рішення та контроль над критичними технологіями.

Список використаних джерел:

1. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку: монографія. Київ: Знання України, 2007. 670 с. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9JqMgM3l/; 2. Лук’яненко Д. Г., Антонюк Л. Л. Міжнародна економічна інтеграція : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 380 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/95bde8a0-f9e9-4958-8f13-723091466195; 3. Кораблін С. О. Глобальна нестабільність і економічне зростання. Економіка і прогнозування. 2022. № 3. С. 7–26. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_22_3_7_uk.pdf

Постоловський В.О., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії[*]
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

Напрями трансформації економіки України в умовах повоєнного відновлення

Ретроспективний аналіз світової історії демонструє численні прецеденти успішного економічного відновлення держав у постконфліктний період. Досвід ФРН, Італії, Японії, Республіки Корея та Ізраїлю ілюструє застосування варіативних стратегій розвитку, які, попри розбіжності в інструментарії, призвели до конвергентного позитивного результату. Кожна із зазначених країн, зіткнувшись із масштабною руйнацією національних багатств, зуміла не лише забезпечити відновлення довоєнних показників, а й здійснити радикальний економічний прорив. Репрезентативним кейсом у сфері економічної дипломатії виступає «план Маршалла», реалізований у межах Програми відновлення Європи [2].

Реконструкція політичної архітектури постає фундаментальним завданням, від успішної реалізації якого залежить сталість подальшого суспільного розвитку. Невід'ємною складовою державної стратегії відновлення виступає поновлення роботи соціальної сфери, що є необхідною умовою гарантування конституційних прав і свобод громадян. Цей напрям детермінує відновлення систем освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення.

Паралельно з вищезазначеним, держава зобов'язана забезпечити непохитність правопорядку та законності, а також сприяти реінтеграції суспільної довіри до владних інституцій.

Крім вищезазначених елементів функціонування держави, трансформація економічної складової є пріоритетом повоєнного відновлення. Українські дослідники О. Бородіна, В. Ляшенко [1] зазначають, що відновлення економіки післявоєнної України має бути поетапним. Беззаперечним вважають й те, що регіональний та секторальний розвиток мають будуватися на основі синергетичного ефекту в умовах вкрай обмежених ресурсів та масштабних збитків в залежності від масштабів руйнування та наявності коштів. Автори пропонують власне бачення процесу повоєнного розвитку економіки України з огляду на сутність та терміни такого відтворення (табл. 1.).

Представлена таблиця систематизує стратегічну бачення етапності повоєнного відновлення національної економіки. Запропонована модель демонструє перехід від стратегії виживання та оперативного реагування на кризи до стратегії випереджального розвитку. Ефективність реалізації зазначених етапів детермінована синергією між швидким відновленням матеріальних активів та глибинними структурними реформами, що дозволяє не просто повернути економіку до довоєнного стану, а здійснити її повну модернізацію та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги.

[*] Науковий керівник – І.В. Хаджинов, д. екон. наук, професор

Таблиця 1

Етапи повоєнного відновлення економіки України [1]

Назва етапу	Сутність етапу
До закінчення військових дій	
Підготовка для масштабних повоєнних змін	Мінімізація усіх збитків від війни. Релокація бізнесу. Документування збитків. Систематизація збитків за категоріями (реєстр) і створення на цій базі плану для відбудови
По закінченню військових дій	
1.Відновлення критичної інфраструктури	Відновлення електромереж, доріг, залізничного сполучення, газопостачання, водогонів, Інтернету. Відбудова лікарень та шкіл, тимчасового житла в першу чергу для тих, хто його втратив. Етап характеризується залученням великого обсягу міжнародної гуманітарної допомоги
2.Відновлення економіки в цілому	Принципи Індустрії 4.0 як базис для оновлення промисловості. Створення робочих місць і постійних джерел генерування доходів. Новітні підходи урбаністики і архітектури для розбудови зруйнованих міст. Продовження реформ з узгодження законодавства з європейським (запровадження європейської системи сертифікації, антиолігархічних законів, реформування правоохоронного сектору, ефективна антикорупційна політика, забезпечення прозорості публічних закупівель, запровадження заходів націоналізації-модернізації-приватизації промислових об'єктів)
3.Стабільне економічне зростання	Програми підтримки і розвитку підприємництва шляхом стимулюючої регуляторної та податкової політики. Зважена фінансова політика, посилення енергетичного сектору. Впровадження концепції ніаршорингу для перетворення Україні на мега-індустріальний парк для Європи. Ефективний регіональний енергоменеджмент

Однак, на нашу думку, вищезазначена стратегія відновлення економіки включає виключно промислову складову, не беручи до уваги інші аспекти функціонування країни, такі як відновлення суверенітету, територіальної цілісності, економічного потенціалу, а також політичної та соціальної систем. Тому доцільно додати непромислові елементи стратегії повоєнного відновлення, оскільки комплексна стратегія повоєнного відновлення держави потребує імплементації низки взаємопов'язаних елементів, що охоплюють соціально-демографічні, економічні, галузеві та фінансово-управлінські аспекти розвитку.

Одним з першочергових елементів повоєнного відновлення економіки України на нашу думку має стати відновлення та реалізація людського капіталу, що детермінує необхідність створення безпекових і соціально-економічних умов для репатріації населення та забезпечення його просторової мобільності. Важливою умовою сталого розвитку в цьому контексті є повноцінне науково-дослідне супроводження відновлювальних процесів, удосконалення системи професійної підготовки та активне залучення організацій громадянського суспільства до реалізації реформ [3].

Паралельно з цим, як вже було зазначено, стратегія має орієнтуватися на відбудову та модернізацію сучасного підприємництва. Це передбачає впровадження дієвих механізмів компенсації за втрачені активи, оптимізацію територіального розміщення бізнес-одиниць та стимулювання ділової активності на постраждалих територіях. Пріоритетними напрямами в цій сфері є цифрова трансформація виробничих процесів, розбудова спеціалізованої інфраструктури підтримки бізнесу, системна дерегуляція та розширення суб'єктності громад у сприянні підприємницьким ініціативам.

Оскільки Україна має сільськогосподарську експортну орієнтацію, то підтримка цього напряму також має критичне значення. Формування агросектору майбутнього базується на комплексній реабілітації аграрних угідь, децентралізації управління сільським господарством та зміцненні продовольчої безпеки на локальному, національному та глобальному рівнях. Стратегічне репозиціонування АПК має супроводжуватися відродженням сільських територій та адаптацією виробничих циклів до сучасних кліматичних викликів.

У межах модернізації транспортної інфраструктури основний акцент зміщується з фізичного відновлення мереж на забезпечення їхньої функціональної гнучкості та інтеграцію у світову логістичну систему. Важливим орієнтиром при цьому постає дотримання екологічних стандартів та відновлення повноцінної транспортної зв'язаності всіх регіонів держави в контексті стратегії сталого розвитку.

Заключним, проте критично важливим фундаментом стратегії є забезпечення макроекономічної стабільності та формування фінансових механізмів відновлення. Означений напрям потребує нівелювання негативних наслідків монетизації бюджетного дефіциту, оздоровлення банківського сектору та розширення фінансової інклюзії. Побудова нової бюджетної політики на засадах суспільної консолідації має корелювати з трансформацією податкової та митної систем, що дозволить створити сприятливе середовище для функціонування кредитних механізмів і залучення інвестиційних ресурсів у процеси відновлення.

У ході дослідження було сформульовано висновок, що ефективність повоєнного поступу детермінована поетапною реалізацією стратегічних завдань: від мінімізації збитків і релокації бізнесу на стадії військового протистояння до оперативного відновлення критичної інфраструктури та переходу до стабільного економічного зростання в постконфліктний період. Таким чином, сутність повоєнного відновлення полягає у синергії організаційних, правових та фінансових інструментів, спрямованих на повну регенерацію всіх сфер державного буття та формування безпекового середовища для гармонійної життєдіяльності громадян.

Список використаних джерел:

1. Бородіна, О.А. та Ляшенко, В.І., 2022. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*, 1(42), с. 121-134. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134; 2. Римар, З.І. та Корнієнко, В.О., 2017. *«План Маршалла»: роль і значення для Європи*. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29849/Римар.pdf (Дата звернення 11.05.2026); 3. Янчук, А.О., 2024. Економічна стратегія повоєнного відновлення як основа забезпечення національних інтересів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*, 35(74), № 5, с. 80–89.

Прядко О.М., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна
Шуба Т.П., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Трансформація рекламних кампаній підприємств у цифровій економіці

Реклама є одним із ключових інструментів маркетингової діяльності підприємства, що забезпечує інформування споживачів, стимулювання попиту, формування брендової лояльності та зміцнення конкурентних переваг суб'єкта господарювання. В умовах розвитку цифрової економіки реклама трансформується із традиційного засобу комунікації у складний багатоканальний механізм управління поведінкою споживачів, який базується на використанні цифрових технологій, аналітики даних, алгоритмів персоналізації та інтегрованих маркетингових комунікацій.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, стрімким розвитком соціальних мереж, електронної комерції, мобільного маркетингу та технологій штучного інтелекту. За таких умов рекламна кампанія виступає не лише інструментом просування товарів і послуг, а й важливим фактором формування споживчого досвіду, емоційної взаємодії з брендом та підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства. Особливої актуальності це набуває в умовах посилення глобальної конкуренції, інформаційного перенасичення споживачів та швидкої трансформації моделей купівельної поведінки.

Для підприємств України організація рекламних кампаній у сучасних умовах ускладнюється впливом низки зовнішніх чинників, серед яких економічна нестабільність, воєнні та геополітичні ризики, зміна структури споживчого попиту, обмеженість фінансових ресурсів і необхідність швидкої адаптації до цифрових каналів комунікації. Водночас саме ефективна рекламна діяльність стає одним із ключових інструментів підтримки конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх стійкого функціонування на ринку.

Рекламна кампанія - це комплекс взаємопов'язаних рекламних заходів, об'єднаних єдиною метою, ідеєю, фірмовим стилем та бюджетом, спрямованих на реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Вона відрізняється від окремого рекламного звернення тим, що має системний характер і охоплює кілька етапів [1].

Основні етапи організації рекламної кампанії включають:

1. Формування цілей просування (інформування, стимулювання збуту, формування іміджу). Цілі поділяються на стратегічні (довгострокові) та тактичні (короткострокові).

2. Розробка рекламної стратегії (визначення утилітарного та емоційного змісту звернення, вибір раціоналістичної чи проекційної стратегії).

3. Визначення бюджету (методи: відсоток від продажів, конкурентний паритет, залишковий принцип).

4. Медіапланування та вибір каналів (традиційні ЗМІ, інтернет, соціальні мережі).

5. Розробка креативної концепції та реалізація.

6. Оцінка ефективності (комунікативна, економічна, соціально-Основні проблеми організації рекламної кампанії підприємства доцільно окреслити таким чином:

1. *Проблеми визначення цілей та формування бюджету*. Багато підприємств не встановлюють чітких, вимірюваних цілей (SMART), що призводить до розпорошення ресурсів. Умови нестабільної економіки (зміни податків, інфляція) ускладнюють річне бюджетування. Часто застосовується залишковий принцип або фіксований відсоток від продажів (2–5 %), що не враховує специфіки ринку [2].

2. *Проблеми медіапланування та оптимізації розподілу бюджету*. Оптимізація планування рекламних комунікацій - одна з найгостріших проблем. Підприємства стикаються з труднощами розподілу коштів між ЗМІ. Існуючі математичні моделі (С. Динчев, В. Дем'яненко, Е. Раєвнева) мають недоліки: ігнорування повторних контактів, неврахування ATL/BTL, абстрактність критеріїв (наприклад, «сила впливу»). Унаслідок цього частина аудиторії перевантажується рекламою, а інша не охоплюється [2].

3. *Проблеми ідентифікації цільової аудиторії та вибору каналів*. Неправильне сегментування призводить до марного витрачання бюджету. В умовах України актуальними є проблеми адаптації до цифрових платформ (соціальні мережі, Google Ads), блокування реклами, висока конкуренція та рекламний шум. Традиційні канали (ТБ, преса) втрачають ефективність через зростання інтернет-реклами [3].

4. *Проблеми креативної концепції та контенту*. Креатив часто не відповідає бренду або не враховує культурні особливості. Підприємства не інвестують у унікальний контент, що призводить до низької залученості.

5. *Юридичні, етичні та зовнішні проблеми*. Реклама повинна відповідати Закону України «Про рекламу». Проблеми: порушення правил порівняння, введення в оману. У воєнний час – обмеження на агресивну рекламу, емоційна чутливість аудиторії. [5]

6. *Проблеми оцінки ефективності*. Відсутність комплексної системи моніторингу (CTR, конверсія, ROI). Багато підприємств не використовують веб-аналітику, опитування чи аналіз продажів, що унеможливлює коригування кампанії в реальному часі.

Війна та криза призвели до скорочення рекламних бюджетів, закриття медіа та переходу на дешевші цифрові канали (Telegram, Viber). Рекламодавці зменшують витрати, віддають перевагу емоційно нейтральним повідомленням. Цифровізація - шанс, але вимагає нових компетенцій. Дослідження показують, що підприємства часто ігнорують аналіз конкурентів та ринку.

Прикладами низької ефективності рекламних кампаній можуть слугувати міжнародні маркетингові кейси компаній Pepsi та Coca-Cola, у межах яких недостатня увага до ключових показників ефективності (KPIs), особливостей цільової аудиторії та соціокультурного контексту призводила до негативної

реакції споживачів і репутаційних втрат. Адаптація подібних кейсів до умов українського ринку свідчить про те, що невідповідність рекламного креативу очікуванням аудиторії, помилки у позиціонуванні бренду та відсутність належного аналітичного супроводу рекламної кампанії можуть суттєво знижувати результативність маркетингових комунікацій і негативно впливати на рівень споживчої лояльності [4].

Напрямами вирішення шляхів вирішення проблем можуть бути:

1. Впровадження комплексного підходу: використовувати цифровий маркетинг, CRM-системи для аналізу клієнтів.
2. Оптимізація бюджету: вдосконалення математичних моделей з урахуванням повторних контактів та ризиків.
3. Персоналізація: таргетована реклама в соціальних мережах.
4. Моніторинг у реальному часі: інструменти Google Analytics, Meta Ads Manager.
5. Навчання та аутсорсинг: співпраця з рекламними агентствами.
6. Інновації: AR, VR, інфлюенсер-маркетинг.

Таким чином, організація рекламної кампанії - це складний багатоступеневий процес, що вимагає системного підходу. Основні проблеми підприємств пов'язані з бюджетуванням, медіапланування, вибором каналів та оцінкою ефективності. У сучасних українських реаліях їх вирішення можливе через цифровізацію, чітке планування та постійний моніторинг. Підприємства, що долають ці проблеми, отримують конкурентні переваги, збільшення продажів та лояльність клієнтів. Подальші дослідження мають зосередитися на адаптації методів до штучного інтелекту та персоналізованого маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Пантелеєва О. С. Етапи організації рекламної кампанії. URL: https://repository.hneu.edu.ua/ (дата звернення: 05.04.2026); 2. Щербіна О.С., Головань А. А. Проблеми оптимізації планування рекламних комунікацій підприємства. Економічний інтелект. 2018. URL: http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/145/130/ (дата звернення: 05.04.2026); 3. Головчук Ю. О. Формування та особливості ефективної рекламної кампанії. URL: http://ema.ztu.edu.ua/article/view/200760 (дата звернення: 05.04.2026); 4. Рекламна кампанія, яка провалилась: уроки відомих брендів. Cases.media. 2024. URL: https://cases.media/article/reklamna-kampaniya-yaka-provalilas-uroki-vidomikh-brendiv-i-chogo-yikh-pomilki-mozhut-navchiti-vash-biznes (дата звернення: 05.04.2026); 5. Зовнішня реклама в Україні під час війни: проблеми, рішення, тенденції. Delo.ua. 2024. URL: https://delo.ua/news-companies/zovnisnya-reklama-v-ukrayini-pid-cas-viini-problemi-risennya-tendenciyi-438657/(дата звернення: 05.04.2026).

Рудаченко О.О., д-р екон. наук, проф.
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

Вплив глобальних економічних трансформацій на розвиток територіальних громад

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими глобальними трансформаціями, зумовленими процесами цифровізації, глобалізації, зміною економічних моделей та посиленням взаємозалежності національних економік. У цих умовах особливого значення набуває дослідження впливу зазначених процесів на функціонування та розвиток територіальних громад як базових елементів соціально-економічної системи держави. Актуальність теми визначається тим, що територіальні громади дедалі більше інтегруються у глобальні економічні процеси, що відкриває нові можливості для їх розвитку, зокрема через залучення інновацій, інвестицій, міжнародної співпраці та використання цифрових технологій. Водночас такі трансформації створюють і нові виклики, пов’язані з посиленням конкуренції за ресурси, нерівномірністю розвитку територій, залежністю від зовнішніх економічних факторів [1].

Для України питання розвитку територіальних громад є особливо актуальним у контексті децентралізації, яка передбачає розширення їх повноважень та відповідальності за соціально-економічний розвиток. Додатковий вплив на цей процес мають наслідки російсько-українська війна, що значно ускладнюють функціонування громад, водночас стимулюючи пошук нових моделей управління та розвитку. Крім того, глобальні економічні трансформації змінюють підходи до формування місцевої економічної політики, висуваючи нові вимоги до ефективного використання ресурсного потенціалу, розвитку людського капіталу та забезпечення фінансової спроможності громад. Отже, дослідження впливу глобальних економічних трансформацій на розвиток територіальних громад є актуальним і своєчасним, оскільки дозволяє визначити ключові тенденції, виклики та можливості їх адаптації до сучасних умов, що є необхідним для забезпечення сталого розвитку на місцевому рівні.

Сучасний розвиток світової економіки відбувається під впливом масштабних трансформаційних процесів, що визначають нові умови функціонування як національних економік, так і територіальних громад. Перш за все, ключовою трансформацією є цифровізація економіки. Вона передбачає широке впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності, зокрема використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та автоматизації. Це змінює структуру економіки, підвищує продуктивність та формує нові моделі бізнесу.

Другим важливим процесом є глобалізація економічних зв’язків, яка проявляється у поглибленні міжнародної торгівлі, інтеграції ринків та зростанні ролі транснаціональних компаній. Водночас сучасна глобалізація набуває нових

форм, пов'язаних із регіоналізацією та переглядом глобальних ланцюгів постачання.

Наступною трансформацією є інноваційний розвиток та економіка знань, у межах якої ключовими ресурсами стають інформація, знання та людський капітал. Конкурентоспроможність економік дедалі більше залежить від здатності генерувати та впроваджувати інновації.

Важливою тенденцією є також екологізація економіки (зелена трансформація), що передбачає перехід до сталого розвитку, енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії та зниження негативного впливу на довкілля.

Суттєвим напрямом трансформацій є зміна структури ринку праці, зумовлена автоматизацією та цифровізацією. Зростає попит на висококваліфікованих фахівців, цифрові навички та гнучкі форми зайнятості, зокрема дистанційну роботу.

Окремо варто виділити фінансову трансформацію, яка включає розвиток фінансових технологій (FinTech), цифрових валют та нових інструментів фінансування, що змінюють традиційні фінансові системи.

Крім того, сучасні економічні трансформації відбуваються під впливом глобальних кризових явищ, зокрема наслідків COVID-19 та російсько-українська війна, які суттєво вплинули на структуру світової економіки, прискорили цифровізацію та змінили пріоритети розвитку.

Глобальні економічні трансформації суттєво змінюють умови функціонування територіальних громад, формуючи як нові можливості для розвитку, так і додаткові виклики [2-3].

Передусім, цифровізація економіки сприяє підвищенню ефективності управління на місцевому рівні. Впровадження електронного урядування, цифрових платформ і онлайн-сервісів дозволяє громадам покращувати якість надання адміністративних послуг, підвищувати прозорість діяльності органів влади та активізувати взаємодію з громадянами. Водночас нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури призводить до поглиблення цифрового розриву між громадами. Глобалізація економічних процесів відкриває для територіальних громад нові можливості залучення зовнішніх ресурсів, інвестицій та міжнародної технічної допомоги. Громади отримують доступ до нових ринків і партнерств, що сприяє розвитку місцевого бізнесу. Разом із тим посилюється конкуренція між територіями за ресурси, інвесторів і людський капітал. У контексті економіки знань та інноваційного розвитку зростає значення людського капіталу. Територіальні громади, які інвестують у освіту, розвиток навичок і підтримку підприємництва, мають більше шансів на успішний розвиток. Водночас існує ризик відтоку кваліфікованих кадрів до більших міст або за кордон.

Екологічна трансформація стимулює громади до впровадження принципів сталого розвитку, енергоефективності та раціонального використання ресурсів. Це відкриває можливості для розвитку «зеленої» економіки на місцевому рівні, але потребує значних організаційних і фінансових зусиль.

Зміни на ринку праці, зокрема розвиток дистанційної зайнятості, створюють нові можливості для жителів громад працювати незалежно від місця проживання. Це може сприяти економічній активізації територій, однак водночас вимагає розвитку цифрових навичок і відповідної інфраструктури.

Суттєвий вплив на розвиток територіальних громад мають і кризові фактори, зокрема наслідки COVID-19 та російсько-українська війна, які посилили навантаження на місцеві бюджети, інфраструктуру та соціальні системи. Водночас ці виклики стимулювали громади до підвищення стійкості, гнучкості управління та пошуку інноваційних рішень. Отже, глобальні економічні трансформації мають комплексний і суперечливий вплив на розвиток територіальних громад, одночасно створюючи нові можливості для зростання та породжуючи додаткові виклики. Ефективна адаптація громад до цих змін передбачає активне використання цифрових технологій, розвиток людського капіталу, посилення конкурентних переваг та впровадження інноваційних підходів до управління. Саме здатність до гнучкої трансформації та стратегічного реагування визначатиме успішність розвитку територіальних громад у сучасному глобалізованому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Рудаченко О.О., Коненко В.В. (2026). Розробка функціонально-ієрархічної моделі застосування інвестиційно-маркетингової концепції в територіальних громадах. Наукові перспективи. №3(69). С. 2768-2778. *https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3(69)-2768-2778; 2.* Печура А. (2024). Особливості розвитку та соціально-економічний потенціал територіальних громад. *Věda a perspektivy*. № 2(33). С. 112–117. https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-112-117; 3. Гримак І. (2023). Вплив військових дій на спроможність територіальних громад: виклики і загрози. *Наукові перспективи*. № 12(42). С. 102–113. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-102-113

Сагайдак Б.С., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Західноукраїнський національний університет, Україна

Вектори стратегічного розвитку агропромислового комплексу України

Державна політика розвитку агропромислового комплексу України в умовах воєнної економіки набуває системоутворюючого значення, трансформуючись із інструменту секторальної підтримки у ключовий механізм забезпечення макроекономічної стабільності та зовнішньоекономічної рівноваги. Упродовж останнього десятиліття аграрний сектор демонстрував стійку позитивну динаміку виробництва й експорту, що створило передумови для посилення його ролі у структурі національної економіки. Водночас

* Науковий керівник – С.А. Надвиничний, д-р екон. наук, професор.

повномасштабне вторгнення рф спричинило глибокі структурні зрушення, зокрема різке скорочення промислового виробництва, руйнування виробничих ланцюгів і суттєве звуження експортного потенціалу металургійного комплексу. У цих умовах відбулося прискорене переформатування економічної моделі країни, в межах якої аграрний сектор фактично виконує функцію базового драйвера економічного відновлення, валютних надходжень та продовольчої безпеки.

Розвиток аграрного підприємництва в Україні характеризується багатовимірними трансформаційними процесами, зумовленими одночасним впливом глобальних викликів (волатильність світових ринків, кліматичні зміни, логістичні обмеження) та внутрішніх соціально-економічних чинників, включаючи інституційні деформації, ресурсні обмеження та регіональну асиметрію розвитку. В умовах воєнного стану ці процеси набувають критичного характеру, оскільки зростає залежність ефективності функціонування галузі від адаптивності суб'єктів господарювання, якості державного регулювання та доступу до фінансових і матеріально-технічних ресурсів.

Структура компонентів стратегічного розвитку формується на засадах інтеграції ресурсного, процесного та результативного підходів, що забезпечує комплексне охоплення передумов, механізмів і наслідків функціонування аграрного підприємництва. Ресурсний підхід акцентує увагу на наявності та ефективності використання виробничих, фінансових, трудових і природних ресурсів як базису розвитку; процесний — відображає динаміку трансформації цих ресурсів у межах виробничо-управлінських процесів; результативний — орієнтований на оцінку досягнутих економічних, соціальних і екологічних ефектів. Їх узгоджене поєднання формує методологічне підґрунтя для обґрунтування стратегічних пріоритетів і забезпечення сталого розвитку аграрного сектору в умовах підвищеної невизначеності.

Ресурсний підхід визначає сукупність наявних і потенційно доступних ресурсів, які формують базис функціонування та розвитку аграрного підприємництва, а також механізми їх ефективної мобілізації, відтворення і використання. У його межах акцент робиться на структурі та якості земельних, матеріально-технічних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсів, їх збалансованості та здатності генерувати конкурентні переваги. Важливою складовою є також інституційне середовище, що визначає правила доступу до ресурсів, рівень трансакційних витрат і можливості їх оптимізації.

Процесний підхід охоплює сукупність взаємопов'язаних виробничих, управлінських і логістичних процесів, у межах яких здійснюється трансформація ресурсів у кінцевий продукт або послугу. Він передбачає дослідження ефективності організації виробництва, впровадження інноваційних технологій, цифровізації, оптимізації бізнес-процесів і управлінських рішень. Особлива увага приділяється адаптивності процесів до змін зовнішнього середовища, зокрема умов воєнного стану, порушення ланцюгів постачання та необхідності підвищення гнучкості функціонування підприємств.

Результативний підхід фокусується на оцінці досягнутих результатів діяльності аграрного підприємництва через систему економічних, соціальних та

екологічних показників. Йдеться про визначення рівня ефективності виробництва, прибутковості, продуктивності, експортного потенціалу, а також впливу діяльності на зайнятість, розвиток сільських територій і стан навколишнього середовища. У цьому контексті важливим є врахування не лише короткострокових результатів, а й довгострокових ефектів, що відображають стійкість і конкурентоспроможність аграрного сектору.

Отже, стратегічний розвиток агропромислового комплексу України в сучасних умовах визначається системою взаємопов'язаних векторів, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування галузі, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграцію у глобальні аграрні ринки. В умовах воєнних викликів і посткризового відновлення ці вектори набувають комплексного характеру, поєднуючи економічні, інституційні, технологічні та соціально-екологічні складові.

Передусім ключовим вектором виступає підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, що передбачає оптимізацію структури землекористування, модернізацію матеріально-технічної бази, раціоналізацію витрат та підвищення продуктивності праці. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження ресурсозберігаючих технологій, точного землеробства та інноваційних підходів до управління виробничими процесами.

Важливим напрямом є інноваційно-технологічна модернізація аграрного виробництва, яка охоплює цифровізацію агробізнесу, розвиток аграрних платформ, використання технологій штучного інтелекту, автоматизацію виробничих процесів і впровадження сучасних біотехнологій. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і формуванню нових конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Окремий вектор формує розвиток експортного потенціалу та диверсифікація зовнішніх ринків, що передбачає розширення географії експорту, підвищення рівня переробки сільськогосподарської продукції, адаптацію до міжнародних стандартів якості та безпеки, а також зниження залежності від окремих логістичних маршрутів. У воєнних умовах особливої актуальності набуває розвиток альтернативних логістичних коридорів і підвищення стійкості експортної інфраструктури.

Важливим є інституційний розвиток та удосконалення державної політики в АПК, що передбачає формування прозорого регуляторного середовища, підтримку аграрного підприємництва, розвиток фінансових інструментів (кредитування, страхування, державна підтримка), а також гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами. Ефективні інститути сприяють зниженню ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості галузі та забезпеченню стабільності її розвитку.

Суттєвим вектором виступає забезпечення екологічної сталості та розвитку "зеленої" економіки, що передбачає впровадження практик раціонального природокористування, збереження ґрунтового потенціалу, скорочення викидів парникових газів, розвиток органічного виробництва та інтеграцію принципів сталого розвитку у господарську діяльність. Це відповідає сучасним глобальним трендам і вимогам міжнародних ринків.

Вагомого значення набуває соціально-економічний розвиток сільських територій, який охоплює підвищення рівня зайнятості, розвиток людського капіталу, покращення інфраструктури та якості життя населення, що передбачає підвищення рівня професійної підготовки, формування нових компетенцій і адаптацію кадрового потенціалу до технологічних та організаційних змін у галузі. У сучасних умовах саме якість людських ресурсів визначає спроможність аграрного сектору до інноваційного розвитку та ефективного функціонування.. Аграрний сектор у цьому аспекті виступає не лише як виробнича система, а й як основа соціальної стабільності та розвитку регіонів.

Ефективна реалізація визначених векторів стратегічного розвитку АПК України потребує їх подальшої узгодженості, системності та адаптивності до умов високої невизначеності. Комплексний підхід до їх формування та впровадження дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність галузі, її стійкість до зовнішніх шоків і здатність виконувати ключові функції в національній економіці.

Список використаних джерел

1. Драган І. В., Дацій Н. В., Драган І. О. Формування напрямів державного управління стратегічним розвитком АПК України. Державне будівництво. 2023. № 1 (33). С. 38-48. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-04;
2. Кизим М.О. Феденко Г.М. Теорія та практика оцінки пріоритетності та результативності державних цільових програм в Україні. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 6–13; 3. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123.

Семенова Д.О., канд.екон. наук, доцент
Токарик С.В., здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
Державний торговельно-економічний університет, Україна

Вплив воєнного стану на розвиток національної економіки України в умовах глобалізаційних викликів

Воєнний стан став для національної економіки України глибоким чинником її перебудови. Повномасштабна війна різко змінила умови функціонування держави, бізнесу, ринку праці, зовнішньої торгівлі та фінансової системи. Якщо до 2022 року економічний розвиток України значною мірою розглядався через призму інтеграції до світових ринків, модернізації виробництва, залучення інвестицій і поступового зближення з Європейським Союзом, то після початку повномасштабної агресії головним завданням стала економічна стійкість. Українська економіка опинилася в умовах, коли потрібно одночасно фінансувати оборону, підтримувати соціальну сферу, зберігати робочі місця, забезпечувати експорт, відновлювати зруйновану інфраструктуру та не втрачати стратегічний курс на європейську інтеграцію.

Перший і найбільш відчутний вплив воєнного стану проявився у скороченні виробничого потенціалу. У 2022 році реальний ВВП України скоротився на 29,1%, що стало одним із найглибших падінь за весь період незалежності. Це було пов'язано з окупацією частини територій, руйнуванням підприємств, блокуванням морських портів, порушенням логістики, міграцією населення, зниженням інвестиційної активності та високими безпековими ризиками. Завдяки роботі державних інституцій, підтримці міжнародних партнерів, адаптації бізнесу та внутрішній мобілізації суспільства економіка поступово перейшла від шокового виживання до моделі воєнної адаптації [1].

Воєнний стан істотно змінив структуру національної економіки. Частина підприємств була змушена релокуватися із зон бойових дій у більш безпечні регіони, що посилило економічну роль західних і центральних областей. Водночас промислові регіони сходу та півдня, які до війни мали значну вагу у виробництві, експорті та зайнятості, зазнали найбільших втрат. Через це економічний простір України став нерівномірним, тому що одні регіони виконують функцію тилових виробничих і логістичних центрів, інші залишаються територіями підвищеного ризику, де бізнес працює в умовах постійної загрози.

Окремим напрямом впливу воєнного стану є трансформація державних фінансів. Війна різко збільшила видатки бюджету, особливо на оборону, безпеку, соціальні виплати та відновлення критичної інфраструктури. Через це Україна змушена підтримувати значний бюджетний дефіцит і водночас уникати неконтрольованої емісії, яка могла б посилити інфляцію та підірвати довіру до гривні. За оцінками Мінекономіки, війна спотворює ринкові сигнали, створює структурні перекоси та високий рівень невизначеності, а дефіцит зведеного бюджету прогнозується на рівні близько 20,5% ВВП у 2025 році та 19,1% ВВП у 2026 році. Це свідчить, що економіка України ще тривалий час залишатиметься залежною від зовнішньої фінансової підтримки та ефективності внутрішньої бюджетної політики [2, с. 6].

В умовах глобалізаційних викликів воєнний стан загострив питання зовнішньої залежності України. З одного боку, міжнародна допомога стала ключовим чинником макрофінансової стабільності, адже без підтримки партнерів було б значно складніше фінансувати дефіцит бюджету, підтримувати валютний ринок і виконувати соціальні зобов'язання. З іншого боку, така залежність змушує Україну швидше проводити реформи, підвищувати прозорість управління, боротися з корупційними ризиками та узгоджувати економічну політику з європейськими стандартами. Значний вплив воєнний стан має і на зовнішню торгівлю. До війни Україна активно експортувала аграрну продукцію, металургію, сировину та промислові товари через морські порти. Після початку повномасштабної агресії частина звичних торговельних шляхів була заблокована або стала небезпечною, що змусило бізнес шукати нові логістичні маршрути, переорієнтовуватися на ринки ЄС і пристосовувати продукцію до європейських вимог. Мінекономіки прямо зазначає, що оновлення Експортної стратегії України має враховувати зміну структури економіки, перерозподіл ринків збуту, переорієнтацію на нові регіони та адаптацію

українського виробництва до стандартів і потреб споживачів ЄС. Це означає, що війна не лише обмежила експортні можливості, а й прискорила перехід від сировинної моделі до пошуку більш складної та конкурентної продукції [3].

Не менш важливим є вплив воєнного стану на ринок праці. Мільйони українців були змушені змінити місце проживання, частина працездатного населення виїхала за кордон, а значна кількість громадян була мобілізована або залучена до сектору оборони. Це створило дефіцит кадрів у багатьох сферах, особливо у промисловості, будівництві, транспорті, медицині, освіті та сфері послуг. За прогнозом НБУ, у 2026 році економічне відновлення залишатиметься стриманим, але попит на робочу силу зберігатиметься через потреби відбудови та інвестицій, а реальні зарплати продовжать зростати [4].

Окремою проблемою стала енергетична безпека. Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру показали, що сучасна економіка не може бути стійкою без надійного електропостачання, резервних джерел енергії та децентралізованих систем. Для бізнесу це означає додаткові витрати на генератори, акумуляторні системи, паливо, сонячні панелі та інші засоби енергонезалежності. Такі витрати підвищують собівартість продукції та послуг, а отже, впливають на ціни для споживачів. НБУ вказує, що руйнування енергетики тиснутиме на ціни, а витрати бізнесу на енергоавтономність ще певний час залишатимуться одним із чинників інфляційного тиску. Отже, енергетична стійкість поступово перетворюється на одну з основ економічної безпеки держави [4].

Водночас воєнний стан не зупинив процеси модернізації, а в окремих напрямах навіть прискорив їх. Український бізнес став більш гнучким, швидше впроваджує цифрові рішення, активніше шукає нові ринки та більше уваги приділяє безпеці ланцюгів постачання. Держава, зі свого боку, змушена поєднувати короткострокові антикризові рішення з довгостроковими реформами. У цьому контексті важливим є План для Ukraine Facility, який передбачає структурні реформи у державному секторі, економічні реформи для розвитку бізнес-клімату та підприємництва, а також підтримку пріоритетних секторів, здатних забезпечити швидше економічне зростання [5].

Підсумовуючи, можна зазначити, що подальший розвиток національної економіки України залежатиме від трьох ключових умов: безпекової стабілізації, ефективного використання міжнародної підтримки та переходу до моделі економіки з вищою доданою вартістю. Україна вже не може повернутися до довоєнної економічної моделі у незмінному вигляді, оскільки війна змінила структуру виробництва, зовнішньої торгівлі, ринку праці та державних фінансів. Тому головне завдання полягає не лише у відновленні зруйнованого, а у формуванні сильнішої, технологічнішої, більш експортоспроможної та європейсько орієнтованої економіки.

Список використаних джерел

1. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. *Національний банк України*. URL: https://lnk.ua/7cV2BPtj7 (дата звернення 08.05.2026); 2. Україна: економічні орієнтири на 2026-2028 роки. *Міністерство*

економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. С. 28. URL: https://lnk.ua/lwwgzADkY (дата звернення 08.05.2026); 3. Свириденко Ю. Мінекономіки оновить Експортну стратегію України в умовах війни та на період післявоєнного відновлення. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: https://lnk.ua/4gwqQkrJP (дата звернення 08.05.2026); 4. Інфляція буде помірною у 2026–2028 роках, а економіка поступово зростатиме – Інфляційний звіт. *Національний банк України*. URL: https://lnk.ua/lnCfsVB5I (дата звернення 08.05.2026); 5. План для Ukraine Facility. *Міністерство економіки України*. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення 08.05.2026).

Семперович І.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Глобальні економічні трансформації та їх вплив на забезпечення продовольчої безпеки

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, що охоплюють фінансову систему, міжнародну торгівлю, глобальні ланцюги доданої вартості, цифровізацію виробництва та логістики. У цих умовах продовольча безпека стає одним із ключових елементів економічної та національної безпеки держав, оскільки нестабільність світових ринків безпосередньо впливає на доступність, якість і стабільність постачання продовольства. Глобальні економічні трансформації суттєво змінюють архітектуру світових продовольчих ринків, підвищуючи їх взаємозалежність і водночас вразливість до кризових явищ. Забезпечення продовольчої безпеки в умовах економічної турбулентності потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційний розвиток аграрного сектору, диверсифікацію зовнішньоекономічних зв'язків, інституційні реформи та впровадження принципів сталого розвитку. Формування адаптивної та стійкої продовольчої системи є ключовою передумовою соціально-економічної стабільності держави в умовах глобальних викликів. Основні напрями глобальних економічних трансформацій представлені в табл.1. Глобальні економічні зміни формують як позитивні, так і негативні наслідки для продовольчої безпеки. До позитивних ефектів віднесемо підвищення продуктивності аграрного сектору через інновації, розширення доступу до міжнародних ринків, розвиток цифрових систем моніторингу продовольчих запасів, інтеграція принципів сталого розвитку та ESG. Д негативних ефектів відносять зростання цінової волатильності на світових ринках, ризики фізичної доступності продовольства через конфлікти та логістичні збої, посилення залежності країн від імпорту, соціальну напругу внаслідок інфляційного тиску та інші важливі чинники.

* Науковий керівник - В.В. Антощенкова, д-р. екон. наук, проф.

Таблиця 1

Основні напрями глобальних економічних трансформацій

Напрям	Характеристика
Цифровізація світової економіки	впровадження цифрових технологій, автоматизація агровиробництва, розвиток електронної торгівлі.
Геополітична нестабільність та регіоналізація	порушення логістичних ланцюгів, зростання торговельних бар'єрів.
Кліматичні зміни	підвищення ризиків для аграрного виробництва та продовольчих систем.
Трансформація глобальних ланцюгів постачання	диверсифікація ринків і пошук альтернативних маршрутів експорту.
Інфляційні процеси та енергетичні кризи	зростання собівартості агропродукції.

Джерело: узагальнено автором користуючись джерелом [1;2]

До стратегічних напрямів забезпечення продовольчої безпеки варто віднести диверсифікацію експортно-імпортних потоків, розвиток інноваційного та цифрового агровиробництва, формування стратегічних продовольчих резервів, підтримка національних виробників та стимулювання локалізації виробництва та інституційне зміцнення систем управління продовольчими ризиками [3, с.98].

Глобальні економічні трансформації, що охоплюють глибокі зміни в торгівлі, фінансах, технологіях та геополітиці, мають системний і багатогранний вплив на забезпечення продовольчої безпеки. Згідно з міжнародними стандартами (ФАО), продовольча безпека базується на чотирьох основних стовпах (вимірах):

Наявність продовольства (Availability) – фізична наявність достатньої кількості їжі відповідної якості. Вона забезпечується власним виробництвом, імпортом, запасами або продовольчою допомогою.

Доступність продовольства (Access) – економічна та фізична можливість людей придбати або отримати їжу. Це передбачає наявність коштів у населення, розвинену інфраструктуру та логістику.

Використання/вживаність (Utilization) – засвоєння організмом поживних речовин, що залежить від якості їжі, безпеки, різноманітності харчування, а також гігієни та санітарних умов.

Стабільність (Stability) – гарантія того, що три попередні умови (наявність, доступність, використання) виконуються постійно, без перебоїв, викликаних кліматичними, економічними чи політичними кризами.

Ці чотири елементи є взаємопов'язаними, навіть якщо їжа є в наявності, але вона недоступна за ціною або небезпечна для здоров'я, продовольча безпека не досягається.

Сучасні кризи, такі як пандемія COVID-19 та російсько-українська війна, виступили як каталізатори, що виявили фундаментальну вразливість глобальних агропродовольчих ланцюгів постачання до економічних шоків [4]. Одним із найбільш прямих каналів впливу є торгова лібералізація та залежність від імпорту. Дослідження показують, що глобалізація має подвійний ефект на

продовольчу безпеку в Африці: хоча вона може підвищити доходи через експорт, вона також має вразливість до світових цінових коливань, особливо для країн, що залежать від імпорту основних продуктів харчування. Війна в Україні стала яскравим прикладом цієї вразливості, обмеження експорту пшениці та соняшникової олії з цих ключових регіонів призвело до різкого зростання ціни на продовольство, що найбільше вразило країну з низьким рівнем доходу. У той же час інтеграційні угоди, такі як Зона вільної торгівлі континентальної Африки (AfCFTA), можуть мати позитивний ефект, збільшуючи національні доходи та виводячи близько 1 мільйона людей із зони ризику голоду, хоча цей частковий ефект виникає з одночасним зростанням ціни на продовольство.

Другим критичним фактором є волатильність цін на та енергоносії, що впливає на виробничі витрати та сукупну спроможність населення. Економічна політика та невизначеність на фінансових ринках може асиметрично впливати на продовольчу безпеку, де зростання невизначеності негативно впливає на рівень продовольчої безпеки [5]. Пандемія COVID-19 продемонструвала, як перебої в ланцюгах постачання енергії та сировини можуть спровокувати різке зростання цін на продовольчі товари, що загрожують глобальному економічному зростанню. Крім того, поточні правила глобальної торгівлі, зокрема в рамках Світової організації торгівлі (СОТ), серйозно обмежують здатність урядів використовувати державні продовольчі резерви як інструменти стабілізації ринку під час кліматичних шоків, що забезпечує загальну нестабільність системи.

У відповідь на ці виклики формується нова парадигма продовольчої безпеки, яка робить акцент на стійкість та диверсифікацію. Ключовою стратегією є диверсифікація сільськогосподарських культур, зокрема використання місцевих сортів, що забезпечує стійкість продовольчих систем до кліматичних та економічних шоків. Особливо успішно є розвиток «цифрового сільського господарства» та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які покращують доступ до інформації, ринків і фінансових послуг для дрібних фермерів, що є критично важливим фактором для країн, що розвиваються.

Варто зауважити, що глобальні економічні трансформації впливають на продовольчу безпеку через демографічні зміни та соціальну структуру. Якісні та кількісні зміни у демографічних показниках, такі як урбанізація, міграція та зміна вікової структури населення, системно впливають на формування та підтримку глобальної продовольчої безпеки, особливо в умовах зростання нестабільності глобальної економіки. Таким чином, забезпечення продовольчої безпеки в епоху глибоких економічних трансформацій вимагає комплексної, багатогалузевої стратегії, що компенсує торговельну політику, соціальний захист, технологічні інновації та екологічно сталу практику для побудови самодостатніх продовольчих систем.

Список використаних джерел:

1. Онегіна В.М., Антощенкова В.В. Основи глобальної продовольчої безпеки. «Духовність особистості: методологія, теорія і практика». Volume 1 2023. С.140-149. DOI: https://doi.org/10.33216/2220-6310-2022-103-1-6-140-149; 2.

Haji M., Himpel F. Building resilience in food security: sustainable strategies post-COVID-19. Sustainability. 2024. vol. 16, № 3. Article 995. DOI: https://doi.org/10.3390/su16030995; 3. Антощенкова В. В., Кравченко Ю. М. Земельна реформа, досвід, тенденції та перспективи. Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка. 2018. Вип. 193. С. 94-102; 4. Пріб К.. Антикризова архітектура забезпечення продовольчої безпеки: концептуальна модель інтеграції кризового управління та цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство, 2026, (84). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7664; 5. Антощенкова В.В., Семперович І.В. Основи глобального продовольчого забезпечення. Економіка та суспільство, 2024 (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-264.

Сєргєєв О.М., Половко Д.І., здобувачі вищої освіти ступеня магістр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Сучасні тренди публічного управління

У контексті динамічних глобальних викликів, які характеризуються надзвичайною мінливістю, публічне управління набуває особливої значущості як сфера, що визначає ефективність суспільного розвитку. Україна, проходячи через етапи масштабних політичних, соціально-економічних і структурних трансформацій, постає перед необхідністю суттєвої переоцінки усталених підходів до організації управлінських процесів. Особливо це актуально з огляду на тривалий період військових дій та політичної нестабільності, що вимагає від публічного сектору здатності до адаптації у змінюваних умовах. Така ситуація диктує потребу в розробці й впровадженні інноваційних механізмів, які не лише забезпечують стійкість функціонування управлінських інституцій, а й сприяють досягненню їхньої гнучкості та ефективності. Актуальні тенденції розвитку публічного управління в Україні, які включають децентралізацію владних повноважень та інтеграцію цифрових технологій, виступають наріжними факторами у формуванні сучасної політики. Ця політика має відповідати нагальним запитам суспільства та забезпечувати стратегічну перспективу його соціального й економічного розвитку[1].

Сучасна система публічного управління має створювати сприятливі умови для впровадження новаторських ідей, забезпечуючи належний простір для їх розвитку. Такі підходи стають важливою передумовою забезпечення стійкого та конкурентоспроможного розвитку в умовах динамічних змін сучасного суспільства [2].

Основні механізми, спрямовані на вдосконалення та підвищення ефективності системи публічного управління, зосереджуються на застосуванні фінансових, соціальних і ринкових інструментів стратегічного планування. Зазначені інструменти повинні забезпечувати гнучкість і адаптивність

* Науковий керівник – О. М. Таран, канд. екон. наук, доцент

управлінських процесів, що є критично важливими для оперативного реагування на динамічні зміни та виклики, особливо в умовах воєнного часу. Таким чином, інтеграція інноваційних підходів стає необхідною складовою стратегічного планування, гарантує ефективне розв'язання поставлених завдань у ситуаціях кризового характеру. У цьому контексті інновації в публічному управлінні спрямовані на вдосконалення ефективності функціонування шляхом впровадження різноманітних засобів стратегічного планування. Це дозволяє державним органам адаптуватися до швидкоплинних соціальних та економічних змін. Вагоме значення приділяється не лише оптимізації внутрішніх процесів у системі управління, але й створенню дієвих механізмів для конструктивної взаємодії з громадянами та приватним сектором.

Воєнний стан в Україні поставив систему публічного управління перед низкою безпрецедентних викликів, які вимагали негайних змін і адаптації до нових реалій. Особливу увагу було приділено посиленню національної безпеки та забезпеченню стійкості державних інституцій в умовах конфлікту. Значна роль у цих процесах відводиться цифровим технологіям, які дозволяють ефективно збирати та аналізувати дані, що є критично важливим для ухвалення зважених рішень під час кризи. Така ситуація диктує необхідність розробки нових управлінських підходів, здатних не лише підтримати функціонування держави в умовах екстремальних викликів, але й забезпечити її стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасному контексті, значну роль набувають ініціативи, спрямовані на розвиток електронного урядування та впровадження передових інформаційних систем. Цифровізація державних послуг не лише оптимізує адміністративні процеси, але й відкриває нові способи взаємодії з громадськістю, що набуває особливого значення в періоди обмеженого прямого контакту. Втім, разом із численними перевагами цифровізації виникають і додаткові виклики, серед яких найбільш значущими є питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Це забезпечить відповідність запропонованих рішень сучасним стандартам і очікуванням громадськості. Комплексний підхід до реалізації таких заходів не лише покращить стійкість України перед нинішніми та майбутніми викликами, а й сприятиме формуванню більш ефективної й сталого публічного управління. [3]. Зосередженість на глобальних тенденціях у поєднанні з урахуванням місцевих особливостей дає Україні змогу впевненіше орієнтуватися в умовах сучасного світу, пристосовуватися до його викликів і водночас використовувати нові можливості для посилення ефективності публічної адміністрації. Українському уряду необхідно продовжувати активну роботу над реформами, приділяючи особливу увагу потребам і очікуванням суспільства, щоб забезпечити побудову сучасної, результативної та гнучкої системипублічного управління.

Список використаних джерел:

1. Янишин, Р. (2024). Сучасні тенденції розвитку публічного управління в україні. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (April 26, 2024; Pisa, Italia), 40–43. Retrieved from https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1773 2. Сидоренко, Н. (2022). Сучасні тенденції розвитку публічного

управління. *Аспекти публічного управління, 10*(3), 59-63. https://doi.org/10.15421/152220 3. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. (2022) Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* № 2 (76). С. 30–35.

Смородько П.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Трансформація економічної поведінки підприємств в умовах воєнної нестабільності

Воєнна нестабільність суттєво трансформувала умови функціонування підприємств в Україні, посиливши вплив ризикового середовища на процеси прийняття управлінських рішень, організацію бізнес-процесів та стратегічні орієнтири розвитку. Руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестиційної активності, дефіцит ресурсного забезпечення та нестабільність ринкового середовища зумовили необхідність переосмислення традиційних моделей економічної поведінки підприємств. У сучасних умовах суб'єкти господарювання змушені орієнтуватися не лише на забезпечення прибутковості, а й на підтримання безперервності діяльності, мінімізацію економічних втрат та формування стійких механізмів адаптації до кризових викликів.

Сучасні геоекономічні трансформації істотно впливають на розвиток національного бізнесу, формуючи нові умови конкурентної боротьби та функціонування підприємств. Зміна глобальних ланцюгів доданої вартості, тенденції локалізації виробництва та переорієнтація економічних зв'язків зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання [1]. Війна значно посилила ці процеси, актуалізувавши питання диверсифікації ринків збуту, пошуку альтернативних каналів постачання та оптимізації виробничих процесів. У результаті трансформація економічної поведінки підприємств стала об'єктивною реакцією на високий рівень невизначеності та динамічність зовнішнього середовища. Важливим фактором трансформації економічної поведінки підприємств є вплив внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища. В умовах воєнної нестабільності суттєво зростає рівень фінансових, логістичних, інвестиційних та кадрових ризиків, що безпосередньо впливає на систему управління підприємством [3]. За таких умов ефективність функціонування бізнесу визначається здатністю швидко реагувати на кризові зміни, впроваджувати інноваційні підходи та використовувати адаптивні механізми управління. Формування сучасної моделі економічної поведінки підприємств дедалі більше ґрунтується на принципах стратегічної гнучкості, мобільності бізнес-процесів та ризик-орієнтованого управління.

* Науковий керівник – Л.В.Шовкун-Заблоцька, канд. екон. наук, доцент

Суттєвого значення в сучасних умовах набуває використання адаптивних механізмів стратегічного розвитку підприємств. В умовах воєнної нестабільності підприємства змушені переглядати підходи до управління ресурсами, оптимізувати витрати, диверсифікувати напрями діяльності та впроваджувати інструменти антикризового менеджменту [2]. Це сприяє формуванню нової моделі економічної поведінки, орієнтованої на підвищення рівня економічної стійкості та забезпечення здатності підприємства функціонувати в умовах тривалої невизначеності.

Трансформація економічної поведінки підприємств проявляється також у зміні управлінських підходів та організації бізнес-процесів. Частина підприємств була змушена здійснити релокацію виробничих потужностей, змінити структуру управління та адаптувати систему взаємодії із зовнішнім середовищем відповідно до нових умов функціонування [4]. У результаті підвищується значення мобільності управлінських рішень, швидкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури та здатності підприємств забезпечувати стабільність функціонування в умовах кризового середовища. Особливого значення набуває формування безпеково орієнтованої моделі управління економічною поведінкою підприємств. Посилення рівня загроз та невизначеності зумовлює необхідність впровадження механізмів економічної безпеки, спрямованих на мінімізацію фінансових втрат, збереження кадрового потенціалу та забезпечення стабільності діяльності підприємства [5]. У сучасних умовах безпекова складова стає невід'ємним елементом системи стратегічного управління та визначає рівень стійкості підприємств до зовнішніх кризових впливів.

Однією з ключових тенденцій трансформації економічної поведінки підприємств є активізація процесів цифровізації. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, електронної комерції та дистанційних форм комунікації забезпечує можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримання безперервності бізнес-процесів [6]. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, а й важливим механізмом забезпечення їх конкурентоспроможності та економічної стійкості.

В умовах війни особливого значення набуває трансформація підходів до управління підприємствами аграрного та реального секторів економіки. Підприємства дедалі більше орієнтуються на диверсифікацію ризиків, інноваційність, стратегічну адаптацію та цифровізацію управлінських процесів [7]. Це сприяє формуванню нових моделей економічної поведінки, у межах яких визначального значення набувають адаптивність, стратегічна мобільність та здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах нестабільності.

Важливою ознакою сучасної трансформації економічної поведінки підприємств є зміна критеріїв оцінювання ефективності їх діяльності. Якщо у стабільних умовах домінували показники прибутковості, розширення ринкової частки та інвестиційної привабливості, то в умовах воєнної нестабільності першочергового значення набувають операційна безперервність, здатність до швидкої перебудови бізнес-процесів, збереження ресурсного потенціалу та стійкість до зовнішніх шоків. Це свідчить про поступове формування нової

управлінської логіки, у межах якої підприємство розглядається не лише як економічна система, орієнтована на прибуток, а як адаптивна структура, здатна функціонувати в умовах тривалої невизначеності.

Воєнна нестабільність зумовила якісну зміну економічної поведінки підприємств, перетворивши адаптивність, безпекову орієнтацію, цифрову зрілість і стратегічну гнучкість на ключові умови їх функціонування. Трансформація поведінки підприємств проявляється не лише у вимушеній реакції на кризові виклики, а й у формуванні нової моделі управління, здатної поєднувати антикризові рішення з довгостроковими орієнтирами розвитку.

Подальша стійкість українського бізнесу залежатиме від здатності підприємств не просто пристосовуватися до нестабільності, а випереджально змінювати власні стратегії, структуру ресурсів, управлінські підходи та механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме така модель економічної поведінки може стати основою відновлення конкурентоспроможності підприємств у воєнний і повоєнний періоди. Водночас сучасні трансформаційні процеси свідчать про формування нової парадигми розвитку підприємств, у межах якої ключового значення набувають не масштаби діяльності чи рівень ресурсного забезпечення, а здатність до швидкої перебудови бізнес-процесів, інтеграції інноваційних рішень та ефективного управління ризиками. У таких умовах конкурентні переваги підприємств визначатимуться рівнем їх управлінської мобільності, цифрової інтегрованості та спроможністю забезпечувати стабільність функціонування в умовах тривалої економічної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Звєряков М. І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 3-19. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.003; 2. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 11(22); 3. Проценко В. М. Формування економічної поведінки підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища. *Економічний вісник НГУ*. 2019. № 3. С. 181-186. DOI: https://doi.org/10.33271/ev/67.181; 4. Раєвнєва О. В., Тоузані Т. *Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій* : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 292 с.; 5. Штангрет А. М., Караїм М. М., Штангрет І. А. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства: безпекові засади. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.6; 6. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Zhui Su. A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Business Inform*. 2023. № 8. P. 193-198. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198; 7. Shovkun-Zablotska L., Pysarenko V., Sierova L., Tegipko S. Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8(1). P. 64-77. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6.

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Худоян Г.К., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Хмарні трансформації як фактор глобальної економічної стійкості та цифрового переформатування світового бізнесу

Актуальність теми зумовлена стрімким прискоренням процесів глобальної цифрової трансформації, де хмарні технології перетворилися з допоміжного IT-інструменту на стратегічний фундамент економічного зростання. У сучасних умовах нестабільності світових ринків хмарні рішення виступають визначальним чинником підвищення ефективності діяльності компаній, дозволяючи оптимізувати бізнес-процеси, знижувати операційні витрати та забезпечувати високу адаптивність до зовнішніх викликів. Саме тому дослідження впливу моделей SaaS, PaaS та IaaS на трансформацію капітальних інвестицій підприємств у гнучкі цифрові активи є критично важливим для розбудови сучасної інноваційної інфраструктури.

Теоретико-методологічні засади впливу цифровізації на глобальну конкурентоспроможність перебувають у фокусі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Нами систематизовано підходи таких українських вчених, як В. Вишневський, О. Краус, Н. Краус, Ю. Бажал та О. Стрижак, які акцентують увагу на тому, що хмарна інфраструктура є базовим елементом Індустрії 4.0. Зокрема, у працях 2024–2025 років підкреслюється, що для країн із перехідною економікою хмарні технології виступають «технологічним ліфтом», який дозволяє подолати цифровий розрив з глобальними лідерами. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розуміння «хмарної економіки» (Cloud Economics) зробили М. Вебер, С. Маріно, Дж. Гурвіц та аналітики центрів Gartner і IDC. Їхні напрацювання свідчать, що сучасний тренд світової економіки зміщується від володіння фізичними активами до оренди інтелектуальних потужностей, що докорінно змінює структуру світового ринку капіталу [1; 3].

Нами встановлено, що використання хмарних рішень у сегменті малого та середнього бізнесу сприяє стрімкому підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку завдяки можливості миттєвого реагування на зміни зовнішнього середовища. Інтеграція хмарних сервісів у бізнес-структури забезпечує автоматизацію управлінських і виробничих процесів, що позитивно корелює з продуктивністю праці та якістю прийняття стратегічних рішень [2]. Водночас критичним аспектом залишається питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Оскільки перехід до хмарних технологій передбачає делегування зберігання даних зовнішнім серверам, підприємства змушені впроваджувати багаторівневі механізми кіберзахисту та суворого контролю доступу. При цьому стратегічне управління кіберризиками в хмарному середовищі має базуватися на концепції «Zero Trust» (нульової довіри), яка передбачає безперервну верифікацію кожного запиту на доступ до корпоративних ресурсів незалежно від локації користувача, що є критично важливим для забезпечення цілісності даних у транскордонних бізнес-моделях.

Крім суто технологічного аспекту, хмарні рішення трансформують організаційні та соціальні процеси. Поширення віддаленої роботи змінює корпоративну культуру, формуючи мобільні та інноваційно орієнтовані моделі взаємодії. Це сприяє розвитку нових підходів до управління персоналом та підвищенню рівня цифрової грамотності співробітників. У контексті глобальних викликів хмарні технології виступають ключовим сценарієм розвитку стійкої світової економіки. Глобальний тренд переходу до моделі «Anything-as-a-Service» (XaaS) дозволяє компаніям нівелювати транскордонні бар'єри та виходити на міжнародні ринки без значних фінансових бар'єрів. Нами досліджено роль хмарних рішень в умовах кризових ситуацій: встановлено, що вони забезпечують високу адаптивність та доступність технологій у періоди нестабільності. Практичні кейси 2025 року підтверджують, що перехід на хмарні платформи дозволив багатьом компаніям не лише зберегти операційну діяльність під час економічних спадів, а й покращити свої позиції через впровадження AI Cloud для прогнозування ринкових коливань [4; 5].

Отже, зазначимо, що хмарні технології є фундаментальним фактором підвищення ефективності діяльності компаній у сучасній глобальній економіці. Вони не лише виступають інструментом цифровізації, а й забезпечують комплексну трансформацію економічної діяльності, створюючи нові можливості для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на світовому рівні. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі вбачаються в аналізі синергетичного ефекту від інтеграції хмарних обчислень із технологіями квантових комунікацій та блокчейн-платформами, що дозволить сформувати якісно нові стандарти глобальної цифрової довіри. Такий підхід забезпечить не лише технологічну перевагу окремих суб’єктів господарювання, а й сприятиме інституційній стійкості світової економічної системи перед обличчям майбутніх глобальних трансформацій та сценаріїв невизначеності

Список використаних джерел

1. Бажал Ю.М. Економіка знань та хмарні трансформації: глобальні виклики для України. *Наукові записки НаУКМА.* Економічні науки. 2024. Т. 9. С. 12–2; 2. Краус Н.М., Краус О.К., Голобородько О.П. Цифрова економіка: тренди та перспективи інноваційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10672; 3. Стрижак О.О. Хмарні технології в системі управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 45–51; 4. Cloud Computing World Market Report 2025. International Data Corporation (IDC). 2025. URL: https://www.idc.com/reports/cloud-market-trends-2025; 5. Hurwitz J., Kirsch D. Cloud Computing for Dummies. Edition. Hoboken : John Wiley & Sons, 2024. 416 p.

Тронько С.Т., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії[*]
Державний біотехнологічний університет, Україна

Тенденції розвитку досліджень діджиталізації в економіці

У сучасному світі цифрові технології стають основним чинником трансформації економічних систем, бізнес-моделей та суспільних процесів загалом. Поняття діджиталізації дедалі частіше використовується у наукових дослідженнях, набуваючи міждисциплінарного значення. Попри широку популярність терміна, в економічній науці досі не існує єдиного, усталеного трактування його сутності та меж застосування. Це зумовлює потребу в осмисленні поняття діджиталізації, особливо в контексті його застосування до аналізу економічних процесів. Бібліометричний підхід [1], [2], дає змогу оцінити інтенсивність, динаміку та змістовні акценти наукових публікацій, пов'язаних з діджиталізацією, що дозволяє виявити основні тренди, ключові категорії та тематичні особливості в дослідженнях.

Варто зазначити, що в англійській мові зустрічаються відмінності в трактуванні понять «digitization» та «digitalization». Де часто «digitization» описується виключно як процес перетворення фізичних об'єктів в цифровий формат, тоді як «digitalization» – це вже розробка чи зміна процесів для покращення систем з ручною працею. Більше того, виділяють ще одне поняття – «digital transformation» – це радикальна зміна способу ведення бізнес-процесів [3].

З метою виявлення динаміки активності в дослідженнях діджиталізації було проаналізовано бази даних Scopus та Web of Science. Аналіз показує, що станом на вересень 2025 р. загальна кількість проіндексованих документів, які містили термін «digitalization» складає 60453 у Scopus та 73277 у WoS. Перші публікації з терміном «digitalization» датуються 1922-м р., вони досліджують вплив препаратів на організм і стосуються медицини. Аналіз документів за галузями не дає чіткого відсоткового розподілення, адже деякі роботи можуть відноситись до двох або більше категорій, але він демонструє міждисциплінарне зацікавлення в дослідженнях діджиталізації. Наприклад, найбільше документів опубліковано в сфері комп'ютерних наук (30,9 %), інженерії (30 %), соціальних наук (27,4 %). Дещо менше відсоток в галузі бізнесу, менеджменту й обліку (20,9 %) та економіки, економетрики і фінансів (12,6 %). До галузей медицини, математики та інших віднесено менше, ніж по 10 %.

Згідно з базою Web of Science, найбільша кількість робіт відноситься до комп'ютерних наук (18,6 %), економіки та бізнесу (15,6 %) та інженерії (15,4 %). Решта галузей не перевищує поріг у 5 %. Обмеживши проіндексовані роботи лише категоріями економіки та бізнесу, бачимо 15548 робіт в базі Scopus та 11439 у WoS з терміном «digitalization» (табл. 1). Як було зазначено вище, аналізувати єдине поняття «digitalization» може бути недостатнім. Для повноти

[*] Науковий керівник – Л.О. Ломовських, д-р екон. наук, професор

розуміння тенденцій варто включати й інші терміни – «digitization» та «digital transformation».

Таблиця 1

Аналіз частоти використання термінів «digitalization», «digitization» та «digital transformation» в наукових документах, станом на 09.2025 р.*

Пошуковий термін	Кількість проіндексованих документів			
	Scopus		WoS	
	Всі категорії	Економіка та Бізнес	Всі категорії	Економіка та Бізнес
Digitalization	60453	15548	73277	11439
Digitization	45969	6154	51792	4124
Digital transformation	91248	17608	105606	13547
Digitalization (country Ukraine)	1522	595	1401	447
Digitization (country Ukraine)	495	132	398	95
Digital transformation (country Ukraine)	1366	416	1177	289

**Сформовано автором на основі баз даних наукових документів Scopus та Web of Science*

Перша робота з терміном «digitalization» в категоріях Економіка та Бізнес* з'явилась 1987 р. Для «digitization» та «digital transformation» перші дослідження датовані 1970 р. До 2015 р. щорічна кількість публікацій з будь яким терміном не перевищувала 70-ти. Після 2015 р. спостерігаємо стрімке зростання дослідницької активності (рис. 1 і 2). Де «digital transformation» та «digitalization» показують схожу динаміку. Але з 2023 р. темі «digital transformation» приділяється набагато більше уваги, що спостерігається в обох базах наукових документів.

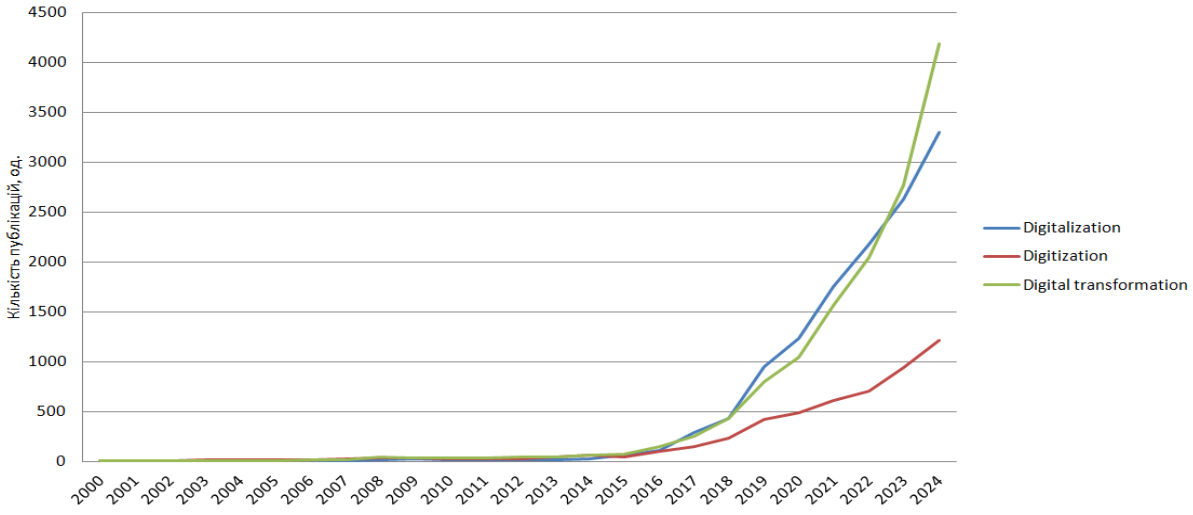

Рис. 1. Зміна кількості проіндексованих публікацій в базі Scopus, що містять терміни «digitalization», «digitization», «digital transformation» в назві, анотації чи ключових словах*

**Побудовано автором на основі баз даних наукових документів Scopus*

* В базі Web of Science є категорія Економіка бізнесу, тоді як в Scopus є дві категорії – Бізнес, менеджмент й облік та Економіка, економетрика та фінанси. Для спрощення пропонується об'єднати їх загальною назвою Економіка та Бізнес

Згідно з базою Scopus, лідируючі позиції за кількістю публікацій з терміном «digitalization» в світі мають Німеччина (2025 публікацій, що становить 13,1 % від загальної кількості), КНР (1646 публікацій або 10,6 %), РФ (1544 публікацій або 10 %), Велика Британія (1102 публікації або 7,1 %) та Італія (990 публікацій або 6,4 %). Українські дослідники опублікували 595 робіт, що становить 3,8 % від загальної кількості публікацій у світі. За цим показником країна займає 8-ме місце. Динаміка українських досліджень показує тренд подібний до світового, за виключенням періоду після 2022 р., де через війну і її наслідки кількість досліджень має тенденцію до зниження.

В базі Web of Science найбільшу кількість робіт має КНР (3003 публікації, що становить 26,3 % від загальної кількості). Далі йдуть РФ (1388 публікацій або 12,1 %), Німеччина (1042 публікації або 9,1 %), Італія (692 або 6 %) та Велика Британія (679 або 5,9 %). Україна посідає 9-ту сходинку з показником в 448 робіт, що становить 3,9 % публікацій у світі.

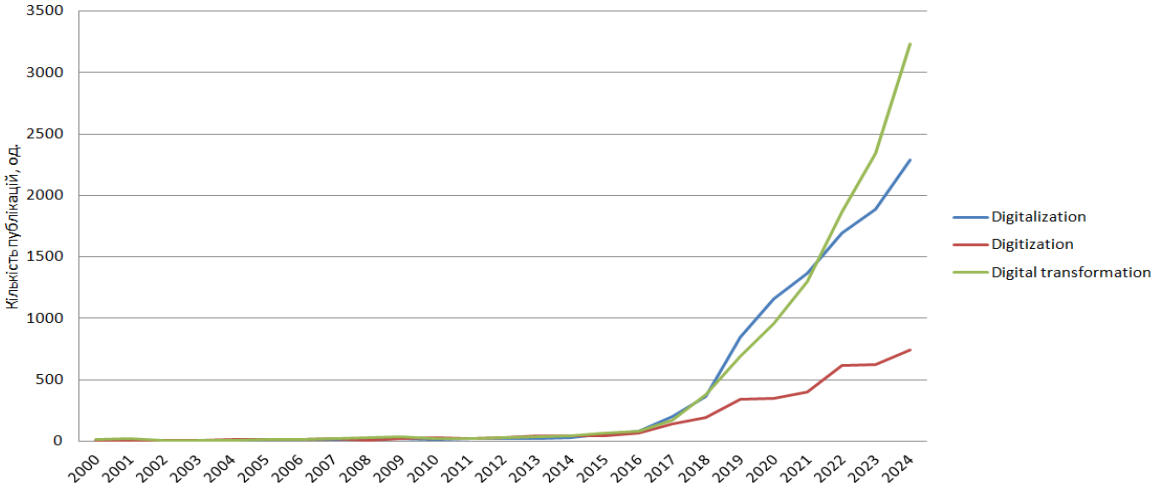

Рис. 2. Зміна кількості проіндексованих публікацій в базі Web of Science, що містять терміни «digitalization», «digitization», «digital transformation» в анотації*

**Побудовано авторами на основі баз даних наукових документів Web of Science*

Перші дослідження з діджиталізації в категоріях Економіка та Бізнес в Україні з'являються в 2017 р. Аналіз ТОП-10 організацій за кількістю проіндексованих публікацій з України в Scopus показує, що найбільший внесок в дослідження діджиталізації зробили представники Сумського державного університету – 55 робіт, Міжрегіональної академії управління персоналом – 54 роботи, Київського національного університету імені Тараса Шевченка – 52 роботи. Разом ці три організації опублікували 161 роботу, що становить 26,9 % від загальної кількості. Всього в базі є публікації від 160 різних організацій. Розподіл документів за типом показує таке: статті – 84,9 %, розділи книг – 6,9 %, рецензії – 6,2 %, матеріали конференцій – 2 %. Аналіз ТОП-10 авторів засвідчує, що найбільше публікацій на тему діджиталізації в Україні має Люльов О.В. – 10 робіт, Пімоненко Т.В. – 9 робіт, Краус К.М. та Квілінські А. по 7 робіт. Основними напрямками досліджень згаданих авторів є сталий розвиток та діджиталізація в зеленій економіці. Іншим галузям економіки приділено значно

менше уваги, що може свідчити про певну експертизу саме в діджиталізації зеленої економіки та про необхідність активніших досліджень в решті напрямків.

Отже, за допомогою бібліометричного методу, з використанням баз даних Scopus, WoS, було проаналізовано тенденції та межі застосування поняття діджиталізації в наукових дослідженнях. Це дозволило виявити підвищення зацікавленості діджиталізацією науковцями останні роки. Україна не є лідером серед досліджень діджиталізації в економіці, але входить в ТОП-10 за кількістю проіндексованих робіт в Scopus та WoS за цією тематикою. Через війну та її наслідки прослідковується тенденція до зниження кількості публікацій. Значна частина українських досліджень діджиталізації присвячена проблематиці зеленої економіки. Відсутність єдиного погляду на визначення суті поняття діджиталізації та зростання зацікавленості цифровими трансформаціями процесів роблять цю тему цікавою та актуальною для подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Кучер А.В., Кучер Л.Ю. Розвиток сталої циркулярної аграрної економіки: бібліометричний аналіз. *Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects*; eds. R. Diakon, A. Kucher, M. Heldak. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 24–50. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-2; 2. Гуторов А.О., Гуторова О.О. Економічний зміст інтеграції в аграрному секторі. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019 № 1. С. 355–370. DOI: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-1-355; 3. Difference and Similarities: Digitization, Digitalization, and Digital Transformation. URL: https://www.globalsign.com/en/blog/difference-and-similarities-digitization-digitalization-and-digital-transformation (дата звернення: 12.05.2025).

Філімонов Ю.Л., канд. екон. наук, доцент
Ісаєвський А.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Державний біотехнологічний університет, Україна

Технологічна ефективність і сталий розвиток виробництва продукції рослинництва в Україні

Україна продовжує відігравати ключову роль як постачальник продовольства на світовий ринок навіть у складних умовах руйнування портової інфраструктури ворогом. У 2024 році обсяги експорту сягнули майже довоєнного рівня – 24,5 млрд доларів США або 59 % загального експорту країни. Україна експортувала 78,3 млн т агропродукції на рік. Найбільшу частку становила соняшникова олія – 21 % (5,1 млрд дол. США), кукурудза – 21 % (5 млрд доларів) та пшениця – 15 % (3,7 млрд доларів). Значний внесок забезпечили також ріпак (7 %) та соя (5 %) [1].

Чорноморський коридор дозволив українським аграріям у 2024/25 маркетинговому році отримати прибутки відповідно до ринкових умов. У січні

2025 року ціни на основні види зернових зросли: пшениця оцінювалася в середньому по 193 USD за тонну, кукурудза – 177, а ячмінь – 166 USD [2].

Україна активно працює над розширенням експортних можливостей у співпраці з міжнародними партнерами, охоплюючи широкий спектр товарних груп. Серед продукції рослинництва виділяються фрукти та ягоди (яблука, лохина, черешня), овочеві культури, горох та квасоля. У 2024 році українським виробникам вдалося отримати доступ на експортні ринки 16 груп товарів у дев'яти країнах світу [3].

Виробництво продукції рослинництва та його економічна ефективність мають визначальне значення для забезпечення населення країни продовольчими ресурсами. Це значною мірою обумовлено доступністю природних ресурсів, серед яких ключову роль відіграє земельний фонд. Таким чином, збереження цілісності й раціональне використання земельних ресурсів є фундаментальною передумовою ефективного ведення сільського господарства.

На основі групування сільськогосподарських підприємств за площею землекористування нами було встановлено, що середня площа одного господарства в Україні зросла з 530 га у 2021 р. до 579 га у 2024 р. або на 9,3 %. Значно скоротилась питома вага господарств, що мали у користуванні до 10 га – з 9,1 до 4,8 %; натомість питома вага сільськогосподарських підприємств з площею від 100 до 500 га зросла на 4,2 % і становила у 2024 р. 28,0 %; це найбільш чисельна група господарств у цьому році [4].

На основі групування аграрних підприємств України за зібраною площею основних сільськогосподарських культур можна зробити висновок про те, що 8,5 % господарств із площею більше 1000 га зернових і зернобобових культур виробляють 62,5 % зерна; 3,5 % підприємств-виробників сої забезпечили 46,6 % валового збору цієї культури, а 4,7 % виробників соняшнику – виростити 40,0 % продукції.

Слід відмітити наявність чітких тенденцій підвищення урожайності зернових культур, сої та соняшника із збільшенням площ їх вирощування. Так, урожайність зернових у групі більше 3000 га перевищує показник підприємств із площею до 100 га на 45,2 %; урожайність сої у групі більше 2000 га вище за показник господарств з площею до 100 га на 30,3 %; соняшника – на 24,5 %.

Економічна діяльність агропідприємств здебільшого орієнтована на максимізацію прибутків з одиниці вкладеного капіталу. Сільськогосподарська продукція, вироблена на орендованих землях, має переважно сировинний характер і агротехнологічні підходи, які нехтують принципами диверсифікації посівів, що вимагає зростаючого використання добрив. Оскільки орендарі в більшості випадків не займаються тваринництвом і, відповідно, не забезпечують органічними добривами, застосування мінеральних добрив набуває інтенсивного характеру.

Так, за період 2010 – 2021 рр. має місце тенденція збільшення обсягу внесення мінеральних добрив господарствами нашої країни; з 2022 р. показники дещо скоротились, що в першу чергу пов’язано з окупацією частини території, проте у 2024 р. масштаби їх внесення більші у порівнянні з 2010 р. на 64,4 %. Подібна ситуація склалася і з дозами внесення добрив, оскільки в роки

повномасштабної війни вони дещо скоротились.

У 2024 р. частка площ, оброблених мінеральними добривами скоротилась у порівнянні з 2010 р. на 4,0, а у порівнянні з 2020 р. – на 22,8 %. Слід підкреслити, що на ситуацію вплинула і відсутність даних по окупованих територіях України.

Обсяг внесення органічних добрив у сільському господарстві країни зріс за період нашого дослідження на 36,2 %. Дози внесення хоч і залишаються незначними, проте також зросли у 2024 р. у порівнянні з 2020 р. на 38,1 і у порівнянні з 2020 р. – на 18,9 %. Вдвічі зросли площі, удобрені органікою, а їх частка – виросла на 2,0 %.

У 2024 р. дози внесення пестицидів з розрахунку на 1 га посівної площі зросли на 10,1 %, а з розрахунку на 1 га обробленої площі – на 6,0 %. В найбільшій мірі збільшились дози їх використання при виробництві овочів – на 50,3 %, ріпаку та кукурудзи – на 10,8 і 10,7 % відповідно. Серед препаратів найбільший приріст спостерігався при використанні інсектицидів – на 21,1 %.

Для переходу галузі на принципи сталого розвитку слід здійснити наступні заходи:

1. Державна підтримка малого аграрного бізнесу в Україні:

1) створення інституційної мережі науково-прикладної та технологічної підтримки індивідуальних і фермерських господарствах сімейного типу;

2) підвищення рівня агроекологічних знань селян щодо сталого господарювання та сучасних інформаційних технологій;

3) впровадження системи державної підтримки надання суспільних благ для селян та індивідуальних фермерських господарств;

4) державне стимулювання аграрного сектора через надання обслуговуючих послуг у секторі малого виробництва;

5) технічна підтримка соціальних мереж для обміну інформацією серед селян і фермерів в області інновацій та практики сталого розвитку агросектора.

2. Впровадження концепції інтелектуального сільського господарства, що базується на використанні природних та біологічних факторів і підпорядковується законам розвитку живої природи «Farming 4.0», ключовими аспектами якої є:

1) точне землеробство – використання даних з датчиків, дронів та інших технологій для оптимізації використання ресурсів та збільшення врожайності;

2) прийняття рішень на основі даних, зібраних з різних джерел, для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління сільськогосподарськими культурами, розподілу ресурсів та профілактики хвороб.

3) покращене підключення сільськогосподарського обладнання, датчиків та інших пристроїв до Інтернету для моніторингу та контролю в режимі реального часу.

4) автоматизація та робототехніка при сівбі, зборі врожаю та прополюванні, зниження витрат на оплату праці та підвищення ефективності.

5) сталий розвиток – зменшення впливу на навколишнє середовище завдяки оптимізованому використанню ресурсів, зменшенню застосування хімікатів та покращенню стану ґрунту [5].

Одним із ключових викликів для забезпечення сталого розвитку галузі рослинництва через впровадження диверсифікованих аграрних систем є досягнення оптимального балансу між задоволенням виробничих потреб та збереженням довкілля.

Список використаних джерел:

1. У 2024 році аграрна продукція склала 59 % в загальному експорті, – Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75828.html (дата звернення 05.05.2026). 2. Українські аграрії вперше за час війни мають прибуток на всіх видах зернових. URL: https://surl.li/sbnuoc (дата звернення 05.05.2026). 3. У 2024 році МЗС і Держпродспоживслужба відкрили 16 нових іноземних ринків для експорту української продукції. URL: https://dpss.gov.ua/news/u-2024-rotsi-mzs-i-derzhprodspozhyvsluzhba-vidkryly-16-novykh-inozemnykh-rynkiv-dlia-eksportu-ukrainskoi-produktsii (дата звернення 05.05.2026). 4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 05.05.2026). 5. Фраєр О.В. Інтелектуалізація сільського господарства – Farming 4.0. Імплементація європейських засад сільського розвитку в Україні : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України О.М. Бородіної. Київ : НАН України, Ін-т екон. та прогнозування, 2018. С. 207-213.

Шандова Н.В., д-р. екон. наук, професор,
Кошовий Т.Е., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Херсонський національний технічний університет, Україна

Темпоральна гнучкість бізнес-моделей малих та середніх підприємств в умовах глобальної нестійкості

Традиційно бізнес-модель розглядається як відносно стабільна система створення, доставки та привласнення цінності. Водночас у сучасних дослідженнях дедалі частіше акцентується увага на її трансформаційному характері. Проте більшість наукових підходів зосереджується на структурних змінах бізнес-моделі, залишаючи поза увагою часові аспекти цих змін. Разом з тим, ігнорування темпорального виміру трансформації бізнес-моделей обмежує можливості адекватного пояснення поведінки малих та середніх підприємств (МСП) в умовах нестійкості, оскільки саме часові характеристики змін значною мірою визначають ефективність адаптації та здатність підприємства зберігати конкурентні позиції. Виникає необхідність інтегрувати часовий аспект у дослідження трансформацій бізнес-моделей.

Сучасні умови функціонування МСП характеризуються високим рівнем нестійкості, що проявляється у нелінійності економічних процесів, зростанні частоти та інтенсивності змін, посиленні невизначеності та скороченні часових інтервалів між зовнішніми шоками. У таких умовах бізнес-середовище набуває рис динамічної, слабко передбачуваної системи, в якій зміни відбуваються не

поступово, а стрибкоподібно, формуючи нові виклики та можливості у стислі часові проміжки. Це зумовлює необхідність переосмислення аналітичних підходів до дослідження бізнес-моделей, зокрема з урахуванням їх здатності адекватно відображати процеси трансформації.

Водночас більшість традиційних підходів до аналізу бізнес-моделей ґрунтується на їх інтерпретації як відносно стабільних структур, що фіксують конфігурацію ключових елементів у певний момент часу. Така статична логіка є обмеженою в умовах нестійкості, оскільки не відповідає динамічній природі середовища. Поєднання специфічних характеристик нестійкості та внутрішніх обмежень статичних моделей формує низку методологічних проблем:

- статичні моделі характеризуються інерційністю, що виявляється у фіксації бізнес-моделі як завершеної конфігурації без урахування її постійної еволюції. В умовах, коли зміни мають нелінійний і часто стрибкоподібний характер, така інерційність призводить до втрати чутливості до ранніх сигналів трансформації. У результаті моделі відображають лише наслідки змін, ігноруючи їх передумови та процес розгортання, що обмежує можливості прогнозування та своєчасного реагування;

- статичні моделі характеризуються нездатністю пояснити швидкі зміни, що є критичним недоліком в умовах високої волатильності середовища. За умов високої щільності подій, коли періоди відносної стабільності практично відсутні, бізнес-модель перебуває у стані безперервної трансформації. Однак статичні підходи оперують логікою дискретних переходів між станами, що не дозволяє врахувати ні інтенсивність змін, ні різницю між проактивними та реактивними трансформаціями. Це призводить до спрощеного уявлення про адаптацію та не дає можливості пояснити різну ефективність схожих за змістом змін;

- відсутність часової чутливості, тобто нездатність враховувати параметри часу як аналітичну змінну. У нестійкому середовищі вирішальне значення мають не лише зміст і напрям трансформації, але й її своєчасність, швидкість та ритм. Зокрема, в умовах асиметричного виникнення ризиків і можливостей суттєву роль відіграють короткі «вікна можливостей», у межах яких підприємство може реалізувати ефективні зміни. Статичні моделі не дозволяють врахувати ці параметри, що унеможливлює пояснення феномену запізнення трансформації, коли навіть обґрунтовані зміни не дають результату через несвоєчасність їх впровадження.

Додатково, в умовах зростаючої невизначеності та розмитості меж між внутрішнім і зовнішнім середовищем, статичні моделі втрачають здатність адекватно відображати взаємозалежності між підприємством та його оточенням. Бізнес-модель дедалі більше формується під впливом зовнішніх акторів, мережевих взаємодій та інституційних змін, що вимагає врахування синхронності трансформацій, чого статичні підходи не забезпечують.

Зміна умов функціонування підприємств у бік зростаючої нестійкості зумовлює необхідність переосмислення трансформації бізнес-моделі не лише як структурного процесу, а як процесу, що розгортається у часі та визначається його параметрами. У цьому контексті ключового значення набуває темпоральний

вимір, який дозволяє врахувати не тільки зміст змін, але й їх динамічні характеристики.

На відміну від традиційного підходу, де трансформація бізнес-моделі інтерпретується як зміна її окремих елементів або їх конфігурації, темпоральний підхід акцентує увагу на процесуальності цих змін, їх послідовності, інтенсивності та своєчасності. Це дозволяє перейти від фіксації результату трансформації до аналізу її перебігу, що є принципово важливим в умовах високої швидкості та непередбачуваності зовнішніх змін.

У цьому зв'язку доцільно темпоральну трансформацію бізнес-моделі розглядати як процес динамічної зміни логіки створення, доставки та привласнення цінності підприємством, який визначається сукупністю часових параметрів, зокрема швидкістю, ритмом, тривалістю, частотою та своєчасністю адаптаційних змін, що забезпечують узгодження бізнес-моделі з мінливими умовами зовнішнього середовища.

Запропоноване визначення дозволяє акцентувати увагу на низці принципових аспектів, які мають не лише теоретичне, але й прикладне значення для аналізу трансформації бізнес-моделей в умовах нестійкості.

По-перше, трансформація бізнес-моделі інтерпретується як безперервний процес, а не як одноразова або епізодична зміна. Такий підхід принципово відрізняється від домінуючої у літературі логіки «точкових трансформацій», де зміни фіксуються постфактум як окремі події (наприклад, перехід до нових каналів збуту чи зміна джерел доходу). Натомість у реальних умовах функціонування МСП трансформація має характер постійного коригування, мікроадаптацій і послідовних змін, що відбуваються у відповідь на безперервний потік зовнішніх сигналів. Ігнорування цієї процесуальності призводить до спрощеного розуміння адаптації та не дозволяє виявити механізми накопичення змін, їх послідовність і взаємозв'язок, а перехід до процесного бачення трансформації вирішує проблему фрагментарності аналізу та забезпечує більш адекватне відображення реальної поведінки підприємств у нестабільному середовищі.

По-друге, у межах запропонованого підходу ключовим аналітичним виміром виступає час, який операціоналізується через систему темпоральних параметрів (швидкість, ритм, тривалість, частота, своєчасність змін). Це дозволяє перейти від опису «що змінюється» до аналізу «як саме відбувається зміна у часі». У традиційних моделях відсутність часової чутливості створює суттєву аналітичну прогалину: різні за швидкістю або ритмом трансформації можуть призводити до принципово різних результатів, але залишаються нерозрізненими в межах статичного підходу. Включення темпоральних параметрів вирішує проблему недостатньої диференціації типів трансформацій, дозволяє їх типологізувати та порівнювати, а також формує основу для подальшої кількісної оцінки динаміки змін.

По-третє, ефективність трансформації бізнес-моделі пов'язується не лише з її змістовими характеристиками, але й із своєчасністю та динамікою реагування на зовнішні виклики. У цьому контексті принципово важливим є врахування феномену «запізнення трансформації», коли навіть концептуально правильні

зміни не забезпечують очікуваного результату через несвоєчасність їх реалізації. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на зміст бізнес-моделі, не дозволяють пояснити такі ситуації, оскільки ігнорують часовий фактор як детермінанту ефективності. Запропонований підхід долає це обмеження, зміщуючи акцент з «правильності» конфігурації бізнес-моделі на її темпоральну адекватність умовам середовища. Це, у свою чергу, дає можливість пояснити відмінності у результатах діяльності підприємств, які реалізують подібні за змістом, але різні за швидкістю та ритмом трансформації.

Загалом, акцент на зазначених аспектах дозволяє вирішити ключову методологічну проблему існуючих досліджень – розрив між статичним описом бізнес-моделі та динамічною природою її функціонування в умовах нестійкості. Інтеграція темпорального виміру забезпечує більш глибоке розуміння процесів адаптації, створює підґрунтя для розробки аналітичних інструментів оцінювання трансформацій та підвищує пояснювальну здатність досліджень у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Шандова Н.В., Кошовий Т.Е. Напрями адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств. *Review of transport economics and management,* 2024, № 12(28) С. 110-117. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2024/327525

Ящишина І. В., д-р екон. наук, професор
Боднарчук Т. Л., канд. екон. наук, доцент
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Україна

Наукове проєктування як інструмент інтернаціоналізації НДДКР

У сучасних наукових дискурсах спостерігається відсутність єдиної дефініції терміна «наукове проєктування». З позицій інтернаціоналізації дослідницької діяльності це явище доцільно розглядати як комплексний алгоритм формування, стратегічного планування та впровадження науково-дослідних ініціатив, що сприяють реалізації як національних пріоритетів, так і міжнародної взаємодії. Сутнісною характеристикою наукового проєктування є охоплення повного життєвого циклу ініціативи: від визначення проблеми до верифікації і масштабування результатів. На відміну від традиційного проєктного менеджменту, який фокусується на фінальному продукті, науковий підхід акцентується на генеруванні нових знань, розробці інноваційних методологій та створенні перспективних освітньо-наукових моделей.

У контексті міжнародної дослідницької кооперації наукове проєктування виступає як інтегруючий механізм, що забезпечує структурно-змістову єдність зусиль усіх суб'єктів взаємодії. Це дозволяє трансформувати концепцію інтернаціоналізації з теоретичної площини у практичну площину конкретних дій із чіткими параметрами результативності. Застосування проєктної методології дає змогу гармонізувати локальні дослідницькі вектори окремих установ із

глобальними трендами наукового розвитку. Свідченням цього є тенденція до розширення представництва українських наукових інституцій та університетів у міжнародних грантових проєктах. Так, починаючи з 2014 р., інтенсифікація інтеграції вітчизняного наукового потенціалу у світовий простір підтверджується активною участю України в програмі «Горизонт Європа» (табл. 1).

Таблиця 1

Участь українських дослідницьких інституцій у Рамковій програмі «Горизонт Європа»

Показник	Горизонт 2020 (2014–2020 рр.)	Горизонт Європа (2021–2027 рр.)
Кількість учасників, од.	335	329
Кількість проєктів, од.	233	225
Сума залучених коштів, млн. євро	48,23	61,71

Складено авторами на основі джерел [1, 2]

Динаміка залучення фінансових ресурсів вітчизняними дослідниками з 2014 р. демонструє стійку тенденцію до зростання, що є прямим свідченням еволюції наукового проєктування. Такий прогрес підтверджує здатність українських установ корелювати власні напрями досліджень із загальноєвропейськими стратегіями та ефективно інтегруватися в міжнародні проєкти. Аналогічні позитивні зрушення зафіксовані й у межах програми Erasmus+, яка спрямована на модернізацію сфер науки та освіти шляхом розбудови партнерських зв'язків між Україною, країнами ЄС та іншими світовими акторами [3, с. 157].

Особливого значення набуває взаємодія вітчизняних дослідницьких структур з Асоціацією COST (European Cooperation in Science and Technology). На відміну від суто тематичних грантів, COST базується на принципі «bottom-up» (знизу-вгору), що дозволяє науковцям самостійно ініціювати міждисциплінарні мережі – так звані COST Actions. Ця платформа, фокусуючись не на прямому фінансуванні досліджень, а на субсидуванні інтелектуальної кооперації та створенні умов для нетворкінгу, вимагає від учасників високого рівня проєктної культури. У цьому контексті наукове проєктування виступає як методологічний базис для створення дієвих робочих груп, організації короткострокових наукових візитів (STSM) та забезпечення транскордонного обміну знаннями. Так частка залученості України в активностях COST зросла з 23% у 2017 р. до 53% у 2024 р., а в 2022–2024 рр. наша країна стабільно входить до п'ятірки лідерів рейтингу COST за рівнем ініціативності (табл. 2).

Таблиця 2

Показники участі українських наукових та освітніх інституцій в COST-ініціативах

Показник	2022	2023	2024
Кількість українських дослідників – учасників робочих груп, ос.	152	261	352
Кількість індивідуальних учасників з України, ос.	106	140	148
Суми грантової підтримки проєктів, тис. євро	166937,88	150088,07	164975,00

Складено авторами на основі джерела [4]

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що наукове проєктування є фундаментальним детермінантом успішної інтернаціоналізації наукової діяльності. Воно трансформується із суто технічного інструменту планування у стратегічний механізм інтеграції національного інтелектуального капіталу в глобальний дослідницький простір. Таким чином, розвиток компетенцій у сфері наукового проєктування є критично важливою умовою для переходу від декларативної співпраці до реальної участі у високотехнологічних міжнародних консорціумах, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність країни.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Horizon2020 countryprofile:Ukraine. Statistics. URL : https://dashboard.tech.ec.europa.eu (дата звернення: 20.03.2026).

2. European Commission. Horizon Europe country profile:Ukraine. Ukraine. Statistics. URL : https://dashboard.tech.ec.europa.eu (дата звернення: 22.03.2026).

3. Zayachuk Y. The internationalization as a component of the national strategy for improvement of higher education space i Ukraine. Education: *Modern Discourses*. 2021. No4. P. 153–162. URL : https://doi.org/10.37472/2617-3107-2021-4-15.

4. COST. COST members: Ukraine. Ukraine factsheet. European cooperation in science and technology. 2022–2024. URL: https://www.cost.eu/about/members/ukraine/ (дата звернення: 26.02.2026).

СЕКЦІЯ 2

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ

Kulinich O.A., Ph.D. in Economics, Associate Professor
Kotko Ya.M., Ph.D. in Economics, Associate Professor
State Biotechnological University, Ukraine

Business development in the era of digitalization: strategic approaches, models, and tools

Business digitalization is a comprehensive process of transforming a company's operations by integrating digital technologies into all of its functional areas. It involves not only the automation of individual operations but also a profound restructuring of business processes, management approaches, and corporate culture [1, pp. 120 - 122]. In today's environment, digitalization is a key factor in enhancing business competitiveness, as it enables companies to adapt quickly to market changes, use resources more efficiently, and create innovative products and services. The main components of business digitalization are interconnected elements that form a comprehensive system for enterprise transformation. First and foremost, these are digital technologies, including artificial intelligence (AI), big data (Big Data), and the Internet of Things (IoT), which provide the technical foundation for change. Digital business processes, which involve the automation and optimization of operational activities, also play a significant role. Equally important is digital culture, which fosters staff readiness for innovation and change. The final element is the digital customer experience, focused on meeting consumer needs through modern digital interaction channels. Thus, business digitalization, as a comprehensive transformation process, encompasses all key aspects of a company's operations - from its technological infrastructure to the development of new approaches to customer interaction. It lays the foundation for improving organizational efficiency and building sustainable competitive advantages in a dynamic market environment [2, pp. 120 - 122].

In this context, the development and implementation of effective digitalization strategies take on particular importance; these strategies define the directions, tools, and mechanisms for implementing digital transformation, ensuring that they align with the company's overall development goals (Table 1).

Table 1 - Business digitalization strategies

Strategy	Characteristics	Tools	Result
Operational	Provides for the optimization of a company's internal processes through automation and digital control. Key areas: implementation of ERP systems for resource management; production automation; digital document management; use of cloud technologies.	ERP, automation	reduced costs, increased productivity, and minimization of human error
Customer-focused	Aims to improve customer engagement and create a positive user experience.	CRM, chatbots and AI services	increased customer loyalty and higher sales
Innovative	Involves the creation of new products, services, and business models based on digital technologies. Areas of focus: e-commerce development; creation of digital platforms; use of artificial intelligence; digital ecosystems.	AI, platforms	enhanced competitive advantages

Thus, the chosen digitalization strategies define the key directions of the enterprise's development, shape the priorities for technology implementation, and ensure the achievement of strategic goals in the digital environment. At the same time, the effectiveness of their implementation depends to a large extent on the company's readiness for change, available resources, and ability to adapt to dynamic market conditions. At the same time, research findings on specific aspects of the interconnection between business processes and the implementation of digital technologies in enterprises demonstrate their impact on societal development and the presence of socio-economic consequences for the country as a whole.

In this regard, the use of appropriate models of digital business development becomes crucial, as they allow for the systematization of the transformation process, the assessment of an enterprise's digital maturity level, and the identification of optimal paths for the further implementation of digital solutions. One of the most widely used is the digital maturity model, which envisages the phased development of an enterprise toward digitalization. At the initial stage, digitization takes place, which involves converting data into a digital format. The next stage – digitalization - involves the automation of business processes and the improvement of operational efficiency. The highest level - digital transformation - is characterized by a profound restructuring of the business model, the creation of new digital products, and a shift in approaches to doing business in general.

The platform business model plays a key role; it is based on the creation of digital platforms that bring together various user groups - consumers, suppliers, and partners. This approach enables the creation of new revenue streams, ensures business scalability, and fosters network effects, where the platform's value increases as the number of its participants grows. Equally significant is the Agile model, which focuses on flexible management and rapid response to changes in the external environment. It involves implementing projects in short iterations, maintaining constant feedback with clients, and the ability to quickly adjust business directions. This approach helps reduce risks and increase the effectiveness of innovation implementation. In addition, the Lean Digital Model is widely used in digitalization practice, combining the principles of lean manufacturing with modern digital technologies. Its main goal is to minimize waste, optimize resources, and create maximum value for the customer. Implementing this model helps improve the efficiency of business processes and ensures the sustainable development of the enterprise in the digital economy. The use of various digital development models allows enterprises to choose the most effective approaches to transformation, taking into account their goals, resources, and specific activities, which ultimately ensures increased competitiveness and long-term sustainability in the market. Thus, the identified models of digital development provide a methodological framework for business transformation, while their practical implementation requires the use of appropriate digitalization tools, primarily: ***technology tools*** – ERP systems; CRM systems; cloud technologies; analytics platforms; ***management tools*** – Agile, Scrum; KPIs and OKRs; digital dashboards; ***innovation tools*** – artificial intelligence; blockchain; IoT; RPA. Thus, the use of modern digitalization tools enables the practical implementation of strategic and model-based approaches to business development, thereby enhancing operational efficiency and adaptability to changes in the market

environment.

In this context, it is worth considering the main benefits that enterprises gain from the implementation of digital technologies, including: *increased labor productivity; reduced operating costs; improved product quality; expanded sales markets; and increased business flexibility*. Despite its significant advantages, digital transformation comes with a number of challenges: *high implementation costs; cybersecurity risks; a shortage of skilled personnel; employee resistance to change; and dependence on technology*. To minimize these risks, it is necessary to: *develop a clear digital strategy; invest in employee training; and implement cybersecurity systems.* Thus, business digitalization is a complex and multifaceted process that requires a systematic approach to implementation. An effective combination of strategies, models, and tools allows companies not only to adapt to modern conditions but also to create new competitive advantages by increasing their flexibility, productivity, and innovation. In today's market environment, it is digital solutions that form the foundation for the long-term development and sustainability of business structures.

An important aspect of digital transformation is its integrative nature, as it encompasses all levels of a company's operations - from operational to strategic. This involves not only the implementation of technologies but also the restructuring of business processes, changes in management approaches, and the development of new models for interacting with customers and partners. This approach ensures the alignment of all elements of the company's digital ecosystem. Successful digital transformation is possible only through the comprehensive implementation of technologies, the development of a digital culture, and a focus on innovation. Training staff to work in the digital economy is also of particular importance, as the human factor remains key in the process of implementing change. It is the combination of technological solutions and the development of employee competencies that forms the foundation of effective business digitalization.

References:

1. Androsova T.V., Kulinich O.A., Pominova I.I., Fedorenko N.M. Mistse tsyfrovoi ekonomiky v zahalnii systemi suchasnykh hospodarskykh vidnosyn. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. KhDUKhT*. Kharkiv. 2021. S.118-132.

2. Metodolohiia keruvannia biznesom v umovakh tsyfrovizatsii : monohrafiia /A.P. Hrinko, P.L. Hrynko, N.H. Ushakova, T.V. Androsova, O.A. Kulinich, I.I. Pominova. Kh. : MONOHRAF, 2022. 199 s.

Volovyk I.A., candidate of economic science, associate professor
Pavlenko O.S., candidate of economic science, associate professor
Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

AKIS as a Strategic Framework for Agribusiness Digitalisation and Extension

The rapid digital transformation of the global economy is fundamentally changing the operational models of the agricultural sector. Contemporary agribusiness increasingly depends on data-driven management systems, digital communication platforms, precision technologies, and innovation-oriented ecosystems capable of accelerating knowledge transfer and technological adaptation. Under conditions of climate instability, food-security challenges, energy crises, and market uncertainty, digitalisation is becoming a strategic factor for ensuring the sustainability and competitiveness of agricultural producers.

Within the European Union, one of the central institutional mechanisms supporting agricultural innovation and digital transformation is the Agricultural Knowledge and Innovation System (AKIS). The AKIS approach is based on the integration of farmers, universities, research institutions, advisory services, agritech businesses, digital platforms, and public authorities into a unified innovation environment focused on collaborative knowledge exchange and practical implementation of technological solutions in agriculture [1].

The purpose of this study is to examine AKIS as a strategic model for agribusiness digitalisation and to identify the main instruments, development approaches, and opportunities that support the technological modernisation of agricultural producers. The study is based on analytical assessment of European Union policy frameworks, OECD reports, and institutional materials related to agricultural innovation, smart farming, and digital transformation [2].

The findings demonstrate that modern agricultural digitalisation extends beyond simple technological adoption and increasingly relies on the creation of interconnected innovation ecosystems. Within the current Common Agricultural Policy framework (CAP 2023–2027), knowledge exchange, innovation management, and digital transition are recognised as strategic priorities for sustainable rural development [3].

The growing strategic importance of AKIS is reflected in substantial European investments into agricultural innovation and digitalisation. Within the CAP 2023–2027 framework, the European Union allocates approximately €387 billion to agricultural development policies, while Horizon Europe provides more than €95 billion for research and innovation activities, including smart agriculture and digital transformation initiatives [3].

A significant role in this transformation is played by precision agriculture technologies, including satellite monitoring systems, IoT-based sensors, drones, artificial intelligence tools, smart irrigation systems, and farm management software. These instruments allow producers to improve resource efficiency, optimise production planning, reduce operational costs, and strengthen environmental sustainability. At the same time, digital marketplaces and online coordination platforms are reshaping

agricultural value chains by facilitating direct interaction among producers, suppliers, consumers, logistics operators, and investors.

The research also highlights the growing importance of interactive innovation models within AKIS. In contrast to traditional linear knowledge-transfer systems, contemporary agricultural innovation increasingly develops through collaborative networks involving farmers, researchers, startups, advisory services, and technology providers. Such interaction contributes to faster implementation of innovations and improves the adaptability of agricultural enterprises to rapidly changing market and environmental conditions.

Particular attention is devoted to agricultural advisory systems and digital skills development. Advisory services within AKIS support producers in selecting appropriate technological solutions, accessing financial support instruments, and integrating climate-smart farming practices into everyday agricultural management. Demonstration farms, peer-learning initiatives, digital educational platforms, and multi-actor innovation projects represent important mechanisms for improving digital competencies among farmers and stimulating technology diffusion in rural areas.

Despite the significant opportunities associated with digitalisation, the study identifies several structural barriers that continue to limit technological transformation in agriculture. Among the most important challenges are insufficient digital literacy, limited broadband infrastructure in rural territories, high implementation costs of advanced technologies, fragmented farm structures, and unresolved issues related to agricultural data governance and cybersecurity. Small and medium-sized agricultural enterprises remain particularly vulnerable to digital inequality due to restricted financial and technological capacities.

Comparative analysis indicates that the European Union increasingly treats AKIS not only as a framework for agricultural innovation but also as an instrument for regional development, smart specialisation, and long-term sustainability. Initiatives such as Horizon Europe, EIP-AGRI Operational Groups, Smart Villages programmes, and CAP Strategic Plans create favourable institutional conditions for the diffusion of digital technologies and the expansion of agritech ecosystems.

For Ukraine, the AKIS model may become especially relevant in the context of post-war economic recovery and agricultural modernisation. The implementation of digital advisory systems, satellite-based monitoring, AI-assisted analytics, digital cooperatives, and integrated farm management platforms may contribute to strengthening the resilience and productivity of agricultural producers while facilitating integration into the European agricultural and digital policy environment.

In May 2025, Ukrainian Ministry of Agrarian Policy and Food presented the ACIS Platform in Ukraine, which was designed as the network of 8 regional hubs on innovations, training and extension [4]. To receive the access to ACIS the agricultural producers had to be registered on DAR – State Agrarian Register. One year later, in April 2026, the ACIS was presented again by the Ministry of Economy, Environment and Agriculture [5].

In conclusion, effective digitalisation of agribusiness requires not only technological investment but also the formation of collaborative innovation ecosystems that combine digital infrastructure, knowledge exchange, institutional cooperation, and

continuous professional development for extension specialists. The future competitiveness of agricultural producers will increasingly depend on their capacity to integrate digital tools, participate in innovation networks, and adapt to data-oriented models of agricultural management.

References

1. European Commission. Digitalisation of Agriculture and Rural Areas [Electronic resource]. – Access mode: https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/digitalisation_en (accessed: 28.04.2026); 2. 3. AKIS Connect. AKIS and Innovation Networks [Electronic resource]. – Access mode: https://akisconnect.eu/en/about-us (accessed: 28.04.2026); 3. EU CAP Network. Agricultural Knowledge and Innovation Systems (AKIS) [Electronic resource]. – Access mode: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/support/innovation-knowledge-exchange-eip-agri/akis_en (accessed: 28.04.2026); 4. Government Portal. *Ministry of Agrarian Policy and Food develops concept for national agricultural knowledge and innovation system* [Electronic resource]. – Access mode: https://www.kmu.gov.ua/en/news/minahropolityky-rozrobylo-kontseptsiiu-stvorennia-natsionalnoi-systemy-silskohospodarskykh-znan-ta-innovatsii (accessed: 28.04.2026); 5. Ministry of Economic, Environment and Agriculture. *A Unified State Platform for Agricultural Knowledge and Innovations (ACIS) has been launched in Ukraine.* [Електронний ресурс]. – Access mood: https://me.gov.ua/News/Detail/3637c597-4d84-409a-a867-d96b71ab9676?lang=uk-UA&title=Akis%27(accessed: 28.04.2026).

Андросова Т.В., канд. екон. наук, професор
Ушакова Н.Г., канд. екон. наук, професор
Кулініч О.А., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Інвестиції у цифровий бізнес: тенденції та специфіка в Україні та світі

Тема інвестицій у цифровий бізнес сьогодні перейшла з розряду технологічних трендів у категорію стратегічного виживання та національної безпеки [1]. Для світу це питання глобального лідерства, а для України – ключовий інструмент відновлення та адаптації до умов війни. Дане дослідження є продовженням циклу робіт нашого колективу авторів у вивченні сучасних тенденцій щодо розвитку інвестування в цифровий бізнес.

На світовому рівні цифровізація стала головним фактором економічного зростання. Найдорожчими компаніями світу є цифрові гіганти Apple, Microsoft, NVIDIA. Інвестиції в "цифру" дають набагато вищу рентабельність, ніж традиційна промисловість чи сільське господарство без IT-компонентів. Країна, яка не інвестує в AI, напівпровідники та хмарні обчислення, ризикує стати "технологічною колонією", що лише споживає чужий продукт. Цифрові рішення допомагають оптимізувати ресурси та зменшити вуглецевий слід, що є критичним для залучення міжнародного капіталу останніми роками[2].

Світовий інвестиційний ландшафт цифрового бізнесу у 2025 році зазнав суттєвих трансформацій. Після періоду певної обережності у попередні роки, 2025-й став роком "вибіркового зростання", де капітал перестав шукати просто модний тренд і зосередився на реальній прибутковості та інноваційній глибині.

Наведемо ключові напрямки та тренди, що визначали цей інвестиційний рік (таб. 1).

По-перше, необхідно виділити домінування AI та "Агентної економіки". Штучний інтелект перестав бути лише цікавою фішкою. У 2025 році інвестори вкладали у компанії, які пропонують AI-агентів – автономні системи, здатні не просто генерувати текст, а виконувати складні бізнес-ланцюжки: від закупівлі товарів до підтримки клієнтів без участі людини. Вертикальний AI розробляє рішення для конкретних ніш: медицини, юриспруденції, логістики. Сучасний тренд вкладати інвестиції в інфраструктуру для локального запуску моделей Edge AI.

По-друге, 2025 рік став переломним для цифрових активів [3, с. 31-46]. Завдяки чіткішому регулюванню, особливо в США та ЄС, великий капітал скординувався у:

- токенізації нерухомості, золота та казначейських облігацій, що дозволяє дрібним інвесторам купувати частки великих об'єктів;
- стейблкоїни сьогодні використовуються як платіжний стандарт. Інвестиції перетікають у стартапи, що інтегрують криптоплатежі у традиційний e-commerce.
- біткоїн у 2025 році досяг нових максимумів вище 120 000 дол, що стимулювало приплив інституційного капіталу в екосистему.

По-третє, зі зростанням можливостей AI зросла і загроза кіберзлочинності. Інвестиції збільшено в цифрову безпеку і спрямовано на системи автентифікації на основі біометрії та блокчейну, інструменти для виявлення дипфейків та захисту цифрової особистості, автоматизоване реагування на інциденти.

Для України 2025 рік став роком масштабування через цифровізацію. Державні ініціативи такі, як «Дія.Бізнес», та грантові програми, як «Відважна 3», допомогли малому бізнесу перейти в онлайн. Серед популярних напрямків платформи для онлайн-освіти, автоматизація експорту та IT-рішення для MilitaryTech.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця інвестиційних пріоритетів [4; 5]

Напрямок	Статус у 2024	Прогноз/Статус 2025	Рівень ризику
Генеративний AI	експериментальний	операційний/Прибутковий	середній
Криптоактиви	відновлення	масове впровадження (Mass Adoption)	високий
SaaS (B2B)	стагнація	перебудова під AI-native	низький
GreenTech/Energy	зростання	критична інфраструктура	середній

Сучасний період – це час "розумних грошей". Інвестори більше не купують обіцянки, вони купують працюючі алгоритми, що мають чіткий шлях до окупності. Аналіз інвестиційної діяльності дозволяє зробити декілька порад щодо майбутніх вкладень:

1) компанії, які володіють унікальними наборами даних для навчання AI, мають найбільшу цінність;

2) найбільш стійкими виявляються гібридні моделі бізнесу, що поєднують цифрові сервіси з реальною логістикою чи виробництвом;

3) у сучасних умовах юридична прозорість проєкту важить більше, ніж швидкість його зростання.

Для України цифрові інвестиції мають унікальне, життєво важливе значення. Обґрунтування цієї тези лежить в площині наступних аспектів:

1. В умовах невизначеності економічного розвитку та ризиків, пов'язаних з військовими діями, необхідна економічна гнучкість. Цифровий бізнес найменше залежить від фізичної інфраструктури, яку може бути пошкоджено, а IT-сектор залишається одним із головних джерел валютних надходжень навіть під час повномасштабної війни.

2. Україна стала світовим полігоном для випробування цифрових військових рішень щодо дронів, системи керування боєм, кіберзахисту. Інвестиції в цей сектор рятують життя та створюють базу для майбутнього експорту оборонних технологій.

3. Завдяки інвестиціям у такі сервіси, як «Дія», Україна демонструє світу, як цифровізація долає бюрократію та корупцію, що є важливою умовою для вступу до ЄС.

4. Автоматизація та AI дозволяють підтримувати бізнес-процеси за умов дефіциту кадрів, спричиненого міграцією та мобілізацією [5, с. 183].

Шлях України від стійкості до відновлення можливо простежити у порівнянні ролі цифрових інвестицій для розвинутих країн світу і для України (таб. 2)

Таблиця 2

Порівняння ролі цифрових інвестицій [4; 5]

Фактор	для розвинених країн	для України
Мета	утримання лідерства та інновації	виживання, адаптація та відбудова
Головний драйвер	корпоративний прибуток	державна безпека та стійкість
Фокус інвестицій	AI, квантові обчислення	MilTech, EdTech, Fintech, GovTech
Роль держави	регулятор та антимонопольний нагляд	активний замовник та інкубатор

Цифровізація для України – це не просто модне слово, а код доступу до глобального ринку та фундамент, на якому будуватиметься нова економіка після перемоги.

Поки увага світу прикута до України, наші стартапи мають шанс отримати доступ до глобальних венчурних фондів, пропонуючи рішення, перевірені в екстремальних умовах. Значна частина коштів від міжнародних донорів на відбудову України спрямовується саме на цифрову трансформацію, оскільки це гарантує прозорість використання фінансів. Змінилась сама парадигма бізнесу, який зрозумів, що якщо тебе немає в "цифрі", ти не просто втрачаєш прибуток – ти перестаєш існувати в разі будь-якої кризи через пандемії, війни чи нестачі енергетичних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Андросова Т. В., Кулініч О. А., Помінова І. І. Місце цифрової економіки в загальній системі сучасних господарських відносин. URL: 2021. С. 118-132 https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/89539a24-068e-4138-bf52-5630467c9087/content 2. Ушакова, Н. Г., Зарецька, Л. М., Кулініч, О. А., Ільченко, М. О. Вплив цифрової економіки на розвиток економік світу та України. 2021. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e9aebf73-fcd4-41af-b711-387293b23fa5/content; 3. Крилова, О. В., Горяча, О. І., Федорова, О. Г., Соляник, Л. Г., Шкурінський, Д. П., Бут, О. В., ... & Кічук, Н. В. Комплексний розвиток національної та світової економіки в умовах сучасних трансформацій. 2026. С. 31-46. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/de76ea53-f287-4f6f-8c0f-f7fc7d020268; 4. Грінько, А.П., Гринько, П.Л., Ушакова, Н.Г., Андросова, Т.В., Кулініч, О.А., Помінова, І.І. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації. Харків : МОНОГРАФ, 2022. 199 с. URL: https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/bitstream/123456789/6169/1/2022-0059421.pdf; 5. Андросова Т.В., Кулініч О.А., Дзюба В.С. Трансформація виробничих систем у контексті переходу до четвертої промислової революції. Управління розвитком соціально-економічних систем: Харків: ДБТУ. 2026. 575 с. 2026. С. 181-184.

Антощенкова В.В., д-р екон. наук, професор
Бондар О.В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Ефективність бізнесу при впровадженні цифрових інструментів в умовах воєнного стану

Воєнний стан суттєво трансформує умови функціонування бізнесу, зумовлюючи порушення логістичних ланцюгів, обмеження ресурсів, ризики безпеки персоналу та інфраструктури. У таких умовах цифровізація стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й фактором збереження операційної стійкості підприємств. Водночас впровадження цифрових рішень має розглядатися крізь призму сталого розвитку, що передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. В умовах воєнного стану особливого значення набувають системи дистанційного управління бізнес-процесами (ERP, CRM, хмарні сервіси), електронна комерція та цифрові платформи збуту, автоматизація виробництва та логістики, цифровий документообіг і фінансові технології, аналітичні інструменти для управління ризиками. Їх впровадження дозволяє скоротити трансакційні витрати, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, забезпечити безперервність діяльності та мінімізувати вплив фізичних обмежень. Економічна складова цифровізації сталого розвитку сприяє зниженню витрат на адміністративні та виробничі процеси, підвищенню продуктивності

праці, диверсифікації каналів збуту, збереженню ринкових позицій у кризових умовах [1, с. 78]. Таким чином, цифрові інструменти підсилюють фінансову стійкість підприємств і формують основу довгострокової конкурентоспроможності. В умовах воєнного стану цифрові рішення формують соціальну складову сталого розвитку, забезпечують можливість дистанційної зайнятості, сприяють збереженню робочих місць, підвищують прозорість управління та розширюють доступ споживачів до товарів і послуг. Це сприяє підтриманню соціальної стабільності та адаптивності економіки.

Екологічна складова цифровізації сталого розвитку дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити споживання паперу та енергоресурсів, підвищити ефективність логістики, впроваджувати «зелені» бізнес-моделі. У контексті сталого розвитку цифрові технології виступають каталізатором переходу до більш ресурсоефективної економіки [2, с. 166].

Серед основних проблем ефективної та швидкої цифрової трансформації задля сталого розвитку є обмежені фінансові ресурси бізнесу в умовах війни, кіберзагрози та ризики втрати даних, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу та нерівний доступ до цифрової інфраструктури. Це зумовлює необхідність державної підтримки цифрової трансформації та розвитку цифрової безпеки. За оцінками McKinsey Global Institute [3] генеративний ШІ може створювати економічну додану вартість $2,6-4,4 трлн щорічно у глобальному масштабі. Автоматизація може додати 0,2-3,3 в.п. до щорічного зростання продуктивності. Для підприємств у воєнних умовах це означає компенсацію дефіциту персоналу, прискорення прийняття рішень, зниження адміністративних витрат. Світовий банк повідомляє, що з лютого 2022 року мобілізовано $38 млрд фінансової підтримки, з яких понад $29 млрд уже було виплачено станом на листопад 2023 року. Частина програм спрямована саме на цифрову трансформацію, відновлення інфраструктури та підтримку безперервності бізнесу. У 2024 році Україна досягла довоєнного рівня аграрного експорту – $24,5 млрд, що становило 59% загального експорту. Це стало можливим завдяки цифровим логістичним платформам, електронним торговельним системам, цифровому митному оформленню. Ефективність бізнесу при впровадженні цифрових інструментів в умовах воєнного стану подано в табл. 1. Аналітика міжнародних організацій свідчить, що цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності бізнесу в умовах воєнних обмежень. Вона забезпечує стабілізацію операційної діяльності підприємств (85% активних МСП повністю функціонують); приріст продуктивності (до +0,34 п.п. щорічно у діджитал-активних секторах); потенційне зростання продуктивності до +3,3 п.п. завдяки автоматизації; відновлення експортного потенціалу навіть у воєнний період. Таким чином, цифровізація в умовах війни виступає не лише інструментом адаптації, а стратегічним чинником збереження економічної стійкості та формування основ післявоєнного відновлення.

Повномасштабна війна у 2022 році спричинила різке падіння економіки України. Реальний ВВП скоротився на 28,8% у 2022 році. Уже у 2023 році економіка продемонструвала відновлення, зростання становило 5,5%, у 2024 році – 2,9%, а у 2025 році спостерігалося зростання на рівні близько 2,0%

Номінальний ВВП у 2024 році становив близько 190,7 млрд дол. США. Таке відновлення значною мірою пов'язане з адаптацією бізнесу, розвитком цифрової інфраструктури та збереженням експортного потенціалу, зокрема у сфері ІТ. Попри воєнні ризики, ІТ-галузь залишалася ключовою сферою експорту послуг. у 2023 році ІТ-сектор забезпечив 6,7 млрд дол. експортної виручки, що становило 42% усього експорту послуг України. У 2024 році експорт ІТ-послуг склав 5,31 млрд дол., в 2025 році ІТ-експорт досяг 8,2 млрд дол., що на 9,3% більше, ніж у 2024 році [4].

Таблиця 1

Ефективність бізнесу при впровадженні цифрових інструментів в умовах воєнного стану

Показник ефективності	До цифровізації (традиційна модель)	Після впровадження цифрових інструментів	Орієнтовний ефект
Операційна безперервність	Часті зупинки через логістичні та безпекові обмеження	Дистанційне управління, хмарні сервіси, резервні ІТ-системи	+20-40% стабільності операцій
Продуктивність праці	Залежність від фізичної присутності персоналу	Автоматизація процесів, ERP-системи, AI-аналітика	+10-25% продуктивності
Собівартість продукції	Високі витрати на енергію, паперовий документообіг	Цифровий документообіг, енерго-моніторинг	- 5-15% витрат
Швидкість прийняття рішень	Повільна передача інформації	BI-системи, онлайн-дашборди	Скорочення часу на 30–50%
Логістична ефективність	Порушені ланцюги постачання	Цифрові платформи логістики, GPS-моніторинг	+15-30% оптимізації витрат
Обсяг продажів	Обмежені офлайн-канали збуту	E-commerce, цифровий маркетинг	+10–35% приросту продажів
Доступ до фінансування	Традиційні банківські процедури	Онлайн-банкінг, fintech-інструменти, цифрова звітність	Прискорення доступу до кредитів
Рівень ризиків	Висока невизначеність та відсутність аналітики	Predictive-аналітика, управління ризиками	− 10-20% операційних ризиків
Взаємодія з клієнтами	Обмежена комунікація	CRM-системи, чат-боти	+20-40% лояльності клієнтів
Експортна діяльність	Складні митні процедури	Електронне декларування, цифрові торговельні платформи	Прискорення експортних операцій на 25-40%

Таким чином, цифровий сектор став одним із драйверів економічної стабілізації та джерелом валютних надходжень у період воєнного стану. Впровадження цифрових інструментів в умовах воєнного стану є стратегічним фактором підвищення ефективності бізнесу та забезпечення його стійкості. Інтеграція цифровізації у модель сталого розвитку дозволяє підприємствам поєднати економічну результативність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість. Цифрова трансформація виступає не лише антикризовим механізмом, а й основою довгострокового відновлення та модернізації

економіки.

Список використаних джерел:

1. Батюк Л.А., Антощенкова В.В. Інноваційно-технологічні чинники глобального економічного розвитку. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»,№1, Національний університет харчових технологій, ГО «Інститут проблем конкуренції». Видавничий дім «Гельветика». Київ, 2019. С.76-80; 2. Антощенкова В.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, Сер. Економічні науки. 2021. №2. Том. 1. С. 161-170; 3. EBRD, Switzerland and EU assess effects of the war on SMEs in Ukraine. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-switzerland-and-eu-assess-effects-of-the-war-on-smes-in-ukraine; 4. ГО «МЕЙД-ІН-ЮКРЕЙН». Експортний дохід ІТ-сектору України перевищив 8 мільярдів доларів: як галузь перебудувалася. https://made-in-ukraine.org/news/ukraine-it-sector-global-expansion?utm_source=openai

Артюшок К. А., д-р. екон. наук, професор
Мельничук А.Д., Чудинович С.О., здобувачі вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Цифровізація бізнесу як стратегічний чинник розвитку сучасних підприємств

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними змінами, обумовленими стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та їх активним проникненням у всі сфери суспільного життя. У контексті глобалізаційних процесів цифровізація стає визначальним чинником економічного зростання, оскільки забезпечує модернізацію управлінських механізмів, оптимізацію виробничих процесів та формування нових форматів взаємодії між суб’єктами господарювання. Цифровізація бізнесу постає не лише як процес технологічного оновлення підприємств, а як комплексна стратегія трансформації організаційної структури, корпоративної культури та моделей управління, спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій на ринку [1].

Проблема цифровізації бізнесу активно досліджується сучасними науковцями як важливий чинник розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Н. К. Амеліна, О. В. Комчатних та О. С. Левіщенко розглядають цифровізацію як основу економічного розвитку бізнесу та інструмент підвищення ефективності управління[1]. І. Губарєва, Н. Бєлікова та О. Ягольницький акцентують увагу на управлінні цифровою трансформацією підприємств і необхідності інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси [2].

І. Кайда визначає цифрову трансформацію ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності бізнесу [3], а Є. Коломоєць підкреслює значення цифрових інструментів для стратегічного розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємств [4].

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища та високої динаміки економічних процесів успішність діяльності підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності адаптуватися до цифрових викликів і швидко впроваджувати інноваційні технологічні рішення. Інтеграція цифрових моделей у систему стратегічного управління сприяє раціоналізації використання ресурсів, автоматизації бізнес-процесів та підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень. Водночас цифрові технології створюють нові можливості для формування якісно нового клієнтського досвіду через персоналізацію послуг, оперативний зворотний зв'язок та розширення каналів комунікації зі споживачами [3].

Цифровізація бізнесу – це комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, спрямований на трансформацію бізнес-процесів, управлінських механізмів, моделей взаємодії зі споживачами та стратегій розвитку з метою підвищення ефективності функціонування, конкурентоспроможності й адаптивності організації в умовах цифрової економіки [1, с. 2].

У широкому науковому розумінні цифровізація бізнесу охоплює не лише впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а й формування нової управлінської парадигми, заснованої на використанні даних, автоматизації процесів, аналітичних систем, штучного інтелекту та цифрових платформ для створення доданої вартості й забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Отже, цифровізація стає ключовим інструментом забезпечення гнучкості та стійкості підприємств в умовах трансформації глобального економічного простору.

Методологічна основа цифрової трансформації підприємств передбачає формування комплексного підходу до стратегічного розвитку, який охоплює не лише впровадження новітніх технологій, але й переосмислення ціннісних орієнтирів організації, її бізнес-процесів та управлінських механізмів. У сучасній цифровій економіці традиційні лінійні моделі управління поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем екосистемним підходам, заснованим на інтеграції інформаційних потоків, партнерських взаємозв'язків та інтелектуального аналізу даних. За таких умов інформація та дані перетворюються на стратегічний ресурс, що визначає здатність підприємства до прогнозування ринкових тенденцій, оцінювання ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1, с. 3].

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває поєднання інноваційної корпоративної культури з розвиненою технологічною інфраструктурою. Саме синергія людського капіталу, інноваційного потенціалу та сучасних цифрових платформ забезпечує формування адаптивного механізму управління, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання технологій аналітики великих даних, машинного навчання та

прогнозного моделювання сприяє створенню предиктивних систем управління, які дозволяють підвищити точність стратегічного планування та мінімізувати вплив зовнішніх ризиків [4]. У результаті цифровізація перетворюється на важливий інструмент забезпечення економічної безпеки та довгострокової стабільності підприємства.

Ключовим напрямом цифрової модернізації бізнесу є трансформація традиційних бізнес-моделей відповідно до вимог цифрової економіки. У сучасному середовищі особливої актуальності набувають платформні моделі ведення бізнесу, які забезпечують інтеграцію виробників, споживачів та партнерів у межах єдиного цифрового простору. Значного поширення також набувають моделі, орієнтовані на сервісну архітектуру, що базуються на наданні цифрових послуг, хмарних сервісів та дистанційного доступу до інформаційних ресурсів. Такі підходи дозволяють підприємствам значно підвищити рівень мобільності, масштабованості та ефективності бізнес-процесів.

Важливу роль у процесі цифровізації відіграє впровадження технологій штучного інтелекту, інтернету речей (IoT), хмарних обчислень та автоматизованих систем управління. Використання зазначених інструментів забезпечує автоматизацію рутинних операцій, оптимізацію логістичних процесів, підвищення точності аналітичних розрахунків та зниження операційних витрат підприємства. Крім того, цифрові технології сприяють вивільненню інтелектуального потенціалу працівників, орієнтуючи їхню діяльність на виконання творчих, інноваційних і стратегічно важливих завдань [3]. Це, у свою чергу, створює передумови для розвитку інноваційної економіки та формування нових конкурентних переваг суб’єктів господарювання.

Професійне використання цифрових інструментів забезпечує прозорість бізнес-процесів, підвищення рівня контролю за управлінською діяльністю та мінімізацію транзакційних витрат. Цифрові рішення сприяють оперативному обміну інформацією, скороченню часу обробки даних та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства. Водночас сучасні технології дозволяють створювати персоналізовані продукти та послуги, максимально адаптовані до індивідуальних потреб споживачів, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів та зміцнює ринкові позиції підприємств [4].

Отже, цифровізація бізнесу є складним і багатовекторним процесом, який охоплює трансформацію управлінських підходів, модернізацію бізнес-моделей та впровадження інноваційних технологій у всі сфери діяльності підприємства. Ефективність цифрової трансформації визначається здатністю організації інтегрувати сучасні цифрові інструменти у стратегічну систему управління, забезпечуючи при цьому гнучкість, адаптивність та інноваційний розвиток. Подальші перспективи цифровізації пов’язані з посиленням кібербезпеки, розвитком інтелектуальних систем управління та гармонійним поєднанням технологічного прогресу з етичними принципами й соціальною відповідальністю бізнесу. Саме комплексне поєднання стратегічного планування, інноваційних технологій та ефективного менеджменту формує основу сталого розвитку

сучасних підприємств і забезпечує їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічні візії. 2024. № 35. С. 1–11.; 2. Губарєва І., Бєлікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/42684 3. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор конкурентоспроможності бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103; 4. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та розвиток бізнесу. 2024. № 4. С. 72–80. URL: https://surl.li/qnyqrb

Березорудський А.М., д-р філософії
Семененко Т.Р., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Одеський національний економічний університет, Україна

Статистичний аналіз світової торгівлі

Статистичний аналіз світової торгівлі дозволяє виявити основні тенденції розвитку міжнародних економічних відносин, проаналізувати структуру товарних потоків та оцінити вплив глобальних факторів на торговельні процеси. Такий аналіз доцільно розпочати з дослідження динаміки обсягів експорту (табл.1) та імпорту у світі (табл.2), що дозволяє простежити зміни у масштабах і темпах міжнародного обміну товарами та послугами.

Таблиця 1

Динаміка обсягів експорту у світі за 2020-2025 рр.

Роки	Експорт, трлн. дол. США	Абсолютний приріст		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний
2020	19,01	…	0	…	100	…	0
2021	17,65	-1,36	-1,36	92,84	92,84	-7,16	-7,16
2022	22,29	4,64	3,28	126,30	117,27	26,30	17,27
2023	24,92	2,63	5,91	111,78	131,08	11,78	31,08
2024	23,90	-1,01	4,89	95,94	125,75	-4,06	25,75
2025	24,50	0,60	5,49	102,50	128,90	2,50	28,90

Джерело: розраховано автором за [1]

З таблиці 1 видно, що найбільші обсяги експорту в світі за 2020-2025 роки становлять 24,92 трлн. дол. США у 2023 році, що незначно більше ніж у 2025 році. За даними, наведеними вище також розрахуємо:

Середньорічний абсолютний приріст експорту у світі за період 2021-2025 роки:

$$\overline{\Delta}_{2021-2025} = \frac{У_{2025} - У_{2020}}{5} \quad (1)$$

$$\overline{\Delta}_{2021-2025} = \frac{24{,}50 - 19{,}01}{5} = 1{,}099 \text{ трлн. дол. США}$$

Середньорічний темп зростання експорту у світі:

$$\overline{Т}_{р2021-2025} = \sqrt[5]{\frac{У_{2025}}{У_{2020}}} \quad (2)$$

$$\overline{Т}_{р2021-2025} = \sqrt[5]{\frac{24{,}50}{19{,}01}} = 1{,}052 \text{ або } 105{,}2\%$$

Середньорічний темп приросту експорту у світі:

$$\overline{Т}_{пр2021-2025}, = \overline{Т}_{р2021-2025}, -100 \quad (3)$$

$$\overline{Т}_{пр2021-2025}, = 105{,}2 - 100 = 5{,}2\%$$

Проведені розрахунки показують, що у 2021-2025 роках обсяги експорту в світі зростали щорічно в середньому на 1,099 трлн. дол. США або на 5,2 %.

Серед окремих країн найвищі темпи зростання експорту товарів у 2024 році, особливо у третьому кварталі, продемонструвала Японія (5% за квартал), а також зафіксовано значне річне зростання експорту послуг (13%). У США імпорт товарів зріс на 4% як у квартальному, так і в річному обчисленні, тоді як експорт збільшився на 2% за рік і на 1% за квартал. Європейський Союз зберіг позитивну динаміку у сфері торгівлі послугами, при цьому очікується подальше зростання як імпорту, так і експорту [2]. Розглянемо динаміку обсягів імпорту (табл 2):

Таблиця 2

Динаміка обсягів імпорту у світі за 2020-2025 рр.

Роки	Імпорт, млрд. дол. США	Абсолютний приріст		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний	ланцю-говий	базис-ний
2020	19,32	…	0	…	100	…	0
2021	17,87	-1,45	-1,45	92,50	92,50	-7,50	-7,50
2022	22,57	4,70	3,25	126,29	116,82	26,29	16,82
2023	25,67	3,10	6,35	113,74	132,87	13,74	32,87
2024	24,30	-1,38	4,98	94,64	125,75	-5,36	25,75
2025	24,83	0,53	5,51	102,20	128,51	2,20	28,51

Джерело: розраховано автором за [1]

З таблиці 2 видно, що найбільші обсяги імпорту в світі за досліджуваний період становлять 25,67 трлн. дол. США у 2023 році, що незначно більше ніж у 2025 році. На основі даних, наведених у таблиці 2 також розрахуємо:

Середньорічний абсолютний приріст імпорту у світі за період 2021-2025 роки склав:

$$\overline{\Delta}_{2021-2025} = \frac{У_{2025} - У_{2020}}{5} \quad (4)$$

$$\overline{\Delta}_{2021-2025} = \frac{24{,}83 - 19{,}32}{5} = 1{,}102 \text{ трлн.дол.США}$$

Середньорічний темп зростання імпорту у світі:

$$\overline{T}_{р2021-2025} = \sqrt[5]{\frac{У_{2025}}{У_{2020}}} \quad (5)$$

$$\overline{T}_{р2021-2025} = \sqrt[5]{\frac{24,83}{19,32}} = 1,0515 \text{ або } 105,15\%$$

Середньорічний темп приросту імпорту у світі:

$$\overline{T}_{пр2021-2025}, = \overline{T}_{р2021-2025}, -100 \quad (6)$$

$$\overline{T}_{пр2021-2025}, = 105,15 - 100 = 5,15\%$$

Проведені розрахунки показують, що у 2021-2025 роках обсяги імпорту в світі зростали щорічно в середньому на 1,102 трлн. дол. США або майже на 5,2%.

Особливої уваги заслуговує аналіз зовнішньоторговельного обороту (ЗТО) та сальдо зовнішньої торгівлі у світі. ЗТО визначається як сума експорту та імпорту. За досліджуваний період даний показник збільшився з 38,33 трлн дол. США до 49,33 трлн дол. США, тобто на 1,13 трлн дол. США (2,35%). Таке зростання відбулося за рахунок одночасного збільшення обсягів експорту та імпорту. Сальдо зовнішньої торгівлі світу в свою чергу визначається як різниця між експортом та імпортом. Порівняно з 2020 роком сальдо зовнішньої торгівлі в 2025 році майже не змінилося. Водночас варто підкреслити, що у 2023 році цей показник досяг найнижчого значення - -0,76 трлн. дол. США, що свідчить про тимчасове поглиблення дисбалансів у зовнішньоторговельній сфері.

Щодо географічної структури зовнішньої торгівлі у світі, можемо сказати наступне: найбільші у світі двосторонні потоки товарної торгівлі здійснюються між Китаєм та Сполученими Штатами Америки, а також між їхніми відповідними сусідніми економіками. У 2024 році Сполучені Штати імпортували з Китаю товарів на суму 463 мільярди доларів, що на 3% більше, ніж у попередньому році, але все ще більш ніж на 20% менше, ніж у 2022 році , а Китай імпортував зі Сполучених Штатів 165 мільярдів доларів (приблизно на 0,3% менше, ніж у 2023 році) [3].

Водночас країни, що розвиваються, у 2024 році зіткнулися з певними труднощами: їх імпорт скоротився на 1% за третій квартал, тоді як експорт зріс лише на 1%. Проте в річному вимірі торгівля цих країн залишалася зростаючою - приблизно на 3%. У Китаї у третьому кварталі 2024 року зафіксовано зниження імпорту товарів на 1% та експорту на 2%, а також скорочення імпорту послуг на 1%. В Індії спостерігалося скорочення імпорту товарів на 1% та експорту на 3% за той же період, проте торгівля послугами демонструвала позитивну динаміку (зростання на 1%). У річному обчисленні імпорт товарів зріс на 4%, а експорт - на 2%.У країнах Східної Азії торговельна активність уповільнилася: імпорт залишився без змін, а експорт зріс лише на 1% [2].

Слід зазначити, що сучасна міжнародна торгівля розвивається в умовах посилення глобальних викликів, економічної нерівномірності між країнами та змін у структурі товарообігу Статистичний аналіз обсягів та динаміки зовнішньої торгівлі світу за 2020-2025 роки показав стабільний стан світової

економіки та загалом позитивну динаміку її розвитку, що свідчить про здатність світової економіки адаптуватися до цих складних умов.

Список використаних джерел:
1. Веб-сайт Міністерства торгівлі та розвитку ООН (ЮНКТАД). *Товари: Загальний обсяг торгівлі та частка, річний.* URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeMerchTotal (дата звернення: 10.05.2026); 2. Оновлення глобальної торгівлі (грудень 2024 р.). URL: https://unctad.org/publication/global-trade-update-december-2024?utm_source (дата звернення: 10.05.2026); 3. Веб-сайт Міністерства торгівлі та розвитку ООН (ЮНКТАД). *Структура торгівлі за партнерами.* URL: https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/227?utm_source (дата звернення: 10.05.2026)

Білоусько Т.Ю., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифрові технології як аспект запровадження інновацій на підприємстві

Цифрова економіка сьогодні набуває значного поширення внаслідок швидкого розвитку інформаційних технологій, застосування Інтернету, штучного інтелекту. Цифрова трансформація стала актуальною необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та прискореної адаптації до ринкового середовища. Саме здійснюючи цифрову трансформацію, підприємства можуть подолати виклики військового часу та здійснити в майбутньому повоєнне відновлення [1]. Ця трансформація дозволяє ефективно вирішувати проблему своєчасного надання та використання актуальної інформації, запроваджувати інновації, розширювати інтеграцію та співпрацю та зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Ступінь розвитку економічної системи визначається способом поєднання працівників із засобами виробництва, що обумовлюється відносинами власності. Та якщо технологія визначає спосіб поєднання праці людини із засобами виробництва з метою досягнення кращого результату, то цифрові технології стають базою для створення нових властивостей, продуктів, послуг, та, відповідно, основою формування конкурентних переваг на більшості ринків [2].

Запровадження цифрових технологій є основою цифрової трансформації та шляхом удосконалення існуючої системи управління підприємством, формуючи в повному обсязі обмін інформацією між всіма структурними відділами підприємства (адміністрування, персонал, маркетинг, фінанси, виробництво, логістика), в результаті чого підвищується ефективність розподілу ресурсів та їх оптимальне використання. В результаті цієї трансформації кардинально змінюється інноваційна екосистема підприємства, безпосередньо пов’язуючи цифрову трансформацію із управлінням структурними змінами та

змінами у створенні вартості. Тобто, враховуючи той факт, що рівень цифрової трансформації підприємств продовжує зростати, то й їх внесок у технологічні інновації стає ще більшим.

Таким чином можна зазначити, що цифрова трансформація сприяє переосмисленню бізнес-процесів та стимулюванню інновацій.

Список використаних джерел:

1. Дюгованець О., Білоусько Т. (2023) Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу: сучасні виклики в умовах російсько – української війни. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. №6(06), 8-12 DOI: https://doi.org/10.32782/dees.6-2 2. Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О. Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115

Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доцент
Тригуб О.Г., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Соціальні мережі як інструмент удосконалення політики просування торговельного підприємства

Активний розвиток цифрових комунікацій суттєво змінює підходи до просування торговельних підприємств, оскільки значна частина взаємодії зі споживачами переміщується в онлайн-середовище. Соціальні мережі стали не лише каналом інформування покупців про товари, акції чи новинки, а й важливим інструментом формування довіри, підтримання постійного контакту з цільовою аудиторією та впливу на споживчу поведінку. Для торговельного підприємства це відкриває нові можливості щодо підвищення впізнаваності бренду, залучення клієнтів і стимулювання продажів.

Соціальні мережі в системі просування торговельного підприємства виконують кілька важливих функцій. Насамперед вони забезпечують швидке поширення інформації про асортимент товарів, цінові пропозиції, програми лояльності, сезонні знижки, нові надходження та спеціальні акції. На відміну від традиційних рекламних каналів, соціально-медійний маркетинг дозволяє підприємству не лише передавати повідомлення споживачеві, а й отримувати зворотний зв’язок у вигляді коментарів, реакцій, запитань, відгуків та поширень [1, с. 69]. Важливою перевагою соціальних мереж є можливість більш точного налаштування комунікації з різними групами споживачів. Торговельне підприємство може сегментувати аудиторію за віком, інтересами, поведінкою, місцем проживання, купівельними вподобаннями та рівнем активності в інтернеті. Це дає змогу створювати персоналізовані рекламні повідомлення, які краще відповідають очікуванням потенційних покупців. Наприклад, для молодіжної аудиторії доцільно використовувати короткі відео, інтерактивні

формати, огляди товарів і трендовий візуальний контент, тоді як для сімейного сегмента більш ефективними можуть бути практичні поради, порівняння товарів, акційні добірки та відгуки інших покупців.

Особливе значення для удосконалення політики просування має контент, який розміщується на сторінках торговельного підприємства. Він має бути не випадковим, а системним, різноманітним і зорієнтованим на потреби цільової аудиторії. Доцільно поєднувати інформаційний, рекламний, розважальний, навчальний та іміджевий контент. Це можуть бути публікації про переваги товарів, відеоогляди, поради щодо використання продукції, добірки популярних позицій, опитування, конкурси, історії клієнтів, прямі ефіри, короткі відеоролики та демонстрація процесу обслуговування покупців. Такий підхід сприяє не лише просуванню товарів, а й формуванню емоційного зв'язку між підприємством і споживачем.

Соціальні мережі також відіграють важливу роль у формуванні репутації торговельного підприємства [2, с. 63]. Покупці часто звертають увагу не лише на ціну чи асортимент, а й на активність сторінки, якість візуального оформлення, швидкість відповідей, зміст коментарів та реакцію підприємства на відгуки. Якщо підприємство оперативно відповідає на запити, коректно працює з негативними коментарями, демонструє відкритість і готовність до діалогу, це підвищує рівень довіри з боку споживачів. Натомість відсутність комунікації або нерегулярне ведення сторінок може створювати враження неактивності чи ненадійності підприємства [3, с. 85].

Використання соціальних мереж у просуванні торговельного підприємства є ефективним лише за умови стратегічного підходу. Недостатньо просто створити сторінку в Instagram, Facebook, TikTok чи інших платформах. Необхідно визначити цілі просування, описати цільову аудиторію, сформувати контент-план, обрати стиль комунікації, встановити показники ефективності та регулярно аналізувати результати. До таких показників можна віднести охоплення публікацій, кількість підписників, рівень залученості аудиторії, кількість переходів на сайт або в онлайн-магазин, кількість звернень, заявок і фактичних покупок. Окремої уваги потребує поєднання органічного та платного просування. Органічний контент допомагає підтримувати постійну присутність підприємства в інформаційному полі та формувати довіру до бренду. Платна реклама в соціальних мережах дає змогу швидше охопити потрібну аудиторію, просунути конкретні товари, акції чи події, а також залучити нових клієнтів. Найкращий результат досягається тоді, коли ці інструменти використовуються комплексно й узгоджуються із загальною маркетинговою політикою підприємства.

Таким чином, соціальні мережі є дієвим інструментом удосконалення політики просування торговельного підприємства, оскільки забезпечують швидку комунікацію зі споживачами, підвищують впізнаваність бренду, сприяють формуванню лояльності та дають можливість оцінювати ефективність маркетингових дій. Їх використання дозволяє торговельному підприємству краще розуміти потреби покупців, адаптувати рекламні повідомлення до різних сегментів аудиторії та посилювати конкурентні позиції на ринку. Ефективна

політика просування має ґрунтуватися на системному використанні соціально-медійного маркетингу, якісному контенті, активній взаємодії з аудиторією, роботі з репутацією та постійному аналізі результатів цифрових комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Романюк І.А., Гаврилюк В.В. Моделі фінансування інноваційних проєктів у сучасному бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №12. С. 66-71; 2. Ярмолюк О., Фісун Ю., Шаповалова А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11-2. С. 62-65; 3. Мандич О.В., Науменко І.В., Романюк І.А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2019. Вип. 4. С. 83-87.

Бухало О.В., канд. екон.наук, доцент
Чеберко О.Ю., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифровізація управління аграрним підприємством на основі економіко-математичного моделювання використання земельних ресурсів

Сучасний рівень розвитку цифрової економіки, наукових досліджень і технічного прогресу створює передумови для широкого застосування економіко-математичних моделей та цифрових інструментів у процесі управління підприємствами. Особливої актуальності це набуває в аграрному секторі, де ефективність діяльності значною мірою залежить від раціонального використання земельних ресурсів та оптимізації виробничої структури. Використання цифрових технологій і аналітичних моделей дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити стійкий розвиток підприємств [1, с. 63].

Науково обґрунтоване використання земельних ресурсів є важливим інструментом підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств, оскільки дозволяє максимально враховувати природний потенціал, зокрема родючість ґрунтів. Водночас у сучасних умовах державна політика у сфері землекористування потребує вдосконалення, що зумовлює необхідність впровадження цифрових підходів до оцінювання та управління ресурсами. Це передбачає застосування сучасних моделей аналізу, моніторингу та прогнозування, які враховують як економічні, так і екологічні фактори [2, с. 151].

Використання економіко-математичного моделювання як інструменту цифровізації бізнесу дозволяє оптимізувати структуру виробництва, забезпечити раціональне поєднання галузей рослинництва і тваринництва та підвищити ефективність використання ресурсів. У межах дослідження сформовано модель оптимізації діяльності сільськогосподарського підприємства, яка базується на максимізації прибутку та враховує систему виробничих, ресурсних, агротехнічних і екологічних обмежень. Такий підхід відповідає сучасним

стратегіям цифрового розвитку бізнесу, де ключову роль відіграють аналітичні інструменти та моделі прийняття рішень [3, с. 86].

Розроблена модель дозволяє визначити оптимальну структуру посівних площ, що забезпечує більш ефективне використання земельних ресурсів. Зокрема, передбачено зменшення частки технічних і зернових культур із одночасним збільшенням площ кормових культур і впровадженням науково обґрунтованих сівозмін. Така трансформація сприяє підвищенню родючості ґрунтів, зменшенню їх деградації та формуванню стабільної кормової бази для розвитку тваринництва. Результати моделювання свідчать про зростання основних показників виробничої діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається підвищення обсягів виробництва зерна, соняшнику, молока та м'яса, що свідчить про ефективність запропонованого підходу. Крім того, оптимізація структури поголів'я тварин передбачає розвиток більш ефективних галузей, зокрема скотарства, що сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Важливою перевагою цифровізації управління є можливість врахування широкого спектра факторів впливу, включаючи природно-кліматичні умови, ресурсні обмеження та ринкові ризики. Застосування цифрових моделей дозволяє формувати обґрунтовані стратегії розвитку підприємства, забезпечувати адаптивність до змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність використання ресурсів. Отже, цифровізація управління аграрним підприємством на основі економіко-математичного моделювання виступає важливим інструментом підвищення ефективності використання земельних ресурсів і загальної результативності господарської діяльності. Застосування цифрових аналітичних моделей дозволяє не лише оптимізувати структуру посівних площ і виробничо-галузеву структуру, а й забезпечити науково обґрунтоване поєднання економічних, технологічних та екологічних факторів розвитку підприємства.

Отримані результати свідчать, що впровадження оптимізаційних підходів сприяє зростанню обсягів виробництва продукції як у рослинництві, так і в тваринництві, підвищенню рівня прибутковості та більш раціональному використанню наявних ресурсів. Особливого значення набуває можливість формування збалансованої структури сівозмін, що дозволяє не лише підвищити економічні результати, але й забезпечити відтворення родючості ґрунтів і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Важливою перевагою цифровізації є підвищення якості управлінських рішень за рахунок використання даних, прогнозних моделей і аналітичних інструментів, що дозволяють враховувати широкий спектр факторів і оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Це створює передумови для переходу до більш гнучких та адаптивних моделей управління підприємством, орієнтованих на довгостроковий розвиток. Крім того, впровадження цифрових інструментів сприяє інтеграції аграрних підприємств у сучасні бізнес-екосистеми, розширенню можливостей для інноваційної діяльності та залучення інвестицій. У перспективі це забезпечує формування конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення позицій підприємства на ринку. Таким

чином, поєднання економіко-математичного моделювання з цифровими технологіями створює ефективну основу для стратегічного розвитку аграрних підприємств, забезпечуючи їх стійкість, конкурентоспроможність і здатність до ефективного функціонування в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:
1. Маковецька І. М., Вознюк І. В. Управління інвестиційною діяльністю сучасного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3–4. С. 62–66. 2. Савіцька С. І. Значення інвестиційної діяльності для розвитку вітчизняної економіки. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. № 1. С. 150–156. 3. Кушнірук В. С., Кареба М. І., Нехайчик Є. Є. Сучасні тенденції інвестиційної діяльності в Україні. Modern Economics. 2024. № 44. С. 85–90.

Величко К.Ю., канд. екон. наук, доцент
Медкова Д.М., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Адаптація експортного потенціалу підприємства у контексті виходу на ринок Європейського Союзу: цифрові та екологічні детермінанти

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів та зростання інтенсивності міжнародної конкуренції актуалізується проблема виходу підприємств на зовнішні ринки. Для українських суб'єктів господарювання одним із ключових стратегічних напрямів розвитку є ринок Європейського Союзу (ЄС), який характеризується високою платоспроможністю, ємністю та чітко регламентованими правилами функціонування. Водночас доступ до ринку ЄС супроводжується суттєвими інституційними та регуляторними бар'єрами для національних підприємств, зокрема необхідністю відповідності продукції технічним регламентам, стандартам якості, екологічним вимогам, а також дотриманням сучасних практик ведення бізнесу. тому важливим є адаптування експортного потенціалу підприємства, що передбачає системну трансформацію його виробничих, організаційних і управлінських процесів відповідно до вимог європейського ринку.

У наукових дослідженнях, присвячених сутності та формуванню економічного потенціалу, домінує ресурсний підхід до його трактування. Зокрема, у працях Мельник О.Г. [1, с. 228] економічний потенціал розглядається через сукупність таких характеристик, як: сукупність природних умов, ресурсів, можливостей, запасів і цінностей; потужність виробництва, обсяг фондів і ресурсного забезпечення; ресурсні, економічні, природні та регіональні характеристики; здатність виробничих сил досягати визначеного економічного результату. Автори [2] розглядають експортний потенціал як інтегральну здатність підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що формується як емерджентна властивість його структурних елементів. При цьому експортний

потенціал трактується як складова частина загального економічного потенціалу підприємства, яка відображає його спроможність до здійснення та розвитку експортної діяльності.

Експортний потенціал підприємства, доцільно розглядати як складну систему, що характеризується певною структурою (сукупністю взаємопов'язаних елементів) та результативністю їх взаємодії. При цьому визначальну роль у функціонуванні експортного потенціалу відіграє кінцевий результат, який зумовлює відбір, координацію та спрямованість окремих елементів системи на досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності, а також визначає доцільність їх використання. Функціональна роль експортного потенціалу полягає у забезпеченні реалізації стратегічних і тактичних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема виходу на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності продукції, нарощування обсягів експорту та забезпечення стійких позицій на міжнародних ринках. Найбільш суттєвою проблемою є невідповідність продукції вимогам законодавства ЄС, зокрема технічним регламентам і директивам (зокрема у межах Нового законодавчого підходу), гармонізованим стандартам якості (EN, ISO), санітарним і фітосанітарним нормам, екологічним вимогам (REACH, RoHS), а також правилам маркування та забезпечення відстеження продукції [3]. Ринок ЄС вимагає не лише високої якості, а й прозорості та екологічності (табл. 1).

Таблиця 1

Вимоги ринку ЄС до продукції підприємств

Напрям вимог	Сутність вимог	Практичне значення для підприємства
Технічне регулювання та безпека	Обов'язкове маркування CE Mark для промислових товарів, що підтверджує відповідність директивам ЄС	Забезпечення допуску продукції на ринок ЄС та підтвердження її безпечності
Екологічні стандарти	Вимоги в межах European Green Deal щодо енергоефективності, скорочення викидів та використання екологічної сировини	Необхідність екологізації виробництва та впровадження принципів сталого розвитку
Відстеження ланцюга постачання	Вимоги EU Deforestation Regulation щодо підтвердження відсутності зв'язку продукції з вирубкою лісів	Забезпечення прозорості походження сировини та відповідності екологічним критеріям
Фітосанітарні та харчові норми	Дотримання системи HACCP, сертифікації ISO та стандартів Global G.A.P.	Гарантування безпечності та якості харчової продукції
Правила походження товару	Наявність сертифіката EUR.1, що підтверджує українське походження продукції	Отримання тарифних преференцій та спрощення доступу до ринку ЄС

Джерело: узагальнено авторами на основі [3;4;5;6].

Таким чином, наведені у табл.1 вимоги ринку ЄС до продукції підприємств свідчать про комплексний характер регуляторного середовища, що охоплює технічні, екологічні, санітарні та торговельні аспекти. Їх дотримання є обов'язковою передумовою виходу продукції на ринок ЄС та формує базу для забезпечення її конкурентоспроможності. Водночас аналіз зазначених вимог

дозволяє зробити висновок, що сучасна модель доступу до ринку ЄС базується не лише на відповідності продукції базовим стандартам якості, а й на інтеграції принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та прозорості ланцюгів постачання. Поряд з екологічними вимогами дедалі більшого значення у процесі адаптації експортного потенціалу підприємств набувають цифрові детермінанти. Зокрема, цифровізація зовнішньоекономічної діяльності охоплює впровадження систем електронного документообігу, використання цифрових митних платформ (e-customs), інтеграцію ERP- та CRM-систем для управління ланцюгами постачання, а також застосування технологій відстеження продукції.

Крім того, важливим є розвиток електронної комерції та використання цифрових маркетингових інструментів для просування продукції на ринку ЄС. У сукупності цифрові технології забезпечують підвищення прозорості, швидкості та ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Таким чином, ефективність експортного потенціалу визначається не лише наявністю ресурсів, а насамперед здатністю підприємства раціонально їх використовувати, інтегрувати у цілісну систему та спрямовувати на досягнення конкретного результату - успішного закріплення на зовнішніх ринках [7, с. 96-99]. У цьому контексті ключову роль відіграють інноваційність, гнучкість та стратегічна орієнтація підприємства.

З огляду на сучасні вимоги ринку ЄС, важливими умовами успішної адаптації є впровадження міжнародних стандартів сертифікації, забезпечення прозорості бізнес-процесів, екологізація виробництва та вдосконалення логістичних і маркетингових стратегій. Тобто, лише комплексний підхід до адаптації експортного потенціалу дозволяє підприємствам не тільки масштабуватися на європейський ринок, але й закріпитися на ньому, підвищуючи власну конкурентоспроможність і утворюючи підґрунтя для довгострокового розвиту в умовах глобальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Мельник О.Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Економіка та управління підприємства,* 2017. 1. С. 226-231; 2. Задорожна І., Задорожний А. Теоретичні підходи до формування механізму управління експортним потенціалом лісогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022.(35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-25; 3. Halina Yermolenko Parliament approved a law on «industrial visa-free trade» with the EU for Ukrainian goods. URL: https://surl.li/ucknfh (дата звернення 29.04.2026); 4. European Green Deal. URL: https://surl.li/lqxrcx (дата звернення 29.04.2026); 5. REACH Regulation. URL: https://surl.li/pqkzcr (дата звернення 29.04.2026); 6. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council. URL: https://surl.li/smikqw (дата звернення 29.04.2026); 7. Бакланов М.Г., Іванова О.А., Величко К.Ю. Проблематика формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід:* матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 року. Харків: ДБТУ, 2024. С.96-99.

Григор'єв Д., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Регулювання аграрного ринку в умовах продовольчих викликів і впровадження цифрових технологій

На сучасному етапі розвитку національної економіки аграрний ринок України функціонує в умовах структурних зрушень, зумовлених впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До основних із них належать воєнні дії, нестабільність глобальних продовольчих ринків, зростання вартості енергоресурсів і матеріально-технічних ресурсів. Сукупність зазначених чинників формує нову конфігурацію продовольчих викликів, що актуалізує необхідність переосмислення підходів до державного регулювання аграрного ринку з позицій забезпечення його конкурентоспроможності. Аналіз функціонування аграрного ринку свідчить про наявність системних дисбалансів, що проявляються у нестабільності цінової кон'юнктури, нерівномірності розвитку окремих галузей, зростанні імпортозалежності за окремими видами продукції, а також обмеженому доступі виробників до фінансових та інвестиційних ресурсів. Традиційні механізми державного регулювання, орієнтовані переважно на підтримку виробництва, не забезпечують достатнього рівня ефективності в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлює необхідність формування нової моделі регулювання аграрного ринку.

Сучасна система регулювання аграрного ринку має базуватися на інтеграції економічних та інноваційних механізмів впливу. Важливим є забезпечення узгодженості інструментів державної політики у сферах цінового регулювання, інвестиційного стимулювання, розвитку інфраструктури та зовнішньоекономічної діяльності. При цьому особливого значення набуває формування адаптивних механізмів регулювання, здатних оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та зовнішнього середовища.

Тому цифровізація аграрного сектору є одним із основних напрямків підвищення ефективності функціонування ринку. Використання цифрових платформ та елементів штучного інтелекту сприяє підвищенню прозорості ринкових процесів, удосконаленню системи моніторингу та прогнозування, а також зниженню трансакційних витрат. Цифрова трансформація забезпечує можливість більш ефективного управління ресурсами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У контексті подолання продовольчих викликів важливим напрямом є диверсифікація аграрного виробництва, зокрема розвиток нішевих галузей, таких як комахівництво. Зазначений напрям характеризується високим потенціалом зростання, здатністю до швидкої адаптації та відносно низькою ресурсомісткістю. Її розвиток сприяє розширенню асортименту продукції, зниженню імпортозалежності та підвищенню розвитку агропродовольчої системи. При цьому формування конкурентоспроможного аграрного ринку потребує розвитку ефективного інституційного середовища, яке

* Науковий керівник – Н.М. Вдовенко, д-р. екон. наук, проф.

забезпечує прозорість функціонування ринку, доступ до фінансових ресурсів, розвиток інфраструктури та впровадження сучасних стандартів якості продукції. Важливим є також розвиток кооперaційних форм господарювання, які дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів та посилити позиції виробників на ринку. Окрему увагу доцільно приділити соціальному аспекту розвитку аграрного ринку. В умовах повоєнного відновлення національної економіки особливого значення набуває формування умов для залучення нових суб'єктів господарювання, зокрема ветеранів, до аграрного сектору. Це передбачає створення ефективних механізмів підтримки підприємницької діяльності, забезпечення доступу до фінансових ресурсів, розвиток освітніх програм і формування сприятливого інституційного середовища. Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що вперше обґрунтовано модель регулювання аграрного ринку в умовах продовольчих викликів, яка поєднує економічні, організаційні та цифрові механізми впливу.

Економічний блок моделі передбачає застосування інструментів державного стимулювання та регулювання, серед яких ключове значення мають податкова політика, бюджетна підтримка, кредитно-фінансові механізми, цінове регулювання та інвестиційні стимули. Їх реалізація спрямована на забезпечення фінансової стабільності виробників, підвищення ефективності виробництва та створення умов для розвитку інноваційної діяльності. Організаційний блок моделі включає формування ефективного інституційного середовища, розвиток ринкової інфраструктури, удосконалення системи державного управління та координацію взаємодії між суб'єктами аграрного ринку. Важливим елементом є розвиток кооперації, кластеризації та інтеграційних зв'язків, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність функціонування ринку та забезпечити стабільність постачання продукції. Цифровий блок моделі базується на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, аналітичних платформ та елементів штучного інтелекту. Застосування цифрових рішень забезпечує підвищення прозорості ринку, удосконалення системи моніторингу та прогнозування, оптимізацію управлінських рішень та зниження трансакційних витрат. Крім того, цифровізація сприяє формуванню єдиного інформаційного простору аграрного ринку.

Таким чином, ефективне регулювання аграрного ринку в сучасних умовах передбачає інтеграцію економічних стимулів, інституційних змін та інноваційних рішень, що сприятиме підвищенню стійкості аграрного сектору, забезпеченню продовольчої безпеки та формуванню передумов для розвитку національної економіки. Удосконалені підходи до регулювання аграрного ринку шляхом включення інструментів цифровізації, забезпечують підвищення прозорості ринкових процесів і ефективності управління.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко Н.М., Овчаренко Є.І., Гук О.В., Бабій Л.І. Механізм ефективного управління фінансовою безпекою в системі бізнес-планування інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та економічних викликів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. Вип. 7–8. С. 52–59.

Дем'янюк О.Б. канд. екон. наук, доцент
Західноукраїнський національний університет, Україна

Цифровізація міжнародних контрактів: трансформація форм, механізмів та правового забезпечення

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням цифровізації бізнес-процесів, що зумовлює суттєві трансформації у сфері міжнародних контрактних відносин. Зростання обсягів електронної комерції, розвиток цифрових платформ та впровадження інноваційних технологій (зокрема блокчейн і штучного інтелекту) сприяють зміні традиційних підходів до укладання, виконання та контролю міжнародних контрактів.

Цифровізація міжнародних контрактів проявляється, насамперед, у зміні їх форм. Традиційні письмові договори поступово доповнюються або замінюються електронними контрактами, що укладаються з використанням електронного документообігу та цифрових підписів. Особливого поширення набувають смарт-контракти, які функціонують на основі блокчейн-технологій і забезпечують автоматичне виконання умов угоди без необхідності залучення посередників. Відповідно до підходів UNCITRAL та правових документів національних законодавств багатьох країн, електронні контракти мають юридичну силу, еквівалентну паперовим документам, що базується на принципах функціональної еквівалентності та недискримінації електронних засобів, що створює передумови для широкого впровадження електронних угод у міжнародній торгівлі [4; 5]. Це дозволяє знизити транзакційні витрати, мінімізувати людський фактор і підвищити прозорість договірних відносин.

Трансформація механізмів реалізації міжнародних контрактів пов’язана з автоматизацією бізнес-процесів, інтеграцією аналітичних систем та використанням цифрових платформ. Зокрема, застосування інструментів бізнес-аналітики дає змогу здійснювати моніторинг виконання контрактів у реальному часі, оцінювати ризики та прогнозувати результати співпраці. Водночас цифрові платформи створюють нові можливості для пошуку контрагентів, ведення переговорів та укладання угод у глобальному середовищі.

Подальшим етапом розвитку цифрофізації міжнародних контрактів є поширення смарт-контрактів, що функціонують на основі блокчейн-технологій. Смарт-контракти являють собою програмний код, який автоматично виконує умови договору при настанні визначених подій, забезпечуючи високу прозорість та зниження транзакційних витрат [3]. Вони активно застосовуються у фінансовому секторі, логістиці, міжнародній торгівлі та управлінні ланцюгами постачання. Водночас їх поява відображає перехід від класичної договірної моделі до «програмованих контрактів», де право та технології інтегруються у єдину систему.

Зміни відбуваються і на рівні механізмів реалізації міжнародних контрактів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати весь життєвий цикл контракту – від пошуку контрагента до виконання та контролю зобов’язань. Зокрема, використання систем бізнес-аналітики та штучного інтелекту

забезпечує: моніторинг виконання контрактів у режимі реального часу; прогнозування ризиків і результатів співпраці; оптимізацію договірних умов на основі великих даних тощо.

Крім того, цифрові платформи формують нову інфраструктуру міжнародної торгівлі, де укладання контрактів здійснюється в інтегрованому онлайн-середовищі. Автоматизовані системи дедалі частіше беруть участь у процесах укладання та виконання угод, що підтверджується прийняттям у 2024 році Модельного закону про автоматизовані контракти UNCITRAL Model Law on Automated Contracting, який визнає юридичну значущість контрактів, укладених із використанням алгоритмів та штучного інтелекту [4]

Разом із тим цифровізація міжнародних контрактів актуалізує питання їх правового забезпечення. Незважаючи на існування міжнародних нормативних актів, таких як Конвенція ООН про використання електронних повідомлень у міжнародних договорах (2005), правове регулювання смарт-контрактів і автоматизованих угод залишається фрагментарним. Існуючі правові системи не завжди встигають адаптуватися до швидких технологічних змін, що створює низку викликів, зокрема щодо визначенні юридичної природи електронних контрактів і смарт-контрактів, встановлення юрисдикції у транскордонних цифрових угодах; забезпечення кібербезпеки, захисту даних та конфіденційності інформації сторін контракту, визнання електронних доказів у міжнародному арбітражі тощо.

Сучасні дослідження також підкреслюють необхідність адаптації систем вирішення спорів до цифрового середовища. Зокрема, розвиток цифрового арбітражу із застосуванням штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність обробки електронних доказів і вирішення транскордонних спорів [2]. Важливим аспектом є також гармонізація правового середовища. Міжнародні організації відіграють ключову роль у формуванні єдиних стандартів електронної комерції, електронного підпису та цифрової ідентифікації. Зокрема, нормативні акти UNCITRAL (1996, 2001, 2017, 2022, 2024) створюють багаторівневу систему правового регулювання цифрових контрактних відносин, що сприяє зниженню правової невизначеності та розвитку міжнародної торгівлі [5].

В українському контексті також спостерігається поступова адаптація законодавства до цифрових контрактних форм, зокрема щодо визнання електронних договорів і цифрових підписів, однак питання правового статусу смарт-контрактів потребує подальшого врегулювання [1].

У контексті глобальних економічних трансформацій виникає необхідність гармонізації міжнародного правового середовища, розвитку уніфікованих стандартів електронного документообігу та формування ефективних механізмів регулювання цифрових контрактних відносин. Це передбачає активізацію міжнародного співробітництва, зокрема на рівні міждержавних угод та міжнародних організацій.

Отже, цифровізація міжнародних контрактів є комплексним і багатовимірним процесом, що охоплює трансформацію їх форм, механізмів функціонування та правового забезпечення. Вона сприяє підвищенню

ефективності міжнародного бізнесу, зниженню транзакційних витрат і розширенню можливостей глобальної взаємодії, водночас формуючи нові виклики, які потребують системного наукового осмислення та інституційного врегулювання.

Список використаних джерел:

1. Мирославський С. Електронні, цифрові, смартдоговори, «e-cont-racts» в українському праві і законодавстві. *Економіка та право*. 2024. № 1. С. 3-11. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.01.003; 2. Han P. AI-powered digital arbitration framework leveraging smart contracts and electronic evidence authentication. *Scientific Reports*. Vol. 15, 2025. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-025-21313-x; 3. Noneva-Zlatkova, Y. Smart Legal Contracts and Their Implications in Digital Era. *ERAZ Conference – Knowledge Based Sustainable Development:* 10th International Scientific Conference Proceedings, Lisbon (Portugal). 2024. P. 669-676. DOI: https://doi.org/10.31410/ERAZ.2024.669; 4. UNCITRAL Model Law on Automated Contracting (2024). 11 July 2024. URL: https://uncitral.un.org/en/mlac; 5. UNCITRAL. Electronic Commerce. URL: https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce (дата звернення: 29.04.2026)

Зубенко С.О., старший викладач
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, Україна

Використання технологій штучного інтелекту в автоматизації бізнес-процесів підприємств

Активний розвиток цифрових технологій суттєво впливає на організацію діяльності сучасних підприємств. Зростання обсягів інформації, необхідність швидкого прийняття управлінських рішень та посилення конкуренції зумовлюють потребу у впровадженні нових підходів до автоматизації бізнес-процесів. Одним із таких підходів є використання технологій штучного інтелекту, які забезпечують автоматизовану обробку даних, прогнозування та підтримку управлінських рішень. Використання AI-рішень сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, оптимізації витрат і покращенню взаємодії з клієнтами, що визначає актуальність даної теми.

Під штучним інтелектом розуміють комплекс програмних технологій і алгоритмів, здатних виконувати окремі інтелектуальні функції людини. До таких функцій належать аналіз інформації, прогнозування, автоматизоване прийняття рішень, обробка тексту та комунікація з користувачами. Одним із найбільш поширених напрямів застосування штучного інтелекту є автоматизація бізнес-процесів підприємств. Використання AI-технологій дає можливість зменшити вплив людського фактора, підвищити точність виконання операцій та оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, інтелектуальні системи можуть автоматично обробляти звернення клієнтів, аналізувати поведінку

споживачів, прогнозувати фінансові показники та оптимізувати логістичні процеси. У наукових дослідженнях зазначається, що впровадження технологій штучного інтелекту сприяє оптимізації виробництва та покращенню взаємодії з клієнтами [1]. Це свідчить про те, що використання ШІ стає важливим елементом цифрової трансформації сучасного бізнесу.

Важливу роль у розвитку автоматизації відіграють технології машинного навчання та нейронних мереж, які дозволяють системам адаптуватися до нових даних і вдосконалювати результати своєї роботи. У сфері електронної комерції алгоритми штучного інтелекту формують персоналізовані рекомендації товарів на основі попередніх покупок користувачів. У банківській сфері AI-системи застосовуються для виявлення шахрайських операцій та оцінки кредитних ризиків. Практичне використання технологій штучного інтелекту сьогодні також пов’язане із впровадженням спеціалізованих цифрових сервісів для автоматизації комунікації, аналізу даних та підготовки документів. Приклади окремих AI-сервісів та напрями їх використання наведено в таблиці 1.

Поширення набувають і системи розмовного штучного інтелекту, які забезпечують автоматизовану взаємодію між підприємством і клієнтом через чат-боти та віртуальних помічників. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що такі системи дозволяють покращити обслуговування клієнтів та оптимізувати процеси прийняття рішень [2].

Таблиця 1

Порівняння сучасних AI-сервісів для автоматизації бізнес-процесів

Сервіс	Основне призначення	Приклади використання у бізнесі
ChatGPT	Генерація текстів та підтримка комунікації	чат-боти, відповіді клієнтам, створення звітів
Google Gemini	Аналіз даних та інтеграція з хмарними сервісами	бізнес-аналітика, пошук інформації, робота з документами
Microsoft Copilot	Автоматизація офісної роботи	створення презентацій, аналіз таблиць, підготовка документів
Grammarly AI	Аналіз та покращення текстів	перевірка ділового листування та звітності

Разом із перевагами впровадження штучного інтелекту існують і певні проблеми, зокрема висока вартість програмного забезпечення, необхідність захисту персональних даних та дефіцит кваліфікованих фахівців. Крім того, надмірна автоматизація окремих процесів може призвести до скорочення робочих місць. Проте, незважаючи на окремі труднощі, використання AI-технологій в Україні поступово розширюється, а підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові рішення для автоматизації документообігу, фінансового аналізу та управління бізнесом.

Отже, технології штучного інтелекту є важливим інструментом автоматизації бізнес-процесів підприємств. Їх використання сприяє підвищенню ефективності роботи, оптимізації витрат та покращенню якості управлінських рішень. Розвиток AI-технологій створює нові можливості для цифрової трансформації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Осокіна А. В., Леоненко О. В. Цифрова трансформація процесів на основі впровадження технологій штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2024. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/29a9761d-209e-4f5e-bb59-910a9d942e8a

2. Горчук Ю. А., Юхимчук М. С., Дубовой В. М. Розмовний ШІ для автоматизації бізнес-процесів. Матеріали науково-практичної конференції. 2025. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/49317

Іванієнко В.В., канд. екон. наук, професор
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Теоретичні та прикладні аспекти мониторингу зовнішнього середовища підприємництва

Аспектами моніторингу і діагностики ефективності діяльності підприємств присвячено безліч наукових проєктів та досліджень закордонних і вітчизняних економістів: Дж. Блека, А.А. Томпсона, Н.М. Котвицької, О.І. Амоша, О.В. Краснoруцького, С.Г. Дзюби, В.М. Орел, В.Д. Пагрушева, Л.М. Ганущак, Н.П. Борецької, Д.І. Півторак, Ю.Я. Бобало, Ю.Г. Даник, Л.О. Комарова, О.О. Лук‘янов, В.М. Максимович, О.О. Писарчук, В.В.Ріппенбейн, Р. Т. Смук, В.С. Стогній, Ю.Б. Сторонський та інших.

На бізнес-структури, які інтернаціоналізують свою діяльність, діє велика кількість факторів та умов, які мають різну природу виникнення: соціальні умови та фактори включають соціальні цінності, норми, переваги та попит; технічні чинники, до яких належать існуючі технології та матеріали; типи господарських зв'язків; організаційні структури, які використовуються, відносяться до організаційних факторів. Активний вплив на бізнес мають культурно-історичні, політичні, правові, економічні та інші фактори та умови. Аналіз довкілля підприємства – це систематичний процес виявлення, моніторингу та оцінки чинників, які є поза контролю організації, але мають істотний вплив на її діяльність і стратегічний розвиток. По суті це інструмент стратегічної розвідки, що дозволяє компанії бачити далі горизонту повсякденності.

Аналіз довкілля підприємства – це оцінка стану та можливостей подальшого розвитку суб'єктів бізнесу та чинників довкілля – ринки, галузі, постачальники, і навіть більш глобальні чинники довкілля, на вплив яких підприємство нездатно впливати. Аналіз проводиться для того, щоб отримати дані про фактори, які становлять найбільшу небезпеку, або навпаки пропонують нові можливості. Керівництво підприємства має порівняти становище фірми та зовнішні умови: чи є сили підприємства скористатися цими можливостями, і подолати слабкості, які надалі здатні ускладнити проблеми.

Розглянемо найефективніші методики аналізу макросередовища:

1. PEST-аналіз – класичний інструмент для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;

2. PESTEL-аналіз – розширена версія PEST, що додатково включає екологічні та законодавчі фактори;

3. STEEP-аналіз – модифікація, що приділяє особливу увагу соціальним, технологічним, економічним, екологічним та політичним аспектам;

4. STEEPLE-аналіз – додає до STEEP етичні та правові фактори;

5. DESTEP-аналіз – фокусується на демографічних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та політико-правових факторах.

PESTEL-аналіз залишається найпопулярнішою методикою серед великих корпорацій. Його популярність пояснюється оптимальним балансом між глибиною аналізу та складністю реалізації.

Покрокова реалізація PESTEL-аналізу включає:

1. Ідентифікація чинників – виявлення всіх значимих чинників з кожної категорії;

2. Аналіз впливу – оцінка сили впливу кожного фактора на бізнес за шкалою від -5 (вкрай негативний) до +5 (вкрай позитивний);

3. Оцінка ймовірності – визначення ймовірності зміни фактора найближчим часом (0-1);

4. Розрахунок значущості – множення сили впливу можливість зміни;

5. Ранжування – виділення найбільш критичних факторів для подальшого моніторингу;

6. Розробка стратегій – формування плану дій адаптації до виявленим змін.

Загальне уявлення про макроситуацію дає PEST-аналіз, широке використання якого зумовлено відносною простотою проведення. У загальному випадку в кожній із підгрупи факторів виділяються найбільш значущі, які оцінюються експертами (в ідеалі – з різних підрозділів підприємства), далі виводиться середня оцінка, що формує ваговий коефіцієнт. Після цього визначається напрямок впливу (позитивний чи негативний) і наводиться детальна розшифровка чинника з позначенням ризику чи можливості. Особливістю використання такої моделі аналізу є суб'єктивізм, що формує певною мірою ризики: необхідно виділити найбільш істотні фактори, що впливають на функціонування підприємства на ринку, та усунути незначні (інакше неминучий перекіс моделі). Загалом має бути трохи більше 5 чинників у кожній групі, проте залежно від галузі їх кількість може змінюватися.

На відміну від великих компаній, малі підприємства часто не мають доступу до дорогих аналітичних інструментів і спеціалістів, що обмежує глибину та масштаб моніторингу. Малі підприємства зазвичай діють більш гнучко, що дозволяє швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Тому для них важливий постійний моніторинг трендів та актуальних подій на ринку [1].

У зв'язку зі своєю постійною мінливістю зовнішнє середовище є областю постійного занепокоєння для підприємств. В аналізі зовнішнього середовища вивчаються всі аспекти, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. До аспектів довкілля ставляться: життєві цикли різних виробів чи послуг, легкість проникнення ринку; рівень конкуренції, доходи населення, демографічні умови та багато інших.

Ефективний моніторинг та аналіз довкілля підприємства починається з чіткого розуміння різноманіття факторів, що впливають на бізнес. Ці чинники утворюють складну екосистему, у якій кожен елемент може стати джерелом можливостей, і причиною серйозних проблем. Розглянемо ключові групи факторів довкілля:

1. Політико-правові чинники – регулювання, податкова політика, трудове законодавство, політична стабільність;
2. Економічні чинники – темпи економічного зростання, інфляція, відсоткові ставки, курси валют, безробіття;
3. Соціокультурні чинники – демографічні тренди, культурні норми, цінності споживачів, спосіб життя;
4. Технологічні чинники – інновації, швидкість технологічних змін, доступність технологій, рівень НДДКР;
5. Екологічні чинники – кліматичні зміни, екологічні стандарти, доступність природних ресурсів;
6. Галузеві чинники – інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, ринкова влада постачальників та покупців.

Важливо розуміти, що фактори довкілля не існують ізольовано – вони взаємодіють та посилюють один одного. Наприклад, технологічні інновації (5G, блокчейн та інші) можуть стимулювати зміни у законодавстві, що, своєю чергою, відкриває нові економічні можливості. Приоритизація факторів – ключовий елемент ефективного моніторингу та аналізу. Неможливо однаково глибоко відстежувати всі аспекти довкілля, тому важливо визначити чинники, що мають найбільше значення для конкретного бізнесу. Для цього використовують матрицю оцінки значущості факторів (табл.1).

Таблиця 1

Матриця оцінки значущості факторів середовища

Група факторів	Ймовірність зміни	Потенційний вплив	Пріоритет моніторингу
Політико-правові	Середня (0.5)	Високий (0.8)	Високий (0.4)
Економічні	Висока (0.8)	Високий (0.9)	Критичний (0.72)
Соціокультурні	Низька (0.3)	Середний (0.5)	Низький (0.15)
Технологічні	Висока (0.9)	Високий (0.7)	Високий (0.63)
Екологічні	Средняя (0.4)	Низький (0.2)	Низький (0.08)

При аналізі довкілля особливу увагу слід приділяти як поточному стану чинників, так і тенденціям їх розвитку. Прогнозування змін у довкіллі – це мистецтво, що поєднує аналітичні методи з інтуїтивним розумінням галузі.

Список використаних джерел:

1. Котвицька Н. М., Орябинський А. С., Паранькевич М. І. Особливості зовнішнього моніторингу малого підприємництва в контексті споживчих товарів. *Економіка та суспільство*. Випуск 67, 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-90.

Іванова Н.Г., канд. філол. наук, доцент,
Багмет В.В., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Національний університет «Острозька академія»

Цифровізація бізнесу як інструмент публічної дипломатії Ірландії та Фінляндії (за матеріалами Генеральної дирекції державного казначейства Франції)

В умовах глобальної конкуренції цифровізація бізнесу стає життєво необхідним важелем для нарощування інвестиційних потоків та розширення присутності різноманітних товарів і послуг. З розвитком технологій, можливість здійснювати економічну діяльність у цифровому просторі перетворилась не лише на ознаку відповідності держави світовим тенденціям, а й важливим чинником формування її міжнародного іміджу, що надає цифровізації статусу елементу публічної дипломатії. У цьому контексті Ірландія та Фінляндія постають як приклади двох різних, але в той же час важливих моделей використання новітніх технологій задля зміцнення економічного впливу.

Метою доповіді є аналіз цифровізації бізнесу як інструменту публічної дипломатії Ірландії та Фінляндії крізь призму офіційного аналітичного інформаційного ресурсу Міністерства економіки, фінансів та промислового суверенітету Франції *Direction générale du Trésor* (DG Trésor) — Генеральної дирекції державного казначейства Франції.

Для досягнення цієї мети було виконано такі завдання: розглянуто матеріали із вказаного ресурсу та охарактеризовано представлені в них підходи до висвітлення цифрової економіки Ірландії та Фінляндії, виявлено специфічні риси цифровізації бізнесу в зазначених країнах. Джерельною базою слугували аналітичні звіти Генеральної дирекції Казначейства Франції, ключового структурного підрозділу Міністерства економіки, фінансів та промислового і цифрового суверенітету Франції, який відіграє провідну роль у формуванні та реалізації економічної політики держави на національному, європейському та міжнародному рівнях. Завдяки мережі, що охоплює понад 100 країн, і залученню близько 1300 фахівців, дирекція виступає одним із головних аналітичних центрів, через який формується французький дискурс щодо економічного розвитку, зокрема цифровізації бізнесу в країнах Європейського Союзу.

Новітні матеріали ресурсу *Direction générale du Trésor*, підготовлені протягом останнього півріччя (з 19 листопада 2025 року по 10 квітня 2026 року), забезпечують актуальність аналітичних даних щодо цифрової економіки Ірландії. Підкреслено, що попри свій невеликий розмір та острівне розташування держава успішно інтегрувалась в спільний ринок ЄС, що в свою чергу приваблює численні транснаціональні корпорації. У 2025 році ВВП Ірландії зріс на 11 %, а в окремі квартали — до 20 % у річному вимірі, що є одними з найвищих показників економічного зростання в Європейському союзі [0]. Експорт послуг, який досяг 422 млрд євро, значною мірою формується саме цифровими та фармацевтичними компаніями. Крім того, Ірландія цифровізує фінансову

систему, запускаючи національну платіжну платформу Zippay, що підсилює роль Ірландії як глобального центру цифрової економіки [0].

Водночас помічено енергетичну вразливість Ірландії: країна імпортує близько 80 % енергоресурсів, що робить її чутливою до коливань світових цін, зокрема в умовах геополітичної нестабільності на Близькому Сході [0]. Це, своєю чергою, дещо погіршує економічні прогнози на 2026 рік.

Якщо говорити про двосторонню торгівлю між Францією та Ірландією, то в матеріалах DG Trésor зазначається її спад вже другий рік поспіль: у 2025 році її обсяг становив 12,8 млрд євро, що на –9,2 % менше порівняно з 2024 роком, причому скорочення зумовлене насамперед падінням французького експорту до 4,8 млрд євро (–13,7 %), що призвело до втрати Францією статусу головного європейського постачальника Ірландії, а також зменшенням імпорту з Ірландії до 8 млрд євро (–6,4 %). Ця динаміка продовжує тенденцію після пікового 2023 року (17,3 млрд євро) і пов'язується, зокрема, зі скороченням торгівлі у традиційних секторах, передусім фармацевтичному та хімічному, де експорт хімічної продукції з Франції до Ірландії знизився на –60,8 % [0]. З огляду на зазначені вище дані, такі зміни інтерпретуються як свідчення поступового зсуву від матеріального товарообігу до цифровізованих секторів і послуг, що підсилює роль цифровізації бізнесу як інструменту економічного впливу та публічної дипломатії Ірландії.

Якщо звернутися до прикладу Фінляндії, то у новітніх матеріалах DG Trésor (від 02.04.2025 до 27.04.2026) її розглядають як державу, в якій цифрові технології становлять структурну основу економічної моделі та водночас виконують функцію інструмента міжнародного позиціонування. Понад 25% ВВП формується промисловістю, що включає розвиток штучного інтелекту, квантових технологій, біотехнологій та «зелених» рішень. Підкреслено значення компаній Nokia, Kone, Wärtsilä як елементів технологічного бренду країни, а також роль експорту на рівні близько 40 % ВВП як каналу трансляції економічного іміджу Фінляндії на міжнародній арені [0]. У цьому контексті цифровізація бізнесу трактується як складова економічної публічної дипломатії, через яку країна формує свій образ інноваційного європейського актора.

Наголошується, що попри зниження ВВП на -0,2 % у 2024 році після -1,2 % у 2023 році, Фінляндія зберігає статус інноваційно орієнтованої економіки. Зниження інфляції до 1 % розглядається як фактор макроекономічної стабільності, особливо для розвитку цифрового сектору. Водночас фіскальна консолідація обсягом близько 6 млрд євро у 2023–2027 роках поєднується зі збереженням інвестицій у науку, освіту та цифрову трансформацію, що підкреслює стратегічний характер цифровізації в державній економічній політиці [0].

Додатково у державному експертно-аналітичному ресурсі Франції акцентується участь Фінляндії у європейських інфраструктурних і бізнес-процесах як частині цифрової дипломатії. Зокрема, спільний зі Швецією та Естонією проєкт із ремонту підводних кабелів у Балтійському морі із запитом фінансування 9,5 млн євро демонструє значення цифрової інфраструктури для регіональної безпеки та кооперації. Водночас придбання фінською компанією

Revenio французької Visionix за 290 млн євро відображає зворотну технологічну експансію та інтеграцію фінського бізнесу у європейський ринок [0]. У сукупності ці процеси формують у французькому аналітичному дискурсі образ Фінляндії як технологічно розвиненої та економічно стійкої держави, що використовує цифровізацію бізнесу як інструмент публічної дипломатії та міжнародного впливу.

Отже, за французькими інформаційно-аналітичнми матеріалами Генеральної дирекції державного казначейства Франції з вивчення економічного та технологічного потенціалу Ірландії та Фінляндії можна стверджувати, що цифровізація бізнесу являється одним з ключових інструментів публічної дипломатії. За офіційним ресурсом Міністерства економіки Франції Ірландія оцінюється як динамічний, але певною мірою залежний від зовнішніх чинників цифрових хаб, тоді як Фінляндія має репутацію стійкої інноваційної економіки з довгостроковим потенціалом. Обидві моделі демонструють, що цифрова трансформація є не лише економічним процесом, а й важливим інструментом у вибудові міжнародного іміджу.

Список використаних джерел:

1. Brèves économiques des pays nordiques n°117. *Direction générale du Trésor*. URL: https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2026/04/27/breves-economiques-des-pays-nordiques-n-117 (дата звернення: 06.05.2026); 2. Brèves économiques d'Irlande –1er trimestre 2026. *Direction générale du Trésor*. URL: https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2026/04/10/breves-economiques-d-irlande-1er-trimestre-2026 (дата звернення: 06.05.2026); 3. Indicateurs et conjoncture – FINLANDE. *Direction générale du Trésor*. URL: https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/FI/indicateurs-et-conjoncture (дата звернення: 06.05.2026); 4. Présentation de l'économie irlandaise – IRLANDE. *Direction générale du Trésor*. URL: https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/IE/presentation-de-l-economie-irlandaise (дата звернення: 06.05.2026).

Кащена Н.Б., д-р екон. наук, професор
Борисовський О.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавра
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифрові інструменти бізнес-аналітики в системі data-driven управління результативністю торговельного бізнесу

Новітній етап розвитку глобального та національного ринків ритейлу характеризується безпрецедентною динамічністю, інституційними трансформаціями та критичним рівнем конкуренції. Традиційні підходи до менеджменту, що базуються на інтуїції керівників або ретроспективному аналізі обмеженого кола фінансових показників, втрачають свою ефективність через нездатність забезпечити гнучкість бізнес-систем в умовах перманентної

невизначеності. Наразі стратегічна життєздатність торговельного бізнесу прямо залежить від здатності менеджменту оперативно збирати, агрегувати та інтерпретувати масиви даних. Концепція data-driven управління (управління на основі даних) трансформувалася з інноваційного тренду в базову умову виживання економічних суб'єктів. Впровадження цифрових інструментів бізнес-аналітики виступає каталізатором створення цілісної екосистеми, де кожне управлінське рішення є результатом глибокого аналізу об'єктивних маркерів ринкового середовища та внутрішніх бізнес-процесів.

Управління результативністю торговельного бізнесу в парадигмі data-driven передбачає переформатування корпоративної культури та архітектури прийняття рішень. Головний постулат цього підходу: будь-яка гіпотеза, інновація чи операційна дія мають бути оцифровані, верифіковані та підтверджені даними. У торговельній сфері, де щодня відбуваються мільйони транзакцій та взаємодій із клієнтами, людино центрична модель дозволяє розв'язати ключову проблему класичного менеджменту – інформаційну асиметрію та часовий лаг між виникненням проблеми та її фіксацією у звітах.

Система управління результативністю у торговельному бізнесі охоплює три взаємопов'язані рівні в межах яких цифрові інструменти бізнес-аналітики забезпечують їх інтеграцію, перетворюючи сирі, розрізнені дані з різних джерел на структуроване знання, придатне для негайного комерційного використання (рис. 1).

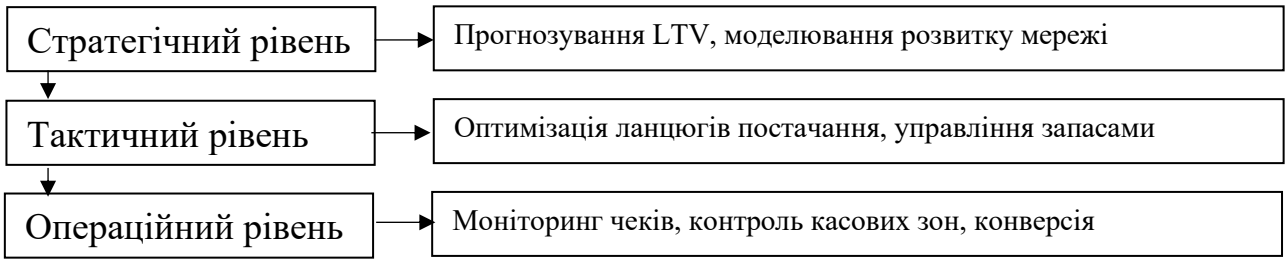

Рис. 1. Ієрархічна модель системи управління результативністю у торговельному бізнесі

Джерело: авторська розробка

Для побудови ефективної системи data-driven управління недостатньо просто інсталювати аналітичне програмне забезпечення. Необхідно розгорнути комплексну архітектуру даних, яка в умовах сучасного торговельного підприємства інтегрує модулі:

– джерел даних (Data Sources), до якого відносяться ERP-системи, CRM-платформи, системи управління складом (WMS), дані з POS-терміналів, модулі веб-аналітики (Google Analytics 4), трекери мобільних додатків та зовнішні джерела (маркетингові дослідження, парсинг сайтів конкурентів, прогнози погоди);

– трансформації та завантаження (ETL/ELT), який включає інструменти очищення, дедуплікації та валідації даних, і забезпечує перевірку вхідної

інформації на технічну коректність задля уникнення помилкових управлінських висновків і рішень;

– зберігання (Data Warehousing / Data Lake), що являє собою централізовані хмарні або гібридні сховища (зокрема, Google BigQuery, Snowflake, Amazon Redshift), де накопичуються історичні дані високої щільності;

– візуалізації та аналізу (Business Intelligence), що інтегрує платформи класу Power BI, Tableau або Qlik Sense, які перетворюють мільйони рядків коду та таблиць на інтерактивні дашборди з інтуїтивно зрозумілою інфографікою для категорійних менеджерів, фінансових директорів та топ-менеджменту.

Дослідження прикладних аспектів застосування бізнес-аналітики в ключових контурах торговельного бізнесу [1-6] довело, що найвищу окупність інвестицій цифрові інструменти демонструють у чотирьох фундаментальних бізнес-процесах ритейлу, орієнтованих на: управління асортиментом та комерційну аналітику; клієнтську аналітику та управління лояльністю; оптимізацію логістики та ланцюгів постачання; фінансовий менеджмент та контроль KPI операційної діяльності. Їх застосування дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз асортименту для оптимізації маржі й усунення дефіциту чи надлишку товарів. У клієнтському контурі інструменти BI автоматизують RFM-сегментацію та моделювання карти шляху клієнта, забезпечуючи персоналізацію маркетингу й упередження відтоку покупців. У логістиці аналітика великих даних поєднує прогноз попиту з оцінкою постачальників за SLA для мінімізації витрат на страхові запаси. Фінальним етапом є консолідація метрик (LFL, оборотність, EBITDA) на інтерактивних дашбордах. При цьому система автоматичних сповіщень трансформує фінансовий облік у проактивний інструмент щохвилинного операційного контролю ризиків.

Попри очевидні переваги, процес переходу на data-driven модель часто стикається із серйозними перешкодами, більшість з яких лежить не в площині технологій, а в царині людського фактора та організації процесів, а саме.

– низька якість даних (у випадку коли в первинних системах (ERP чи CRM) панує хаос, дублюються номенклатурні позиції, а касири некоректно заповнюють анкети клієнтів, то й будь-яка аналітична система буде візуалізувати цей хаос, підсвідчуючи правило: «сміття на вході – сміття на виході»);

– опір персоналу та брак компетенцій (у випадку коли лінійні менеджери та категорійники часто саботують роботу з BI-інструментами, віддаючи перевагу звичним інтуїтивним рішенням або ручним таблицям, тож подолання цього бар'єра вимагає системного навчання співробітників та впровадження культури грамотності в роботі з даними);

– інформаційні силоси (у випадку ситуації, коли різні департаменти (маркетинг, логістика, фінанси) використовують власні, ізольовані бази даних і розрізняють ключові метрики по-своєму, і за цих обставин завдання BI – створити «єдину версію правди» для всього підприємства);

На завершення зазначимо, що цифрові інструменти бізнес-аналітики перестали бути ексклюзивною прерогативою технологічних гігантів. Сьогодні це фундамент, без якого неможливо побудувати конкурентоспроможну, масштабовану та стійку систему управління результативністю в торговельному

бізнесі. Data-driven підхід перетворює дані з пасивного ресурсу на активний стратегічний капітал підприємства. Майбутнє BI-інструментів у ритейлі лежить у площині ще глибшої інтеграції технологій штучного інтелекту, машинного навчання та прескриптивної аналітики. Йдеться про системи, які не просто констатують те, що відбулося, чи прогнозують майбутнє, а самостійно пропонують менеджеру оптимальний варіант дій: яку ціну встановити на товар, яку кількість позицій замовити у постачальника та яку промо-акцію запустити для конкретного кластера покупців. Успіх на ринку належатиме тим торговельним підприємствам, які зможуть поєднати глибоку галузеву експертизу своїх управлінських команд із потужною цифровою аналітичною архітектурою, створивши симбіоз людського досвіду та математичної точності даних.

Список використаних джерел:

1. Кащена Н.Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. № (11-2). С. 37-43. 2020. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24; 2. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of the innovative development management information service of the enterprise. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship : monograph. Tallinn : Teadmus OÜ, 2022. P. 238–254. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/31559; 3. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В., Чміль Г. Л. Управління інноваційними біокластерами в умовах цифровізації: організаційно-методичний аспект. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 71–78. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-13; 4. Кащена Н.Б., Остапенко Р.М., Велієва В.О. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. Економіка та суспільство. Вип. 62, 2024 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14; 5. Кащена Н.Б. Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 125–134. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct34–18; 6. Кащена Н. Б., Янчева Л. М. Екосистема бізнес-аналітики як мастхев інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2024. Вип. 1 (35). С. 44–55. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54668.

Клєцков О.М., старший викладач
Сушко Л.Ф., старша викладачка
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Штучний інтелект як фактор цифровізації бізнесу

Сучасний етап цифровізації бізнесу характеризується переходом від автоматизації рутинних процесів до інтелектуалізації управлінських рішень. Штучний інтелект перестав бути лише технологічною новинкою, він став «центральною нервовою системою» сучасного підприємства [1]. У умовах стратегічного розвитку цифровізація на основі ШІ означає здатність підприємства не просто обробляти дані, а передбачати майбутні стани ринку та адаптуватися до них у режимі реального часу.

Історично бізнес проходив етапи механізації, потім комп'ютеризації, і нарешті – мережевої взаємодії. Сьогодні ми спостерігаємо четверту хвилю, де головним активом стає «інтелектуальна здібність ШІ» [2]. ШІ змінює природу конкурентної переваги: якщо раніше вона базувалася на доступі до ресурсів або унікальних технологіях виробництва, то сьогодні вона все більше залежить від швидкості та якості аналітичних висновків. Компанії, які успішно інтегрують ШІ фактично створюють інтелектуальне середовище, де кожен байт інформації працює на підвищення ефективності [3].

Формування стратегії цифровізації на основі ШІ вимагає від керівництва переосмислення довгострокових цілей. Першим стратегічним кроком є операційна досконаліть. Використання машинного навчання для оптимізації логістичних ланцюгів, управління запасами та енергоспоживанням дозволяє радикально знизити витрати, які раніше вважалися неминучими [4]. Алгоритми здатні аналізувати тисячі змінних одночасно, знаходячи такі шляхи підвищення ефективності, які залишаються непомітними для людського ока.

Другим кроком є стратегія предиктивного маркетингу. Традиційний маркетинг працював із минулим – аналізував те, що вже відбулося. ШІ-стратегія орієнтована на майбутнє. Вона дозволяє будувати динамічні моделі сегментації клієнтів, прогнозувати відтік споживачів та формувати пропозиції, що базуються на випередженні запитів [5]. Це створює ефект «глибинного розуміння» клієнта, що є критичним в умовах гіперконкуренції.

Третій крок – стратегічна стійкість та управління ризиками. В умовах глобальної нестабільності здатність ШІ ідентифікувати аномалії, виявляти шахрайські схеми або прогнозувати фінансові кризи на ранніх етапах стає запорукою виживання [6]. Таким чином, ШІ перетворюється з інструменту зростання на інструмент захисту бізнесу.

Штучний інтелект не просто покращує старі бізнес-моделі, він руйнує їх і створює нові. Найяскравішим прикладом є перехід від моделі продажу товарів до моделі Product-as-a-Service (PaaS). Завдяки ШІ-аналітиці, виробник може не продавати обладнання, а надавати його в оренду, гарантуючи певний рівень працездатності [7]. Алгоритми прогнозують час технічного обслуговування,

запобігаючи аварійним зупинкам, що змінює фінансові потоки з одноразових транзакцій на стабільні рентні платежі.

Інша модель – платформна економіка на базі даних. Компанії стають посередниками, де ШІ миттєво з'єднує попит і пропозицію з максимальною точністю [8]. Тут додана вартість створюється не самим продуктом, а інтелектуальним алгоритмом. Також виникають моделі «персоналізованого виробництва», де ШІ дозволяє розділяти масовий продукт під індивідуальні потреби без суттєвого здорожчання процесу.

Окремої уваги заслуговує трансформація моделі прийняття рішень. Ми переходимо від ієрархічної структури до децентралізованої моделі, де лінійні менеджери або навіть автоматизовані системи приймають рішення на основі даних у момент виникнення ситуації [3]. Це робить бізнес надзвичайно гнучким та «рідким», здатним змінювати форму залежно від ринкового тиску.

Генеративний штучний інтелект став справжнім проривом останніх років. Він дозволяє автоматизувати створення юридичних документів, маркетингових стратегій, програмного коду та навіть дизайну продуктів. Це інструмент, що масштабує креативність, дозволяючи невеликим командам виконувати обсяги робіт, які раніше потребували цілих департаментів.

Машинне навчання залишається основним інструментом для роботи зі структуруванням великих даних. Воно використовується для оцінки кредитоспроможності клієнтів у банках, діагностики обладнання у промисловості та оптимізації цін. Разом із ним розвивається комп'ютерний зір, який стає очима цифровізації [9]. Він забезпечує контроль якості на виробничих лініях без участі людини, аналізує заповненість полиць у магазинах та забезпечує безпеку на об'єктах критичної інфраструктури.

Інструменти обробки природної мови змінили фронт-офіс бізнесу. Сучасні чат-боти та віртуальні асистенти вже не просто відповідають за шаблонами, а розуміють контекст, емоційне забарвлення та складні запити клієнтів [4].

Ефективність будь-якого ШІ-інструменту обмежена якістю даних. Цифровізація вимагає побудови складної інфраструктури: від Data Lakes до систем управління життєвим циклом моделей (MLOps) [10]. Бізнес має навчитися збирати, очищувати та зберігати дані так, щоб вони були доступними для алгоритмів, але водночас захищеними від витоків.

Важливим аспектом є етика та прозорість ШІ. Бізнес стикається з проблемою «чорної скриньки», коли неможливо пояснити, чому алгоритм прийняв саме таке рішення. У стратегіях розвитку все частіше з'являється поняття Explainable AI (xAI). Окрім того, питання конфіденційності та відповідності регуляторним нормам, таким як EU AI Act, стають невід'ємною частиною цифрової стратегії [11].

Цифровізація бізнесу не означає витіснення людини, а радше трансформацію її ролі. Стратегічний розвиток потребує формування нових навичок – так званого «AI-literacy» [1]. Співробітники мають перейти від виконання рутинних задач до ролі постановників задач та оцінювачів результатів роботи ШІ. Найуспішніші моделі бізнесу майбутнього базуватимуться на концепції Augmented Intelligence (доповненого інтелекту), де поєднання

людської інтуїції, етики та креативності з обчислювальною потужністю алгоритмів створює найвищу цінність [12].

Підсумовуючи, штучний інтелект є не просто компонентом цифровізації, а її фінальною метою на поточному етапі технологічного розвитку. Майбутнє належить організаціям, які зможуть інтегрувати ШІ не як окрему функцію, а як органічну частину своєї ідентичності.

Список використаних джерел

1. Davenport T. H., Mittal N. All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. Boston: Harvard Business Review Press, 2022. 240 p.; 2. Brynjolfsson E., McAfee A. Winning the race with ever-smarter machines. *MITSloan Management Review*. 2012. Vol. 53, no. 2. P. 53–60.; 3. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 272 p.; 4. The state of AI in early 2024: GenAI adoption spikes and starts to generate value / McKinsey & Company. McKinsey Global Institute, 2024.; 5. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021. 224 p.; 6. State of AI in the Enterprise, 5th Edition: Uncovering the path to AI value / Deloitte. Deloitte Insights, 2023.; 7. Iansiti M., Lakhani K. R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 288 p.; 8. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.; 9. ImageNet Large Scale Visual Recognition Challenge / O. Russakovsky et al. *International Journal of Computer Vision*. 2015. Vol. 115, no. 3. P. 211–252.; 10. Introducing MLOps: How to Scale Machine Learning in the Enterprise / M. Treveil et al. Sebastopol: O'Reilly Media, 2020. 200 p.; 11. EU AI Act: first regulation on artificial intelligence / European Parliament. 2024.; 12. Wilson H. J., Daugherty P. R. Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*. 2018. July–August.

Коваль Л.А., канд. екон. наук, доцент
Євтушок М.С., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Цифровізація бізнесу: стратегії, моделі та інструменти розвитку

Сучасний бізнес функціонує в умовах стрімкого технологічного прогресу, де цифровізація стає не привілеєм, а необхідною умовою виживання та конкурентоспроможності. Цифровізація бізнесу — це процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії, що докорінно змінює способи створення цінності, взаємодії з клієнтами та управління внутрішніми процесами. На відміну від простої автоматизації, цифровізація передбачає трансформацію бізнес-моделі загалом [1].

Розрізняють три рівні цифрової трансформації підприємства. Перший — диджиталізація процесів — переведення аналогових операцій у цифровий формат (електронний документообіг, онлайн-комунікації). Другий — цифровізація бізнесу — використання даних і технологій для оптимізації та вдосконалення існуючих бізнес-моделей. Третій — цифрова трансформація — глибинна зміна стратегії, культури та операційної моделі компанії на основі цифрових технологій. Кожен наступний рівень вимагає більшої зрілості організації, інвестицій і готовності до змін [2].

Компанії обирають різні стратегічні підходи залежно від галузі, масштабу та ресурсів. Виділяють кілька ключових стратегій:

- Стратегія клієнтоцентричності спрямована на цифрове покращення клієнтського досвіду: персоналізація, комунікальність, швидкість обслуговування. Саме клієнт стає головним драйвером цифрових змін.
- Стратегія операційної ефективності передбачає автоматизацію рутинних процесів, впровадження ERP-систем, скорочення витрат і часу на виконання операцій.
- Стратегія інноваційного розвитку орієнтована на створення принципово нових продуктів, послуг або ринків завдяки використанню технологій штучного інтелекту, блокчейну, IoT тощо.
- Стратегія екосистемної взаємодії передбачає побудову цифрових партнерств, платформ та мереж, що об'єднують постачальників, партнерів і клієнтів в єдину цифрову екосистему [3].

Цифровізація породжує нові бізнес-моделі, що кардинально відрізняються від традиційних. Найбільш поширені серед них такі:

- Платформна модель - компанія виступає посередником між двома або більше групами користувачів (Uber, Airbnb, Amazon Marketplace). Цінність створюється через мережевий ефект.
- Модель підписки - клієнт отримує доступ до продукту або послуги на регулярній основі (Netflix, SaaS-рішення). Забезпечує передбачуваний грошовий потік.
- Модель freemium - базовий функціонал надається безкоштовно, а розширені можливості - за плату. Широко використовується у сфері програмного забезпечення.
- Модель даних як активу - компанія монетизує дані, що збираються в процесі діяльності, через аналітику, таргетовану рекламу або продаж інсайтів третім сторонам.
- Модель on-demand - надання товарів і послуг на вимогу клієнта в режимі реального часу, що стало можливим завдяки мобільним технологіям і хмарним обчисленням [4].

Реалізація цифрових стратегій спирається на широкий арсенал технологічних інструментів.

Хмарні технології (Cloud Computing) забезпечують масштабованість, гнучкість і доступність IT-інфраструктури без значних капітальних витрат.

Дозволяють малому та середньому бізнесу використовувати ресурси корпоративного рівня.

Штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML) застосовуються для аналізу великих масивів даних, прогнозування попиту, автоматизації прийняття рішень та персоналізації пропозицій.

Big Data та аналітика дозволяють компаніям отримувати глибокі інсайти про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність на основі структурованих і неструктурованих даних.

Інтернет речей (IoT) забезпечує з'єднання фізичних об'єктів з цифровими системами, що відкриває можливості для моніторингу, управління та оптимізації у режимі реального часу.

CRM та ERP-системи є базовими інструментами управління відносинами з клієнтами та ресурсами підприємства, що забезпечують єдиний інформаційний простір організації.

RPA (Robotic Process Automation) — автоматизація повторюваних бізнес-процесів за допомогою програмних роботів, що суттєво скорочує операційні витрати [3].

Цифровізація бізнесу є незворотнім глобальним трендом, що перетворює економіку та суспільство. Успішна цифрова трансформація можлива лише за умови поєднання чіткої стратегії, відповідної бізнес-моделі та правильно підібраних технологічних інструментів. Компанії, які своєчасно розпочнуть цей шлях і сформують цифрову культуру, отримають стійку конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Цифровізація - це не разовий проєкт, а безперервний процес розвитку та адаптації до мінливого середовища.

Список використаних джерел:

1. Дергачова Г.М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. №17. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367; 2. Жосан Г.В. Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 4 (Dec. 2022), 82–91.URL: https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/55; 3. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник.* Економічні науки, 2023, вип. 9(42) URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/7.pdf; 4. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. Підприємництво та інновації, (24), 87-91. 2022. URL: https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/525

Кулакова С.Ю., канд. екон. наук, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Україна

Цифрова зрілість підприємств як драйвер конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки

Сучасний розвиток світової економіки супроводжується глибокими змінами, які зумовлені швидким проникненням цифрових технологій, платформізацією бізнес-процесів та зростаючою значущістю даних як стратегічного ресурсу. Глобальна цифрова економіка диктує нові правила гри, де традиційні чинники конкурентоспроможності поступово відходять на задній план, а на перше місце виходять інновації, адаптивність і здатність інтегрувати цифрові рішення у всі аспекти діяльності компанії. У цьому контексті особлива увага приділяється поняттю цифрової зрілості підприємств, яка характеризує їхню готовність до викликів цифрового переходу, впровадження новаторських підходів та створення стійких конкурентних переваг. Висока цифрова зрілість забезпечує не тільки ефективну оптимізацію внутрішніх процесів, але й відкриває можливості для розробки нових бізнес-моделей, спрямованих на освоєння глобальних ринків і функціонування в умовах постійно змінюваного середовища.

Незважаючи на значний інтерес до теми цифрової трансформації, поняття цифрової зрілості як ключового чинника конкурентоспроможності залишається недостатньо дослідженим і вимагає подальшої наукової систематизації, що лише підсилює актуальність цього питання.

Наукові підходи [1-4] визначають цифрову зрілість як багатовимірну характеристику, що охоплює не тільки інтеграцію сучасних технологій у діяльність підприємства, але й включає технічні, управлінські, організаційні та поведінкові аспекти. На відміну від простого процесу цифровізації, який передбачає впровадження нових технологій, цифрова зрілість орієнтована на результат – спроможність підприємства ефективно використовувати цифрові інструменти для реалізації стратегічних цілей.

Враховуючи різноманіття концептуальних підходів, цифрову зрілість можна охарактеризувати як комплексну ознаку розвитку не лише технологічних рішень, але й управлінських методів та корпоративної культури. Саме ці складові дозволяють підприємствам формувати і масштабувати свої конкурентні переваги у світі, де правила гри постійно змінюються через динамічний розвиток цифрових економічних процесів.

У табл. 1 представлено структуру ключових елементів, які визначають цифрову зрілість підприємства. Проведена декомпозиція акцентує багатовимірний характер цього явища, адже основою для цифрової зрілості є інтеграція трьох ключових складових: технологічної, організаційної та поведінкової. Варто наголосити, що лише гармонійний і збалансований розвиток усіх цих компонентів може забезпечити ефективну трансформацію цифрового потенціалу підприємства у стійкі конкурентні переваги, які в довгостроковій перспективі сприятимуть його продуктивності та здатності до інновацій.

Таблиця 1.

Аналітична декомпозиція складових цифрової зрілості підприємства

Складова цифрової зрілості	Змістовна характеристика	Ключові інструменти та технології	Індикатори (метрики) оцінювання	Вплив на конкурентоспроможність	Типові ризики та обмеження
Технологічна	Рівень розвитку IT-інфраструктури, автоматизації та інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси	ERP, CRM, хмарні технології, AI, IoT, RPA	рівень автоматизації (%), частка цифрових операцій, IT-витрати/дохід	зниження витрат, підвищення продуктивності, масштабованість	високі інвестиційні витрати, технологічна залежність, кіберзагрози
Організаційна	Гнучкість структури управління, здатність до швидких змін, адаптивність бізнес-процесів	Agile, Scrum, BPM-системи, цифрові платформи управління	швидкість прийняття рішень, тривалість бізнес-процесів, рівень децентралізації	підвищення швидкості реакції на ринок, гнучкість стратегії	опір змінам, інституційна інертність, неузгодженість процесів
Аналітична (data-driven)	Здатність використовувати дані для прийняття рішень та прогнозування	Big Data, BI-системи, аналітичні платформи, машинне навчання	частка рішень на основі даних, точність прогнозів, швидкість обробки даних	підвищення якості рішень, зниження невизначеності, персоналізація	низька якість даних, складність інтеграції, дефіцит аналітиків
Кадрова (цифрові компетентності)	Рівень цифрових навичок персоналу та готовність до використання технологій	e-learning, digital training, HR-tech системи	частка персоналу з цифровими навичками, інвестиції в навчання, рівень digital literacy	підвищення ефективності впровадження інновацій, зростання продуктивності	дефіцит кадрів, витрати на навчання, “витік талантів”
Клієнтоорієнтована (digital CX)	Здатність формувати цифровий досвід клієнта та персоналізувати взаємодію	CRM, омніканальні платформи, чат-боти, AI-рекомендації	рівень задоволеності клієнтів (NPS), конверсія, утримання клієнтів	зростання лояльності, доходів, конкурентної диференціації	порушення приватності, залежність від платформ, репутаційні ризики
Інноваційна	Здатність генерувати та впроваджувати цифрові інновації	стартап-інтеграція, R&D, open innovation, цифрові лабораторії	частка інноваційних продуктів, швидкість виведення на ринок (TTM)	створення нових ринків, довгострокові конкурентні переваги	високий рівень невизначеності, ризик невдач
Стратегічна (цифрове управління)	Наявність інтегрованої цифрової стратегії та її узгодженість із бізнес-цілями	digital strategy, roadmap, KPI-системи, balanced scorecard	рівень досягнення цифрових KPI, ROI цифрових інвестицій	узгодженість розвитку, підвищення ефективності трансформації	формалізм стратегії, відрив від практики
Кібербезпекова	Рівень захисту даних, систем і цифрових активів підприємства	cybersecurity systems, encryption, SOC, risk management systems	кількість інцидентів, рівень захищеності, витрати на безпеку	зниження ризиків втрат, забезпечення довіри клієнтів	високі витрати, складність управління ризиками

Джерело: складено автором самостійно

У сучасному бізнес-середовищі цифрова зрілість підприємств виступає одним із ключових факторів забезпечення їх конкурентних переваг. Цей концепт відображає здатність компаній адаптуватися до динамічних змін, використовуючи цифрові технології для досягнення суттєвих економічних результатів, що стимулює трансформацію їхніх бізнес-процесів і стратегічного управління.

Особливу увагу приділяють впровадженню цифрових інструментів, які сприяють значному підвищенню операційної ефективності. Завдяки автоматизації, оптимізації використання ресурсів та скороченню витрат на виконання функціональних завдань підприємства здатні забезпечити собі більш стійкий фінансовий стан порівняно з конкурентами, які перебувають на нижчому щаблі цифрового розвитку.

Зростання рівня цифрової зрілості також відкриває нові перспективи для впровадження аналітичного підходу в управлінську діяльність. Використання даних як базису для прийняття рішень підвищує обґрунтованість управлінських заходів, покращує швидкість реакції на зміни ринкових умов і зменшує ризики, пов’язані з невизначеністю бізнес-середовища.

Крім того, цифрові інновації виступають основою для розробки нових продуктів, сервісів і моделей взаємодії з клієнтами. Персоналізація послуг і застосування інноваційних підходів у задоволенні потреб споживачів не лише сприяють зростанню їхньої лояльності, а й підвищують створення доданої цінності для кінцевого користувача. У межах глобальної цифрової економіки вирішального значення набувають такі чинники, як мережеві ефекти та платформні бізнес-моделі. Високий рівень цифрової зрілості надає компаніям змогу інтегруватися в ці екосистеми, що забезпечує масштабування операцій із мінімальними граничними витратами – фактор, який має особливу вагу в умовах швидкоплинного й конкурентного ринкового середовища.

Отже, цифрова зрілість слугує потужним рушієм для комплексних позитивних змін у структурі підприємства. Удосконалення бізнес-процесів сприяє створенню вищої доданої цінності продуктів і послуг, водночас зміцнюючи конкурентні позиції компанії на ринку та відкриваючи нові горизонти для її стратегічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Алі Рашид Халіфа Бумекайр Альмансурі. Діагностика цифрової зрілості у контексті інфокомунікаційних ресурсів підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 2 (32). С. 141-151. 2. Zheng X. Digital Maturity and Business Model Evolution in Service Firms: A 3D Synergy Framework. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*. 2025. Vol. 16(1). 3. Jie H., Gooi L.M., Lou Y. Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 99. 4. Ondrík P., Jankal R. Digital transformation: a comparative analysis of SME digital maturity models. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, VsI Entrepreneurship and Sustainability Center*, 2025. vol. 13(1), p. 155-174.

Кучер Л. Ю., д-р екон. наук, професор
Марущак В. О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Трансформація бізнесу в цифрову епоху: стратегічні вектори, моделі та інструментарій

Цифровізація бізнесу – це один із найважливіших факторів розвитку сучасної економіки, етап, коли компанія починає активно використовувати сучасні цифрові технології у своїй щоденній роботі, щоб працювати швидше, ефективніше, створювати нову цінність для клієнтів і легко пристосовуватися до будь-яких змін на ринку. Це не просто заміна паперових документів на комп'ютерні програми, це повна зміна роботи всього бізнесу: від спілкування з клієнтами до внутрішньої культури компанії, мотивації працівників і прийняття рішень.

За даними досліджень, світовий ринок цифрової трансформації у 2024 році склав майже 1 трильйон доларів, а до 2030 року ця сума може зрости до 3–4,6 трильйонів доларів щороку [1]. Ці дані показують те, наскільки важливою стала цифрова трансформація для всього світу. Вона не тільки допомагає існуючим компаніям розвиватися, але й створює зовсім нові ринки, нових клієнтів і нові види бізнесу, яких раніше просто не існувало. Інструментами, які спонукають бізнес рости в цифровому світі є мобільні телефони та швидкий інтернет, хмарні сервіси для зберігання даних, соціальні мережі для просування товарів, аналіз даних, штучний інтелект та Інтернет речей. Цифрова трансформація змінює не тільки виробництво товарів чи послуг, а й усю компанію загалом: її модель роботи, навички працівників, внутрішні процеси та навіть базові цінності бізнесу. Рівень цифровізації бізнесу в Україні становить 55,7 балів зі 100 [2]. Це середній показник, який свідчить, що існують резерви для зростання. Особливо це важливо для малого та середнього бізнесу під час війни, коли потрібно швидко відновлюватися, економити ресурси та активно виходити на закордонні ринки.

Стратегії цифровізації – це детальний план, як повністю перебудувати роботу компанії на всіх рівнях, щоб отримати реальну перевагу перед конкурентами. Цифрова стратегія означає розумне використання нових технологій з метою радикальної зміни функціонування бізнесу. Головне завдання сьогодні – перехід від «закритої» компанії, яка працює сама по собі, до активної участі в цифрових платформах і екосистемах, де бізнес співпрацює з партнерами, постачальниками і клієнтами в режимі реального часу. Успішні компанії завжди ставлять клієнта на перше місце, використовують гнучкі методи роботи і приймають усі важливі рішення на основі реальних даних. На практиці цифровізацію впроваджують поетапно: спочатку уважно вивчають, що відбувається в компанії, які є проблеми і вузькі місця, потім чітко формулюють цілі на найближчі роки, перевіряють готовність команди, і тільки після цього починають впроваджувати зміни. Хороша стратегія дозволяє зменшити витрати на 20–40%, значно швидше випускати нові продукти чи послуги, робити бізнес

більш стійким до криз і економічних потрясінь [3].

Бізнес-моделі сьогодні активно змінюються. Старі лінійні моделі (виробництво товару – його реалізація – отримання доходу) поступово відходять у минуле, а на їх місце приходять сучасні платформні та мережеві моделі. Існує три основних способи трансформації: повільний і поступовий – коли зміни відбуваються крок за кроком; швидкий і різкий – коли компанія повністю перебудовує діяльність за короткий час, а також змішаний – гібридний підхід, який поєднує переваги обох. Прикладами успішної цифровізації є сервіси Uber, які не мають власних автомобілів, Netflix, який замінив традиційні відеопрокати, Amazon, який став найбільшим онлайн-магазином світу, а також віртуальні консультаційні компанії та сучасне виробництво, де працюють роботи й 3D-принтери. Цифровізація кардинально змінює чотири важливі речі: час (всі процеси відбуваються набагато швидше), фінанси (багато витрат зменшується завдяки автоматизації), простір (компанія може працювати з клієнтами з будь-якої точки світу) та якість (послуги стають персональними і підлаштовуються під потреби кожного клієнта). Сьогодні цифрові платформи стали основою для спільної роботи кількох компаній одночасно. Моделі зрілості цифровізації допомагають керівникам зрозуміти, на якому рівні зараз знаходиться їхня компанія, і що саме потрібно робити далі, щоб рухатися вперед [4].

Найкорисніші інструменти цифровізації у 2025 році – це Інтернет речей, тобто спеціальні датчики, які в реальному часі стежать за виробництвом, температурою, запасами сировини чи станом обладнання. Дуже зручні хмарні сервіси, такі як AWS, Microsoft Azure та Google Cloud, які дозволяють зберігати всі дані в інтернеті і працювати з будь-якого місця. Аналіз великих даних допомагає зрозуміти поведінку клієнтів, штучний інтелект і автоматизація рутинних завдань допомагають працівникам швидше виконувати роботу. Мобільні додатки та швидкий інтернет 4G/5G роблять бізнес доступним 24 години на добу. У 2025 році особливо популярні розумні AI-помічники, які можуть відповідати клієнтам, вести переписку, прогнозувати продажі, а також потужний захист від кібератак, оскільки безпека даних стала одним з головних пріоритетів [5].

Впровадження цифровізації – це непростий процес, який вимагає часу, фінансових ресурсів і зусиль. Головні проблеми, з якими стикаються компанії в Україні – це кібератаки і шахрайство, брак кваліфікованих спеціалістів, опір працівників змінам та зміна законодавства. Крім того, це ще й ризики спричинені війною, відключенням електроенергії, проблеми зі зв’язком та логістикою. Проте, попри труднощі існують й можливості. Державний сервіс Дія.Бізнес пропонує безкоштовні консультації, навчальні програми та гранти. Онлайн-торгівля швидко розвивається, а вихід на ринок Європейського Союзу відкриває можливості для мільйонів нових клієнтів. Для малого бізнесу важливо починати з простих кроків: створити сторінку в Instagram або Facebook, перейти на хмарний облік документів, зробити власний сайт або інтернет-магазин, впровадити чат-боти для швидких відповідей клієнтам, регулярно навчати команду на безкоштовних платформах типу Дія. Освіта, Prometheus чи Coursera, а також обов’язково захищати дані надійними паролями та двофакторною

авторизацією.

Цифровізація бізнесу – це не просто модний тренд, а реальна необхідність для успішного розвитку бізнесу в сучасному світі. Компанії, які активно впроваджують цифрові технології, переходять на сучасні платформи, працюють набагато ефективніше, створюють справжню цінність для своїх клієнтів і стають значно сильнішими під час криз. Для цього потрібні не лише інвестиції в техніку та програмне забезпечення, а й постійне навчання персоналу, гнучке керівництво, нова корпоративна культура і підтримка з боку держави. Для України цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в сільському господарстві (розумне фермерство з датчиками вологості ґрунту), промисловості (автоматизовані лінії виробництва) та торгівлі (онлайн-магазини і маркетплейси) – це один із найперспективніших шляхів відновлення економіки після війни, успішного виходу на світові ринки та значного підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені. Кожен підприємець, який уже сьогодні зробить невеликі кроки в сторону цифровізації, матиме набагато більше шансів на стабільний успіх у майбутньому. Майбутнє належить тим бізнесам, які швидко навчаються, адаптуються до цифрового світу і завжди дбають про задоволення потреб своїх клієнтів [6].

Список використаних джерел:

1. DataM Intelligence. Digital Transformation Market to Triple by 2030. URL: https://finance.yahoo.com/news/digital-transformation-market-triple-2030-175000893.html; 2. Чемпіони диджиталізації 2024. URL: https://kpmg.com/ua/uk/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html#accordion-8669d9e174-item-d5f8af1b72; 3. Шевченко Л. С. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. *Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України*: моногр; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf;
4. Чумак О., Гримак Є. Цифровізація бізнес-моделі онлайн-торгівлі: тренди і напрями трансформації *Академічні візії*. 2025. Вип. 49. https://doi.org/10.5281/zenodo.18056662; 5. Рачинська Г. Використання цифрових інструментів бізнес-моделювання у плануванні розвитку малих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-91; 6. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24(2). С. 114–118. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf

Макогон В.В., канд. екон. наук, доцент
Круглов Д.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Інноваційні цифрові технології в системі оцінювання інвестиційної привабливості нерухомості

Сучасний розвиток ринку нерухомості характеризується високим рівнем динамічності, посиленням конкуренції та зростанням потреби у швидкому прийнятті ефективних інвестиційних рішень. За таких умов традиційні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості нерухомості вже не забезпечують достатнього рівня точності, оперативності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Саме тому особливого значення набуває використання цифрових інструментів і сучасних технологій, які дозволяють автоматизувати процес аналізу, мінімізувати ризики та підвищити ефективність управління інвестиціями у сфері нерухомості.

Одним із найважливіших напрямів цифровізації є застосування технологій Big Data. Сучасні аналітичні системи здатні обробляти значні масиви структурованої та неструктурованої інформації, що формується на ринку нерухомості. До таких даних належать показники вартості об’єктів, рівень попиту та пропозиції, демографічні характеристики регіону, транспортна доступність, інфраструктурне забезпечення, макроекономічні індикатори та інші параметри, які впливають на інвестиційну привабливість. Використання Big Data дозволяє формувати комплексну інформаційну базу для оцінювання нерухомості та забезпечує більш обґрунтоване прогнозування змін ринкової кон’юнктури.

Важливе місце у системі цифрового оцінювання посідають технології штучного інтелекту та машинного навчання. Інтелектуальні алгоритми здатні аналізувати закономірності зміни вартості нерухомості, визначати приховані фактори впливу та прогнозувати майбутні тенденції розвитку ринку. Завдяки використанню нейронних мереж і моделей машинного навчання стає можливим автоматичне визначення інвестиційно привабливих об’єктів, оцінка ризиків інвестування та моделювання різних сценаріїв розвитку ринку. Це суттєво підвищує якість аналітичної роботи та скорочує час ухвалення інвестиційних рішень.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють геоінформаційні системи (GIS), які забезпечують просторовий аналіз нерухомості. Використання GIS-технологій дозволяє оцінювати локаційні переваги об’єктів, рівень розвитку інфраструктури, екологічний стан територій, транспортну логістику та інші просторові фактори. Просторове моделювання допомагає інвесторам визначати найбільш перспективні регіони для вкладення капіталу та прогнозувати можливі ризики, пов’язані з територіальними особливостями розміщення об’єктів нерухомості.

* Науковий керівник – В. В. Макогон, канд. екон. наук, доцент

Значного поширення набувають цифрові онлайн-платформи та автоматизовані системи оцінювання нерухомості. Такі сервіси інтегрують фінансові моделі, аналітичні інструменти та бази ринкових даних, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз інвестиційних проєктів у режимі реального часу. Використання цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості ринку нерухомості, оперативності проведення розрахунків та зменшенню впливу людського фактора на результати оцінювання.

Окремої уваги заслуговує використання блокчейн-технологій у сфері нерухомості. Блокчейн забезпечує високий рівень захисту інформації, прозорість укладання угод та достовірність збереження даних про право власності. Це сприяє зниженню ризику шахрайства, спрощує процес перевірки юридичної інформації та підвищує рівень довіри між учасниками інвестиційного процесу. Крім того, технологія смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виконання договірних умов і забезпечує ефективніше управління інвестиційними операціями.

Використання цифрових технологій також створює можливості для розвитку систем прогнозної аналітики та ризик-менеджменту. Сучасні програмні продукти дозволяють моделювати різні сценарії розвитку ринку нерухомості залежно від макроекономічних змін, коливань попиту, інфляційних процесів або змін у законодавстві. Це забезпечує можливість своєчасного реагування на ризики та адаптації інвестиційної стратегії до нестабільних умов функціонування економіки.

Отже, цифровізація процесів оцінювання інвестиційної привабливості нерухомості є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування ринку нерухомості та забезпечення конкурентоспроможності інвестиційної діяльності. Використання сучасних цифрових інструментів сприяє підвищенню точності оцінювання, мінімізації ризиків, удосконаленню механізмів прогнозування та формуванню прозорого інвестиційного середовища. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій сприятиме інтеграції інтелектуальних систем управління нерухомістю та формуванню нових підходів до інвестиційного аналізу в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Davenport T. H. Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 240; 2. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. Cambridge: MIT Press, 2016. 800; 3. Longley P., Goodchild M., Maguire D., Rhind D. Geographic Information Systems and Science. New York: Wiley, 2015. 540; 4. Pagourtzi E., Assimakopoulos V., Hatzichristos T., French N. Real Estate Appraisal: A Review of Valuation Methods *Journal of Property Investment & Finance*. 2003. 21(4). 383–401.

Мінкович В.Т., старший викладач
Юденко К.Р., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет», Україна

Трансформація державної політики підтримки малого бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відродження України

Мале та середнє підприємництво (МСП) в Україні традиційно відіграє роль фундаментального стабілізатора національної економіки, забезпечуючи понад 80% робочих місць та генеруючи дві третини доданої вартості [1]. Проте період 2022-2026 років став для цього сектору випробуванням екзистенційного характеру. Повномасштабна збройна агресія рф спричинила масштабні руйнування активів, розрив логістичних ланцюгів, масову міграцію робочої сили та різке зниження купівельної спроможності населення.

У сучасній архітектурі національної економіки мале підприємництво виступає базовим детермінантом економічного зростання та соціальної стійкості. Так, у період 2022-2026 рр. вітчизняний сектор малого бізнесу продемонстрував високу адаптивність до екстремальних макроекономічних викликів. Державна політика в цей період еволюціонувала від реактивного антикризового управління (у 2022-2023 роках державна підтримка мала переважно реагуючий характер, фокусуючись на збереженні ліквідності бізнесу та релокації підприємств) до стратегічного стимулювання (починаючи з 2024 року, відбувся перехід до системної стратегії, яка ставить за мету не тільки відновлення втраченого, а й радикальну цифрову та екологічну трансформацію сектору МСП) через інструменти фінансової інклюзії та цифрової трансформації, що визначає актуальність даного дослідження.

Уряд України у серпні 2024 року схвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року [1]. Цей документ став відповіддю на потребу у довгостроковому плануванні та узгодженні національної політики із вимогами Європейської комісії та Планом для Ukraine Facility. Стратегія базується на принципі «build back better», що передбачає заміну застарілих фондів сучасними, енергоефективними та цифровими рішеннями.

Фінансова стабільність МСП у 2022-2026 роках забезпечується двома ключовими стовпами: доступним кредитуванням та безповоротними грантами. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» продемонструвала унікальну адаптивність, ставши головним джерелом обігових коштів для бізнесу в умовах воєнного стану та посівши центральне місце в системі стимулювання. Протягом 2022-2025 рр. обсяг кредитування перевищив 300 млрд грн, охопивши понад 60 тис. реципієнтів. Характерною рисою 2025-2026 рр. став структурний зсув фокусу з рефінансування заборгованості на фінансування капітальних інвестицій у переробну промисловість (25-30% портфеля) [2].

Паралельно функціонує грантова система «єРобота», яка за 2022-2024 рр. забезпечила реалізацію понад 25 тис. проєктів на суму близько 10 млрд грн. Це

дозволило створити понад 40 тис. нових робочих місць. Рівень бюджетної імплементації програм у 2025 році (із рекордним фінансуванням у 36 млрд грн) склав 85-95%, що свідчить про високу інституційну спроможність системи [3].

Фундаментальним драйвером трансформації стала розбудова платформи «Дія.Бізнес». Станом на 2025 рік досягнуто наступних показників [4]:

- ✓ 70% адміністративних послуг для бізнесу інтегровано в онлайн-середовище;
- ✓ час реєстрації суб'єктів МП скорочено до 10-15 хвилин;
- ✓ операційні витрати бізнесу внаслідок дерегуляції знизилися на 15-20%.

Інституційну підтримку доповнює мережа бізнес-інкубаторів та індустріальних парків, що сприяє переходу від моделі «адаптивного виживання» до моделі «інноваційного масштабування».

Окрім чітко регульованих запроваджених державних програм, вітчизняна державна політика 2025-2026 років робить особливий акцент на інклюзивності. Бізнес розглядається як інструмент соціальної адаптації для вразливих груп населення, а саме:

- Підтримка ветеранів: Спеціальні грантові програми для започаткування бізнесу після демобілізації та навчання персоналу МСБ взаємодії з особами з інвалідністю.
- Жіноче підприємництво: Програми підтримки бізнесу, керованого жінками, що є критичним в умовах мобілізації чоловічої частини населення.
- Внутрішньо переміщені особи: Стимулювання створення робочих місць для переселенців та підтримка релокованих підприємств.
- Освіта та кадри: Впровадження дуальної освіти та програм перепідготовки для подолання структурного безробіття.

Таким чином, можемо підсумувати, що державна підтримка МСП в Україні у 2022-2026 рр. набула рис комплексної екосистеми, що поєднує пряме фінансування та цифрові сервіси. Ефективність політики підтверджується високим рівнем реалізації цільових програм (80-95%) та створенням понад 100 тис. робочих місць. Разом з тим, пріоритетом на майбутнє залишається подолання обмеженого доступу до довгострокового інвестиційного капіталу та повна інтеграція вітчизняного малого бізнесу до єдиного ринку ЄС.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-р; 2. Звіт про виконання Програми «Доступні кредити 5-7-9%» за 2022-2025 роки. Міністерство фінансів України: офіційний сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/pidsumki_2025_za_derzhprogramoiu_5-7-9_pidpriiemtsi_otrimali_30_tis_dostupnikh_kreditiv_na_maizhe_94_mlrd_griven-5528; 3. Підсумки реалізації грантових програм «єРобота» у 2024-2025 роках: аналітичний огляд. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-

UA&title=Robota&utm_source=chatgpt.com&showMenuTree=true; 4. Цифрова трансформація бізнес-середовища: результати впровадження платформи Дія.Бізнес у 2025 році. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku; 5. Кисилевський Д. Держава має реальні інструменти підтримки малого бізнесу. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/270298.html.

Осадчий М.Л., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Одеський національний економічний університет

Цифровізація управління підприємницькою діяльністю у сфері водного транспорту України як чинник підвищення конкурентоспроможності

Глобальна цифрова трансформація економічних систем істотно змінює підходи до організації та управління підприємницькою діяльністю, формуючи нові механізми взаємодії між суб'єктами ринку, державними інституціями та споживачами послуг. У сфері водного транспорту України ці процеси набувають особливої актуальності, оскільки саме ефективність управління визначає здатність підприємств адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечувати високу якість транспортно-логістичних послуг та інтегруватися у міжнародні транспортні мережі. В умовах глобальної конкуренції цифровізація перестає бути виключно технологічним напрямом модернізації та перетворюється на стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств водного транспорту. Її впровадження дозволяє трансформувати управлінські процеси, оптимізувати використання ресурсів, підвищити швидкість прийняття рішень і створити умови для формування інноваційних бізнес-моделей.

Сутність цифровізації управління підприємницькою діяльністю у сфері водного транспорту полягає у впровадженні цифрових технологій у процеси планування, організації, контролю та координації діяльності підприємств. Йдеться не лише про автоматизацію окремих операцій, але й про комплексну трансформацію системи управління, що базується на використанні великих масивів даних, аналітичних платформ, хмарних сервісів, штучного інтелекту та інтегрованих цифрових рішень [1]. Завдяки цьому підприємства отримують можливість формувати єдиний інформаційний простір, який забезпечує безперервний обмін даними між усіма учасниками транспортного процесу та дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. У результаті підвищується рівень прозорості управління, скорочуються часові витрати на виконання операцій і створюються умови для більш ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Особливого значення цифровізація набуває у контексті управління логістичними та операційними процесами підприємств водного транспорту.

* Науковий керівник – А.І. Ковальов, д-р. екон. наук, професор

Використання цифрових платформ дозволяє здійснювати моніторинг руху вантажів у режимі реального часу, оптимізувати маршрути перевезень, автоматизувати документообіг та забезпечувати координацію між портовими операторами, перевізниками й логістичними компаніями. Такі інструменти значно підвищують швидкість обробки інформації та знижують ризик помилок, що позитивно впливає на ефективність функціонування підприємств [2]. Крім того, цифровізація створює передумови для розвитку сервісно-орієнтованих бізнес-моделей, у межах яких підприємства переходять від надання окремих транспортних послуг до формування комплексних логістичних рішень [3].

Важливим напрямом цифровізації є впровадження аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень, що дозволяють здійснювати прогнозування ринкових тенденцій, оцінювати ризики та визначати найбільш ефективні напрями розвитку підприємств. Використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання сприяє підвищенню точності прогнозів і забезпечує можливість оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища [4]. У результаті управління підприємницькою діяльністю набуває більш гнучкого та адаптивного характеру, що є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств водного транспорту в умовах глобальної конкуренції. Економічний ефект цифровізації управління проявляється у підвищенні продуктивності діяльності підприємств, скороченні операційних витрат та зростанні якості транспортно-логістичних послуг. Завдяки автоматизації процесів і використанню цифрових платформ підприємства можуть оптимізувати структуру витрат, підвищити ефективність використання інфраструктури та забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню позицій українських підприємств на міжнародному ринку, залученню інвестицій та інтеграції України у глобальні транспортні системи. Водночас цифровізація створює умови для формування нової моделі розвитку водного транспорту, що базується на інноваціях, гнучкості та високому рівні технологічної інтеграції.

Узагальнення процесу цифровізації управління підприємницькою діяльністю у сфері водного транспорту України як чинника підвищення конкурентоспроможності доцільно представити у вигляді схеми (рис.1).

Таким чином, цифровізація управління підприємницькою діяльністю у сфері водного транспорту України виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах глобальної економіки. Її впровадження дозволяє не лише трансформувати управлінські процеси та оптимізувати використання ресурсів, але й формує принципово нову модель функціонування підприємств, у межах якої дані, інформаційні потоки та цифрові технології стають основою прийняття стратегічних і операційних рішень. Завдяки використанню цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітичних сервісів та інтелектуальних технологій підприємства отримують можливість швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати швидкість реагування на зовнішні виклики та забезпечувати більш високий рівень якості транспортно-логістичних послуг. Водночас цифровізація створює передумови для формування інноваційних

бізнес-моделей, орієнтованих на інтеграцію у міжнародні транспортно-логістичні системи, розвиток партнерських мереж та підвищення рівня сервісної взаємодії між усіма учасниками ринку.

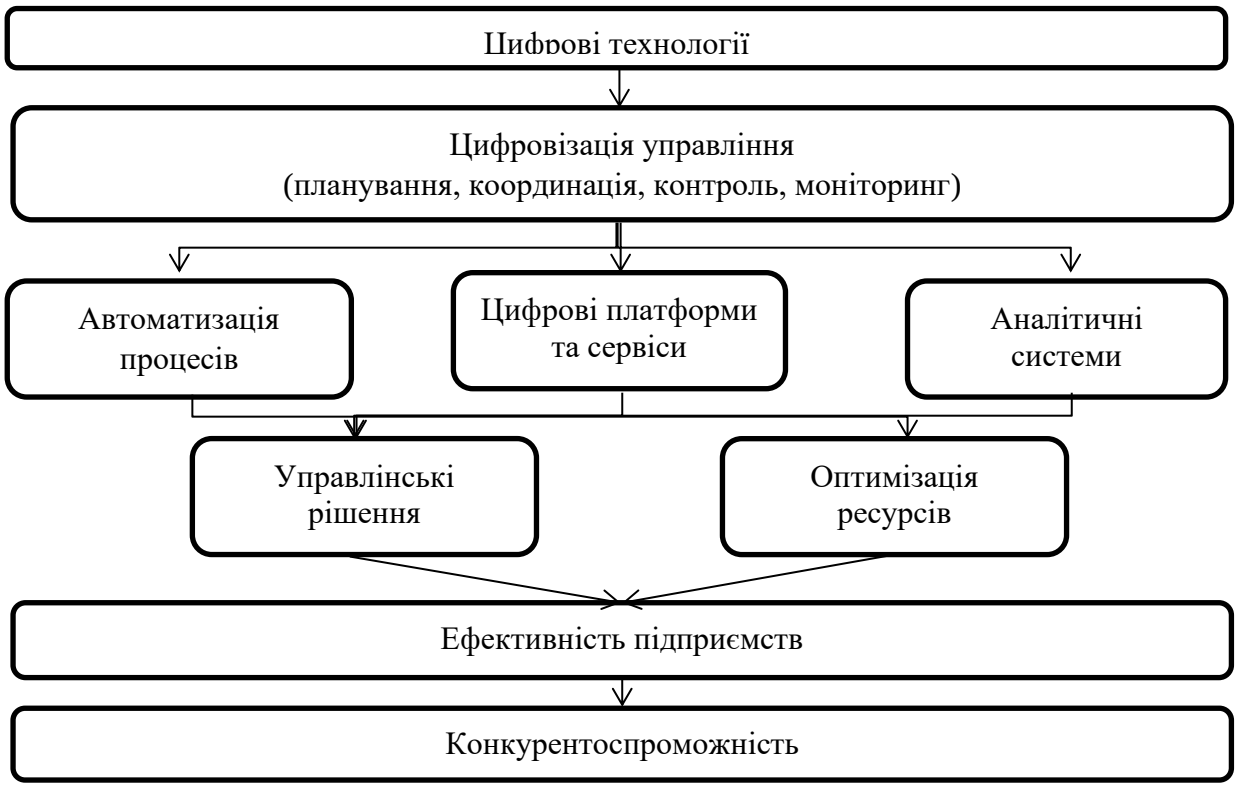

Рис.1. Процес цифровізації управління підприємницькою діяльністю у сфері водного транспорту України

Джерело: розроблено автором

У перспективі подальший розвиток цифровізації має бути спрямований на розширення використання інтелектуальних технологій, вдосконалення цифрової інфраструктури та формування єдиного цифрового середовища функціонування підприємств водного транспорту України.

Список використаних джерел:

1. Бобко С., Дегтяр К. Цифровізація як чинник трансформації управління підприємствами у контексті сталого розвитку: світовий досвід та українські реалії. *Economic synergy*. 2025. № 3. С. 260-273; 2. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2020. № 7 (47). С. 154-168*;* 3. Осадчий М. Л. Трансформація підприємницьких моделей водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82; 4. Уманець Т., Дарієнко О. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 6 (2). С. 64-69; 5. Ольвінська Ю. О., Осадчий М. Л. Оцінка платоспроможності та ймовірності банкрутства ДП «МТП «Южний». *Ефективна економіка*. 2021. № 7.

Павлик О.Б. канд. пед. наук, доцент,
Литвинюк Д.М., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, Україна

Цифровізація туристичного бізнесу в Австрії: сучасні тенденції та перспективи розвитку

Сучасний розвиток туристичної індустрії відбувається під впливом активного впровадження цифрових технологій, які змінюють підходи до організації туристичних послуг, управління підприємствами та взаємодії з клієнтами. Цифрова трансформація сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню якості сервісу та створенню нових можливостей для розвитку міжнародного туризму. Особливого значення ці процеси набувають у країнах із високорозвиненою туристичною інфраструктурою, зокрема в Австрії, яка активно використовує інноваційні технології для модернізації туристичної галузі [1].

В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки туристична галузь зазнає суттєвих змін. Цифровізація стає визначальним фактором підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств, покращення якості сервісу та розширення можливостей для міжнародної співпраці. Туристичний сектор Австрії є однією з ключових складових національної економіки та активно інтегрує інноваційні цифрові технології у свою діяльність. Це дозволяє країні зберігати високий рівень конкурентоспроможності на світовому туристичному ринку.

Сучасний туристичний бізнес Австрії активно розвивається під впливом цифрових технологій, які суттєво змінюють способи організації, просування та надання туристичних послуг. Одним із ключових напрямів є впровадження онлайн-платформ та систем бронювання, які дозволяють туристам швидко та зручно планувати подорожі, обирати готелі, транспорт і додаткові послуги. Такі сервіси забезпечують прозорість інформації, підвищують доступність туристичних продуктів і значно спрощують процес взаємодії між постачальниками послуг і клієнтами. Важливу роль відіграє розвиток цифрового маркетингу, який став невід'ємною складовою просування туристичних послуг. Туристичні компанії Австрії активно використовують соціальні мережі, контент-маркетинг, пошукову оптимізацію та таргетовану рекламу для залучення потенційних туристів. Завдяки цьому підвищується впізнаваність туристичних дестинацій та формується позитивний імідж країни на міжнародному ринку. Суттєвим напрямом цифровізації є впровадження мобільних технологій, які забезпечують туристам доступ до інформації в режимі реального часу. Мобільні додатки дозволяють користувачам отримувати інтерактивні карти, рекомендації щодо маршрутів, інформацію про пам'ятки культури та природні об'єкти, а також оперативно вирішувати організаційні питання під час подорожі. [2]

Технології «розумного туризму» відіграють важливу роль у цифровізації туристичної галузі, оскільки передбачають використання великих даних,

штучного інтелекту та інтернету речей для оптимізації туристичних потоків і персоналізації послуг. Це дозволяє туристичним підприємствам ефективніше прогнозувати попит, адаптувати пропозиції до потреб клієнтів та підвищувати якість обслуговування. Важливим напрямом є також розвиток віртуальної та доповненої реальності, які дають змогу створювати інтерактивні туристичні продукти та популяризувати туристичні локації [3].

Цифровізація туристичного бізнесу в Австрії має низку переваг. Вона сприяє автоматизації управлінських процесів, покращує якість обслуговування туристів та забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації. Персоналізація послуг підвищує рівень задоволеності клієнтів, а використання цифрових платформ розширює доступ до міжнародного ринку, що сприяє залученню більшої кількості іноземних туристів і підвищенню конкурентоспроможності туристичної галузі Австрії. Крім того, цифровізація сприяє зниженню витрат на маркетингову діяльність та операційні процеси, оскільки онлайн-інструменти є більш ефективними та економічно вигідними порівняно з традиційними методами просування [4]. Проблеми та виклики цифровізації: попри значні переваги, процес цифровізації туристичного бізнесу в Австрії супроводжується низкою викликів. Однією з основних проблем є необхідність значних фінансових інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, що може бути складним для малих і середніх підприємств.

Актуальною залишається проблема кібербезпеки та захисту персональних даних туристів, оскільки зростання обсягу цифрової інформації підвищує ризики її неправомірного використання або витоку. Також спостерігається цифрова нерівність між великими та малими туристичними компаніями, що впливає на рівень їхньої конкурентоспроможності. Великі підприємства мають більше ресурсів для впровадження інновацій, тоді як малі бізнеси часто відстають у цьому процесі. Окремим викликом є потреба у підготовці кваліфікованих кадрів, здатних ефективно працювати з сучасними цифровими технологіями та впроваджувати інноваційні рішення у сфері туризму.

Перспективи розвитку: у майбутньому цифровізація туристичного бізнесу в Австрії буде поглиблюватися та охоплювати нові технологічні напрями. Очікується активний розвиток штучного інтелекту, який буде використовуватися для аналізу поведінки туристів, персоналізації послуг та автоматизації процесів обслуговування. Подальшого поширення набудуть технології віртуальної та доповненої реальності, що дозволить створювати ще більш інтерактивні та привабливі туристичні продукти. Це сприятиме формуванню нового рівня туристичного досвіду. Важливим напрямом розвитку залишатиметься концепція сталого та «розумного» туризму, де цифрові технології будуть використовуватися для оптимізації туристичних потоків, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення ефективності використання ресурсів. Загалом цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку туристичної галузі Австрії та зміцнення її позицій на міжнародному ринку туристичних послуг.

Висновок: цифровізація туристичного бізнесу в Австрії є важливим чинником розвитку галузі та підвищення її конкурентоспроможності. Вона

змінює традиційні підходи до організації туристичних послуг, сприяє автоматизації процесів і покращенню якості сервісу. Основними напрямами є використання онлайн-платформ, цифрового маркетингу, мобільних додатків, штучного інтелекту та технологій «розумного туризму», що забезпечує ефективніше управління та персоналізацію послуг. Попри це, цифровізація супроводжується викликами, зокрема потребою в інвестиціях, питаннями кібербезпеки та браком фахівців. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій посилить позиції Австрії на міжнародному туристичному ринку.

Список використаних джерел

1. Туристична галузь в Австрії. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/items/; 2. Цифрова трансформація туризму. URL: file:///C:/Users/GoGoGadget/Downloads/; 3. Smart-туризм. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/avryata.htm; 4. Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/.

Пахуча Е. В., канд. екон. наук, доцент
Яровенко Я. С., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифрові інструменти брендингу в розвитку лояльності споживачів ресторанного бізнесу

Ресторанний бізнес належить до тих сфер підприємницької діяльності, де успіх значною мірою залежить не лише від якості страв і рівня обслуговування, а й від здатності підприємства сформувати емоційний зв’язок зі споживачами. В умовах активного розвитку цифрового середовища брендинг стає важливим інструментом не тільки впізнаваності ресторанного закладу, а й формування довіри, прихильності та повторного вибору з боку клієнтів. Саме тому цифрові інструменти брендингу набувають особливого значення для розвитку лояльності споживачів ресторанного бізнесу.

Брендинг ресторанного підприємства можна розглядати як систему дій, спрямованих на створення позитивного образу закладу, формування його унікальності та закріплення в уявленні споживачів певних асоціацій [1, с. 69]. Для ресторанного бізнесу бренд – це не лише назва, логотип або візуальний стиль. Це загальне враження клієнта від закладу, яке формується через атмосферу, якість сервісу, меню, комунікацію, відгуки, фото, відео, соціальні мережі, сайт, онлайн-замовлення та взаємодію після відвідування. Якщо ці елементи узгоджені між собою, споживач починає сприймати ресторан не просто як місце харчування, а як бренд, до якого хочеться повертатися.

Одним із найважливіших цифрових інструментів брендингу ресторанного бізнесу є соціальні мережі. Вони дозволяють підприємству постійно підтримувати контакт із цільовою аудиторією, презентувати страви,

демонструвати атмосферу закладу, повідомляти про акції, новинки меню, події та спеціальні пропозиції. Для ресторанного бізнесу візуальний контент має особливе значення, оскільки саме фото і відео страв, інтер'єру, процесу приготування чи емоцій відвідувачів часто впливають на рішення клієнта завітати до закладу. Через Instagram, Facebook, TikTok та інші платформи ресторан може не лише рекламувати свої послуги, а й створювати емоційний образ бренду.

Важливим напрямом цифрового брендингу є формування унікального стилю комунікації. Споживачі краще запам'ятовують ті заклади, які мають власний голос бренду, зрозумілий візуальний стиль і послідовну манеру спілкування. Наприклад, ресторан сімейного формату може використовувати теплу, доброзичливу й турботливу комунікацію, тоді як молодіжний заклад – більш динамічний, креативний і неформальний стиль [2]. Послідовність у подачі інформації, оформленні публікацій, відповідях на коментарі та рекламних повідомленнях сприяє впізнаваності бренду й формує довіру до нього.

Значну роль у розвитку лояльності споживачів відіграє контент-маркетинг. Для ресторанного бізнесу контент має бути не лише рекламним, а й корисним, цікавим та емоційно привабливим. Це можуть бути історії створення страв, знайомство з командою, відео з кухні, поради щодо вибору страв, розповіді про сезонні продукти, публікації про цінності закладу, відгуки гостей, інтерактивні опитування та конкурси. Такий контент допомагає зробити бренд більш «живим» і близьким для споживача. Коли клієнт бачить не просто меню, а історію, атмосферу й людей, які стоять за рестораном, зростає ймовірність формування прихильності до бренду.

Окреме значення мають цифрові програми лояльності. Вони дозволяють ресторанному підприємству не тільки стимулювати повторні покупки, а й збирати важливу інформацію про поведінку споживачів [3, с. 86]. Мобільні додатки, електронні бонусні картки, персональні знижки, кешбек, накопичувальні бали, спеціальні пропозиції до дня народження або індивідуальні рекомендації можуть суттєво посилити зв'язок між клієнтом і брендом. Водночас важливо, щоб програма лояльності була простою, зрозумілою та справді вигідною для споживача, а не сприймалася лише як формальний рекламний інструмент.

Сайт ресторанного підприємства також є важливою складовою цифрового брендингу. Він має відображати концепцію закладу, містити актуальне меню, якісні фото, контактну інформацію, можливість бронювання столика або онлайн-замовлення. Зручність сайту впливає на загальне сприйняття бренду. Якщо клієнт швидко знаходить потрібну інформацію, легко оформлює замовлення або бронювання, це формує позитивний досвід взаємодії з рестораном. Навпаки, застарілий сайт, неактуальні ціни, відсутність адаптації до мобільних пристроїв або складна навігація можуть знизити довіру до підприємства.

Не менш важливим інструментом розвитку лояльності є робота з онлайн-репутацією. У ресторанному бізнесі відгуки клієнтів часто мають вирішальне значення для вибору закладу [4, с. 115]. Потенційні споживачі звертають увагу на оцінки в Google, коментарі в соціальних мережах, рекомендації на онлайн-

платформах, фото відвідувачів і реакцію адміністрації на зауваження. Тому ресторанне підприємство має системно відстежувати відгуки, відповідати на них, дякувати за позитивні оцінки й коректно реагувати на негативні ситуації. Грамотна комунікація з клієнтами після відвідування може перетворити навіть проблемний досвід на можливість зміцнення довіри.

Цифровий брендинг також пов'язаний із персоналізацією комунікації. Завдяки цифровим інструментам ресторан може краще розуміти вподобання своїх клієнтів, аналізувати частоту замовлень, популярність окремих страв, реакцію на акції та рекламні кампанії. На основі цих даних можна формувати персональні пропозиції, рекомендувати страви, інформувати про новинки, які відповідають інтересам конкретної аудиторії. Персоналізована комунікація створює відчуття уваги до клієнта, а це є важливим чинником формування лояльності.

Важливим цифровим інструментом брендингу є співпраця з лідерами думок, блогерами та локальними інфлюенсерами. Для ресторанного бізнесу така співпраця може бути ефективною, оскільки рекомендації людей, яким довіряє аудиторія, часто сприймаються переконливіше, ніж звичайна реклама. Однак важливо, щоб така взаємодія була органічною і відповідала позиціонуванню ресторанного бренду. Наприклад, для сімейного ресторану доречною може бути співпраця з блогерами, які висвітлюють теми сімейного дозвілля, а для кав'ярні – з локальними lifestyle-блогерами або авторами контенту про міську культуру.

Ефективність цифрових інструментів брендингу значною мірою залежить від їх комплексного використання. Якщо ресторан має активні соціальні мережі, але не відповідає на відгуки, або створює гарний візуальний контент, але не забезпечує якісний сервіс у самому закладі, лояльність споживачів не буде сталою [5]. Цифровий образ бренду має відповідати реальному досвіду клієнта. Саме узгодженість між онлайн-комунікацією та фактичним рівнем обслуговування є основою довіри до ресторанного підприємства.

Отже, цифрові інструменти брендингу є важливим засобом розвитку лояльності споживачів ресторанного бізнесу. Вони дають змогу формувати впізнаваність бренду, підтримувати постійний контакт із клієнтами, створювати емоційний зв'язок, персоналізувати пропозиції та зміцнювати репутацію закладу. Найбільш результативним є поєднання соціальних мереж, якісного контенту, сайту, онлайн-репутації, програм лояльності, персоналізованої комунікації та маркетингової аналітики. Системне використання цих інструментів дозволяє ресторанному підприємству не лише залучати нових клієнтів, а й формувати стабільну прихильність споживачів до бренду.

Список використаних джерел:

1. Романюк І.А., Гаврилюк В.В. Моделі фінансування інноваційних проєктів у сучасному бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №12. С. 66-71; 2. Храпкіна В., Брюшко Н. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-64; 3. Мандич О.В., Науменко І.В., Романюк І.А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. *Актуальні проблеми*

інноваційної економіки, 2019. Вип. 4. С. 83-87; 4. Стамат В. М., Шаркова В. Ю. Розвиток маркетингу ресторанного бізнесу в Україні. *Modern Economics*. 2024. № 43. С. 110-117; 5. Тищук І. В., Пасічник М. П., Безсмертнюк Т. П. Оптимізація рекламної стратегії ресторанного бізнесу: ефективні методи та інструменти. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.62

Пащенко Ю.В., канд. екон. наук, доцент
Гуров С.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Розвиток франчайзингу в епоху глобальних економічних трансформацій

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабними трансформаційними процесами, які охоплюють цифровізацію, інтернаціоналізацію ринків, структурні зміни у підприємницькому середовищі, а також зростання впливу глобальних кризових явищ. За таких умов особливого значення набувають бізнес-моделі, здатні забезпечувати високу адаптивність, швидке масштабування та мінімізацію ризиків. Однією з таких моделей є франчайзинг, який упродовж останніх десятиліть став важливим інструментом розвитку малого та середнього бізнесу. Ця модель дозволяє підприємствам ефективно розширювати географію діяльності, мінімізуючи витрати на відкриття нових підрозділів, а також сприяє поширенню інноваційних управлінських практик.

Франчайзинг сьогодні виступає одним із найбільш ефективних механізмів розвитку підприємницької діяльності у глобальному масштабі. Його популярність пояснюється можливістю поєднання переваг великого бізнесу - відомого бренду, стандартизованих процесів, маркетингової підтримки - з гнучкістю локального підприємництва. Завдяки цьому франчайзинг сприяє зниженню ризиків відкриття нових підприємств і підвищує рівень їх виживання у конкурентному середовищі [1].

Глобальні економічні трансформації значною мірою вплинули на еволюцію франчайзингових моделей. Насамперед це пов’язано із процесами цифровізації, які суттєво змінили механізми взаємодії між франчайзером і франчайзі. Використання цифрових платформ, CRM-систем, хмарних технологій та інструментів автоматизації дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, здійснювати дистанційний контроль якості, аналізувати поведінку споживачів та оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури. Особливого значення цифрові трансформації набули у сфері електронної комерції. Якщо раніше франчайзингові моделі переважно орієнтувалися на фізичні точки продажу, то сьогодні значна частина бізнесів активно інтегрує онлайн-канали збуту, мобільні застосунки та цифрові сервіси. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності франчайзингових мереж і дозволяє охоплювати ширші сегменти ринку.

Водночас глобалізаційні процеси створюють як нові можливості, так і ризики для розвитку франчайзингу. З одного боку, міжнародна експансія сприяє

виходу компаній на нові ринки, збільшенню доходів та посиленню впізнаваності бренду. З іншого боку, франчайзингові компанії стикаються з необхідністю адаптації бізнес-моделей до культурних, правових та економічних особливостей різних країн. Важливим фактором трансформації франчайзингу стали глобальні економічні кризи, зокрема наслідки пандемії COVID-19, геополітична нестабільність та порушення логістичних ланцюгів. У кризових умовах багато франчайзингових мереж були змушені змінювати бізнес-стратегії, переходити до нових форматів роботи, активніше використовувати доставку товарів і цифрові інструменти комунікації зі споживачами. Найбільш стійкими виявилися ті франчайзингові системи, які змогли швидко адаптуватися до нових економічних реалій та впровадити інноваційні управлінські рішення [1].

Слід зазначити, що франчайзинг має важливе соціально-економічне значення. Його розвиток сприяє створенню нових робочих місць, активізації малого та середнього підприємництва, залученню інвестицій та підвищенню рівня підприємницької культури. Особливо актуальним це є для країн із трансформаційною економікою, де франчайзинг може стати ефективним інструментом модернізації бізнес-середовища.

Разом із тим існують певні проблеми, що стримують розвиток франчайзингових відносин. До них належать недосконаліть нормативно-правового регулювання, фінансові бар’єри для потенційних франчайзі, високий рівень конкуренції та ризики втрати незалежності у прийнятті управлінських рішень. Крім того, в умовах швидких технологічних змін франчайзери змушені постійно оновлювати стандарти ведення бізнесу, щоб підтримувати актуальність власної бізнес-моделі.

Перспективи розвитку франчайзингу значною мірою пов’язані з поширенням інноваційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів, використанням штучного інтелекту та аналітики великих даних. Очікується, що майбутні франчайзингові системи будуть більш гнучкими, цифровізованими та орієнтованими на індивідуалізовані потреби споживачів. Водночас зростатиме значення екологічної відповідальності, сталого розвитку та соціально орієнтованих бізнес-моделей.

Отже, франчайзинг в епоху глобальних економічних трансформацій виступає важливим інструментом розвитку підприємництва та забезпечення економічної стійкості бізнесу. Його ефективність визначається здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати цифрові технології та враховувати особливості локальних ринків.

Список використаних джерел:

1. Шимко О.В., Демидюк С.М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 363-368. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368. (дата звернення: 10.05.2026);
2. Григоренко Т.М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 145–153. URL: https://oaji.net/articles/2023/727-1679410931.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

Полевич А.О. здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Державний біотехнологічний університет, Україна

Трансформація ролі цифрових технологій в системі адаптації підприємства

Сучасний етап розвитку світової економіки відбувається під впливом масштабної цифрової трансформації, яка змінює логіку функціонування підприємств, систем управління, бізнес-моделей та механізмів створення або доповнення цінності [3]. Цифрові технології поступово перетворилися з допоміжного інструменту автоматизації окремих операцій на стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємства. Цифрова трансформація та резильєнтність (стійкість) в сучасних умовах стали взаємопов'язаними процесами, де цифровізація виступає фундаментальним інструментом для забезпечення здатності компаній, держави та суспільства адаптуватися, функціонувати та відновлюватися від наслідків криз, воєнних дій або будь-яких руйнівних подій [2]. Розвиток штучного інтелекту, Big Data, інтернету речей, хмарних сервісів, цифрових платформ та алгоритмічне управління змінюють ландшафт цифрових процесів та трансформації. Все більше сьогодні вони визначають все нові умови ведення бізнесу, формуючи надзвичайно динамічне цифрове середовище функціонування підприємств.

Масштаб та інтенсивність цифрової трансформації набули тих значних форм, які вже створюють не тільки можливості, а й несуть чисельні загрози. Сучасна практика вже демонструє, що процеси цифровізації не завжди забезпечують очікуваний позитивний ефект. Попри значні інвестиції у цифрові технології, значна частина цифрових трансформацій не досягає поставлених цілей. Окремі підприємства вже стикнулися із зростанням організаційної складності, перевантаженням цифровими системами, погіршенням внутрішньої комунікації, зниженням гнучкості управління та втратою критичних компетенцій персоналу. У науковій літературі дедалі частіше фіксуються негативні ефекти надмірної або непродуманої цифровізації, серед яких заміщення персоналу, дегуманізація праці, цифровий стрес, технологічна залежність та зниження адаптивності підприємства.

Якщо на початкових етапах цифровізації технології розглядалися переважно як інструмент автоматизації окремих операцій, скорочення витрат і підвищення продуктивності [1], то сьогодні вони перетворюються на стратегічний фактор формування конкурентних переваг, адаптивності та стійкості підприємства. Відповідно, у сучасних умовах розвитку цифрової економіки відбувається фундаментальна трансформація ролі цифрових технологій у діяльності підприємств.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом від логіки локальної автоматизації до комплексної цифрової трансформації бізнес-моделей, систем управління, організаційної культури та механізмів створення цінності. У межах парадигми Індустрії 4.0 цифрові технології забезпечували інтеграцію фізичних і цифрових систем, розвиток автоматизованого виробництва, використання Big Data, IoT, хмарних сервісів та штучного інтелекту. Проте

формування концепції Індустрії 5.0 змінило саму філософію цифрового розвитку.

Вже зараз технократична логіка максимальної автоматизації втрачає свою дієвість і все більше розвивається сучасний підхід, який передбачає людиноцентричне використання цифрових технологій, орієнтоване на підвищення якості управління, стійкості підприємства, розвитку людського капіталу та створення цінності. У зв'язку з цим цифрові технології перестають бути виключно технічним ресурсом і стають елементом стратегічної адаптації підприємства до умов нестабільного, динамічного, турбулентного та високоризикового середовища.

Слід наголосити, що проблема цифрової трансформації полягає не у швидкості впровадження технологій, а у здатності підприємства ефективно адаптуватися до цифрових змін. Значна кількість компаній стикається з ситуацією, коли масштабна цифровізація не забезпечує очікуваного результату, а навпаки – призводить до організаційного перевантаження, втрати управлінської гнучкості, зростання витрат та деградації людського капіталу.

У зв'язку з цим особливого значення набуває поняття цифрової адаптації підприємства, яке доцільно розглядати як процес стратегічного, організаційного та поведінкового пристосування підприємства до цифрових змін зовнішнього середовища. На відміну від цифровізації як процесу впровадження технологій, цифрова адаптація охоплює здатність підприємства інтегрувати технологічні зміни у систему управління, бізнес-процеси, компетенції персоналу та організаційну культуру. Прагнення підприємств автоматизувати максимальну кількість процесів без урахування цифрової зрілості організації, готовності персоналу та стратегічної доцільності часто призводить до ефекту «цифрового перевантаження». Серед найбільш поширених наслідків цього слід відзначити втрату критичних компетенцій працівників і в цілому висококваліфікованих працівників, зниження автономності персоналу, формування технологічної залежності, цифровий стрес, погіршення комунікації, зниження інноваційності через алгоритмізацію рішень.

Тому вже зараз важливо усвідомити, що трансформація ролі цифрових технологій супроводжується зміною критеріїв ефективності цифрової трансформації. Якщо раніше основними показниками виступали автоматизація та скорочення витрат, то сьогодні дедалі більшого значення набувають здатність підприємства до:

- адаптивності до викликів;
- цифрової стійкості;
- швидкості реакції на зміни;
- оптимального рівня інтеграції людини і технологій;
- здатності зберігати і розвивати людський капітал;
- забезпечення безперервності бізнес-процесів;
- формування цифрової довіри.

Ризики надмірної та непродуманої цифровізації зумовлюють розвиток наступної управлінської парадигми, а саме – концепції оптимальної цифрової адаптації підприємства. Перед керівною ланкою постає актуальне завдання - забезпечення не максимального, а лоцільного і збалансованого рівня цифровізації, за якого технології створюють цінність, підсилюють людський

капітал та забезпечують стратегічну стійкість підприємства, а не звільняють персонал, заміщують управлінське мислення, спрощують прийняття управдінських ріщень або руйнують організаційну гнучкість.

З урахуванням ключових тенденцій, трансформація ролі цифрових технологій полягає у переході:

- від автоматизації до стратегічної адаптивності;
- від технологічного детермінізму до людиноцентричної цифровізації;
- від цифровізації процесів до цифрової стійкості підприємства;
- від кількості технологій до оптимальності їх використання;
- від технічного впровадження до управління цифровою адаптацією;
- від абсолютної заміни людини до оптимальної автоматизації процесів.

Саме тому цифрова адаптація підприємства повинна розглядатися як стратегічна управлінська здатність забезпечуватина підприємстві баланс між технологічним розвитком, ефективністю бізнесу, людським капіталом та стійкістю підприємства в умовах цифрової економіки.

У зв'язку з цим проблематика управління цифровою адаптацією підприємства з точки зору достатності, оптимальності, доцільності і безпечності набуває все більшої актуальності На відміну від цифровізації, як процесу впровадження технологій, цифрова адаптація відображає здатність підприємства інтегрувати цифрові зміни у систему стратегічного управління, бізнес-процеси, організаційну культуру та поведінкові моделі персоналу для досягнення позитивного ефекту швидше, дешевше, кіснішн. Оскільки сучасні наукові підходи переважно фокусуються на технологічних аспектах цифрової трансформації, залишаючи недостатньо дослідженими питання меж доцільної цифровізації, перспективним напрямком розвитку прикладних аспектів є управління ризиками надмірної автоматизації та забезпечення збалансованої цифрової адаптації підприємства.

Список використаних джерел

1. Savytska N., Zhehus O., Chmil H., Uchakova N., Androsova T., Priadko O. Applied research of digital readiness of retails. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. P. 798–809. DOI:10.37394/232015.2022.18.75; 2. Savytska, N., Zhehus, O., Polevych, K., Prydko, O., & Bubenets, I. Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. *Journal of Information Technology Management*, 2024, 16(4), 100-121. https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227.htmlhttps:/jitm.ut.ac.ir/article_99053_4d6c60528aff8d74c952a24bcfe2348a.pdf; 3. Zhehus O.V., Androsova T.V., Kozub V Digital marketing as a tool for increasing the competitiveness of retail enterprises. *Formation and development of corporate advantagesof domestic retail enterprises under European integration: conceptual framework*: Monograf. Under the scientific editorship of the prof. Chorna M.V. Yunona Publishing, New York. 2019. 190 p.

Прядко О.М., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна
Глєбова Н.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Роль генеративного штучного інтелекту у персоналізації маркетингових кампаній

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки персоналізація маркетингових комунікацій набуває стратегічного значення як один із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зростання обсягів даних, розвиток аналітичних платформ і підвищення вимог споживачів до індивідуалізованого досвіду взаємодії з брендом обумовлюють необхідність впровадження інноваційних технологій. Однією з найбільш перспективних серед них є генеративний штучний інтелект (ШІ), який трансформує підходи до створення, адаптації та поширення маркетингового контенту.

Метою дослідження є визначення ролі генеративного штучного інтелекту у персоналізації маркетингових кампаній та оцінка його впливу на ефективність взаємодії з клієнтами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: розкрити сутність та особливості генеративного штучного інтелекту; дослідити основні підходи до персоналізації маркетингових комунікацій; проаналізувати можливості застосування генеративного ШІ у створенні персоналізованого контенту; оцінити вплив генеративного ШІ на ефективність маркетингових кампаній; визначити основні переваги та ризики використання генеративного ШІ у маркетингу.

Проведений контент-аналіз літературних джерел [1-3] дозволив визначити, що генеративний штучний інтелект являє собою підклас методів машинного навчання, орієнтованих на моделювання розподілу даних та створення нових інформаційних об’єктів (текстів, зображень, відео, аудіо), які відповідають заданим параметрам. Його функціонування базується на використанні глибинних нейронних мереж, зокрема трансформерних архітектур, що дозволяють враховувати контекст і забезпечувати високий рівень релевантності згенерованого контенту. У маркетинговій діяльності генеративний ШІ використовується для автоматизації процесів створення контенту, персоналізації рекламних повідомлень та оптимізації взаємодії з клієнтами.

Ключовою характеристикою застосування генеративного ШІ є перехід від традиційної сегментації до гіперперсоналізації, що передбачає формування індивідуалізованих пропозицій на основі аналізу поведінкових, транзакційних та контекстуальних даних користувачів. Завдяки цьому забезпечується підвищення точності таргетування та ефективності маркетингових кампаній. Зокрема, генеративні моделі здатні формувати персоналізовані електронні розсилки, рекомендаційні системи, рекламні креативи та інші елементи комунікацій у режимі реального часу, що сприяє зростанню показників конверсії, утримання клієнтів та їх довічної цінності (Customer Lifetime Value).

Важливою складовою ефективного використання генеративного штучного інтелекту у персоналізації маркетингових кампаній є інтеграція даних із різних джерел у єдину аналітичну екосистему. Використання CRM-систем, платформ управління даними (Data Management Platforms) та інструментів веб-аналітики дозволяє формувати цілісне уявлення про поведінку споживачів, їхні потреби та вподобання. Генеративний ШІ, у свою чергу, забезпечує інтелектуальну обробку цих даних і трансформацію їх у персоналізований контент, адаптований до конкретного етапу клієнтського шляху.

Особливого значення набуває використання генеративного ШІ в омніканальному маркетингу, де забезпечується узгодженість комунікацій у різних каналах взаємодії – соціальних мережах, електронній пошті, мобільних додатках та веб-сайтах. Завдяки цьому створюється єдиний персоналізований досвід для користувача незалежно від точки контакту з брендом. Генеративні моделі здатні аналізувати попередні взаємодії клієнта з компанією та формувати релевантні повідомлення з урахуванням контексту, часу та поведінкових факторів. Крім того, наразі актуальним є використання генеративного ШІ для прогнозування споживчої поведінки. На основі аналізу великих масивів даних алгоритми можуть передбачати ймовірність здійснення покупки, відтоку клієнтів або зміни їхніх уподобань. Це дозволяє підприємствам своєчасно адаптувати маркетингові стратегії, формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Сучасним напрямом використання генеративного ШІ є оптимізація контент-стратегії підприємств. Автоматизоване генерування контенту дозволяє забезпечити масштабованість маркетингових активностей, адаптацію повідомлень до різних каналів комунікації та проведення багатоваріантного тестування (A/B testing). Це, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі даних (data-driven marketing) та підвищенню ефективності використання маркетингових ресурсів. А автоматизвція процесів створення контенту та управління компаніями дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, підвищуючи загальну ефективність маркетингової діяльності.

Не менш важливою є роль генеративного ШІ у підвищенні креативності маркетингових рішень. Завдяки можливості швидкого генерування великої кількості варіантів контенту (текстів, візуалів, рекламних слоганів) компанії отримують інструмент для експериментування та пошуку найбільш ефективних комунікаційних підходів. Це сприяє не лише оптимізації витрат, але й підвищенню інноваційності маркетингової діяльності.

Разом із тим, впровадження генеративного ШІ у практику маркетингової діяльності супроводжується низкою викликів і обмежень. По-перше, існує ризик стандартизації комунікацій та втрати унікальності бренду внаслідок надмірної автоматизації. По-друге, актуалізуються питання етичного характеру, пов’язані з використанням персональних даних, забезпеченням їх конфіденційності та дотриманням регуляторних вимог. По-третє, необхідним є контроль якості згенерованого контенту з метою уникнення фактологічних помилок, упередженості або некоректних повідомлень.

Додатковим фактором є потреба у значних інвестиціях у технологічну інфраструктуру, а також у підготовці кваліфікованих кадрів, здатних ефективно інтегрувати інструменти штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства. Це зумовлює нерівномірність впровадження інновацій серед різних суб'єктів господарювання та формує нові вимоги до управління цифровою трансформацією.

Перспективи розвитку генеративного ШІ у маркетингу пов'язані з подальшою інтеграцією з іншими цифровими технологіями, зокрема Інтернетом речей, доповненою та віртуальною реальністю, що дозволить створювати комплексні та безшовні клієнтські досвіди. Очікується також удосконалення алгоритмів, що забезпечить підвищення точності прогнозування поведінки споживачів і рівня персоналізації комунікацій. Водночас необхідно враховувати, що ефективність застосування генеративного ШІ значною мірою залежить від якості вхідних даних та належного рівня їх обробки. Наявність неточних або неповних даних може призводити до формування нерелевантних або помилкових рекомендацій, що негативно впливає на результати маркетингових кампаній. Тому важливим є забезпечення належного рівня управління даними (data governance) та впровадження механізмів контролю якості інформації.

Таким чином, генеративний штучний інтелект не лише змінює інструментарій маркетингової діяльності, але й трансформує саму логіку взаємодії підприємств зі споживачами. Його використання відкриває нові можливості для створення індивідуалізованого клієнтського досвіду, підвищення ефективності комунікацій та досягнення стратегічних цілей бізнесу.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці методичних підходів до оцінки ефективності впровадження генеративного ШІ, а також на вивченні впливу цієї технології на трансформацію маркетингових стратегій підприємств у довгостроковій перспективі. Генеративний штучний інтелект виступає важливим інструментом персоналізації маркетингових кампаній, який забезпечує підвищення ефективності комунікаційної політики підприємств, покращення клієнтського досвіду та формування стійких конкурентних переваг. Водночас його застосування потребує комплексного підходу, що враховує технологічні, етичні та управлінські аспекти.

Список використаних джерел:

1. Davenport T.H., Mittal N. How Generative AI Is Transforming Marketing. *Harvard Business Review*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/387057649_How_generative_AI_Is_shaping_the_future_of_marketing; 2. Huang M.-H., Rust R.T. Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/322958062_Artificial_Intelligence_in_Service ; 3. Chintagunta P.K., Hanssens D.M., Hauser J.R. Marketing Science and Artificial Intelligence: Future Research Directions. *Marketing Science*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/310502854_Marketing_and_Data_Science_Together_the_Future_is_Ours

Снігова О.Ю., д-р екон. наук, с.н.с.
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Україна

Щодо забезпечення цифрової трансформації промислового сектору України в рамках формування та реалізації державної промислової політики

Незважаючи на інтенсивність законотворчого процесу, пов'язаного із цифровізацією економіки України, проблеми *формування умов ефективної цифрової трансформації промислового сектору* залишаються невирішеними. Виняток становлять лише: *сектор оборонних технологій (Defense Tech),* де цифровізація підпорядкована потребам оборони, проте цей механізм (зокрема, запропонований законопроєктом №14362) не поширюється на цивільні сегменти промисловості*; мале та середнє підприємництво (МСП),* де державною політикою передбачається створення комплексної екосистеми цифрового розвитку МСП. Але поза межами державного регулювання залишається низка питань стосовно впровадження Індустрії 4,0, а також цифрової трансформації стратегічно важливих галузей промисловості, що не належать до сегменту МСП або не мають прямого оборонного замовлення. В цілому, *заходи щодо посилення спроможності промислового сектору до цифрової трансформації мають фрагментарний характер.* Державна політика фокусується лише на окремих вузькоспеціалізованих напрямах, які чітко пов'язують урядові заходи щодо цифровізації з вимогами ЄС в межах «подвійного переходу». В той же час системні проблеми промислового розвитку на цифрових засадах залишаються поза увагою державної політики.

Впровадження у державну політику системного підходу до цифрової трансформації промисловості потребує інтеграції відповідних стратегічних цілей та заходів до документів, що розробляються ЦОВВ згідно зі ст. 5 законопроєкту №11331-2 (цільові програми, плани підтримки інновацій, галузеві пріоритети). Водночас сам законопроєкт варто доповнити нормами про повноваження ЦОВВ щодо: координації цифрового переходу; створення галузевих «дорожніх карт» цифровізації; розробки програм цифрової трансформації регіональних промислових систем.

Пропозиції щодо забезпечення цифрової трансформації промисловості України базуються на необхідності посилення спроможності промислового сектору України до цифрових змін. Формування спроможності промислового сектору до цифрової трансформації потребує акценту на наступних напрямах та заходах.

Для *подоланні ресурсного дефіциту та забезпечення доступу до капіталу* необхідним є: виділення на національному порталі InvestPortalUA окремого блоку, що стосується промислових цифрових проєктів, або розробка окремої єдиної бази промислових цифрових проєктів, зосереджених на цифрових інноваціях та створенні робочих місць у сфері використання цифрових промислових технологій; створення мережі сертифікованих консультантів для

забезпечення банківської якості проєктів промислових підприємств у сфері цифровізації виробничих процесів; розробка та впровадження Державної програми субсидування консалтингу (для забезпечення відповідності механізмам ЄС щодо отримання грантів Digital Europe або кредитів InvestEU в частині обов'язкової державної компенсації у розмірі 80% витрат на послуги проєктних менеджерів та аудиторів); запровадження пільгового статусу для підприємств, що впроваджують технології Індустрії 4.0, який дає право на державну гарантію при зверненні до фондів ЄС; запровадження інвестиційного податкового кредиту для підприємств, що закуповують енергоефективне та високотехнологічне обладнання, що спирається на використання цифрових технологій (з акцентом на вітчизняних виробниках такого обладнання); розробка та реалізація цільових грантових програм для перепідготовки інженерного персоналу у сферах ШІ та кібербезпеки промислових систем; стимулювання програм підготовки фахівців на стику інженерії та IT (Industrial IoT) (державне замовлення на підготовку кадрів заданих професійних якостей).

Для *розбудови інфраструктурного ландшафту цифровізації промисловості* необхідним є: створення маркетплейсу промислових рішень, де R&D-центри виступали б постачальниками перевірених технологій; розвиток платформ спільного користування R&D-інфраструктурою та лабораторіями прототипування за моделлю Test before invest; сприяння створенню регіональних цифрових інноваційних хабів для забезпечення технологічної інклюзивності суб'єктів промислової діяльності та зниження бар'єрів входу в цифрову економіку регіональних представників; запровадження державного або грантового фінансування хабів для надання ними мікрогрантів на впровадження конкретного цифрового рішення у регіоні для локальних МСП; спрощення звітності для МСП, де хаб бере на себе роль адміністратора та аудитора впровадження конкретного цифрового рішення у регіоні; масштабування мережі цифрових інноваційних хабів у промислових центрах (Одеса, Миколаїв, Полтава, ін.) для подолання «технологічної елітарності».

Для *досягнення необхідного рівня цифрової зрілості промисловості України* необхідним є: розширення податкових преференцій для компаній, що спеціалізуються на Industrial IoT та автоматизації та є учасниками процесів цифровізації промислового сектору України, зокрема, співпрацюють з галузевими платформами цифровізації Національної платформи Індустрії 4.0; забезпечення включення представників «цільових інноваторів 4,0» до складу експертних консультативних груп щодо впровадження Індустрії 4,0; запровадження податкових інвестиційних кредитів, звільнення від податку на прибуток тієї частини коштів промислових підприємств, що інвестується в обладнання Індустрії 4,0; запровадження податкових преференцій на інвестиції у програмне забезпечення та інтелектуальні системи автоматизації, що мають тривалий цикл окупності; створення та запровадження Програм цифрового аудиту; запровадження державних ваучерів на проведення обстеження підприємств спеціалізованими інжиніринговими компаніями для визначення «точок росту» на підставі цифровізації виробничих процесів.

Для *посиленні інституційної спроможності регулятора та забезпеченні регуляторної стабільності* необхідним є: прийняття Закону про цифрову трансформацію промисловості, який би термінологічно визначив особливості цифрової трансформації промислового сектору, зокрема, закріпив би терміни «цифровий двійник», «промислові дані» та визначив статус регулятора у цій сфер; включення завдання щодо забезпечення цифрової трансформації промисловості як наскрізного до всіх стратегічних документів, зокрема, проєктів державних цільових програм розвитку промисловості; переліку стратегічних напрямків розвитку промисловості; галузевих пріоритетів промислової політики та врахування необхідності його вирішення при розробці пропозицій щодо підтримки інноваційного та інвестиційного процесу (при формуванні та реалізації державної промислової політики); забезпечення розробки Національної програми цифрової трансформації промисловості та Програми підтримки цифрової трансформації промислових систем регіонів; створення міжвідомчих експертних груп з цифровізації промисловості, що об'єднуватимуть представників Мінцифри, Мінекономіки та профільних інститутів НАНУ для моніторингу технологічних трендів Індустрії 4,0, виявлення проблем з їх впровадження, розробки відповідних управлінських рішень.

Для *створення комплексної національної системи кіберстійкості промислового сектору, спрямованої на виявлення, запобігання та нейтралізацію загроз у системах управління технологічними процесами* необхідним є: включення промислових підприємств, що мають стратегічне значення для стійкості економіки країни, до об'єктів кіберзахисту, визначених законодавчо; впровадження системи сертифікації продукції, яка використовується для функціонування та кіберзахисту систем управління технологічними процесами промислових підприємств та об'єктів критичної інфраструктури; запровадження диференційованого підходу до управління ризиками кібератак на промислові об'єкти: розробки та впровадження класифікатору промислових об'єктів за рівнем кіберризиків та потенційних наслідків кібератак (екологічна катастрофа, техногенна аварія, дефіцит критичної продукції тощо); для об'єктів «високого ризику» (хімічна та металургічна промисловість, енергоємні виробництва) встановлення обов'язкових регламентів захисту від кібернебезпек, незалежно від їхнього статусу як об'єктів критичної інфраструктури; визначення правових режимів власності, зберігання та передачі промислових даних, що є критичними для стабільності виробництва, особливо при їх обробці в хмарних сервісах або системах ШІ.

Окремого акценту потребує *запобігання цифровій ізоляції суб'єктів промислової діяльності України, орієнтованих на внутрішній ринок*, та забезпечення їхньої готовності до входження на ринки ЄС. Державна промислова політика для цифрової трансформації таких суб'єктів промислової діяльності має бути спрямована на формування цифрових вимог на внутрішньому ринку та стимулювання їх впровадження, зокрема й для забезпечення стійкості промислового сектора в умовах війни.

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Мозгіна О.Д., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Біометрична ідентифікація та ЕЦП як стратегічні інструменти безпеки в моделях цифровізації бізнесу

У сучасних умовах цифрова трансформація бізнесу виступає одним із визначальних чинників економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона передбачає не просто використання окремих технологій, а комплексне впровадження цифрових рішень у всі ключові напрями діяльності компаній. Йдеться про автоматизацію управлінських процесів, оптимізацію виробництва, розвиток цифрового маркетингу, електронні фінансові операції, а також удосконалення систем внутрішньої та зовнішньої комунікації [2].

Окрему увагу в цьому контексті займає сфера інформаційної безпеки, адже зростання обсягів цифрових даних підвищує ризики їх несанкціонованого використання або втрати. У зв'язку з цим особливо актуальним стає питання надійної ідентифікації користувачів у цифровому середовищі та захисту персональної інформації.

Саме тому активно розвиваються сучасні технології електронної ідентифікації, які дозволяють підтверджувати особу швидко, зручно та безпечно. Серед них важливе місце посідають біометричні системи, що використовують унікальні фізіологічні або поведінкові характеристики людини, а також електронний цифровий підпис (ЕЦП), який забезпечує юридичну значущість електронних документів і гарантує їх цілісність. У поєднанні ці інструменти формують основу безпечного цифрового бізнес-середовища та сприяють подальшому розвитку електронної економіки.

Біометричні технології ґрунтуються на використанні унікальних характеристик людини, які неможливо легко підробити або передати іншій особі. До таких ознак належать фізіологічні параметри, як-от відбитки пальців, риси обличчя, структура райдужної оболонки ока, а також поведінкові особливості, наприклад голос або манера введення даних [3].

У бізнес-середовищі ці технології застосовуються для точної та надійної ідентифікації працівників, клієнтів і ділових партнерів. Завдяки цьому значно підвищується рівень захисту інформаційних систем, корпоративних баз даних і доступу до внутрішніх ресурсів компаній.

Окрім посилення безпеки, біометрія суттєво оптимізує робочі процеси: вона автоматизує процедури входу в системи, скорочує час авторизації та зменшує залежність від традиційних паролів, які можуть бути забуті або скомпрометовані. Важливо й те, що використання біометричних рішень мінімізує вплив людського фактора, який часто стає причиною помилок, витоку інформації або шахрайських дій. У результаті компанії отримують більш ефективну, швидку та безпечну систему управління доступом.

Важливою складовою процесу цифрової трансформації виступає

електронний цифровий підпис (ЕЦП). Це юридично значущий інструмент, який забезпечує підтвердження автентичності електронних документів, а також дозволяє точно ідентифікувати особу підписанта. Завдяки цьому ЕЦП набув широкого застосування в сучасному бізнес-середовищі: його використовують для укладання договорів в онлайн-форматі, організації електронного документообігу, подання звітності до державних органів, а також проведення фінансових операцій. У результаті компанії поступово переходять від паперового документообігу до цифрового, що значно пришвидшує робочі процеси, зменшує витрати та позитивно впливає на екологічну складову діяльності [4].

Ефективне впровадження інструментів електронної ідентифікації в українському бізнес-середовищі тісно пов'язане з гармонізацією національного законодавства із європейськими стандартами, зокрема Регламентом eIDAS. Перехід від термінології електронного цифрового підпису (ЕЦП) до кваліфікованого електронного підпису (КЕП) став юридичним підґрунтям для створення транскордонної цифрової довіри. Це дозволяє українським підприємствам інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, використовуючи хмарні рішення для зберігання ключів та біометричну автентифікацію як найбільш надійний метод верифікації підписанта [1].

Окрім правового аспекту, стратегічна модель цифровізації передбачає оцінку ризиків компрометації біометричних шаблонів. На відміну від традиційних паролів, біометричні дані є незмінними протягом життя людини, що ставить високі вимоги до систем шифрування та методів збереження цифрових дескрипторів. Сучасні бізнес-моделі все частіше використовують технологію «Liveness Detection» (перевірка живої присутності), яка дозволяє розрізнити реальну людину від її цифрової копії чи маски під час зчитування рис обличчя. Такий підхід не лише мінімізує кіберзагрози, а й формує етичний фундамент використання технологій, де приватність даних клієнта є пріоритетом. Розвиток таких систем сприяє зниженню операційних витрат на фізичну ідентифікацію та відкриває шлях до повної автоматизації «back-office» процесів у великих корпораціях та банківських установах

Поєднання біометричних технологій та електронного цифрового підпису формує більш надійну та багаторівневу систему цифрової безпеки. У такій моделі спочатку здійснюється перевірка особи за допомогою біометричних даних, після чого користувач отримує доступ до можливості підписання електронних документів. Це суттєво ускладнює будь-які спроби підробки або несанкціонованого використання підпису, а також зводить до мінімуму ризики доступу сторонніх осіб до конфіденційної інформації. Крім того, така інтеграція підвищує рівень довіри до цифрових сервісів, що є важливим чинником розвитку електронної економіки та цифрового бізнесу загалом.

Впровадження інтегрованих рішень на основі біометрії та КЕП дозволяє підприємствам суттєво трансформувати архітектуру своїх бізнес-процесів, переходячи від локальних систем до хмарних сервісів з високим рівнем доступності. Це створює підґрунтя для масштабування бізнесу без пропорційного збільшення витрат на адміністрування та безпеку. Економічний

ефект досягається не лише за рахунок економії на паперових носіях та логістиці, а й через прискорення транзакційного циклу — від моменту ідентифікації контрагента до фінального підписання угоди. Більше того, використання таких інструментів стає обов'язковим елементом «цифрової зрілості» компанії, що прямо впливає на її інвестиційну привабливість та здатність працювати на міжнародних маркетплейсах. Таким чином, біометрична верифікація в поєднанні з надійними довірчими послугами формує фундамент для побудови гнучких, стійких до кіберзагроз та орієнтованих на клієнта цифрових бізнес-моделей майбутнього

У межах стратегій цифрового розвитку підприємств біометрія та ЕЦП розглядаються як ключові елементи комплексної системи кібербезпеки й автоматизації бізнес-процесів. Вони активно впроваджуються в різних сферах, зокрема в банківській системі, державному управлінні, електронній комерції та корпоративних інформаційних платформах. Наприклад, у фінансових установах біометричні технології використовуються для авторизації в мобільних застосунках і підтвердження платежів, тоді як у компаніях – для контролю доступу до внутрішніх ресурсів і підписання важливої документації.

Окремо слід підкреслити, що впровадження цих технологій суттєво трансформує саму логіку ведення бізнесу. Якщо раніше більшість операцій вимагала фізичної присутності та використання паперових документів, то сьогодні вони все частіше переходять у повністю цифровий формат. Це створює умови для розвитку дистанційної роботи, розширення міжнародного співробітництва та посилення глобалізаційних процесів у бізнесі.

Отже, біометричні технології та електронний цифровий підпис не є ізольованими рішеннями, а виступають взаємопов'язаними елементами єдиної цифрової екосистеми. Вони забезпечують підвищений рівень безпеки, оптимізують та пришвидшують бізнес-процеси, скорочують витрати й підвищують загальну ефективність управління. Їхнє впровадження є важливим кроком у формуванні сучасної цифрової економіки, яка поступово змінює традиційні підходи до бізнесу та сприяє становленню нового типу цифрового суспільства.

Список використаних джерел:

1. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. Редакція від 31.12.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19 (дата звернення: 28.04.2026); 2. Карчева Г. Т., Лєонов С. В., Кузнєцова А. Я. Цифрова трансформація економіки та її вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. Т. 3. № 38. С. 380–389; 3. Цифрова економіка: підручник / за ред. Т. І. Олешко. Київ : НАУ, 2022. 352 с.; 4. Юдін О. К., Фролов О. В. Біометричні системи ідентифікації в цифровому суспільстві : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 248 с.

Таран О.М., канд. екон. наук, доцент
Бендюг П.О., здобувач вищої освіти ступеня магістр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Стратегії цифровізації в публічному управлінні

Цифровізація є невідворотним процесом, що кардинально трансформує всі аспекти життя суспільства, включаючи сфери публічного управління та адміністрування. Аналіз світових тенденцій у розвитку державного управління демонструє, що саме цифровізація виступає ключовим чинником у підвищенні ефективності роботи органів влади, покращенні доступу населення до якісних публічних послуг, а також у забезпеченні прозорості та відкритості діяльності владних структур [1]. Цифровізація стала ключовим елементом сучасного публічного управління, що сприяє підвищенню рівня прозорості, ефективності та доступності державних послуг. У контексті інтеграції до Європейського Союзу, Україна здійснює активні кроки щодо впровадження цифрових технологій у різноманітні аспекти державного управління, спираючись при цьому на передові європейські практики. Відмінною рисою українського підходу є цілісний і системний характер процесу цифровізації, який базується на дотриманні принципів відкритості, ефективності та забезпечення широкого доступу громадян до публічних послуг [2]. Стратегії цифровізації зосереджуються на використанні технологій, що робить їх важливим елементом процесу цифрової трансформації публічного сектора. Визначення цих стратегій гарантує впровадження технологій таким чином, щоб вони ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей та вирішенню ключових проблем, з якими стикається публічний сектор [3].

У сучасному дискурсі можна виділити два ключові підходи до розуміння сутності та визначення особливостей цифровізації. Перший підхід зосереджується на технічних аспектах активного впровадження цифрових технологій у всі галузі суспільного розвитку та функціонування. Він спрямований на вдосконалення взаємодії між учасниками процесів через інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність, комунікацію та управління. Другий підхід акцентує увагу на радикальній трансформації самого суспільства. У цьому випадку цифрові технології формують нові інститути й призводять до зміни парадигми суспільного розвитку. Вона ініціює перетворення процедур, механізмів і методів діяльності, проникаючи у всі сфери життя: від виробництва, бізнесу та науки до соціального життя і публічного управління [4].

Цифрова трансформація формує потребу у здобутті нових компетенцій, адаптації поведінкових моделей, зміні підходів до організації робочих місць, а також трансформації каналів комунікації. Одним із прикладів успішного впровадження цифрової парадигми в сферу публічного управління є ініціатива Міністерства цифрової трансформації України під назвою «Цифрова держава». В межах цього проєкту створено портал онлайн-послуг та мобільний додаток

«Дія», а в майбутньому заплановано інтеграцію всіх державних відомств у єдину онлайн-систему. Станом на сьогодні платформа «Дія» демонструє динамічний розвиток, постійно розширюючи спектр доступних послуг як для громадян, так і для бізнесу.

Цифровізація поступово охоплює й місцевий рівень, зміни в цьому напрямі закріплено в Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». Серед ключових пріоритетів: – Реінжиніринг публічних послуг із підвищенням їхньої ефективності та адаптацією нормативно-правової бази для регулювання механізмів надання таких послуг. – Забезпечення інтеграції та електронної взаємодії між національними реєстрами й реєстрами органів місцевого самоврядування. – Запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфони й мобільний застосунок порталу "Дія", а також створення відкритих Wi-Fi зон у громадських просторах. – Розробка та модернізація платформ і офіційних вебпорталів органів місцевої влади. – Впровадження та поширення в регіонах інтегрованих систем електронної ідентифікації, які покращать доступність адміністративних послуг. – Переведення в електронний формат пріоритетних державних послуг, включно з відкритими даними та інструментами електронної демократії. – Забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету для всіх населених пунктів, особливо сільських місцевостей і малих міст, з метою мінімізації цифрової нерівності. – Встановлення систем відеоспостереження та моніторингу стану довкілля (зокрема якості повітря і рівня забруднення) на об’єктах державних, соціальних і комунальних установ, аби створити єдину мережу для фіксації подій і природних явищ [5].

Процеси цифровізації генерують численні виклики для державного регулювання, оскільки новітні технології та цифрові інструменти тісно переплітаються з різними аспектами суспільного життя. У зв’язку з цим регулювання цифрової сфери вимагає високого ступеня гнучкості та здатності до адаптації, враховуючи швидкоплинність технологічного прогресу, який активно перетворює суспільство. Задля досягнення ефективності регуляторні стратегії мають відповідати кільком ключовим вимогам: сприяти інноваціям і технологічному розвитку, забезпечувати належний рівень безпеки, а також захищати права громадян, споживачів і юридичних осіб. Процес цифровізації впроваджується у багатьох країнах завдяки масштабній інтеграції цифрових технологій та розвитку інфраструктури в різних суспільних сферах. Він передбачає впровадження цифрових рішень, платформ, програмного забезпечення, систем та інших інноваційних технологій, які поступово замінюють традиційні аналогові процеси. Це дозволяє значно підвищити рівень ефективності та зручності в багатьох аспектах суспільного функціонування.

Цифровізація принесла значні зміни в різні сфери життя, відкривши нові можливості: - Електронна комерція. З розвитком цифрових рішень з’явилися онлайн-магазини, платіжні системи та електронні торговельні майданчики, що стимулюють зростання цього сектора. - Цифрові банківські послуги. Інтернет-банкінг, мобільні застосунки для фінансових операцій, віртуальні гаманці та інші

інноваційні фінансові сервіси стали доступними завдяки технологічному прогресу. - Електронне навчання (E-Learning). Цифрові технології відкрили доступ до онлайн-курсів, вебінарів, віртуальних класів і платформ на кшталт порталу "Дія", сприяючи розвитку освіти. - Телемедицина. Сучасні технології дозволяють здійснювати віддалені медичні консультації, моніторити стан пацієнтів та обмінюватися медичною інформацією у зручному форматі. - Інтернет речей (Internet of Things, IoT). Створення розумних пристроїв, які здатні спілкуватися між собою та обмінюватися даними, підвищує ефективність і комфорт у повсякденному житті. - Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI). Застосування штучного інтелекту автоматизує процеси, дозволяє аналізувати великі обсяги даних, розпізнавати закономірності, робити прогнози та приймати оптимальні рішення.

Отже, цифрова трансформація системи публічного управління виступає не лише як технічний, а й як соціальний феномен, що вимагає стратегічного підходу, активної залученості всіх зацікавлених сторін та безперервного розвитку. Цей процес повинен забезпечувати конкретні результати, зокрема покращення якості публічних послуг, підвищення ефективності управлінських процесів у публічній сфері та трансформацію механізмів взаємодії з громадянами.

Список використаних джерел:

1. Сорокіна, Н., & Філатов, В. (2025). Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*, *13*(1), 77-81. https://doi.org/10.15421/152509 2. Горник В.Г. Євмєшкіна О.Л. Сімак С.В. Інноваційні стратегії цифровізації в публічному управлінні та їх вплив на цифрову трансформацію публічної служби для країн-кандидатів на вступ ДО ЄС. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 35 (74) № 6 2024, С. 19-24. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/04 3. Криниця, С. (2024). Стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами в Україні: аналіз та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, *1*(6), 307–321. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-307-321 4. Сиротін В. Д. (2023). Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування* , (8). https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05 5. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 695 vid 05.08.2020 r. [On the approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 695 dated August 5, 2020]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

Хлопоніна-Гнатенко О.І., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Інструменти для цифровізації бізнес-процесів

Цифровізація бізнес-процесів перестала бути конкурентною перевагою — сьогодні це необхідна умова виживання підприємства на ринку. Сучасний ринок програмного забезпечення пропонує сотні інструментів для автоматизації та цифрової трансформації, однак вибір оптимальних рішень потребує чіткого розуміння їхнього призначення, функціональності та сумісності.

Розглянемо основні категорії інструментів цифровізації, їхні можливості, переваги та недоліки. Усі інструменти цифровізації можна умовно поділити на декілька великих категорій залежно від функціонального призначення:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) ERP-системи є фундаментом цифровізації підприємства. Вони інтегрують усі ключові бізнес-процеси — від фінансів і бухгалтерії до виробництва, логістики та управління персоналом — у єдину інформаційну систему. Основні функції ERP: управління фінансами та бухгалтерський облік, планування виробництва, управління запасами та складами, управління закупівлями, управління персоналом,управління якістю. Популярні ERP-системи: SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics 365, Oracle NetSuite, BAS ERP, Odoo [1].

2. CRM-системи (Customer Relationship Management) CRM-системи забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами на всіх етапах — від першого контакту до постпродажного обслуговування. Основні функції CRM: ведення бази клієнтів та контрагентів, управління продажами (воронка продажів), автоматизація комунікацій (email-розсилки, нагадування), аналітика продажів та звітність, інтеграція з телефонією, email, месенджерами. Популярні CRM-системи: Salesforce, HubSpot, Pipedrive, Zoho, KeyCRM

3. BPM-системи (Business Process Management) BPM-системи призначені для моделювання, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів. Вони дозволяють графічно описувати процеси, автоматизувати їх виконання та аналізувати ефективність. Основні функції: моделювання процесів у нотації BPMN 2.0, автоматичне виконання процесів (оркестрація), моніторинг виконання в реальному часі, аналітика вузьких місць, інтеграція з іншими системами через API. Популярні BPM-системи: Camunda, Bizagi, ELMA365, Creatio.

4. RPA-платформи (Robotic Process Automation) RPA (роботизована автоматизація процесів) — технологія, що дозволяє створювати програмних роботів, які імітують дії людини в інтерфейсі різних застосунків. RPA ідеально підходить для автоматизації рутинних, повторюваних операцій. Типові сценарії використання RPA: введення даних з однієї системи в іншу, обробка рахунків-фактур, формування звітів, перевірка даних, автоматизація розрахунків заробітної плати, моніторинг систем і сповіщення про помилки. Популярні RPA-платформи: UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism, Microsoft Power Automate.

5. BI-системи (Business Intelligence) BI-системи забезпечують збір, обробку, аналіз та візуалізацію даних для підтримки прийняття управлінських рішень. BI-інструмент для малого та середнього бізнесу. Простий у налаштуванні, дозволяє швидко створювати запити та дашборди без знання SQL. Основні функції: підключення до різних джерел даних, побудова дашбордів та інтерактивних звітів, ad-hoc аналітика, прогнозування та trend analysis, data storytelling. Популярні BI-системи: Power BI, Tableau, Qlik Sense, Looker (Google Cloud), Metabase — open-source.

6. Системи електронного документообігу (СЕД) СЕД автоматизують створення, погодження, підписання, зберігання та пошук документів, а також контролюють виконавську дисципліну. Основні функції: створення та редагування документів, маршрутизація документів (маршрути погодження), електронний цифровий підпис (ЕЦП), контроль версій, пошук та архівація, інтеграція з ERP та CRM. Популярні СЕД: M.E.Doc, Вчасно, Діловод, DocuSign, Bitrix24.

7. Інструменти колаборації та комунікації. Цифрова трансформація неможлива без ефективних засобів комунікації та спільної роботи, особливо в умовах віддаленої або гібридної зайнятості. Основні функції: корпоративний чат та відеоконференції, спільне редагування документів, управління завданнями, календарі та планування, файлове сховище та обмін файлами, інтеграція з іншими бізнес-додатками. Популярні інструменти колаборації: Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, Notion, Asana, Trello.

8. HRM-системи (Human Resource Management) HRM-системи автоматизують процеси управління персоналом — від рекрутингу до розрахунку заробітної плати та розвитку співробітників. Основні функції: ведення кадрового обліку, рекрутинг та ATS (Applicant Tracking System), адаптація нових співробітників (onboarding), табель робочого часу, розрахунок заробітної плати, оцінка та розвиток персоналу, корпоративне навчання (LMS). Популярні HRM-системи: SAP SuccessFactors, BambooHR, Hurma, Workday, PeopleForce [2].

9. Платформи автоматизації маркетингу. Інструменти автоматизації маркетингу дозволяють планувати, запускати та аналізувати маркетингові кампанії з мінімальною участю людини. Основні функції: email-маркетинг та розсилки, управління лідогенерацією, скоринг лідів, сегментація аудиторії, автоматизація маркетингових воронок, A/B тестування, аналітика ROI кампаній. Популярні платформи автоматизації маркетингу: HubSpot Marketing Hub, Mailchimp, ActiveCampaign, SendPulse, Marketo (Adobe),

10. IoT-платформи (Internet of Things) IoT-платформи забезпечують збір, обробку та аналіз даних із фізичних пристроїв, оснащених сенсорами та підключених до інтернету. Основні функції: підключення та управління пристроями, збір даних з сенсорів, візуалізація показників у реальному часі, предиктивна аналітика, сповіщення про відхилення та аварії. Популярні IoT-платформи: AWS IoT Core, Azure IoT Hub, Google Cloud IoT Core, ThingsBoard.

11. Інструменти управління проєктами. Управління проєктами в цифрову епоху вимагає спеціалізованих інструментів, що забезпечують планування, контроль виконання та комунікацію в команді. Основні функції: створення задач

та призначення виконавців, діаграми Ганта та Kanban-дошки, відстеження часу (time tracking), управління ресурсами, звітність та аналітика, інтеграція з іншими інструментами. Популярні інструменти: Jira, ClickUp, Monday.com, Basecamp, Wrike [3].

12. Платформи low-code та no-code. Low-code та no-code платформи дозволяють створювати бізнес-додатки без написання традиційного коду, що значно пришвидшує розробку та знижує витрати. Основні функції: візуальне моделювання даних та інтерфейсів, drag-and-drop компоненти, вбудована логіка та бізнес-правила, інтеграція через API та конектори, мобільна підтримка, версіонування. Популярні low-code платформи: OutSystems, Mendix, Power Apps.

13. Інструменти кібербезпеки. Цифровізація бізнес-процесів неможлива без надійного захисту даних. Інструменти кібербезпеки забезпечують захист інформаційних систем, мереж та даних від загроз. Основні функції: антивірусне програмне забезпечення, фаєрволи та системи виявлення вторгнень (IDS/IPS), SIEM-системи (Security Information and Event Management), VPN-рішення, системи управління доступами (IAM), шифрування даних. Популярні інструменти: Microsoft Defender for Cloud, Cloudflare, Splunk, LastPass.

14. Інтеграційні платформи (iPaaS). Для забезпечення зв'язку між різними інструментами цифровізації використовуються інтеграційні платформи (Integration Platform as a Service). Основні функції: готові конектори до популярних систем, візуальне моделювання інтеграцій, трансформація даних, моніторинг та логування, маршрутизація повідомлень, підтримка різних протоколів (REST, SOAP, GraphQL, AMQP). Популярні iPaaS-платформи: Zapier, Make (ex-Integromat), MuleSoft (Salesforce), Boomi (Dell), Workato [4].

Отже цифровізація бізнес-процесів — це не просто впровадження окремих програмних продуктів, а комплексна трансформація підходу до управління підприємством. Вибір правильних інструментів є критичним фактором успіху, однак жоден, навіть найдосконаліший інструмент, не дасть результату без стратегічного планування, залученості персоналу та постійного вдосконалення.

Сучасний ринок пропонує потужний арсенал інструментів для цифровізації — від простих хмарних сервісів до складних корпоративних платформ із штучним інтелектом. Головне завдання керівника — не просто обрати "найкращий" інструмент, а створити цілісну екосистему, де всі елементи працюють узгоджено для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел:

1. Gartner Magic Quadrant for Cloud ERP for Product-Centric Enterprises (2026) https://www.gartner.com/reviews/market/cloud-erp-for-product-centric-enterprises 2. Оглядовий майданчик BI-платформ: https://www.gartner.com/reviews/market/analytics-business-intelligence-platforms 3. Швиданенко Г.О. Цифрова трансформація бізнесу: навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, О.В. Бойченко. К.: КНЕУ, 2022. 312 с. 4. Лігоненко Л.О. Інструменти цифрової трансформації підприємств / Л.О. Лігоненко, І.В. Кравець // Економіка та суспільство. 2023. № 52.

Холод О.О., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії*
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», Україна

Цифрові інструменти моніторингу і прогнозування цінових змін для підтримки управлінських рішень

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки управлінські рішення підприємств дедалі більше залежать від оперативної та достовірної інформації про ринкові тенденції. Особливе значення має моніторинг і прогнозування цінових змін, адже коливання вартості ресурсів, енергоносіїв та готової продукції безпосередньо впливають на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємств. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити точність прогнозів, забезпечити швидкість обробки даних та інтегрувати результати аналізу у систему стратегічного менеджменту.

Цифрові технології створюють умови для більш ефективного управління, адже вони забезпечують оперативність прийняття рішень, зменшують корупційні ризики та сприяють прозорості державних процесів. Важливим аспектом є також залучення громадян до управління, що підвищує рівень довіри та формує нову культуру взаємодії між суспільством і владою. Водночас практичне впровадження цифрових інструментів супроводжується низкою викликів, серед яких — технічні обмеження, недостатня цифрова грамотність та потреба у захисті даних. Ці проблеми вимагають системного підходу, що включає розробку нормативної бази, інвестиції в інфраструктуру та підготовку кадрів. Таким чином, цифровізація управлінських процесів є перспективним напрямом, але її успішність залежить від комплексного вирішення супутніх викликів [1]

Моніторинг цінових змін ґрунтується на використанні статистичних методів, економетричних моделей та алгоритмів машинного навчання. Цифрові інструменти дозволяють здійснювати багатофакторний аналіз, враховуючи макроекономічні показники, сезонні коливання та поведінку споживачів. Прогнозування цінових тенденцій базується на моделюванні часових рядів, застосуванні регресійних моделей та нейронних мереж, що забезпечує високу точність результатів.

Системи бізнес-аналітики (BI) забезпечують інтеграцію даних з різних джерел, що дозволяє створювати комплексні інформаційні панелі та візуалізувати ключові тренди ринку. Вони сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень, оскільки надають можливість аналізувати показники у режимі реального часу. Використання технологій Big Data та машинного навчання дозволяє обробляти великі масиви інформації, виявляти приховані закономірності та формувати прогнози цінових змін з високим рівнем точності. Такі інструменти особливо важливі для аграрного та промислового секторів, де цінові коливання мають значний вплив на фінансову стабільність підприємств. Хмарні платформи забезпечують доступність даних у будь-який час та з будь-

* Науковий керівник - В.А. Мамчур, д.е.н., ст. дослідник

якого місця, що створює умови для колективної роботи над аналітичними моделями та підвищує ефективність управління. Вони також дозволяють зменшити витрати на інфраструктуру та забезпечити масштабованість аналітичних систем. Цифрові інструменти моніторингу ринку автоматизують процес відстеження цін конкурентів, постачальників та глобальних індикаторів, що значно скорочує час на збір інформації. Вони формують базу для стратегічного планування та дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Практичне застосування таких інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зниженню ризиків та формуванню конкурентних переваг. Таким чином, цифрові технології моніторингу та прогнозування цінових змін стають невід'ємним елементом сучасного менеджменту, забезпечуючи підприємствам стійкий розвиток у динамічних умовах ринку.

Впровадження цифрових технологій в агробізнесі супроводжується низкою перешкод, що можуть істотно уповільнювати процес їх інтеграції у виробничу діяльність. Однією з ключових проблем є висока вартість сучасного обладнання та програмного забезпечення, а також значні витрати на навчання персоналу, які нерідко перевищують очікувані вигоди від цифровізації. Додатковим бар'єром виступає використання застарілої техніки, несумісної з новими технологічними рішеннями, та обмежений доступ до високошвидкісного Інтернету, особливо у віддалених сільських районах. Важливим чинником є також дефіцит фахівців із цифровими компетенціями та недостатній рівень підготовки працівників для роботи з інноваційними інструментами [2].

Використання цифрових інструментів супроводжується низкою викликів: необхідністю захисту даних, високими витратами на впровадження технологій та потребою у кваліфікованих кадрах. Водночас перспективи розвитку полягають у розширенні застосування штучного інтелекту, автоматизації управлінських процесів та інтеграції цифрових платформ у стратегічне планування.

Підсумовуючи Цифрові інструменти моніторингу і прогнозування цінових змін є ключовим елементом сучасного управління підприємствами. Вони забезпечують своєчасність та точність інформації, сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і формуванню конкурентних переваг. Інтеграція таких інструментів у систему менеджменту дозволяє підприємствам ефективно реагувати на ринкові коливання, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток у сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Василенко Н., Процик І., Воронкова А. Цифрові інструменти моніторингу та оцінювання ефективності публічного управління В Україні. *Наукові перспективи. СЕРІЯ «Державне управління»*. 2025. № 6(60). URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/25879/25854; 2. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. №64ю URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148.

Чабанюк О.М., канд. екон. наук, доцентка, с.н.с.
Львівський науково-дослідний інститут судових експертиз МЮУ
Львівський торговельно-економічний університет, Україна

Обліково-аналітичне забезпечення експертних досліджень в умовах цифровізації

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, упровадженням інформаційних технологій та автоматизацією управлінської діяльності. У таких умовах особливого значення набуває обліково-аналітичне забезпечення експертних досліджень, оскільки саме якісна, достовірна та своєчасна інформація є основою для проведення економічного аналізу, аудиту, фінансового контролю та судово-економічної експертизи. Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до формування, обробки та використання облікових даних.

Обліково-аналітичне забезпечення експертних досліджень - це система збору, реєстрації, обробки, узагальнення та аналізу інформації, необхідної для проведення експертної оцінки фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Основними складовими такого забезпечення є: бухгалтерський облік; управлінський облік; фінансова та нефінансова звітність; економічний аналіз; внутрішній контроль; аудит; інформаційно-аналітичні системи. У процесі проведення експертних досліджень обліково-аналітична інформація використовується для: виявлення фінансових порушень; оцінки ефективності використання ресурсів; аналізу фінансового стану підприємства; підтвердження достовірності господарських операцій; оцінки ризиків і прогнозування результатів діяльності.

Цифровізація суттєво трансформує систему бухгалтерського обліку та аналітичної роботи. Автоматизація облікових процесів забезпечує оперативність обробки інформації, мінімізує вплив людського фактору та підвищує точність даних. Серед ключових цифрових інструментів, які використовуються у сфері експертних досліджень, можна виділити: ERP-системи; CRM-платформи; електронний документообіг; технології Big Data; штучний інтелект; хмарні сервіси; блокчейн-технології. Використання цифрових технологій дозволяє експертам: швидко отримувати доступ до великих масивів інформації; автоматизувати аналітичні процедури; здійснювати моніторинг господарських операцій у режимі реального часу; виявляти аномалії та ризикові операції; підвищувати об'єктивність експертних висновків.

Попри значні переваги цифровізації, існує низка проблем, які впливають на ефективність обліково-аналітичного забезпечення експертних досліджень. Однією з основних проблем є кібербезпека та захист інформації. Зростання обсягів електронних даних підвищує ризики несанкціонованого доступу, втрати інформації та кібератак. Серед інших проблем можна виокремити: недостатній рівень цифрових компетентностей фахівців; складність інтеграції різних інформаційних систем; ризик фальсифікації електронних документів; залежність від програмного забезпечення; високу вартість цифрових технологій; потребу в

постійному оновленні інформаційних систем. Крім того, в умовах цифровізації виникає необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання електронного документообігу та цифрових доказів у процесі проведення експертиз.

Для підвищення ефективності експертних досліджень в умовах цифровізації доцільно: удосконалювати системи автоматизації бухгалтерського обліку; впроваджувати сучасні аналітичні платформи; забезпечувати належний рівень інформаційної безпеки; підвищувати цифрову грамотність фахівців; розширювати використання штучного інтелекту та Big Data; гармонізувати нормативно-правову базу із сучасними цифровими вимогами; розвивати електронний аудит та дистанційний контроль. Важливим напрямом є також інтеграція цифрових технологій у систему підготовки майбутніх фахівців з обліку, аналізу та аудиту, що сприятиме формуванню сучасних професійних компетентностей.

Таким чином, цифровізація суттєво змінює підходи до організації обліково-аналітичного забезпечення експертних досліджень. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує підвищення оперативності, точності та ефективності експертної діяльності, розширює можливості аналізу та контролю фінансово-господарських процесів. Водночас цифрова трансформація потребує вирішення питань інформаційної безпеки, удосконалення нормативного регулювання та підвищення рівня професійної підготовки фахівців. У сучасних умовах саме ефективне обліково-аналітичне забезпечення стає важливим інструментом забезпечення прозорості, достовірності та результативності експертних досліджень.

Перелік використаних джерел:

1. Chabaniuk, O., Holovachko, V., Loboda, N., Lytvynenko, N., & Novoseletska, A. (2026). Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(66), 266–278. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5139; 2. Melnyk, S., Chabaniuk, O., Ravlinko, Z., Petrukha, N., & Bodnariuk, I. (2023). Formation of a security environment for personnel management of socioeconomic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. Cuestiones Políticas, 41(78), 493–503. https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34; 3. Panchenko, V., Dombrovska, S., Samchyk, M., Mykhailyk, N., Chabaniuk, O. (2022). Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 22(3). https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.3.27; 4. Лобода Н.О., Чабанюк О.М. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Алерта, 2024. 217 с.

Чередниченко В.А., канд. екон. наук, доцент
Національний університет «Одеська політехніка», Україна

Інтелектуалізація стратегічного маркетингового аналізу в цифровому середовищі

Цифрова трансформація економіки суттєво впливає на характер функціонування підприємств, змінюючи підходи до формування, реалізації та коригування маркетингових стратегій. Розвиток інформаційних технологій, електронної комерції та цифрових платформ призводить до зростання ролі даних у процесі прийняття управлінських рішень. У цих умовах традиційні підходи до стратегічного маркетингового аналізу дедалі частіше не забезпечують належної глибини та оперативності аналітичних висновків.

Цифрове середовище характеризується високою динамічністю, глобальністю та інформаційною надлишковістю. Підприємства вимушені обробляти значні обсяги маркетингових даних, сформованих у результаті онлайн-взаємодії зі споживачами, використання соціальних мереж, цифрових рекламних каналів та систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Ускладнення структури даних та зростання швидкості їх оновлення актуалізують потребу у використанні новітніх аналітичних інструментів.

У таких умовах штучний інтелект розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності стратегічного маркетингового аналізу. Застосування інтелектуальних алгоритмів дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та інтерпретації маркетингової інформації, забезпечуючи глибше розуміння ринкових процесів і поведінки споживачів [1, 2, 3].

У наукових дослідженнях останніх років значна увага приділяється проблемам цифрового маркетингу, розвитку data-driven-підходів та використанню штучного інтелекту в управлінні підприємствами. Зарубіжні та вітчизняні вчені обґрунтовують тезу про поступовий перехід маркетингового аналізу до інтелектуально орієнтованих моделей, що базуються на великих даних і машинному навчанні [4, 5, 6].

Науковці наголошують, що використання штучного інтелекту у маркетинговому аналізі дає змогу підвищити точність сегментації ринку, персоналізації комунікацій та прогнозування попиту. Водночас у роботах підкреслюється важливість інтеграції інтелектуальних систем у загальну систему стратегічного управління підприємством [7,8].

Разом з тим у літературі відзначається фрагментарність практичного застосування штучного інтелекту й недостатня увага до методологічних аспектів його використання у стратегічному маркетинговому аналізі [9, 10]. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Стратегічний маркетинговий аналіз у цифровому середовищі дедалі більше набуває рис безперервного процесу, орієнтованого на адаптацію до змін зовнішнього середовища. Штучний інтелект дозволяє здійснювати комплексний аналіз поведінки споживачів, ринкових тенденцій та конкурентного середовища на основі великих масивів різнорідних даних.

Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту є прогнозування споживчого попиту. Алгоритми машинного навчання здатні враховувати множину факторів, у тому числі сезонні коливання, макроекономічні умови та поведінкові реакції клієнтів. Це підвищує точність прогнозів і знижує рівень маркетингових ризиків.

Використання інтелектуальних систем у конкурентному аналізі забезпечує оперативний моніторинг дій конкурентів, змін у ціновій політиці та маркетингових комунікаціях. Такий підхід сприяє формуванню гнучких стратегій і підвищує здатність підприємства до проактивного реагування.

Важливою складовою стратегічного маркетингового аналізу є оцінювання ефективності маркетингових стратегій. Штучний інтелект дозволяє встановлювати взаємозв'язки між маркетинговими заходами та фінансовими результатами діяльності підприємства, що є особливо важливим у контексті інвестиційного планування.

Разом з тим ефективність використання штучного інтелекту значною мірою залежить від якості вихідних даних, рівня цифрової зрілості підприємства та професійної компетентності управлінського персоналу. Тому впровадження інтелектуальних технологій має супроводжуватися розвитком аналітичної культури та системи корпоративного навчання.

Таким чином, використання штучного інтелекту є важливим чинником трансформації стратегічного маркетингового аналізу в умовах цифрової економіки. Інтелектуальні аналітичні інструменти підвищують обґрунтованість управлінських рішень, сприяють зниженню ризиків і формуванню стійких конкурентних переваг. Подальший розвиток стратегічного маркетингового аналізу пов'язаний із поглибленням інтеграції штучного інтелекту в систему стратегічного управління підприємствами, що відкриває перспективи для їх сталого розвитку в цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2021. – Vol. 49, No. 1. – P. 30–50.DOI: 10.1007/s11747-020-00749-9; 2. Vlačić B., Corbo L., Costa e Silva S., Dabić M.The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 128. – P. 187–203.DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.01.055; 3. Ziakis C., Vlachopoulou M.Artificial intelligence in digital marketing: Insights from a comprehensive review // *Information*. – 2023. – Vol. 14, No. 12. – Article 664.DOI: 10.3390/info14120664; 4. Verma S., Sharma R., Deb S., Maitra D.Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research directions // *International Journal of Information Management: Data Insights*. – 2021. – Vol. 1. – Article 100002.DOI: 10.1016/j.jjimei.2020.100002; 5. Chintalapati S., Pandey S.Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review // *International Journal of Market Research*. – 2022. – Vol. 64, No. 1. – P. 3–68.DOI: 10.1177/14707853211018428; 6. Koubaa H., Ben Said F.Marketing strategy and artificial intelligence: State of the art and research agenda // *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*. – 2024. – Vol. 12, No. 1. – P. 538–574;

7. Wang J., Yu L.Application and practice of artificial intelligence in marketing strategy // *Discover Artificial Intelligence*. – 2025. – Vol. 5. – Article 103.DOI: 10.1007/s44163-025-00346-1; 8. Pu Y., Li H., Hou W., Pan X.The analysis of strategic management decisions and corporate competitiveness based on artificial intelligence // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Article 17942.DOI: 10.1038/s41598-025-02842-x; 9. Ribeiro A., López Rivero A. J., Abrantes J. L.The impact of artificial intelligence on consumer behavior towards brands: A systematic review // *Electronic Commerce Research*. – 2025.DOI: 10.1007/s10660-025-10063-7; 10. Theodorakopoulos L., Theodoropoulou A., Klavdianos C.Big data analytics and AI for consumer behavior in digital marketing // *Big Data and Cognitive Computing*. – 2026. – Vol. 10, No. 2. – Article 46.DOI: 10.3390/bdcc10020046.

Чуйко М. М., канд. техн. наук, доцент
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, Україна

Переваги застосування цифрової бізнес-стратегії на підприємстві

Сучасний бізнес означає роботу в умовах глобальної економічної нестабільності, коли робоча сила постійно зростає, а ресурси стають все меншими. Сьогодні ринки, технології та очікування клієнтів розвиваються швидше, ніж будь-коли. Підприємства без чіткої цифрової стратегії ризикують відстати, тоді як ті, хто має таку стратегію, мають можливість постійно впроваджувати інновації, гнучко адаптуватися та використовувати можливості, які інші не помічають.

Цифрова бізнес-стратегія – це більше, ніж просто план впровадження нових технологій, це план того, як підприємство створює цінність у взаємопов'язаному, швидкозмінному світі. Вона визначає, як цифрові інструменти, платформи та дані вплетені в основу бізнесу, щоб удосконалити процес прийняття рішень, залучати клієнтів більш змістовним чином та випереджати зміни.

Сьогоднішні клієнти очікують миттєвих відповідей, безперебійного обслуговування та можливості здійснювати транзакції, коли їм зручно. Завдяки правильному поєднанню хмарних обчислень, Інтернету речей, блокчейну та автоматизації організації можуть усунути час очікування, забезпечити цілодобову роботу та реагувати на зміни ринкових умов або потреб клієнтів. Результатом є бізнес, який розвивається так само швидко, як і світ навколо нього, без шкоди для якості чи надійності.

Сильна цифрова бізнес-стратегія дозволяє компаніям швидко розробляти та вдосконалювати продукти, йдучи в ногу з вимогами ринку та відгуками клієнтів. Поєднуючи хмарне сховище даних, бізнес-аналітику та штучний інтелект, підприємства можуть збирати аналітичні дані в режимі реального часу та перетворювати їх на точні, практичні покращення.

Хмарні набори даних забезпечують міцну основу для інновацій, незалежно від того, чи означає це покращення існуючих пропозицій, чи створення

абсолютно нових. Інструменти бізнес-аналітики можуть миттєво обробляти величезні обсяги інформації, дозволяючи командам виявляти тенденції, коригувати виробництво та оптимізувати функції набагато швидше, ніж конкуренти, які не мають таких можливостей. Відгуки клієнтів, порівняльні аналізи конкурентів та детальна сегментація ринку дають цінну ясність щодо того, що працює, що ні, і де можуть з'явитися нові можливості. Штучний інтелект може піти ще далі, проводячи симуляції для тестування варіацій продукту перед запуском, скорочуючи час виведення на ринок та зменшуючи дорогі помилки.

Інтеграція аналітики великих даних у процес досліджень та розробок не лише прискорює інновації, але й виявляє нові ніші. Підприємства, що безпосередньо впроваджують аналітику клієнтів у цикл розробки своїх продуктів, мають кращі можливості для створення пропозицій, що резонують з їх цільовою аудиторією й отримують тривалу конкурентну перевагу [1].

Клієнти більше не прив’язані до однієї точки покупки: вони знаходять, порівнюють та купують там, де їм найзручніше. Від мобільних додатків до платформ соціальної комерції, добре реалізована цифрова стратегія створює шляхи, які відповідають їм там, де вони є, пропонуючи послідовний досвід бренду в кожній точці контакту. За правильного використання ці канали не просто розширюють охоплення, вони поглиблюють стосунки та перетворюють залученість на вимірюване зростання. Такі платформи, як Instagram, Facebook та TikTok Shop, дозволяють клієнтам здійснювати покупки, не виходячи з застосунку, а цільові рекламні кампанії та рекламний контент підвищують охоплення та залученість.

У середовищі, де кожне рішення має вагу, наявність правильної інформації у потрібний час може змінити все. Штучний інтелект тепер дозволяє обробляти величезні набори даних, передбачати зміни та тестувати стратегії перед виділенням ресурсів. Окрім автоматизації завдань, він може взаємодіяти з клієнтами онлайн, аналізувати архівні дані та дані в режимі реального часу, а також перетворювати інформацію, що зберігається в хмарі, на практичні висновки для розробки продуктів, точної сегментації ринку та глибшого розуміння потреб клієнтів. Багато менеджерів усіх рівнів покладаються на ці можливості, щоб приймати швидші, розумніші та краще узгоджені рішення. Моделі машинного навчання можуть імітувати ймовірні результати стратегічних кроків, надаючи керівникам безпечне середовище з низьким рівнем ризику для тестування ідей перед інвестуванням капіталу [2].

Цифрова бізнес-стратегія настільки ж сильна, як і люди, які її втілюють. Глобальний попит на таланти в таких галузях, як штучний інтелект, аналітика даних, UX/UI та кібербезпека, зростає набагато швидше, ніж пропозиція. Цифрова трансформація не лише надає компаніям передові інструменти, але й робить їх магнітами для талантів. Підприємства, які лідирують у цифрових інноваціях, мають більше шансів залучити найкращих працівників, утримати їх на роботі довше та стимулювати вищу залученість.

Отже, добре реалізована цифрова бізнес-стратегія дає більше, ніж просто короткострокові перемоги: вона забезпечує підприємство для процвітання в непередбачуваному майбутньому. Цифрова бізнес-стратегія настільки ж

потужна, наскільки потужна її реалізація. Переваги від операцій у режимі реального часу до прийняття рішень на основі штучного інтелекту, залежать від лідерів, які можуть поєднувати бачення та дії, орієнтуючись як у людському, так і в технологічному вимірах змін.

Список використаних джерел:

1. Коломоєць Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки, (4(51). С. 72-80; 2. Мартинюк І. (2026). Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. Modeling the development of the economic systems, (1). С. 343–353.

Яворська Н.П., кандидат екон. наук, доцент
Мазурик Б.Я., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу у сфері птахівництва України

Сфера птахівництва є однією з найбільш динамічних галузей аграрного сектору України, яка забезпечує внутрішній ринок м’ясом птиці та яйцями, а також формує значний експортний потенціал держави. У 2025 році виробництво м’яса птиці в Україні становило близько 1,39 млн тонн, а експорт – 436 тис. тонн, що свідчить про стабільність галузі навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності [1].

Водночас ринок характеризується високим рівнем конкуренції та концентрації виробництва у великих агрохолдингах, що створює суттєві труднощі для розвитку малих підприємств.

Однією з основних проблем є нерівномірність конкурентних можливостей. Великі підприємства мають значно більші фінансові ресурси, сучасні виробничі потужності та розвинуті логістичні системи. На прикладі Львівської області видно, що лідери ринку отримують виручку у мільярдах гривень, тоді як малі підприємства, зокрема ТОВ «Галмарі», мають значно менші обсяги доходів. Це обмежує можливість досягнення економії на масштабах виробництва та послаблює конкурентні позиції малого бізнесу [2].

Важливою проблемою також є зростання собівартості продукції. Значний вплив на діяльність підприємств мають високі ціни на корми, енергоносії та ветеринарні препарати. Крім того, воєнні дії та нестабільність логістичних маршрутів ускладнюють постачання ресурсів і збут продукції. Для багатьох малих підприємств додатковою проблемою є залежність від імпорту обладнання та матеріалів. Наприклад, діяльність ТОВ «Галмарі» значною мірою пов’язана з імпортом обладнання для птахівництва та продукції з Польщі, що свідчить про залежність від зовнішніх постачальників [3].

Суттєвим викликом для малих підприємств є також необхідність дотримання міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів та ветеринарного контролю. Для виходу на зовнішні ринки підприємствам необхідно впроваджувати системи HACCP, ISO та інші стандарти якості, що потребує значних інвестицій. Для малого бізнесу такі витрати часто є фінансово складними, особливо в умовах обмеженого доступу до кредитування [4].

Попри наявні проблеми, сфера птахівництва має значні перспективи розвитку малого бізнесу. Однією з ключових переваг є стабільний попит на продукцію птахівництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Україна залишається одним із важливих експортерів м'яса птиці до країн ЄС та Близького Сходу, що створює можливості для розширення виробництва та збуту продукції [1].

Перспективним напрямом розвитку малих підприємств є спеціалізація на нішевих сегментах ринку. Зокрема, зростає попит на органічну продукцію, фермерські яйця, м'ясо птиці без антибіотиків та продукцію з підвищеними стандартами якості. Невеликі підприємства мають можливість швидше адаптуватися до змін споживчих потреб та формувати індивідуальні конкурентні переваги через якість і гнучкість виробництва [5].

Додатковими перспективами є модернізація виробництва та цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасного обладнання, автоматизованих систем годівлі та контролю мікроклімату дозволяє підвищити продуктивність і знизити витрати. Для ТОВ «Галмарі» перспективним напрямом може стати розширення зовнішньоекономічної діяльності, вихід на ринки ЄС та залучення нових партнерів. Важливу роль у цьому процесі відіграє державна підтримка аграрного сектору, грантові програми та міжнародна фінансова допомога [4].

Для наочності основні проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу у сфері птахівництва узагальнено в таблиці 1.

Розвиток малого бізнесу у сфері птахівництва України відбувається в складних умовах високої ринкової концентрації, зростання виробничих витрат та воєнних ризиків. Великі агрохолдинги домінують завдяки масштабам, доступу до ресурсів та розвиненій логістиці, що суттєво обмежує конкурентні можливості малих підприємств. Найгострішими проблемами залишаються зростання собівартості продукції, залежність від імпортних ресурсів та обладнання, а також труднощі з впровадженням міжнародних стандартів якості.

Водночас галузь зберігає значний потенціал для розвитку малого бізнесу. Стабільний внутрішній попит, потужний експортний потенціал України, зростання інтересу споживачів до органічної та фермерської продукції, а також можливості модернізації та цифровізації створюють реальні перспективи для успішної діяльності малих підприємств.

Для забезпечення конкурентоспроможності малим виробникам птахівницької продукції необхідно:

спеціалізуватися на нішевих сегментах ринку (органічна продукція, м'ясо птиці без антибіотиків, преміум-яйця);

активно впроваджувати сучасні технології та автоматизацію для зниження собівартості;

розвивати короткі ланцюги постачання та прямі продажі;

об’єднуватися в кооперативи для спільного вирішення питань закупівель, логістики та виходу на експорт;

максимально використовувати державні грантові програми та міжнародну технічну допомогу.

Таблиця 1

Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу у сфері птахівництва України

№	Проблема	Перспектива / Можливість	Рекомендовані дії для малого бізнесу
1	Висока конкуренція та концентрація виробництва у великих агрохолдингах	Стабільний внутрішній та експортний попит на продукцію птахівництва	Спеціалізація на нішевих сегментах (органічна продукція, фермерські яйця, м’ясо без антибіотиків)
2	Нерівномірність конкурентних умов (фінанси, масштаби, логістика)	Гнучкість та швидка адаптація малих підприємств до змін ринку	Розвиток прямих продажів (фермерські ринки, онлайн, короткі ланцюги постачання)
3	Зростання собівартості (корми, енергоносії, ветпрепарати)	Модернізація виробництва та цифровізація	Впровадження сучасних систем годівлі, контролю мікроклімату та автоматизації для зниження витрат
4	Залежність від імпорту обладнання та матеріалів	Державна підтримка, гранти та міжнародна допомога	Участь у грантових програмах ЄС та України для закупівлі обладнання та модернізації
5	Складнощі логістики та постачання через воєнні дії	Розширення географії експорту (ЄС, Близький Схід)	Пошук альтернативних логістичних маршрутів та партнерів
6	Високі вимоги до міжнародних стандартів якості (HACCP, ISO) та значні інвестиції	Зростання попиту на якісну та безпечну продукцію преміум-сегменту	Поетапне впровадження стандартів якості як конкурентної переваги
7	Обмежений доступ до кредитування та фінансових ресурсів	Можливості кооперації та державних програм підтримки	Створення кооперативів малих виробників для спільних закупівель, збуту та отримання фінансування

Таким чином, попри існуючі виклики, малий бізнес у сфері птахівництва має всі шанси на стале зростання. Успіх залежатиме від здатності підприємств швидко адаптуватися, інвестувати в якість та активно використовувати наявні державні та ринкові можливості. Подальша державна підтримка малого агробізнесу, спрощення доступу до фінансування та модернізації стане ключовим фактором розкриття потенціалу цієї важливої галузі.

Список використаних джерел:

1. УКАБ. Україна у 2025 році експортувала 436 тис. тонн м’яса птиці // Bizagro. 2026. URL: https://bizagro.com.ua/u-2025-roczi-ukrayina-eksportuvala-436-tysyach-tonn-myasa-ptyczi/ (дата звернення: 07.05.2026); 2. Ємцев В. І., Ємцева Г.

Ф., Шпакович В. І. Вітчизняне яєчне птахівництво: стан, тенденції та проблеми функціонування в умовах війни // Національні інтереси України. 2024. № 4(4). С. 299–307; 3. Яценко О. М., Завадська Ю. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю сільськогосподарських підприємств у контексті стабілізації національної економіки // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/9d43d0d8-2467-4671-9db5-32417d5de45b; 4. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 15.11.2024 № 1163-р.; 5. Nivievskyi O., Yavorskyi P., Donchenko O. Assessing the role of small farmers and households in agriculture and the rural economy and measures to support their sustainable development. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2307.11683

СЕКЦІЯ 3

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТА СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Chmil H. L., Doctor of Economic Sciences, Professor
Kraskovych I. Ye., Bachelor's degree student
State Biotechnological University, Ukraine

Innovative approaches to optimizing marketing activities of hospitality industry enterprises based on predictive analytics

The contemporary development of the hospitality industry is taking place under conditions of large-scale digital transformation of the economy, intensifying global competition, high dynamism of consumer needs, and rapid changes in customer behavioral patterns. Under such conditions, the issue of optimizing the marketing activities of hospitality enterprises through the use of innovative digital technologies and analytical tools becomes particularly relevant. Traditional approaches to marketing management, primarily based on retrospective market analysis and reactive responses to changes in the external environment, are gradually losing their effectiveness. In this regard, the importance of predictive analytics as a strategic instrument of data-driven marketing is increasing, as it enables the forecasting of consumer behavior, the personalization of marketing communications, the enhancement of enterprise adaptability, and the formation of long-term competitive advantages.

Predictive analytics is a set of methods for analyzing large datasets, mathematical modeling, statistical forecasting, and machine learning algorithms aimed at predicting future consumer behavioral patterns and market trends. In the hospitality industry, the use of predictive analytics enables the development of a proactive marketing policy, allowing enterprises not only to adapt to changes in the external environment but also to proactively build competitive advantages [1].

An important advantage of predictive analytics is the ability to achieve deep personalization of marketing communications. The analysis of consumers' digital footprints, booking history, customer behavioral characteristics, social media activity, and search queries enables hospitality enterprises to develop individualized marketing offers [2–5]. As a result, customer orientation is enhanced, consumer loyalty increases, and the effectiveness of marketing campaigns improves [6].

The use of machine learning algorithms for consumer demand forecasting is gaining significant importance. In the current context of market instability, hospitality enterprises require a high level of adaptability in their marketing activities. Predictive analytics enables the forecasting of seasonal demand fluctuations, the identification of the most promising market segments, the assessment of communication channel effectiveness, and the optimization of marketing budgets. In the context of digital economic transformation, the use of omnichannel marketing is becoming increasingly important. The integration of digital communication platforms, mobile applications, social networks, chatbots, and marketing automation systems creates new opportunities for optimizing enterprise–consumer interactions [7]. The use of predictive analytics in an omnichannel environment enables the synchronization of marketing communications, enhances the relevance of advertising messages, and ensures the continuity of the customer experience.

Beyond economic efficiency, predictive analytics also contributes to the implementation of sustainable development principles in hospitality enterprises. The optimization of marketing campaigns based on data analytics enables the reduction of

resource consumption, improves the energy efficiency of digital infrastructure, and minimizes the inefficient allocation of marketing budgets. It should be noted that the implementation of predictive analytics in marketing activities is accompanied by a number of challenges, including issues of cybersecurity, personal data protection, the ethical use of artificial intelligence algorithms, and digital inequality. Therefore, the effective integration of predictive analytics into the marketing management system requires a comprehensive approach that combines technological innovation, regulatory and legal frameworks, and the development of employees' digital competencies.

Innovative approaches to optimizing the marketing activities of hospitality enterprises based on predictive analytics represent a key factor in ensuring competitiveness, adaptability, and long-term business sustainability in the digital economy. The use of Big Data, artificial intelligence, machine learning, and digital communication platforms enables hospitality enterprises to shift from a reactive model of marketing management to a proactive system of strategic decision-making.

References:

1. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Бубенець І.Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 450–456. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-4564; 2. Chmil H. Digitalization as a behaviour transformation tool of consumer market economic entities. *Majesty Of Marketing:* XVI International scientific and practical conference for students and young scientists, Dnipro, 10 December 2020. Dnipro: National Technical University Dnipro Polytechnic, 2020. P. 40–41; 3. Конюхов В.С. Цифрові рішення в аудиті маркетингової діяльності підприємств торгівлі. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація :* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 15-16 лютого 2024 р. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2024. С. 254–256; 4. Чміль Г.Л., Конюхов В.С. Механізми формування транспарентної управлінської звітності маркетингової діяльності торговельних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* 2026. Вип. 1 (84). С. 233–239. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-36 URL: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2026/84_2026/38.pdf; 5. Чміль Г.Л., Балацька Н.Ю. ESG-орієнтований маркетинг як детермінанта результативності стратегічних рішень та стійкого розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2026. № 88. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/88-2026 DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct88-21; 6. Чміль Г.Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 4. Т. 3. С. 48–55. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-10.pdf; 7. Чміль Г.Л., Балацька Н.Ю. Концептуальна модель оцінювання ефективності стратегій сталого маркетингу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7318/7270 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-116

Kulinich O.A., Ph.D. in Economics, Associate Professor
Kotko Ya.M., Ph.D. in Economics, Associate Professor
State Biotechnological University, Ukraine

Innovative technologies and digitalization as tools for enhancing business competitiveness

In today's economy, characterized by rapid change, globalization, and growing environmental challenges, businesses are compelled to transform traditional business models. One of the key areas of this transformation is the adoption of digital innovations, which combine technological progress with the principles of sustainable development.

The concept of digital innovation encompasses a range of technological, organizational, and managerial solutions aimed at reducing negative environmental impacts through the use of digital technologies. This involves integrating tools such as artificial intelligence, big data, the Internet of Things (IoT), blockchain, and cloud computing into business processes to optimize resource use. The essence of these innovations lies not only in the adoption of new technologies but also in changing approaches to business management. They involve a transition from a linear economic model to a circular one, where resources are used as efficiently as possible, and waste is minimized or reintroduced into the production cycle.

The implementation of digital innovations directly impacts key indicators of a company's competitiveness (Table 1) [1].

Table 1

The impact of digital innovation on business competitive advantages

<table>
<tr><th>Technology</th><th colspan="2">Direction of influence</th><th>Characteristics</th><th>Environmental impact</th></tr>
<tr><td>IoT</td><td>Economic</td><td>Cost optimization, reduced energy consumption, access to financing</td><td>Real-time resource monitoring</td><td>Reduced resource waste, lower infrastructure costs</td></tr>
<tr><td>AI</td><td>Environmental</td><td>Reduced emissions, minimized waste</td><td>Data analysis and forecasting</td><td>Compliance with environmental standards</td></tr>
<tr><td>Blockchain</td><td>Social</td><td>Enhanced corporate responsibility</td><td>Supply chain transparency</td><td rowspan="3">Improved decision-making, process optimization</td></tr>
<tr><td>Big Data</td><td>Innovative</td><td rowspan="2">Adoption of new technologies</td><td>Big data processing</td></tr>
<tr><td>Cloud computing</td><td>Institutional</td><td>Data storage and processing</td></tr>
</table>

Thus, companies that actively implement innovations gain strategic advantages that enable them to compete effectively at both the national and international levels.

Despite significant advantages, the implementation of digital innovations is accompanied by certain challenges. In particular, businesses face the need for substantial initial investments in equipment upgrades, the implementation of digital

platforms, and staff training, which can be a critical issue for small and medium-sized enterprises.

Another major challenge is the insufficient development of digital infrastructure and limited access to modern technologies in certain regions. Additionally, there is a shortage of qualified personnel capable of effectively working with the latest digital solutions and implementing environmentally focused strategies.

Equally significant is resistance to change from staff and managers, stemming from the need to transform corporate culture and restructure business processes. Taken together, these factors slow down the pace of innovation implementation; however, overcoming them opens up new opportunities for enterprises to achieve sustainable development and strengthen their competitive positions (Table 2) [2].

Table 2

Major barriers to the adoption of digital innovations

Barrier	Detailed characteristics	Manifestations in business operations	Possible solutions
Financial	High initial capital investment in digital technologies, «green» equipment, and infrastructure modernization; long payback period; limited access to credit resources	Postponement of innovation projects, reduced investment in development	Securing grants, green financing, and government support
Technological	Insufficient development of IT infrastructure; difficulty integrating new technologies with existing systems; dependence on external technology suppliers	Low implementation efficiency, technical failures, delays	Investing in IT infrastructure and digital modernization
Human esources	Shortage of specialists in digital technologies and environmental management; insufficient digital literacy among staff; need for continuous training	Implementation errors, low performance of innovative solutions	Professional development, training programs, and reskilling
Organizational	Resistance to change from employees and management; lack of an innovation culture; imperfect management structures	Slowing of transformation processes, conflicts within the team	Developing corporate culture, change management
Regulatory	Imperfect legislative framework; lack of clear standards and incentives; bureaucratic obstacles	Complications in project implementation, legal uncertainty	Improving policies, harmonization with international standards
Information	Insufficient awareness of the benefits of «green» technologies; limited access to analytical information and case studies	Low motivation to implement innovations	Information campaigns, knowledge sharing
Market	Uncertainty regarding demand for «green» products; low consumer purchasing power; competition from traditional, cheaper products	Risks of lost profits, limitations on scaling	Market development, marketing strategies, stimulating demand

These barriers can be overcome through government support, investment in staff training, and the development of a culture of innovation.

In the future, the role of digital innovation will only continue to grow. We can expect the widespread adoption of artificial intelligence, automation, and digital platforms across all sectors of the economy. The integration of ESG principles (environmental, social and governance) into corporate strategies will become particularly important. Companies focused on sustainable development will have greater opportunities to attract investment and enter international markets.

Thus, digital innovations are a key factor in enhancing business competitiveness in today's environment. They enable resource optimization, cost reduction, improved environmental performance, and the cultivation of a positive corporate image. Despite existing barriers, their implementation is a strategically necessary step to ensure long-term business development. The successful integration of such innovations allows companies not only to adapt to changes but also to create new competitive advantages in the global economic environment.

References:

1. Kotko Y., Levkina R., Kulinich O., Levkin D. (2026). Innovative potential in ensuring sustainable development of the enterprise. In: Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 275. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_1; 2. Kulinich O.A., Zaretska L.M. Ryzyky tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/ce1756c3-41ad-4dc1-a451-741414f96c5e/content

Maltyz V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Zaporizhia National University, Ukraine,
Tavrichesky State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny, Ukraine

Strategic priorities for promoting meat and dairy products in Ukraine amid digital transformation.

The current state of the Ukrainian meat and dairy market is characterized by a high level of volatility, which is due to a combination of macroeconomic instability, logistical constraints and transformation of consumer behavior under martial law. For domestic food industry enterprises, the key challenge is the need to balance between maintaining affordable prices and maintaining high quality standards, since the growth of energy, fuel and veterinary drugs directly affects the cost of the final product. In such conditions, competition shifts from the plane of quantitative dominance to the plane of vertical integration, where control over all stages of production becomes a guarantor of food security and supply stability.

The marketing strategy of a successful Ukrainian meat and milk producer today is based on the principle of radical transparency and the development of local brands that are able to offer the consumer a higher emotional value compared to national giants. Trust is built through an emphasis on the regional origin of raw materials, the use of natural ingredients without substitutes, and strict adherence to DSTU standards. Companies that invest in modern packaging technologies, such as modified atmosphere or vacuum packaging, gain a significant advantage, as they ensure a long shelf life of products without losing their organoleptic properties, which is critically important for internal logistics [1-2].

The digital transformation of food marketing requires manufacturers to transition to direct communication with consumers through social networks and their own retail outlets. Branded store chains become not only a sales channel, but also a platform for holding events, tastings and receiving instant feedback from customers. The use of SMM tools allows you to revive the brand by demonstrating real processes on farms or production lines, which effectively eliminates customer skepticism about industrial food production. This approach allows you to justify a premium markup for quality in segments where the consumer is not ready to compromise on the health of their own family.

Thus, the future of the Ukrainian meat and dairy market belongs to enterprises that are able to combine technological innovations with ethical business conduct, high social responsibility, and a personalized approach to each consumer, creating a reliable platform for the sustainable development of the national agro-industrial sector.

List of sources used:

1.Poperechnyi S. I., Salamin O. S. Current problems and prospects for the development of the milk market. Economy and Society. 2022. Issue 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1209/1164/ (access date: 9.02.2026).

2.Pylyavets V., Donchak L. Trends in the strategic development of the dairy industry in Ukraine. Current Issues in Economic Sciences No. 20. 2026. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18850066

Volovyk I. M., PhD student*
Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Agri-startup ecosystems: a cluster analysis of global trends

The digitalisation of the global agri-food sector is reshaping the contour of innovative entrepreneurship, in which startup ecosystems have become a key mechanism for commercialising knowledge and transferring technology from research teams to producers. Global economic transformations - pandemic shocks, wars, energy and food crises, and climate change - are accelerating the transition of agribusiness to

* Scientific supervisor - Volovyk I.A., candidate of ecoomic science, associate professor.

digital business models, in which software platforms, data, sensors, and marketplaces play not an auxiliary but a structuring role. Understanding which segments of the agri-startup ecosystem are growing faster and which are stagnating is therefore a prerequisite for designing state innovation policy and the investment strategies of agri-sector enterprises. This study aims to identify the structural and chronological patterns of development of the global innovative agri-startup ecosystem on the basis of a cluster analysis of the founding and profile characteristics of registered companies.

The novelty of the study lies in the construction of an original longitudinal dataset of agri-startups and the identification of structural innovation clusters within the global agri-food entrepreneurial ecosystem. Data were collected through automated web scraping using Python-based tools and browser emulation technologies.

The empirical base is an author-compiled dataset of agriculture-oriented startups grouped by thematic and functional purpose into 53 clusters; the analysis covers the period from 2007 to 2024. Since there was no single publicly available dataset containing the necessary information at the time of the study, data was collected via web scraping from two key platforms: F6S [1] and Y Combinator [2].

The selection of these sources is justified by their representativeness and the specific nature of the data they contain. Y Combinator is one of the most prestigious startup accelerators in the world, investing only in carefully selected companies with high growth potential. Thus, the startups featured in its database have a high probability of transforming into stable companies and launching a successful product.

On the other hand, F6S is an open platform for interaction between startup founders, investors, and accelerators. Since registering a startup on this platform does not involve a strict selection process, it includes a broader range of companies, encompassing both promising and less viable initiatives. This allows for a more representative sample that includes startups at various stages of development and with varying levels of investment appeal.

The dynamics of new-company registration indicate a threefold increase in the number of agri-startups from 2014 onwards, reaching an absolute peak in 2020 (38 new companies in a single year), after which a steady decline is observed, with activity effectively fading in 2023–2024. This trajectory is consistent with a "COVID-stimulus" hypothesis, whereby pandemic isolation appears to have temporarily increased demand for digital and household-scale agri-solutions, while the post-crisis cooling of venture capital and a shift of investor interest toward artificial intelligence and cybersecurity may have reduced the inflow of new founders into agriculture. A delay in formal startup registration until the active fund-raising stage offers an additional, but not exhaustive, explanation for the downward trend.

Structural analysis shows that, of the 53 identified clusters, 25 are small (one to two members), while the profile of innovative activity is defined by 12 leading directions: farmer software platforms (25 companies), marketplace platforms connecting market participants (21), agro-inputs (16), vertical, modular and home farming (11), supply-chain improvement (9), livestock (8), beekeeping, greenhouse hardware, precision agriculture, aquaponics and hydroponics, and the use of insects (7 each), and vertical farming units (6). The dominance of platform business models confirms a general pattern of the digital economy: value is increasingly created not in

physical production but in the layer of coordination and data that connects producers, suppliers, and consumers.

Time-dynamic analysis of clusters reveals several qualitatively distinct patterns. Farmer software platforms have grown steadily since 2015, reaching their peak in 2020 and maintaining a continuous presence in every subsequent period. Marketplaces exhibit a "twin-peak" distribution with maxima in 2016–2017 and 2021. Vertical, modular, and home farming shows a sharp spike specifically in 2020, which can be interpreted as a direct effect of the pandemic and a behavioural shift toward self-sufficiency. Climate-smart agriculture and diet-planning platforms appear in 2018 and remain present every year thereafter, reflecting the consolidation of the ESG agenda in investment decisions. Precision agriculture, by contrast, becomes visible only from 2020, which indicates a relatively early phase of development and significant potential for further innovation. A separate pattern is formed by aerial and satellite imaging, insect-use, and supply-chain improvement: these themes emerged early (2014 and before), have not disappeared from the agenda, and retain their innovation potential.

The geographic distribution of innovative agri-startups closely mirrors the broader map of venture activity: the dominant share is concentrated in the United States, followed by India, Canada, and a cluster of African countries (Nigeria, Kenya, Uganda, Tanzania). A distinctive feature of the African segment is the presence of narrowly specialised solutions that reflect regional challenges and are rarely encountered outside the continent: desert-land restoration, the use of fungi for plant protection, durian-farming improvements, and marketplaces for irrigation water. This regional specificity demonstrates that the innovation potential of the agri-startup ecosystem is determined not only by access to capital but also by the uniqueness of agroclimatic and institutional constraints — which opens an opportunity for Ukrainian startups to carve out their own niche, particularly around post-war land restoration, the substitution of energy-intensive inputs, and digital solutions for small and medium-scale farming.

The results allow several conclusions for the theory and practice of innovation management. First, the agri-startup ecosystem is not homogeneous: it consists of several dozen functional clusters with different life cycles, and support policy should be differentiated by the development stage of each direction. Second, digital platforms and marketplaces form the "core" of the modern ecosystem, while hardware solutions (greenhouses, sensors, robotics) form its "shell" — their complementarity suggests a model of joint investment. Third, the observed post-2020 decline calls for dedicated reactivation instruments aimed at returning founders to the sector and financing early-stage ventures. Further research should focus on the quantitative estimation of agri-startup survival factors and on building forecasting models for the development of individual clusters over the medium term.

References:

1. Welcome home. F6S is where companies grow together [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.f6s.com/ (дата звернення 24.04.2026); 2. Startup Directory [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ycombinator.com/companies (дата звернення 24.04.2026).

Антощенкова В.В., д-р екон. наук, професор
Державний біотехнологічний університет, Україна

Стан розвитку стартап-екосистем в Україні в умовах війни

Стартап-екосистема є важливим елементом інноваційної економіки, що забезпечує створення нових технологій, робочих місць та конкурентних продуктів із високою доданою вартістю. До початку повномасштабної війни Україна демонструвала стабільне зростання IT-сектору та активізацію венчурного інвестування, формуючи динамічне середовище для розвитку технологічних компаній. Запровадження воєнного стану у 2022 році кардинально змінило умови функціонування бізнесу, однак стартап-екосистема продемонструвала високий рівень адаптивності. В умовах безпекових ризиків, релокації команд та обмеженого доступу до фінансування відбувається структурна трансформація інноваційного сектору. Стартап-екосистема – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують створення та масштабування інноваційних компаній. До її основних компонентів належать: підприємці та стартап-команди; інвестори (венчурні фонди, бізнес-ангели); акселератори та інкубатори; університети та наукові установи; державні інституції підтримки; нормативно-правове середовище. Ефективність екосистеми залежить від рівня довіри, доступу до фінансових ресурсів, стабільності правового поля та інтеграції у глобальні ринки. IT-сектор залишається ключовою інфраструктурною основою стартап-екосистеми України. За підсумками 2024 року експорт IT-послуг становив $6,45 млрд, що на 4,2% менше порівняно з 2023 роком. Частка IT у структурі експорту послуг у 2024 році становила близько 37,4%, а в загальній структурі експорту – 11,5%. За даними дослідження Digital Tiger 2024 [1], IT-сектор забезпечив близько $6,4 млрд експортної виручки. Частка IT у структурі експорту послуг у 2025 році становила близько 37,7%. Ці дані свідчать про відносну макроекономічну стійкість IT-галузі, яка є середовищем формування стартапів.

Структурна трансформація стартап-екосистеми призвела до зростання ролі і переважаючої актуальності оборонно-технологічного сектору (DefenseTech). В умовах війни значного розвитку набули безпілотні технології, системи зв'язку та кібербезпеки, програмні рішення для військової аналітики та технології штучного інтелекту для оборонних потреб. DefenseTech став одним із драйверів інновацій, формуючи новий сегмент ринку та залучаючи міжнародних партнерів. В умовах воєнного стану активізувалися рішення у сфері електронного урядування, цифрових державних сервісів та прозорості та антикорупційних технологій (розвиток GovTech та CivicTech). Цифровізація державних послуг підвищила довіру до інституцій та сприяла розвитку цифрової економіки. Українські стартапи дедалі частіше орієнтуються на глобальні ринки (США, країни ЄС, азійські ринки). Це забезпечує диверсифікацію доходів і зменшення залежності від внутрішньої економічної ситуації. В 2025 році українські стартапи залучили $526 млн інвестицій. DefenseTech-стартапи залучили понад $105 млн венчурного та ангельського фінансування. Венчурний фонд Flyer One

Ventures у 2025 році здійснив перше закриття нового фонду обсягом €50 млн ($58,5 млн) за підтримки IFC та EBRD. DefenseTech-стартап Vermeer залучив $10 млн у раунді Series A. У жовтні 2025 року Fintech-IT Group стала першим українським фінтех-«єдинорогом» із оцінкою понад $1 млрд. Таким чином, 2025 рік став роком часткового відновлення венчурного ринку з акцентом на оборонні та фінтех-рішення [2].

Стартап-екосистема може стати одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення України. Найбільш перспективнимиі напрями розвиток є DefenseTech та dual-use технологій, інтеграція у європейські інноваційні програми, створення технологічних парків та інноваційних кластерів, залучення міжнародного венчурного капіталу, поглиблення співпраці між університетами та бізнесом. Післявоєнна реконструкція створює значний попит на інноваційні рішення у сферах енергетики, будівництва, кібербезпеки, логістики та екології. Воєнний стан суттєво трансформував стартап-екосистему України, однак не зупинив її розвиток. Попри зниження інвестиційної активності та високі безпекові ризики, українські стартапи продемонстрували гнучкість, глобальну орієнтацію та технологічну конкурентоспроможність. Війна спричинила формування нового структурного ядра стартап-екосистеми – оборонно-технологічного сектору. У 2024 році в Україні було вироблено близько 2,2 млн безпілотників. У 2025 році очікуваний обсяг виробництва перевищив 4,5 млн БПЛА. Європейський Союз у листопаді 2025 року ухвалив програму оборонної інтеграції обсягом €1,5 млрд, з яких €300 млн спрямовано на підтримку України [3]. Загальноєвропейський контекст також сприяв зростанню. У 2024 році інвестиції у defense-стартапи Європи зросли на 24%, досягнувши $5,2 млрд. Українські компанії, такі як Fire Point та OSIRIS AI, активно масштабують виробництво та залучають міжнародних партнерів. Таким чином, у 2024-2026 роках DefenseTech став найбільш капіталізованим і динамічним сегментом стартап-екосистеми. Інвестицій у стартап сектори України в 2025 році представлено в табл.1.

Таблиця 1

Інвестиції у стартап-сектори України в 2025 році

Сектор	Обсяг інвестицій	Динаміка	Основні драйвери
DefenseTech	$105–129 млн	зростання вдвічі до 2024 р.	БПЛА, AI-рішення, військові системи
FinTech	Окремі раунди >$100 млн; оцінка лідера >$1 млрд	Формування першого «єдинорога»	Цифровий банкінг, платежі
EdTech	Десятки млн дол. (активність зберігається)	Стабільний попит	Глобальні освітні платформи
AI / DeepTech	Дані фрагментарні; активні приватні раунди	Зростання інтеграції AI	Dual-use технології, 3D-AI
Загальний стартап-ринок (екосистема)	Сукупна оцінка екосистеми >$25 млрд	Триразове зростання з 2020 р.	Глобалізація, експорт IT

У 2025 році Україна відкрила 19 нових експортних ринків. ЄС у 2025 році

мобілізував понад €10 млрд для проєктів реконструкції через гарантійні механізми. Це створює нові можливості для стартапів у сферах: відбудови інфраструктури (ConTech); енергетики (EnergyTech); цифрового управління (GovTech); військових та dual-use технологій. У 2026 році спостерігаються посилення міжнародної співпраці у сфері оборонних інновацій (BraveTech EU, програми НАТО), зростання ролі регіональних хабів (зокрема Львова як другого технологічного центру) та поглиблення участі українських компаній у європейських стартап-екосистемах.

В умовах війни важливу роль відіграють державні програми підтримки інновацій, грантові ініціативи міжнародних організацій, діяльність технологічних фондів, створення спеціальних правових режимів для IT-компаній [4, с.11]. Підтримка з боку міжнародних донорів сприяє збереженню підприємницької активності та формуванню нових технологічних кластерів. Серед ключових проблем розвитку стартап-екосистеми можна виділити високий рівень безпекових ризиків, нестабільність інвестиційного клімату, відтік людського капіталу, обмежений доступ до внутрішнього ринку капіталу та регуляторна невизначеність у деяких сферах. Вирішення цих проблем потребує комплексної державної політики та продовження інтеграції до європейського інноваційного простору.

Війна стала каталізатором структурних змін – зокрема розвитку оборонних технологій, цифрових державних сервісів та міжнародної інтеграції. У довгостроковій перспективі саме інноваційний сектор може стати одним із ключових чинників економічного зростання та відбудови України. Таким чином, підтримка та розвиток стартап-екосистеми є стратегічним завданням державної політики, спрямованої на формування інноваційної, конкурентоспроможної та стійкої економіки. Не зважаючи на складні геополітичні ризики, воєнний стан, стартап-екосистема України зберегла макроекономічну основу в IT-секторі, відновила венчурну активність у 2025 році, сформувала потужний DefenseTech-кластер та активно інтегрується до європейського інноваційного простору. Воєнний стан трансформував екосистему з класичної аутсорсингово-IT-моделі в оборонно-інноваційну, орієнтовану на глобальні ринки та технології подвійного призначення.

Список використаних джерел:

1. Digital State UA. 25 мільярдів доларів і зростає: зростання українських стартапів https://digitalstate.gov.ua/news/tech/25b-and-rising-ukraines-startup-growth?utm_source=openai; 2. UNITED24MEDIA. Бум оборонних технологій в Україні: 129 мільйонів доларів залучено у 2025 році, що вдвічі більше, ніж у 2024 році. https://united24media.com/war-in-ukraine/ukraines-defense-tech-boom-129m-raised-in-2025-2x-growth-over-2024-15656?utm_source=openai; 3. Ukraine's tech market: 2025 report. Executive Summary. https://src.n-ix.com/uploads/2025/02/25/d3f17988-8246-40ae-9703-3cd14f6163ad.pdf?utm_source=openai; 4. Antoshchenkova Vitalina. International investment and innovation attractiveness of Ukraine and its position in world rankings. Global Scientific Trends: Economics and Public Administration. Vol. 1 No. 1, 2026. Pp.5-22.

Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доцент
Місюра В.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Інтеграція інструментів цифрового маркетингу в діяльність підприємств торгівлі: стратегічний аспект

У сучасному глобальному бізнес-середовищі цифровізація виступає драйвером трансформації всіх підприємств. Активний розвиток електронної комерції, цифрових каналів комунікації та аналітичних технологій суттєво змінює підходи до управління маркетинговою діяльністю. За оцінками проведених досліджень, відзначено, що обсяг світового ринку електронної комерції перевищив 5 трлн дол. США у 2024 р., а частка онлайн-продажів у глобальній роздрібній торгівлі продовжує зростати [1]. Прогнозується, що у 2026 році цей показник досягне понад 8 трлн дол. США, що підтверджує стратегічну важливість цифрових каналів для бізнесу [2]**.** За таких умов інтеграція інструментів цифрового маркетингу стає не лише засобом просування товарів, а комплексною складовою стратегічного управління підприємством торгівлі.

Цифровий маркетинг охоплює сукупність інструментів і технологій, спрямованих на просування товарів та послуг із використанням цифрових каналів, зокрема: соціальних мереж, пошукових систем, email-комунікацій, мобільних додатків, маркетплейсів та інших інтерактивних каналів для просування товарів або послуг підприємства. Його основною характеристикою є орієнтація на аналітичні дані цільової аудиторії, що дозволяє здійснювати персоналізований вплив на споживача [3].

Проведені дослідження свідчать, що понад 2,4 млрд осіб у світі здійснюють онлайн-покупки, а мобільні пристрої забезпечують близько 60% глобального обсягу електронної комерції . Крім того, близько 89% споживачів перед покупкою аналізують онлайн-відгуки, що підкреслює значення цифрових комунікацій і контенту [2]. Отже, цифровий маркетинг забезпечує розширення ринків збуту, підвищення ефективності комунікацій зі споживачами, покращення клієнтського досвіду, формування персоналізованих пропозицій.

Відзначимо, що інтеграція інструментів цифрового маркетингу в діяльність підприємства торгівлі повинна здійснюватися на стратегічному рівні. Це передбачає узгодження цифрових інструментів із загальною бізнес-стратегією підприємства та формування омніканальної моделі взаємодії зі споживачами [4].

Сучасні тенденції свідчать про перехід від фрагментарного використання інструментів до їх комплексної інтеграції. Зокрема, дослідження показують, що споживачі використовують декілька каналів взаємодії під час прийняття рішення про покупку, що обумовлює необхідність синхронізації маркетингових комунікацій.

Важливим елементом стратегічної інтеграції є використання аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, що дозволяє підприємствам прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати маркетингові кампанії, підвищувати точність сегментації. Впровадження автоматизованих інструментів,

зокрема чат-ботів, показує, як вони позитивно впливають на довіру споживачів та рівень їх залученості. Використання соціальних мереж, пошукового маркетингу, email-розсилок та контент-маркетингу дозволяє забезпечити постійний контакт із цільовою аудиторією. Дослідження науковців та практиків підкреслюють значну роль соціально-медійних платформ як інструменту комунікації та формування лояльності споживачів, що створює можливості для персоналізації пропозицій та підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Стратегічним аспектом використання цифрового маркетингу в підприємствах торгівлі стала його багатоканальність. Основні інструменти цифрового маркетингу та їх особливості наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Особливості використання інструментів цифрового маркетингу в підприємствах торгівлі [3-5]

Інструмент цифрового маркетингу	**Особливості використання**
Соціальні мережі (SMM)	Використовуються для прямої комунікації зі споживачами, формування лояльності, просування товарів через таргетовану рекламу та взаємодію з аудиторією.
Пошуковий маркетинг (SEO/SEM)	Забезпечує підвищення видимості інтернет-магазинів у пошукових системах, залучення органічного та платного трафіку.
Email-маркетинг	Використовується для персоналізованих пропозицій, інформування про акції, підтримки довгострокових відносин із клієнтами.
Контент-маркетинг	Сприяє залученню аудиторії через корисний і релевантний контент (блоги, огляди, відео), підвищує довіру до бренду.
Мобільний маркетинг	Орієнтований на користувачів смартфонів через додатки, push-сповіщення та адаптивні сайти.
Інфлюенсер-маркетинг	Передбачає співпрацю з лідерами думок для просування товарів і підвищення довіри до бренду.
Контекстна реклама	Дає змогу швидко залучати потенційних покупців через рекламу, що відповідає їх запитам.
CRM-системи	Використовуються для збору та аналізу даних про клієнтів, автоматизації маркетингових процесів і персоналізації пропозицій.
Чат-боти та AI-інструменти	Забезпечують автоматизовану підтримку клієнтів, обробку запитів та підвищення якості обслуговування.
Маркетплейси та e-commerce платформи	Дозволяють розширити канали збуту, швидко виходити на нові ринки та збільшувати обсяги продажів.

Системне впорядкування інструментів цифрового маркетингу та усвідомлення їх взаємодії створюють передумови для оперативної адаптації підприємства торгівлі до динамічних ринкових змін, що виступає важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності. Підприємства, які здатні швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та коригувати маркетингові стратегії відповідно до трансформацій потреб споживачів, отримують можливість не лише зберігати, а й посилювати свої позиції на ринку.

Попри значний потенціал цифрових інструментів, підприємства торгівлі стикаються з рядом таких проблем, як: недостатній рівень цифрових

компетентностей персоналу, обмеженість інвестиційних ресурсів, складність інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси, відсутність стратегічного підходу до цифрової трансформації. Слід відзначити, що вітчизняні підприємства характеризуються нерівномірністю у впровадженні цифрових маркетингових інструментів та не завжди забезпечують їх ефективне використання.

Подальший розвиток цифрового маркетингу в торгівлі пов'язаний з його інтелектуалізацією, персоналізацією та інтеграцією у всі сфери діяльності підприємства. Успішність у конкурентному середовищі залежатиме від здатності підприємств не лише впроваджувати окремі цифрові інструменти, а й формувати цілісну маркетингову систему, орієнтовану на потреби сучасного споживача.

Таким чином, інтеграція інструментів цифрового маркетингу в діяльність підприємств торгівлі є стратегічно важливим напрямом їх розвитку в умовах глобалізації та цифровізації економіки. Комплексне використання цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність маркетингової діяльності, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати конкурентоспроможність. Водночас досягнення максимального ефекту можливе лише за умови системного підходу, який передбачає інтеграцію цифрових інструментів у загальну стратегію підприємства, розвиток цифрових компетенцій персоналу та використання аналітичних технологій для прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Стан цифрової роздрібної торгівлі 2024. URL: https://ecdb.com/reports/state-of-digital-retail-2024/648?utm_source=chatgpt.com

2. Статистика електронної комерції у 2025 році. URL: https://ecommercetips.org/ecommerce-statistics/?utm_source=chatgpt.com

3. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко,С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. (2025. (17). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08 21-02-2025

4. Савицька Н.Л., Бубенець І.Г., Кардаш А.О. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства на засадах цифрового маркетингу. *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє* : матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Хмельницький : ХНУ. 2024. С. 361 - 364. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/59481/1/S_REVOLYUTSIYA_KREATYVNYKH_INDUSTRIY_24-361-364.pdf

5. Олініченко К.С., Бубенець І.Г., Холодьон О.П. Формування системи інструментів цифрового маркетингу для стійкості бізнесу. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 472-475. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51154/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnych%20system_Ch%202_%202024_472-475.pdf

Бухало О.В., канд. екон. наук, доцент
Гончаренко М.М., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Інноваційно-інвестиційне проєктування у розвитку аграрних підприємств і стартап-екосистем у цифровій економіці

Інноваційно-інвестиційне проєктування в умовах цифрової економіки набуває особливого значення як ключовий інструмент розвитку підприємств та формування ефективних стартап-екосистем. Цифровізація економічних процесів зумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських підходів, що базуються на використанні цифрових технологій, аналітичних платформ і інструментів проєктного менеджменту. Саме такі підходи забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1, с. 63].

У сучасних умовах інвестиційна діяльність виступає фундаментом інноваційного розвитку, оскільки сприяє впровадженню новітніх технологій, модернізації виробництва та формуванню нових бізнес-моделей, характерних для цифрової економіки. Особливу роль у цьому процесі відіграє бізнес-планування, яке трансформується під впливом цифрових інструментів і стає більш гнучким, адаптивним та орієнтованим на швидке прийняття управлінських рішень. Бізнес-план дозволяє не лише оцінити економічну доцільність проєкту, а й визначити його місце в інноваційній екосистемі, враховуючи потенціал масштабування та інтеграції з цифровими платформами [1, с. 64]. У межах дослідження обґрунтовано доцільність реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту з виробництва соняшнику як складової розвитку аграрного підприємництва в умовах цифрової трансформації. Вибір цього напряму зумовлений стабільним попитом на продукцію, її значним експортним потенціалом та можливістю інтеграції сучасних цифрових рішень у виробничі процеси, зокрема систем точного землеробства, автоматизованого моніторингу та управління ресурсами. Водночас важливим є дотримання принципів сталого розвитку, оскільки інтенсивне використання земельних ресурсів без урахування агротехнологічних вимог може призводити до їх деградації. Запропонований проєкт передбачає впровадження ресурсозберігаючих і цифрових технологій, що дозволяють оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та забезпечити ефективне використання ресурсів. Застосування цифрових інструментів аналізу даних сприяє більш точному прогнозуванню врожайності, оптимізації виробничих процесів та зниженню ризиків. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку стартап-екосистем, де інновації та технології виступають основою створення доданої вартості. Оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів у цифровій економіці здійснюється з використанням сучасних аналітичних підходів, що враховують фактор часу, ризики та можливості масштабування. Застосування як статистичних, так і динамічних методів дозволяє комплексно оцінити доцільність реалізації проєкту та його інвестиційну привабливість [3, с. 86]. Водночас цифрові технології розширюють

можливості аналізу за рахунок використання великих даних і прогнозних моделей. Реалізація проєкту забезпечує отримання значних економічних і соціальних ефектів, зокрема зростання обсягів виробництва, підвищення прибутковості та створення нових робочих місць. Крім того, інтеграція підприємства в цифрову економіку сприяє розвитку локальних стартап-екосистем, стимулює інноваційну активність і формує нові можливості для співпраці між бізнесом, наукою та інвесторами. Водночас існують ризики, пов'язані з нестабільністю ринкового середовища, впливом кліматичних факторів і цифровими викликами, що потребує ефективного управління [2, с. 153]. Маркетингова діяльність у межах проєкту також трансформується під впливом цифровізації, передбачаючи використання онлайн-платформ, електронної комерції та цифрових каналів збуту. Це дозволяє розширити ринки збуту, підвищити ефективність комунікацій зі споживачами та забезпечити зростання доходів підприємства. Використання стратегічних інструментів аналізу, зокрема SWOT-аналізу, сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку, орієнтованої на використання можливостей цифрової економіки. Прогнозні показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні обсягів виробництва та підвищенні цін реалізації продукції. Це формує передумови для стабільного зростання доходів і підтверджує економічну доцільність реалізації проєкту в умовах цифрової трансформації.

Інноваційно-інвестиційне проєктування в умовах цифрової економіки виступає дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств та формування ефективних стартап-екосистем. Його застосування дозволяє підвищити результативність господарської діяльності, оптимізувати використання ресурсів і впроваджувати сучасні технологічні рішення, що відповідають вимогам цифрової трансформації. Реалізація проєкту з виробництва соняшнику із використанням ресурсозберігаючих і цифрових технологій сприяє зростанню економічних показників, підвищенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Водночас важливим є комплексний підхід до управління такими проєктами, що передбачає врахування ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринкового середовища, кліматичними змінами та цифровими викликами.

Список використаних джерел:

1. Маковецька І. М., Вознюк І. В. Управління інвестиційною діяльністю сучасного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3–4. С. 62–66. 2. Савіцька С. І. Значення інвестиційної діяльності для розвитку вітчизняної економіки. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. № 1. С. 150–156. 3. Кушнірук В. С., Кареба М. І., Нехайчик Є. Є. Сучасні тенденції інвестиційної діяльності в Україні. Modern Economics. 2024. № 44. С. 85–90.

Демидюк С. М., канд. екон. наук, доцент
Рабешко Д. О., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Цифрова освіта в країнах ЄС: досвід, нові можливості і ризики для України

Сьогодні ми чітко бачимо, що цифровізація освіти в країнах Європейського Союзу - це вже не просто технічне оновлення, а справжній стратегічний пріоритет. Досвід європейських колег підказує: успіх будь-яких реформ залежить не стільки від кількості нових комп'ютерів, скільки від формування реальної цифрової культури. Для нас, в Україні, цей шлях є надзвичайно показовим. Ми фактично змушені впроваджувати інновації в дуже складних умовах, тому адаптація європейських моделей стає для нас питанням виживання та розвитку [1].

Якщо аналізувати нові можливості, то варто підкреслити: європейські освітні платформи дають українським студентам унікальний шанс — доступ до глобальних знань прямо з дому. Це дозволяє нам вливатися в міжнародне середовище, не перетинаючи кордонів. Проте, щиро кажучи, такий формат — це ще й великий виклик для самодисципліни. Навчання стає гнучкішим, але водночас воно висуває набагато жорсткіші вимоги до якості того контенту, який ми споживаємо щодня [2].

Звісно, не варто ігнорувати й очевидні ризики. Основною бідою залишається так званий «цифровий розрив». Це ситуація, коли через банальну відсутність техніки чи поганий інтернет студенти опиняються в нерівних умовах. Крім того, надмірне захоплення онлайн-форматом часто «стирає» живий контакт між викладачем і студентом, і це насправді не дуже добре. Нам критично важливо знайти той самий баланс, де технології допомагають, а не стають глухою стіною.

Підбиваючи підсумки, хочу наголосити: шлях України до європейських стандартів у цифровій освіті є невідворотним. Проте ми не маємо просто сліпо копіювати чужі напрацювання. Нам потрібно критично оцінювати всі загрози, особливо в питаннях захисту даних. Лише такий комплексний підхід допоможе нам побудувати систему, де кожен зможе навчатися безпечно, сучасно та дійсно ефективно.

Список використаних джерел:

1. Гуральська І. В. Розвиток цифрової освіти в країнах ЄС: пріоритети та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1785
2. Марчук В. М. Цифрова освіта як інструмент інтеграції України до європейського освітнього простору. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9345

Ліщук Н. В., канд. наук з держ. упр., доцент
Супрун І. В, здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Цифровізація як інструмент розвитку ESG: досвід Китаю та Малайзії

Сучасний етап глобального розвитку характеризується посиленням ролі цифровізації та ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) як ключових чинників забезпечення сталого економічного зростання. Інтеграція цифрових технологій у діяльність держав і бізнесу сприяє не лише підвищенню економічної ефективності, а й реалізації екологічних та соціальних цілей. У цьому контексті особливого значення набуває концепція цифрового ESG, яка поєднує цифрову трансформацію зі сталими практиками управління та розвитку.

Важливу роль у просуванні цифрового ESG відіграє Глобальна Ініціатива Розвитку (GDI), спрямована на прискорення досягнення Цілей сталого розвитку ООН. GDI акцентує увагу на інноваціях, зеленому розвитку, цифровій економіці та міжнародній співпраці, що сприяє подоланню економічних і технологічних диспропорцій між країнами.

Досвід Китаю демонструє активне використання цифровізації як інструменту зеленої трансформації економіки. У межах 14-го п’ятирічного плану цифрова економіка визначена одним із ключових драйверів економічного зростання. Китай прагне збільшити частку цифрових галузей у ВВП та водночас реалізувати стратегічні екологічні цілі - досягнення піку викидів CO_2 до 2030 року та вуглецевої нейтральності до 2060 року.

У Малайзії цифровізація також розглядається як стратегічний фактор економічної модернізації. Державні програми, зокрема MyDigital, Industry4WRD та Новий промисловий майстер-план 2030, спрямовані на стимулювання цифрової економіки та підтримку сталого розвитку. Значну увагу приділено цифровізації малих і середніх підприємств через фінансові стимули та грантові програми.

Особливого значення набуває співпраця між Китаєм та Малайзією у сфері цифрового ESG. Використовуючи механізми GDI, сторони розвивають партнерство у напрямі зеленої економіки, цифрових інновацій та сталого промислового розвитку. Спільні ініціативи створюють передумови для посилення економічної інтеграції та досягнення цілей сталого розвитку.

Отже, цифровізація у поєднанні з ESG-принципами формує нову модель соціально-економічного розвитку, у якій технологічний прогрес стає основою екологічної стійкості, соціальної відповідальності та ефективного управління.

Миронов Ю.Б., д-р. екон. наук, доцент
Миронова М.І., канд. екон. наук
Львівський торговельно-економічний університет, Україна

Центри інноваційного навчання та досліджень як каталізатори розвитку університетських стартап-екосистем: світовий досвід й українські реалії

За умов глобальної цифрової трансформації та зростаючої конкуренції за таланти й технологічне лідерство університети дедалі частіше розглядаються не лише як освітні, а й як підприємницькі інституції, здатні генерувати інновації та комерціалізувати знання. Центральним елементом цієї трансформації стають Центри інноваційного навчання та досліджень (ЦІНД) – структурні підрозділи або самостійні платформи, що поєднують функції дослідницьких лабораторій, акселераторів, менторських програм і майданчиків для взаємодії між академічним середовищем, бізнесом та державою. Саме ЦІНД формують інституційне ядро університетських стартап-екосистем, виступаючи каталізаторами інноваційного підприємництва.

Аналіз світової практики свідчить про те, що університетські інноваційні центри реалізують кілька ключових функцій у розбудові стартап-екосистем, а саме:

1) забезпечують середовище для трансферу знань – від фундаментальних досліджень до прикладних розробок і комерційних продуктів;

2) координують мережеву взаємодію між стейкхолдерами – інвесторами, корпоративними партнерами, органами влади та студентськими командами;

3) здійснюють розвиток підприємницьких компетентностей через освітні програми, хакатони, бізнес-симуляції та реальні проєкти.

Дослідження Angrisani M. et al. на прикладі технологічного хабу підтверджує, що академічна інноваційна екосистема функціонує як тривимірна структура, що охоплює екосистему трансферу технологій, екосистему досліджень та підприємницьку екосистему – і саме ЦІНД виступають архітекторами цієї інтеграції [1].

Провідні університети світу демонструють різні моделі організації ЦІНД. MIT Media Lab та Stanford d.school сформували так звану «відкриту інноваційну» модель, де межа між здобувачем освіти, дослідником і підприємцем є умовною, а сам центр функціонує як постійно діючий стартап-інкубатор. Британська модель, представлена такими структурами, як Cambridge Centre for Smart Infrastructure and Construction, Centre for Secure Information Technologies при Queen’s University Belfast та SynbiCITE при Imperial College London, базується на стратегічному державному фінансуванні та цільовому залученні промислових партнерів. Як показало дослідження університетських інноваційних центрів знань у Великій Британії, ці структури обирають принципово різні стратегії – «pull» (залучення індустріальних фахівців до центру) або «push» (активне просування результатів досліджень у бізнес-середовище), що свідчить про відсутність єдиної оптимальної моделі та необхідність адаптації підходу до специфіки кожного університету [2]. Азійська модель, характерна для

Сеульського національного університету та Університету Токіо, спирається на тісну інтеграцію з великими корпораціями та потужну державну підтримку у форматі технопарків.

Попри різноманіття моделей, спільним для успішних ЦІНД є низка ключових характеристик:

- автономність від традиційних університетських бюрократичних процедур;
- наявність венчурного або грантового фінансування;
- сильна менторська мережа практиків;
- доступ до ринків та інвесторів;
- орієнтація на міждисциплінарні команди.

Глобальне зростання університетського венчурного підприємництва є очевидним: кількість стартапів, пов'язаних із університетами, зросла на 25 % порівняно з 2021 роком, а дані свідчать, що понад 20 тис. випускників з усього світу заснували власний бізнес ще з 1990 року [3].

Щодо українських реалій, необхідно визнати, що розрив між вітчизняними університетами та глобальними лідерами у сфері інноваційного підприємництва залишається суттєвим, хоча й поступово скорочується. Ключові проблеми, що стримують розвиток університетських стартап-екосистем в Україні, охоплюють:

- нестабільне регуляторне середовище;
- обмежений доступ до венчурного капіталу;
- недостатній рівень корпоративного R&D (Research and Development);
- слабкий зв'язок між академічними дослідженнями та реальними потребами ринку.

До основних проблем, що стримують інноваційний розвиток України, відносять нестабільне бізнес-середовище, низький рівень державного регулювання та ускладнений доступ до фінансування, а рушійною силою активізації інноваційної діяльності визначається підтримка екосистеми стартапів [4].

Водночас в Україні формуються інституційні передумови для розвитку повноцінних університетських ЦІНД. Яскравим прикладом є платформа Sikorsky Challenge Ukraine при КПІ ім. Ігоря Сікорського – одна з найпотужніших університетських інноваційних екосистем країни, що поєднує конкурс інноваційних проєктів, технологічний парк і програми підтримки стартапів. Подібні ініціативи реалізуються у Львівському торговельно-економічному університеті (Центр інновацій), Українському католицькому університеті (Центр навчальних та інноваційних технологій), Державному біотехнологічному університеті, НаУКМА, Харківському політехнічному інституті тощо. Важливим системним кроком стало спільне впровадження МОН України та Фонду розвитку інновацій загальнонаціональної мережі стартап-шкіл – інкубаторів – акселераторів в університетах країни, що отримали фінансування на розвиток відповідної інфраструктури [5].

Для того, щоб ЦІНД в Україні стали справжніми каталізаторами стартап-екосистем, необхідне системне реформування підходів до їх організації та фінансування:

- по-перше, слід законодавчо забезпечити університетам право на участь у капіталі стартапів і спін-офф компаній – норма, що є стандартною у більшості країн ЄС і США;

- по-друге, необхідно розробити механізми державно-приватного партнерства для фінансування ЦІНД, включаючи податкові стимули для корпорацій, що інвестують в університетські інновації;

- по-третє, ключовою є побудова міжнародних партнерств – включення українських ЦІНД до глобальних мереж на кшталт EIT (European Institute of Innovation and Technology) та університетських альянсів ЄС;

- по-четверте, необхідна трансформація університетської культури – від пасивної передачі знань до активного інноваційного підприємництва, що потребує перегляду систем оцінювання викладачів та здобувачів освіти, а також включення «підприємницьких» освітніх компонент до освітніх програм.

За умов воєнного стану та повоєнного відновлення роль ЦІНД набуває особливого стратегічного значення. Університетські інноваційні центри можуть стати платформами для розроблення нових технологій подвійного використання, залучення діаспорних інвесторів, реінтеграції внутрішньо переміщених вчених і підприємців, а також для прискореного трансферу технологій від оборонного до цивільного сектору. Таким чином, розвиток ЦІНД в Україні – це не лише питання університетської політики, а стратегічний пріоритет національної інноваційної системи, здатний забезпечити конкурентоспроможність країни у глобальній економіці знань.

Список використаних джерел:

1. Angrisani M., Cannavacciuolo L., Rippa P. Framing the Main Patterns of an Academic Innovation Ecosystem. Evidence from a Knowledge-Intensive Case Study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2023. Vol. 29 (11). pp. 109-131. DOI: https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2022-1088; 2. Owen R., Vedanthachari L. N., Hussain J. The Role of the University Entrepreneurial Ecosystem in Entrepreneurial Finance: Case Studies of UK Innovation Knowledge Centres. *Venture Capital*. 2024. Vol. 26 (3). pp. 351-375. DOI: https://doi.org/10.1080/13691066.2023.2205606; 3. Ayala-Gaytán E., Villasana M., Naranjo-Priego E. E. University Entrepreneurial Ecosystems and Graduate Entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*. 2024. Vol. 33 (1). pp. 88-117. DOI: https://doi.org/10.1177/09713557241233905; 4. Губарєва І. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95; 5. В Україні створено мережу стартап-шкіл – інкубаторів – акселераторів: новий поштовх для інноваційного розвитку / Міністерство освіти і науки України. URL: https://nauka.gov.ua/news/v-ukraini-stvoreno-merezhu-startap-shkil-inkubatoriv-akseleratoriv-novyi-poshtovkh-dlia-innovatsiinoho-rozvytku/.

Мухін В.А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Моделювання економічної ефективності розвитку галузі рослинництва в умовах невизначеності

Моделювання економічної ефективності розвитку галузі рослинництва в умовах невизначеності є важливим напрямом сучасних агроекономічних досліджень, оскільки функціонування аграрного сектору дедалі більше залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Сучасний агробізнес функціонує в умовах високої мінливості ринкового середовища, кліматичних коливань, геополітичної нестабільності, демографічних змін тощо. У таких умовах особливого значення набуває необхідність формування адаптивних моделей розвитку галузі рослинництва, здатних забезпечувати стабільність виробництва, економічну ефективність та продовольчу безпеку.

Економічна ефективність галузі рослинництва формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних чинників. До них належать урожайність культур, рівень виробничих витрат, структура посівних площ, технологічне забезпечення, ресурсний потенціал підприємств, логістичні можливості, державна підтримка та кон'юнктура ринку. Водночас сучасні умови розвитку агробізнесу характеризуються посиленням невизначеності, що проявляється у високій варіативності погодних умов, нестабільності цін, ризиках порушення логістичних ланцюгів, коливаннях валютного курсу та впливі військових дій. Саме тому традиційні підходи до оцінки ефективності аграрного виробництва потребують доповнення методами моделювання, які дозволяють враховувати нестійкість зовнішнього середовища та багатоваріантність розвитку подій.

Одним із ключових показників, що характеризує рівень економічної ефективності галузі рослинництва, є урожайність сільськогосподарських культур. Аналіз її динаміки дозволяє оцінити не лише результативність використання земельних ресурсів, а й рівень технологічного розвитку аграрного виробництва, ефективність бізнес-процесів та здатність підприємств адаптуватися до зовнішніх викликів. Дослідження динаміки урожайності основних культур Харківської області за тривалий період часу свідчить про наявність загального висхідного тренду, який відображає поступове підвищення продуктивності аграрного виробництва. Проведений квазі-квартильний аналіз дозволив встановити, що розвиток галузі рослинництва має структурний та еволюційний характер. Виявлено чотири етапи розвитку, кожен із яких характеризується різним рівнем урожайності та економічної ефективності. Початковий період 1990-х років характеризувався низькою продуктивністю, нестабільністю виробництва та слабким технологічним забезпеченням. Подальший етап супроводжувався поступовим відновленням виробничих процесів і формуванням ринкових механізмів функціонування агробізнесу. Найбільш інтенсивне зростання урожайності спостерігалося у 2011-2019 рр., що було пов'язано з активним

* Науковий керівник – Л.О. Ломовських, д-р екон. наук, професор

впровадженням сучасних технологій, укрупненням підприємств та оптимізацією управлінських процесів. Водночас період після 2020 р. продемонстрував значний вплив факторів невизначеності, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що зумовило нові виклики для розвитку галузі.

Результати моделювання свідчать про те, що навіть в умовах кризових явищ система аграрного виробництва не повертається до найнижчих рівнів продуктивності, характерних для 1990-х років. Це дозволяє говорити про формування певного «нижнього порогу» ефективності, який забезпечується накопиченим технологічним потенціалом, удосконаленням бізнес-процесів та розвитком організаційно-економічних механізмів управління. Така закономірність підтверджує наявність структурної стійкості галузі рослинництва та її здатність адаптуватися до зовнішніх шоків.Важливим елементом моделювання економічної ефективності є врахування диференціації розвитку окремих культур. Дослідження показало, що зернові та зернобобові культури демонструють найбільш стабільну позитивну динаміку та швидкий перехід до високих рівнів продуктивності. Соняшник характеризується поєднанням висхідного тренду та значної варіативності, що пов’язано з високою залежністю від природно-кліматичних факторів та порушенням сівозмін. Для овочевих культур характерним є формування стійкого рівня ефективності із поступовим переходом до інтенсивних технологій виробництва. Найбільш нестабільною залишається динаміка плодових та ягідних культур, що пояснюється біологічною циклічністю багаторічних насаджень та високою залежністю від погодних умов.

У сучасних умовах невизначеності особливого значення набуває використання адаптивних моделей розвитку аграрного виробництва. Такі моделі повинні враховувати сценарний характер розвитку подій, можливість виникнення кризових ситуацій та необхідність швидкої трансформації бізнес-процесів. Ефективність розвитку галузі рослинництва дедалі більше залежить не лише від ресурсного потенціалу підприємств, а й від здатності системи управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність впровадження цифрових технологій, розвитку систем прогнозування, удосконалення логістичних механізмів тощо.

Таким чином, моделювання економічної ефективності розвитку галузі рослинництва в умовах невизначеності дозволяє перейти від простого аналізу статистичних показників до глибшого розуміння закономірностей структурної трансформації аграрного виробництва. Отримані результати підтверджують, що розвиток галузі рослинництва має еволюційний характер і супроводжується поступовим формуванням нового рівня продуктивності та ефективності. Водночас сучасний етап розвитку аграрного сектору потребує формування більш гнучких та адаптивних моделей управління, здатних забезпечити стійкість агробізнесу в умовах зростання глобальної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мухін В.А. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах шоків, ризиків і невизначеності. Економічний аналіз. 2025. № 3. С. 733-746.

Огренич Ю. О., д-р екон. наук, професор,
Русінова В. С., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Стимулювання інноваційної діяльності підприємств через удосконалення податкової системи в умовах цифровізації

Умови сьогодення, а саме цифрова трансформації, посилення конкурентної боротьби, глобалізаційні процеси змушують підприємства розробляти та впроваджувати дієві заходи до покращення ефективності діяльності та одним з них є стимулювання інноваційної діяльності, забезпечення інноваційного розвитку, що гарантуватиме формування конкурентних переваг. Поряд з пришвидшенням темпів інноваційного розвитку доцільно враховувати вплив чинників зовнішнього середовища та одним із важливих є податкове середовище, тобто врахування існуючих податків, ставок оподаткування, податкового законодавства.

Слід відзначити, що удосконалення податкової системи дозволить створити систему податкових стимулів, знизити податкове навантаження для підприємств з метою стимулювання інноваційного розвитку. Означені стимули сприятимуть розвитку науково-дослідницької діяльності, цифровій трансформації, підвищенню прибутковості та формуванню конкурентних переваг.

Враховуючи проведені дослідження слід відзначити, що податкова система має значний вплив на показники фінансово-господарської діяльності, рівень конкурентоспроможності, фінансово-економічної безпеки, а також їх інноваційний розвиток, залучення інвестицій. Саме тому важливим питанням є дослідження напрямів стимулювання інноваційної діяльності підприємств через удосконалення податкової системи [5, с. 6-12; 6, с. 453-457; 9, с. 10-15].

За результатами дослідження встановлено, що в різних країнах впроваджуються податкові інструменти стимулювання інноваційної діяльності, а саме: звільнення від оподаткування технопарків та кластерів, стимули для венчурного інвестування, податкові кредити, податкові пільги на придбання нового обладнання, субсидії та гранти, спеціальні податкові режими. Слід підсумувати, що означені податкові інструменти дозволяють компенсувати витрати на розробку нових технологій і продукції, сприяють активізації інновацій, технологічній модернізації та цифровізації бізнес-процесів [3; 4, с. 37-38]. Відповідно до Податкового кодексу в Україні діють окремі програми підтримки індустріальних парків, а саме такі парки не сплачують податок на прибуток [8].

Корпорація «АТБ-Маркет» є одним із прикладів активізації інноваційної діяльності та демонструє, як інновації, поєднані з ефективною податковою політикою, можуть забезпечити стабільний розвиток навіть у кризових умовах [7]. АТБ системно впроваджує технологічні рішення в управлінні логістикою, автоматизацією складів і цифровізацією процесів, використовує власну ERP-систему для контролю постачання продукції. Крім того, значну увагу приділено

енергоефективності та екологічним ініціативам, адже використовується LED-освітлення, впроваджується концепція «зелених» логістичних центрів. Також використовується онлайн-платформа та мобільні сервіси з метою здійснення дистанційного обслуговування клієнтів [7].

З метою розвитку інноваційної діяльності корпорація «АТБ-Маркет» використовує пільги, які визначені у законодавстві. Зокрема, використовувалась пільга умови оренди у зв'язку з COVID-19 [7]. «Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» надається державна підтримка реалізації інноваційного проєкту» [2].

Корпорація «АТБ» продовжує інвестувати в автоматизацію, розширювати логістичну інфраструктуру та впроваджувати сучасні IT-рішення для підвищення ефективності й якості обслуговування [7].

Відображенням стану інноваційно активності в Україні є динаміка обсягу реалізованої інноваційної продукції за 2020 р., 2022 р., 2024 р. (рис. 1). Дослідження динаміки означеного показника дає змогу відзначити, що протягом 2024 р. проти 2022 р. відбулося зростання по всіх підприємствах України на 302,9%. У розрізі видів економічної діяльності протягом 2024 р. відносно 2022 р. показник обсягу реалізованої інноваційної продукції мав такі зміни: підвищився на підприємствах промисловості на 308,8%; на підприємствах добувної промисловості і розроблення кар'єрів відбулося підвищення на 34,2%; на підприємствах переробної промисловості зростання становило 412,9%; для підприємств сфери транспорту характерне зростання на 399,1%; для підприємств інформації та телекомунікації характерне підвищення на 497,6%; на підприємствах фінансової та страхової діяльності підвищення на 520,8% [1]. Проаналізована тенденція демонструє поступове налагодження інноваційної діяльності, активізацію інноваційного розвитку.

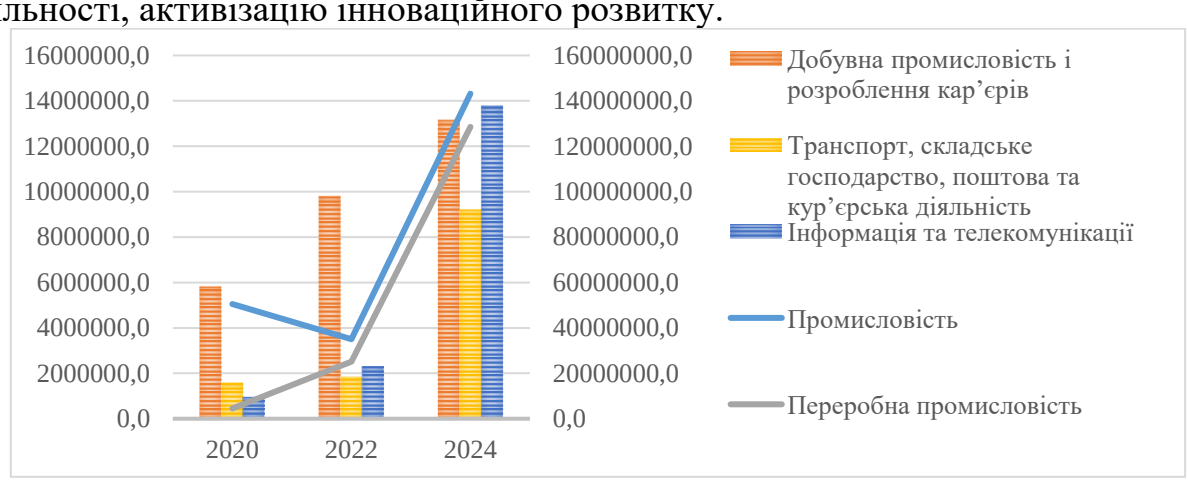

Рис. 1. Динаміка обсягу реалізованої інноваційної продукції на підприємств України у 2020 р., 2022 р., 2024 р. (тис. грн)

Джерело: побудовано на основі [1]

Окремо слід розглянути динаміку підприємств, які впроваджують та використовують інновації. В цілому, на промислових підприємствах кількість підприємств, які впроваджують інновації за 2024 р. проти 2023 р. виросла на 103,75% та їх частка склала 15,5% у 2024 р. (рис. 2). Показник кількість

підприємств, які впроваджують інновації у розрізі промисловості за 2024 р. проти 2023 р. підвищився по добувній промисловості на 433% (їх частка склала 9,2%), переробній промисловості на 102% (їх частка склала 17,5%), постачанню електроенергії на 75% (їх частка склала 10,9%), водопостачанню на 87,5% (їх частка склала 4,2%) [1]. Слід підсумувати, що підприємства мають позитивну динамку до покращення інноваційної діяльності, поступового впровадження цифрових технологій.



Рис. 2. Кількість підприємств, які впроваджують інновації у розрізі промисловості у 2020-2024 рр. (од.)

Джерело: побудовано на основі [1]

Враховуючи активізацію інноваційної діяльності підприємств варто зауважити, що податкове стимулювання інноваційної діяльності стикається з низкою проблем, а саме: відсутня державна стратегія, яка б визначала єдиний механізм підтримки інновацій; неузгодженість податкового та законодавства про інноваційну діяльність; низька прозорість використання наданих податкових пільг; обмежений доступ малого й середнього бізнесу до пільг; складність використання податкових пільг; відсутня єдина система податкових стимулів для інноваційної діяльності.

Задля стимулювання розвитку інноваційної діяльності на рівні підприємств важливим є покращення податкової системи шляхом здійснення таких заходів: формування єдиної програми податкового стимулювання, яка включатиме податкові кредити, пільги й гранти для підприємств, які інвестують у нові технології; запровадження спеціального «інноваційного податкового режиму» за європейським зразком, створення реєстру інноваційних підприємств і системи оцінювання ефективності податкових пільг; вдосконалення механізмів та підходів до надання податкових пільг; запровадження інноваційного податкового кредиту; надання податкових знижок на витрати за результатами інноваційної діяльності; розширити перелік пільг для малого бізнесу; врахування досвіду країн ЄС щодо запровадження податкових стимулів для підтримки інновацій.

Активізація інноваційної діяльності є вагомим інструментом не лише формування конкурентних переваг, але й зростання стабільності роботи та рівня прибутковості підприємств. Використання цифрових технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, процедур відбору кадрів, вдосконалення

логістики. Задля пришвидшення інноваційного розвитку, збільшення частки підприємств, які займаються інноваційною діяльністю доцільним є внесення змін до податкового законодавство щодо розширення переліку податкових пільг. Отже, підтримка інноваційної діяльності підприємств через покращення податкової системи, податкової політики сприятиме пожвавленню результатів їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.; 2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#top; 3. Мединська Т. В., Черевата Р. Ю. Податкове стимулювання інноваційної діяльності в Україні та Польщі в умовах європейського вибору. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/193.pdf; 4. Нікітішин А. О., Пасічний М. Д. Податкове стимулювання інноваційної діяльності. *Modern engineering and innovative technologies.* 2022. Issue 21. Part 2. С. 36–39. URL: https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit21-02-014; 5. Огренич Ю. О., Аношіна С. С. Ефективне управління фінансами промислових підприємств через податкові механізми в умовах воєнного стану та цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 2 (53). С. 5–14. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1209; 6. Огренич Ю. О., Череп А. В. Роль податкової системи у забезпеченні соціально-економічної безпеки та конкурентоспроможності економіки України в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 4 (55). С. 452–459. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1444; 7. Офіційний сайт «АТБ-маркет». Про компанію. URL: https://www.atbmarket.com/company; 8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 15.04.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17; 9. Ohrenych Yu. O., Pronoza N. O. The impact of the taxation system on the financial stabilityof enterprises in the context of digitalization of the economy. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications (Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: Збірник наукових праць)*. Zaporizhzhia : Publishing House «Helvetica», 2025. Issue 2 (66). P. 9–16. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4649.

Пащенко Ю.В., канд. екон. наук, доцент
Шульга Д.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Оптимізація логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки

В умовах сучасних трансформацій економіки логістична діяльність аграрних підприємств набуває особливого значення, оскільки саме ефективність логістичних процесів визначає конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, рівень витрат та своєчасність забезпечення споживачів продукцією.

За сучасних умов розвитку економіки цифровізація розглядається як визначальний чинник забезпечення стабільного економічного зростання держави. Відтак впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність аграрного сектору та посилення процесів цифровізації агробізнесу повинні посідати важливе місце серед стратегічних пріоритетів розвитку України [1]. Цифровізація економіки виступає одним із ключових факторів, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до організації логістики в аграрному секторі.

Аграрні підприємства функціонують в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, значної територіальної розосередженості виробничих об'єктів та складності транспортного забезпечення. Саме тому логістична система в аграрному секторі має забезпечувати ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства.

Однією з основних проблем логістичної діяльності аграрних підприємств є високий рівень транспортних витрат, недосконаліть складської інфраструктури, втрати продукції під час транспортування та зберігання, а також недостатня інтегрованість інформаційних систем. За таких умов цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації логістичних процесів, підвищення прозорості управління та оперативності прийняття рішень.

Оптимізація логістичної діяльності аграрних підприємств передбачає впровадження сучасних цифрових інструментів, які дозволяють підвищити ефективність планування, контролю та координації логістичних операцій. До таких інструментів належать системи GPS-моніторингу транспорту, цифрові платформи управління ланцюгами постачання, ERP-системи, технології Big Data та штучного інтелекту [2].

Використання GPS-технологій дозволяє здійснювати моніторинг руху транспортних засобів у режимі реального часу, оптимізувати маршрути перевезення, скорочувати витрати на паливо та зменшувати часові втрати. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, діяльність яких пов'язана з перевезенням сировини та готової продукції на значні відстані.

Важливим напрямом оптимізації є використання ERP-систем, які забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових та логістичних процесів підприємства в єдину систему управління. Це дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами, прогнозувати потреби в ресурсах та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень.

Крім того, застосування технологій Big Data сприяє аналізу значних масивів інформації щодо сезонного попиту, ринкових тенденцій, цінової кон'юнктури та логістичних ризиків. На основі аналітичних даних аграрні підприємства можуть формувати більш ефективні маршрути поставок, оптимізувати обсяги складських запасів і мінімізувати втрати продукції.

Важливою умовою цифрової трансформації логістики є автоматизація документообігу, що сприяє скороченню адміністративних витрат та часу на обробку інформації. Використання електронних накладних, цифрових платформ взаємодії з постачальниками та споживачами забезпечує прозорість бізнес-процесів і зменшує ризики помилок.

Разом із тим цифровізація логістичної діяльності аграрних підприємств супроводжується певними труднощами, серед яких недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, обмеженість фінансових ресурсів, потреба у модернізації технічної інфраструктури та ризики кібербезпеки. Тому впровадження цифрових рішень має здійснюватися комплексно, із врахуванням специфіки функціонування аграрного сектору та стратегічних цілей підприємства.

Отже, оптимізація логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки є необхідною передумовою підвищення ефективності господарювання та забезпечення конкурентних переваг. Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси сприяє зменшенню витрат, підвищенню якості управління матеріальними потоками та оперативності прийняття рішень. Перспективами подальших досліджень є розроблення адаптивних моделей цифрової логістики для аграрних підприємств з урахуванням сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Концептуальні засади формування стратегічних напрямків розвитку аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Бізнес-навігатор.* 2024. Вип. 1 (74). С. 3-16. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-1. (дата звернення. 05.05.2026); 2. Кіндрат О.В., Кропивка Т. Ю., Крайній В. О. Роль штучного інтелекту у розвитку логістики аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16878351. (дата звернення. 05.05.2026);

Пересада М. О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнних ризиків

Національна економіка в умовах воєнного стану формує принципово нові умови функціонування підприємств: високий рівень невизначеності, логістичні обмеження, дефіцит ресурсів, міграцію трудового потенціалу, руйнування інфраструктури та зростання ризиків. За таких умов інноваційний розвиток стає не лише чинником конкурентоспроможності, а й інструментом виживання та адаптації бізнесу. Воєнні виклики стимулюють прискорену цифрову трансформацію, диверсифікацію ринків збуту, імпортозаміщення та локалізацію виробництва, розвиток технологій подвійного призначення та формування нових бізнес-моделей. Інновації переходять із категорії стратегічної переваги в категорію необхідності. Варто зауважити, що воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або окремих її місцевостях через збройну агресію чи загрозу нападу. Він передбачає надання органам влади та військовому командуванню широких повноважень для захисту держави, тимчасово обмежуючи конституційні права громадян.

До особливостей інноваційного розвитку в умовах воєнних ризиків варто віднести [1, с.165]: пріоритет швидкості впровадження над масштабністю, орієнтація на мобільність та адаптивність, підвищена роль цифровізації як інструменту безперервності бізнесу, необхідність інтеграції принципів сталого розвитку та ESG, формування партнерських екосистем між бізнесом, державою та міжнародними організаціями. Інноваційний розвиток забезпечує збереження виробничого потенціалу, підвищення продуктивності праці, зниження витрат і ризиків, зміцнення експортних позицій та підготовку підприємств до післявоєнного відновлення та модернізації.

За результатами дослідження ЄБРР [2] в 2024 році 85% активних МСП в Україні є повністю операційними, тоді як у перший рік війни таких було 57%; ще 14% працюють частково. 77% підприємств назвали втрату попиту та ринків збуту головною проблемою воєнного періоду. Це свідчить, що збереження операційної діяльності значною мірою забезпечується через цифрові рішення: онлайн-продажі, дистанційне управління, електронні платформи закупівель і логістики. За дослідженням Всесвітнього економічного форуму [3] у 20% секторів економіки України в умовах воєнного стану цифровізація забезпечує приріст загальної факторної продуктивності (TFP) на +0,34 п.п. щороку. Водночас у 70% секторів ефект є нейтральним, що підкреслює важливість цільової цифрової трансформації. Це означає, що найбільший ефект отримують компанії, які інтегрують цифрові технології системно, а не фрагментарно [4]. Ключові напрями інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнного стану представлені в табл. 1.

* Науковий керівник - В.В. Антощенкова, д-р. екон. наук, проф.

Таблиця 1

Ключові напрями інноваційного розвитку підприємств в умовах воєнного стану

Напрям	Зміст та основні інструменти	Очікуваний економічний ефект
Технологічні інновації	Автоматизація виробництва; роботизація; впровадження ERP- та CRM-систем; використання штучного інтелекту; Big Data-аналітика	Підвищення продуктивності на 10-25%; зниження виробничих витрат
Цифрова трансформація бізнес-процесів	Хмарні сервіси; електронний документообіг; цифрові платформи управління; кібербезпека	Безперервність діяльності; скорочення часу управлінських рішень на 30-50%
Організаційні інновації	Гнучкі структури управління; проєктний менеджмент; антикризові команди; дистанційні формати роботи	Підвищення адаптивності та зниження управлінських ризиків
Фінансові інновації	Грантове фінансування; державно-приватне партнерство; «зелені» облігації; fintech-інструменти	Диверсифікація джерел капіталу; зниження вартості фінансування
Логістичні інновації	GPS-моніторинг; цифрові логістичні платформи; оптимізація ланцюгів постачання; альтернативні маршрути	Скорочення логістичних витрат на 15-30%; підвищення стабільності постачання
Енергетичні інновації	Впровадження ВДЕ; енергоефективні технології; енергомоніторинг	Зменшення енергозалежності; зниження собівартості продукції
Продуктові інновації	Розробка нових продуктів; адаптація до змін попиту; виробництво продукції подвійного призначення	Розширення ринків збуту; зростання доходів
Соціальні інновації	Програми підтримки персоналу; реінтеграція ветеранів; корпоративна соціальна відповідальність	Підвищення лояльності персоналу; зниження плинності кадрів
Експортні та ринкові інновації	Вихід на нові ринки; e-commerce; міжнародні цифрові торговельні майданчики	Зростання експортного потенціалу та валютної виручки
Інституційні інновації	Партнерства з міжнародними організаціями; участь у програмах відновлення; інтеграція ESG-стандартів	Підвищення інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості

Ризики в умовах війни кардинально трансформують підходи до інноваційного розвитку підприємств, зміщуючи фокус з традиційної ефективності та масштабування на стратегічну стійкість, адаптивність та безперервність бізнесу. Дослідження показують, що війна створює подвійний ефект, з одного боку, вона завдає прямих матеріальних збитків, руйнує інфраструктуру та дестабілізує ринки, а з іншого – виступає потужним каталізатором системних інновацій через так званий «креативний стрес». Цей парадокс визначає ключові особливості інноваційної діяльності в екстремальних умовах.

По-перше, спостерігається фундаментальна зміна цілей інновацій. Замість оптимізації прибутку чи виходу на нові ринки, головним пріоритетом стає забезпечення економічної безпеки та виживання. Інновації орієнтуються на

мінімізацію ризиків, локалізацію ланцюгів поставок, підвищення кібербезпеки та забезпечення безперервності критичних бізнес-процесів. Наприклад, промислові підприємства можуть бути мобілізовані для виробництва оборонної продукції чи товарів першої необхідності, що вимагає швидкої переорієнтації виробничих потужностей.

По-друге, війна прискорює цифрову трансформацію як основний інструмент адаптації. Підприємства активно впроваджують хмарні платформи, інструменти штучного інтелекту для моніторингу ризиків та управління віддаленими командами, а також цифрові рішення для логістики та фінансів. Це дозволяє зберігати оперативну здатність навіть за умови фізичного знищення офісів чи заводів. Дослідження підтверджують «суттєве прискорення темпів цифрової трансформації національного бізнесу» як пряму реакцію на повномасштабне вторгнення .

По-третє, зростає роль державно-приватного партнерства. У воєнний час держава стає ключовим інвестором та координатором інноваційної діяльності, особливо в стратегічних секторах. Програми підтримки, такі як «Доступні кредити 5–7–9%», гранти та податкові пільги, стають життєво важливими для підтримки інноваційного потенціалу підприємств, особливо малих і середніх. Це партнерство дозволяє зосередити ресурси на проєктах, які мають значення не лише для окремого бізнесу, а й для національної безпеки та відновлення економіки.

По-четверте, змінюються самі моделі інноваційної діяльності. В умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів підприємства переходять до більш гнучких, модульних і децентралізованих систем управління. Спостерігається зростання ролі організаційно-управлінських інновацій, таких як нові підходи до управління персоналом у віддаленому форматі, адаптивні бізнес-моделі та механізми швидкого прийняття рішень. Крім того, виникає тенденція до більшої відкритості та колаборації в сфері інтелектуальної власності, оскільки швидка адаптація часто важливіша за довгостроковий захист патентів .

Список використаних джерел:

1. Антощенкова В.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, Сер. Економічні науки. 2021. №2. Том. 1. С. 161-170; 2. EBRD, Switzerland and EU assess effects of the war on SMEs in Ukraine. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-switzerland-and-eu-assess-effects-of-the-war-on-smes-in-ukraine; 3. Digitalization needs to be targeted to boost productivity - new research. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/stories/2023/04/digitalisation-enhances-productivity-growth-but-only-for-some-firms/?utm_source=openai; 4. Батюк Л.А., Антощенкова В.В. Інноваційно-технологічні чинники глобального економічного розвитку. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»,№1, Національний університет харчових технологій, ГО «Інститут проблем конкуренції». Видавничий дім «Гельветика». Київ, 2019. С.76-80.

Прядко О.М., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна
Болотна О.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Нейромаркетинг у побудові бренду: концептуальні засади та практика застосування

Сучасний етап розвитку маркетингу характеризується переходом від раціонально-інформаційної моделі впливу на споживача до поведінково-емоційної парадигми. В умовах перенасичення інформаційного простору традиційні інструменти брендингу втрачають ефективність, що зумовлює необхідність використання інноваційних підходів до вивчення споживчої поведінки. З огляду на це, нейромаркетинг набуває особливого значення як міждисциплінарний напрям, що дозволяє досліджувати когнітивні та емоційні реакції індивіда на маркетингові стимули. За результатами сучасних досліджень, переважна більшість споживчих рішень приймається на підсвідомому рівні [1].

У контексті побудови бренду нейромаркетинг відкриває можливості для формування стійких асоціативних зв'язків, підвищення емоційної залученості та посилення конкурентних позицій підприємства.

Нейромаркетинг є синтетичною галуззю знань, що інтегрує досягнення нейронаук, когнітивної психології та маркетингу [2]. Його методологічною основою є припущення про домінування несвідомих процесів у прийнятті споживчих рішень.

До ключових методів нейромаркетингових досліджень належать електроенцефалографія (EEG), функціональна магнітно-резонансна томографія (fMRI), айтрекінг та біометричні вимірювання [3]. Зазначені інструменти дозволяють отримувати об'єктивні дані щодо рівня уваги, емоційної реакції, запам'ятовуваності та залученості споживача.

На відміну від традиційних опитувань, нейромаркетингові дослідження мінімізують вплив соціально бажаних відповідей та когнітивних викривлень, що підвищує достовірність отриманих результатів [2].

У сучасній практиці брендингу нейромаркетинг використовується для оптимізації ключових елементів бренду та підвищення ефективності комунікацій.

По-перше, важливим напрямом є формування візуальної айдентики. Так, компанія Coca-Cola застосовує нейромаркетингові дослідження для тестування кольорових рішень та дизайну упаковки, що сприяє формуванню емоційно позитивного сприйняття бренду [1].

По-друге, нейромаркетинг активно використовується при розробці рекламних кампаній. Зокрема, компанія Google застосовує технологію айтрекінгу для аналізу поведінки користувачів, що дозволяє оптимізувати структуру рекламних повідомлень і підвищити їх ефективність [3].

По-третє, важливим аспектом є формування емоційного брендингу. Дослідження показують, що бренд Apple викликає активацію ділянок мозку,

пов'язаних із самовираженням та задоволенням, що забезпечує високий рівень лояльності споживачів [4].

Крім того, нейромаркетинг широко використовується у сфері рітейлу та цифрового маркетингу для оптимізації користувацького досвіду, зокрема структури вебсайтів, мобільних додатків та розміщення товарів [3].

Серед основних переваг нейромаркетингу доцільно виокремити можливість глибинного аналізу поведінки споживачів, підвищення точності прогнозування їхніх рішень та оптимізацію маркетингових витрат [2].

Водночас існують певні обмеження, зокрема висока вартість досліджень, складність інтерпретації отриманих даних та наявність етичних аспектів, пов'язаних із впливом на підсвідомість споживача [4].

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій важливим напрямом удосконалення нейромаркетингових досліджень є інтеграція інструментів штучного інтелекту. Поєднання нейромаркетингу та штучного інтелекту дозволяє значно підвищити точність аналізу споживчої поведінки, а також автоматизувати процес обробки великих масивів даних [5].

Штучний інтелект застосовується для інтерпретації складних нейрофізіологічних сигналів, отриманих за допомогою електроенцефалографії, айтрекінгу та інших методів. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів, які неможливо визначити традиційними методами аналізу.

Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту є прогнозування реакції споживачів на маркетингові стимули. Зокрема, алгоритми можуть оцінювати рівень емоційної залученості, ймовірність запам'ятовування рекламного повідомлення та потенційну поведінкову реакцію. Це дозволяє компаніям тестувати ефективність брендових рішень ще до їх впровадження на ринок.

Крім того, штучний інтелект широко використовується у персоналізації брендових комунікацій. На основі аналізу поведінкових та нейроданих формуються індивідуалізовані пропозиції, що підвищує релевантність контенту та рівень задоволеності споживачів. У цьому контексті важливу роль відіграють рекомендаційні системи та інтелектуальні алгоритми сегментації аудиторії.

Практичне застосування штучного інтелекту у нейромаркетингу можна спостерігати у діяльності провідних компаній. Зокрема, технологічні компанії використовують алгоритми штучного інтелекту для аналізу поведінки користувачів у цифровому середовищі, що дозволяє оптимізувати дизайн інтерфейсів, структуру вебсайтів та мобільних додатків. Це, у свою чергу, сприяє формуванню позитивного користувацького досвіду та зміцненню бренду.

Водночас використання штучного інтелекту у нейромаркетингу супроводжується низкою викликів, серед яких особливе місце займають етичні питання, пов'язані із конфіденційністю даних та можливістю маніпуляції поведінкою споживачів. У зв'язку з цим важливим є забезпечення прозорості використання технологій та дотримання принципів відповідального маркетингу.

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту у нейромаркетинг відкриває нові перспективи для розвитку брендингу, забезпечуючи більш глибоке

розуміння споживача, підвищення ефективності маркетингових рішень та формування конкурентних переваг підприємства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що нейромаркетинг є ефективним інструментом сучасного брендингу, який дозволяє забезпечити глибше розуміння мотивацій споживачів та підвищити результативність маркетингових стратегій.

Його застосування сприяє формуванню стійких емоційних зв'язків між брендом і споживачем, підвищенню рівня довіри та забезпеченню довгострокових конкурентних переваг. Через що вважаємо за потрібне навести наступні рекомендації:

1. Інтегрувати нейромаркетингові методи у процес стратегічного управління брендом.
2. Поєднувати нейромаркетинг із традиційними методами маркетингових досліджень.
3. Забезпечити дотримання етичних норм при використанні нейромаркетингових технологій.
4. Активізувати використання нейромаркетингу у цифровому брендингу та UX/UI-дизайні.

Таким чином, нейромаркетинг виступає важливим інструментом підвищення ефективності брендингу в умовах цифровізації економіки. Використання нейромаркетингових технологій дозволяє підприємствам краще розуміти поведінкові та емоційні реакції споживачів, формувати довгострокову лояльність до бренду та посилювати конкурентні позиції на ринку. Водночас ефективність застосування нейромаркетингу залежить від комплексного поєднання інноваційних технологій із традиційними маркетинговими інструментами та дотримання етичних принципів у процесі взаємодії зі споживачами.

Список використаних джерел

1. Завалій Т. О., Легенчук С. Ф., Остапчук Т. П. Нейромаркетинг як новий напрям дослідження поведінки споживача. *Проблеми бізнесу та обліку*. 2025. № 1. С. 79-85; 2. Chygryn, O., Sevchenko, K., & Tuliakov, O. (2024). Neuromarketing as a Mechanism of Communication with the Consumer: Case for Small Business. *Marketing and Management of Innovations*, 15(2), 26–38. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/items/48ff3e3c-76da-49c1-a407-77c24c3ab723;
3. Писаренко Н.В. Нейромаркетинг і використання айтрекінгу в маркетингових дослідженнях. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 лист. 2024 р., м. Київ : КНЕУ, 2024. – С. 64–66; 4. Шафалюк О. К., Тащенко А. Ю. Нейромаркетингові дослідження у системі бренд-менеджменту. *Вісник КНЕУ*. 2023. № 4. С. 78–85; 4. Alsharif A. H., Wang J., Isa S. M., et al. The synergy of neuromarketing and artificial intelligence: a comprehensive literature review in the last decade. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. URL: https://doi.org/10.1186/s43093-025-00591-x.

Рудаченко О.О., д-р екон. наук, проф.
Ісаєнко О.В., здобувач вищої освіти наукового ступеня доктор філософії
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

Інноваційний розвиток підприємств промислового сектору в цифровій економіці

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації економічних процесів інноваційний розвиток підприємств промислового сектору набуває особливого значення. Цифрова економіка формує нові вимоги до організації виробництва, управління бізнес-процесами та взаємодії з ринком, що зумовлює необхідність активного впровадження інновацій як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств [1]. Актуальність дослідження визначається тим, що традиційні моделі функціонування промислових підприємств поступово втрачають ефективність у цифровому середовищі. Впровадження таких технологій, як автоматизація виробництва, штучний інтелект, великі дані та інтернет речей, відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і створення інноваційних продуктів. Для України питання інноваційного розвитку промислового сектору є особливо важливим з огляду на необхідність модернізації виробничих потужностей, підвищення технологічного рівня підприємств і їх інтеграції у світовий економічний простір [2]. Водночас розвиток інновацій стримується низкою факторів, серед яких обмеженість ресурсів, недостатній рівень цифрової інфраструктури, а також вплив зовнішніх викликів, зокрема російсько-українська війна.

Крім того, цифровізація економіки змінює підходи до управління підприємствами, висуваючи нові вимоги до гнучкості, швидкості прийняття рішень та розвитку людського капіталу. У таких умовах інноваційний розвиток стає не лише інструментом зростання, а й необхідною умовою адаптації підприємств до динамічного середовища. Отже, дослідження інноваційного розвитку підприємств промислового сектору в цифровій економіці є актуальним і своєчасним, оскільки спрямоване на виявлення ефективних підходів до впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Незважаючи на зростання ролі інновацій у розвитку промислового сектору, їх впровадження в Україні супроводжується низкою системних проблем, що стримують ефективну цифрову трансформацію підприємств [3]. Однією з ключових проблем є низький рівень технологічної модернізації більшості промислових підприємств. Значна частина виробничих потужностей є застарілою, що ускладнює інтеграцію сучасних цифрових рішень та інноваційних технологій у виробничі процеси. Важливим стримуючим фактором виступає недостатній рівень цифрової інфраструктури та цифрової зрілості підприємств. Багато компаній не мають необхідних ресурсів, компетенцій і стратегічного бачення для впровадження таких технологій, як автоматизація,

аналітика даних чи індустрія 4.0. Суттєвою проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати в умовах цифрової економіки. Недостатній рівень цифрових навичок персоналу та обмежені можливості для професійного розвитку знижують ефективність впровадження інновацій. Також варто відзначити слабку інтеграцію промислових підприємств у інноваційні та стартап-екосистеми. Взаємодія бізнесу, науки та технологічних стартапів залишається недостатньо розвиненою, що обмежує доступ до нових ідей, технологій та рішень.

Додатковим викликом є вплив зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та наслідків російсько-українська війна, які змушують підприємства зосереджуватися на короткостроковому виживанні, а не на довгостроковому інноваційному розвитку.

Крім того, на багатьох підприємствах відсутня чітка стратегія інноваційного розвитку та системний підхід до управління інноваціями, що призводить до фрагментарного впровадження окремих технологій без досягнення комплексного ефекту. Інноваційний розвиток підприємств промислового сектору в умовах цифрової економіки характеризується низкою специфічних рис, що визначають нові підходи до організації виробництва та управління. Насамперед, ключовою особливістю є активне впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси. Використання автоматизованих систем, великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, оптимізувати витрати та створювати інноваційні продукти. Другою важливою рисою є зростання ролі знань, інформації та інтелектуального капіталу як основних ресурсів розвитку. У цифровій економіці конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить не від матеріальних активів, а від здатності генерувати та впроваджувати нові ідеї. Також характерною особливістю є перехід до гнучких організаційних структур і використання адаптивних моделей управління. Підприємства дедалі частіше застосовують проєктний підхід, agile-методології та міжфункціональні команди, що сприяє швидшому реагуванню на зміни ринкового середовища. Суттєвою рисою є посилення інтеграції підприємств у цифрові екосистеми, включаючи співпрацю зі стартапами, науковими установами та IT-компаніями. Така взаємодія забезпечує доступ до інноваційних технологій і сприяє прискоренню інноваційних процесів. Окрім цього, важливою особливістю є цифровізація бізнес-процесів і управління, що охоплює використання ERP-систем, хмарних технологій та цифрових платформ для підвищення прозорості та ефективності діяльності. Водночас в українських умовах інноваційний розвиток відбувається під впливом специфічних факторів, зокрема економічної нестабільності та наслідків російсько-українська війна, що формує підвищену потребу в гнучкості, стійкості та швидкій адаптації підприємств до змін.

Отже, інноваційний розвиток підприємств промислового сектору в цифровій економіці має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні технологічних, організаційних та управлінських змін. Його особливості відображають перехід до нової моделі функціонування підприємств, у якій

ключову роль відіграють цифрові технології, знання та інновації. За умови ефективного використання цих можливостей підприємства здатні підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток і успішно адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко Н., Король С., Федірко А. Цифрове забезпечення як фактор формування інноваційних спільнот в умовах безпекоорієнтованого сталого розвитку підприємств в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-44; 2. Білецький І.В., Рудаченко О.О., Смачило В.В., Ісаєнко О.В. (2025). Оцінка результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств промислового сектору України. Інвестиція: практика та досвід. №20. URL: https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7722; 3. Стегней М., Черничко Т., Лінтур І., Хаустова К., Шолтес Е. Інноваційні засади сталого розвитку територіальних одиниць на основі використання їх економічного потенціалу. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 4. С. 32–40. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-4

Стоянова О.В., канд. техніч. наук, доцент
Зубкова К.В., канд. техніч. наук, доцент
Горіна В.Д., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Херсонський національний технічний університет, Україна

Виробництво плодоовочевих порошків як інноваційна стратегія консервного підприємства

Сушіння методом сублімації — це техніка дегідратації, яка ґрунтується на сублімації води в продукті [1, с.234]. Процес сушіння передбачає три обов'язкові операції – заморожування, власне сублімацію, випаровування залишкової води. Сублімаційне сушіння вважається високоякісним методом зневоднення з кількох причин: працює при низьких температурах, що сприяє збереженню харчової цінності продукту, смаку та зовнішнього вигляду; шокове заморожування пригнічує хімічні та мікробіологічні процеси. На практиці дослідження науковців спрямовані на встановлення раціонального технологічного режиму сушіння матеріалів [2].

В роботі досліджували спосіб виготовлення яблучно-гарбузового порошку методом сублімації пюре. Технологічна схема яблучно-гарбузового порошку включає операції: сублімаційне сушіння пюре; подрібнення; просіювання; зважування; фасування; зберігання. Пюре викладали на противні шаром 5-7 мм. Вихідна вологість яблучно-гарбузового пюре 85,3 %. Температура заморожування пюре - 40 ^{0}С. На стадії досушування діапазон температур в межах + 40 ...+ 45 ^{0}С. Готовий сушений продукт має залишкову вологість – 4 %, загальна тривалість процесу склала 195 хв. Подрібнення проводили за один цикл для

запобігання агрегації порошку. Для оцінки ефективності подрібнення визначали масову частку основних біокомпонентів у готовому продукті. Органолептична характеристика готового продукту: зовнішній вигляд - порошок; консистенція - розсипчаста; колір - жовтий; аромат - тонкий; смак - кисло-солодкий. Умови зберігання: температура повітря – 0…25 ^{0}С, вологість 75%.

Дослідження показують, що в порівнянні з іншими методами сушіння сублімація найбільш ефективно зберігає антиоксиданти, такі як антоціани, флавоноїди, аскорбінову кислоту. Порошок з яблука та гарбуза можна використовувати як наповнювач, загусник і вологоутримувальний агент. Використання методу сублімації на переробних консервних підприємствах дозволяє розширити асортимент продуктів з тривалим терміном зберігання.

Список використаних джерел:

1. Патель С. Розуміння науки сублімаційного сушіння. *Journal of Food Science and Technology*. № 22(4), 2020. С. 234-250; 2. Hafner K., Altin O., Karatas O., Boz Z., Erdogdu F. & Welt B. A. Dry ice sublimation: A computational study with experimental validation for the effects of geometry. *Journal of Food Science*. 2025. Vol. 90, №. 1, e17496. https://doi.org/ 10.1111/1750-3841.17496

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Смірнова О. О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Цифрові компетентності як фактор ефективного використання технологій Big Data та штучного інтелекту у статистичному аналізі

Цифрова трансформація економіки та розвиток інноваційних технологій суттєво змінюють підходи до функціонування підприємств і стартап-екосистем. В умовах високої динамічності економічних процесів зростають обсяги цифрових даних, що зумовлює потребу у їх швидкій та ефективній обробці для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливо актуальним це є у сфері статистичного аналізу, де традиційні методи роботи з даними поступово втрачають ефективність через масштабність, різнорідність та високу швидкість надходження інформаційних потоків. У зв’язку з цим виникає необхідність використання технологій Big Data («великих даних»), які забезпечують накопичення, зберігання та обробку великих обсягів структурованих і неструктурованих даних, що надходять із різних цифрових джерел [0].

Використання Big Data дозволяє підприємствам отримувати більш повну та актуальну інформацію про ринкові процеси, поведінку споживачів і результати господарської діяльності. Водночас самі по собі великі дані потребують подальшої інтелектуальної обробки та інтерпретації. У цьому контексті ключову роль відіграють технології штучного інтелекту, які здатні автоматизувати аналітичні процеси, виявляти закономірності у великих масивах даних, здійснювати прогнозування, оцінювати ризики та формувати аналітичне

підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Відтак, Big Data виступає інформаційною основою для аналізу, тоді як штучний інтелект є інструментом інтелектуальної обробки даних [0, с. 81].

У цих умовах особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей фахівців, оскільки ефективне використання сучасних технологій потребує не лише базових статистичних знань, а й уміння працювати з великими масивами даних, цифровими платформами та інструментами штучного інтелекту. Сучасний фахівець у сфері статистичного аналізу повинен поєднувати аналітичне мислення, технічні навички та здатність адаптуватися до швидких технологічних змін.

Ключові цифрові компетентності у сфері статистичного аналізу розгянуті в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові цифрові компетентності у сфері статистичного аналізу

Напрям компетентностей	Характеристика
Концептуально-аналітичні компетентності	Передбачають розуміння принципів функціонування технологій Big Data та штучного інтелекту, особливостей роботи з великими масивами даних, а також здатність аналізувати, інтерпретувати й критично оцінювати отриману інформацію;
Технічні компетентності	Охоплюють володіння мовами програмування Python і SQL, використання аналітичних платформ та інструментів візуалізації даних (Power BI, Tableau, Matplotlib, Plotly), необхідних для збору, обробки, структуризації та представлення результатів аналізу;
Компетентності взаємодії зі штучним інтелектом	Включають навички формулювання ефективних запитів до ШІ-систем (prompt engineering), використання інструментів штучного інтелекту для автоматизації аналітичних процесів та прогнозування;
Практично-прикладні компетентності	Полягають у здатності інтегрувати цифрові технології у професійну діяльність, застосовувати їх для вирішення прикладних аналітичних завдань та пошуку ефективних управлінських рішень;
Інформаційно-безпекові та етичні компетентності	Передбачають дотримання принципів кібербезпеки, захисту даних та етичного використання цифрових технологій і систем штучного інтелекту.

Джерело: сформовано автором на основі [0, 0]

Слід також зауважити, що інтеграція зазначених компетентностей трансформує класичну роль статистики, дозволяючи перейти від простого описового аналізу до предиктивного моделювання. Використання статистичного інструментарію в синергії з алгоритмами машинного навчання мінімізує вплив людського фактора та похибок, забезпечуючи високу точність прогнозів. Це дозволяє здійснювати глибинну кількісну оцінку латентних зв’язків у великих масивах даних, що є критично важливим для стратегічного планування.

Отже, ефективне використання технологій Big Data та штучного інтелекту у статистичному аналізі безпосередньо залежить від рівня цифрових компетентностей фахівців. В умовах цифрової економіки їх розвиток стає важливою передумовою підвищення якості аналітичних процесів, ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємств і стартап-

екосистем. Це сприяє активізації інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та їх адаптації до сучасних технологічних змін.

Список використаних джерел:

1. Шкирта І. М., Лазар В. Ф. Технологія Big Data: сутність, можливості для бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2019. С. 51-55; 2. Осауленко О. Г., Горобець О. О. Інтеграція технологій великих даних і штучного інтелекту в цифровій екосистемі суспільства: від концепції до впровадження в офіційну статистику. *Економіка України*, 2025. №8 (765), С. 76–86; 3. Medium. Big Data Analytics in 2026: Skills You Need to Stay Relevant in a Data-Driven World. 2026; 4. Олексюк В., Спірін О., Балик Н., Іванова С. Розвиток цифрової компетентності наукових та науково-педагогічних працівників засобами генеративного штучного інтелекту. *Освіта. Інноватика. Практика*, 2025. Том 13, No 8. С.110-121.

Сьомченко В. В., канд. екон. наук, доцент
Бріжань А.-М. В., здобувач освітнього ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Цифрова трансформація промислових підприємств України

Сучасна українська промисловість переживає один із найскладніших періодів у своїй новітній історії. Поєднання воєнних дій, геополітичної нестабільності, руйнування виробничої інфраструктури та порушення логістичних маршрутів створює безпрецедентні виклики для вітчизняних підприємств. Водночас глобальні тенденції цифрової трансформації, що охоплюють світову економіку, формують нові стандарти ведення бізнесу, роблять цифрові технології ключовим інструментом підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості виробничих систем.

У таких умовах цифровізація стає стратегічною необхідністю для українських промислових підприємств. Вона дає змогу оптимізувати операційні процеси, зменшувати ризики, пов'язані з людським фактором, підвищувати гнучкість управління та забезпечувати безперервність виробництва навіть в умовах зовнішніх загроз. Особливе значення набуває впровадження IoT, ERP-систем, штучного інтелекту, Big Data, цифрових двійників та хмарних сервісів, здатних забезпечити нову якість планування, контролю та прогнозування у виробничих процесах [8].

Сьогодні цифрова трансформація промислових підприємств України стає ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності адаптуватися до мінливих умов сучасного економічного та безпекового середовища. Впровадження цифрових технологій уже сьогодні істотно змінює характер організації виробництва, структуру управлінських процесів, модель ухвалення рішень та архітектуру бізнес-операцій. Найбільш відчутні трансформаційні ефекти спостерігаються у сферах виробничого планування,

логістики, управління запасами та технічного обслуговування обладнання. Використання IoT-сенсорів, систем моніторингу та аналітики в реальному часі забезпечує не лише фіксацію стану обладнання, а й прогнозування його зносу, що дає змогу переходити до концепції Predictive Maintenance, мінімізувати незаплановані простої, скорочувати витрати на ремонт та оптимізувати технічні цикли [2].

Впровадження ERP-систем змінює функціональну модель управління підприємством, забезпечуючи інтеграцію всіх ключових процесів у єдину інформаційну платформу, що знижує ймовірність помилок, прискорює синхронізацію виробничих і фінансових даних та формує передумови для побудови цифрової екосистеми підприємства. Значного впливу набуває штучний інтелект, застосування якого дає можливість моделювати попит, оптимізувати виробничі черги, прогнозувати потреби в матеріалах і коригувати графіки виробництва залежно від зовнішніх змін. Підприємства, які використовують Big Data для аналізу внутрішніх та зовнішніх потоків інформації, демонструють вищу адаптивність до порушень ланцюгів постачання, оперативніше реагують на зміни ринку та отримують змогу управляти ризиками на основі точних прогнозних моделей [3].

Важливою складовою цифрової трансформації є застосування технологій Digital Twin, які дозволяють створювати віртуальні копії виробничих ліній чи окремих технологічних процесів. Це дає змогу підприємствам тестувати різні сценарії модернізації, зміни параметрів виробництва або логістичного налаштування без ризиків для реального обладнання та фінансових втрат. Хмарні сервіси, у свою чергу, забезпечують масштабованість цифрової інфраструктури, знижуючи потребу в капітальних витратах на IT-обладнання, а також підвищуючи гнучкість у розгортанні нових рішень [4].

Проте, попри значний потенціал цифровізації, українські промислові підприємства стикаються з низкою системних обмежень, які стримують повноцінну реалізацію трансформаційних стратегій. До ключових проблем належать обмежене фінансування інновацій, висока вартість сучасних цифрових рішень, нестача кваліфікованих кадрів, відсутність належної кіберінфраструктури, а також фрагментованість управлінських систем. Нерідко підприємства впроваджують цифрові рішення точково, без цілісної стратегії, що не дозволяє досягти очікуваного економічного ефекту або ж призводить до дублювання функцій. Бар'єром також виступає низький рівень інтеграції цифрових платформ між собою, що ускладнює формування єдиного інформаційного простору [6].

Рівень цифрової зрілості українських підприємств істотно варіює залежно від галузі, масштабу виробництва та фінансових можливостей. Підприємства машинобудування та металургії демонструють вищий рівень цифрової інтеграції, тоді як підприємства легкої та харчової промисловості переважно перебувають на етапі часткової автоматизації. Водночас національні реалії, зокрема умови воєнного стану, руйнування інфраструктури, нестабільність логістичних ланцюгів та дефіцит енергетичних ресурсів формують унікальні

потреби у впровадженні цифрових рішень, спрямованих на підвищення стійкості та мінімізацію ризиків [1].

Оцінка ефективності цифровізації через показники ROI, OEE, TCO та Cycle Time демонструє різний рівень економічної віддачі залежно від типу технологій. У середньому підприємства, що впровадили IoT та аналітику даних, показують скорочення простоїв на 15-30 %, тоді як застосування штучного інтелекту для планування виробництва забезпечує зменшення витрат на 10-18% та прискорення виробничих циклів на 8-12 %. Найвищу економічну віддачу мають Digital Twin у поєднанні з ERP-системами, що дозволяє оптимізувати виробничі сценарії ще до їх фактичного запуску, мінімізуючи витрати на модернізацію [5].

Цифрова трансформація виступає ключовим драйвером посткризового відновлення та розвитку української промисловості, а її ефективність визначатиметься здатністю підприємств інтегрувати цифрові технології комплексно, системно та стратегічно, забезпечуючи не лише підвищення продуктивності, а й довгострокову економічну та операційну стійкість (табл. 1).

Таблиця 1

Ефекти впровадження цифрових технологій

Цифрова технологія	Основний вплив на підприємство	Економічний ефект	Ступінь готовності українських підприємств
IoT та сенсори	Моніторинг в реальному часі, Predictive Maintenance	-15-30% простоїв	Середній
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів, прозорість управління	-8-12% витрат, +точність планування	Середньо-високий у великих підприємств
Штучний інтелект	Прогнозування, оптимізація виробництва	-10-18% витрат, -8-12% тривалості циклу	Низький-середній
Big Data	Аналітика великих масивів даних	Підвищення точності управлінських рішень	Середній
Digital Twin	Моделювання процесів, тестування сценаріїв	Найвищий ефект: до -25% витрат на модернізацію	Низький
Хмарні сервіси	Масштабованість, зниження капітальних витрат	-20-40% витрат на IT-інфраструктуру	Середньо-високий

Джерело: власна розробка

Отже, цифрова трансформація промислових підприємств України є не просто інструментом підвищення ефективності окремих процесів, а комплексною стратегічною моделлю розвитку, яка визначає можливості адаптації промислового сектору до умов воєнної нестабільності, економічного тиску та глобальних технологічних змін. Впровадження цифрових технологій – IoT, ERP-систем, штучного інтелекту, Big Data, Digital Twin і хмарних платформ – формує нову якість виробничого та управлінського середовища, створюючи

фундамент для модернізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та зміцнення економічної стійкості підприємств [7].

Цифровізація сприяє істотному скороченню виробничих витрат, мінімізації простоїв, поліпшенню точності планування та зростанню операційної гнучкості. Особливо вагомим є ефект від застосування Predictive Maintenance, цифрових двійників та інтегрованих управлінських систем, які дозволяють підприємствам прогнозувати ризики, тестувати стратегії модернізації й оптимізувати використання ресурсів ще на етапі планування. Узагальнення показників ефективності цифрових рішень підтверджує, що комплексна цифрова трансформація створює найвищу економічну віддачу порівняно з точковою автоматизацією, оскільки забезпечує цілісність даних та синергію між виробничими, логістичними та фінансовими процесами [6].

Цифрова трансформація відкриває для українських промислових підприємств широкі можливості для довгострокового розвитку та відновлення в умовах структурних викликів. Її успішність залежатиме від здатності підприємств комплексно інтегрувати цифрові рішення, стратегічно управляти даними та інвестувати в інновації, формуючи тим самим підґрунтя для конкурентоспроможної, технологічно зрілої та економічно стійкої промислової системи України.

Список використаних джерел:

1. Гуренко А. В., Гашутіна О. Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство.* 2018. № 19. С. 739–745; 2. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2020. №. 17. С. 280–290; 3. Державна служба статистики України. Промисловість України: 2023 [Електронний ресурс]. Київ, 2024. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 25.04.2026); 4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова Україна – 2030 [Електронний ресурс]. Київ, 2023. URL: https://plan2.diia.gov.ua (дата звернення: 25.04.2026); 5. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології.* 2019. № 4. Том 3.; 6. Deloitte. Industry 4.0 in Eastern Europe [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://www2.deloitte.com/ua (дата звернення: 27.04.2026); 7. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu (дата звернення: 27.04.2026); 8. Harvard Business Review. ROI of Digital Transformation [Електронний ресурс]. 2023. URL: https://hbr.org (дата звернення: 27.04.2026).

Фурса В.А., канд. ек. наук, доцент
Южека Р.С., здобувач вищої освіти ступеня магістр, член Громадської організації «Спілка освітян України»
Харківський національний університет внутрішніх справ, Україна

Основні елементи інституційного середовища ринку цінних паперів в Україні

Ринок цінних паперів є ключовим елементом фінансової системи України, що забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів між економічними агентами. Його функціонування визначається не лише економічними чинниками, але й інституційними умовами, які формують правила поведінки учасників ринку. Саме інституційне середовище визначає рівень довіри інвесторів, прозорість операцій та ефективність мобілізації капіталу. В Україні інституційна архітектура ринку цінних паперів формувалася поступово в процесі трансформації економіки. Цей процес супроводжувався численними структурними та регуляторними змінами. Інституційні умови функціонування ринку цінних паперів включають сукупність формальних і неформальних інститутів. Формальні інститути представлені системою законодавчих і нормативно-правових актів, що регламентують випуск, обіг та облік цінних паперів. Неформальні інститути охоплюють усталені практики, ділову культуру та рівень довіри між учасниками ринку. Взаємодія цих елементів визначає реальний стан фондового ринку. Для портфельного інвестування особливо важливою є стабільність інституційних правил [4, с. 113].

Центральне місце в інституційній системі ринку цінних паперів України займає держава як регулятор. Державне регулювання спрямоване на забезпечення мання фінансової стабільності. Воно реалізується через систему спеціалізованих органів та механізмів нагляду. В умовах нестабільності роль держави як гаранта функціонування ринку істотно зростає. Це особливо актуально для ринку портфельних інвестицій. Державне регулювання ринку цінних паперів в Україні здійснюється на основі принципів законності, прозорості та рівності учасників. Важливим завданням регулятора є запобігання маніпуляціям і зловживанням на ринку. Для цього застосовуються механізми ліцензування, контролю та санкцій. Ефективність цих механізмів безпосередньо впливає на інвестиційний клімат. Відтак інституційна якість регулювання є критичним фактором розвитку портфельного інвестування. Регуляторне середовище ринку цінних паперів формується на основі спеціального законодавства. Воно визначає правовий статус учасників ринку, порядок здійснення операцій та вимоги до розкриття інформації. Чіткість і послідовність правових норм сприяють зниженню інституційних ризиків. Водночас часті зміни законодавства можуть негативно впливати на довіру інвесторів. Це є однією з характерних проблем українського фондового ринку [5]. Важливою складовою інституційних умов є система захисту прав інвесторів. Захист прав власників цінних паперів є ключовою передумовою розвитку портфельного інвестування. Недостатній рівень такого захисту стримує залучення як внутрішніх, так і

зовнішніх інвестицій. В Україні ця система поступово вдосконалюється, проте залишається низка проблем. Особливо вразливими є дрібні інвестори. Інституційна архітектура ринку цінних паперів також передбачає наявність механізмів розкриття інформації. Прозорість інформації є необхідною умо- вою прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

Регуляторні вимоги щодо звітності емітентів спрямовані на зниження інформаційної асиметрії. У портфельному інвестуванні доступ до достовірної інформації має вирішальне значення. Недостатній рівень прозорості підвищує ризики інвестування [1, с. 175]. У межах державного регулювання можна виділити ключові напрями впливу на ринок цінних паперів: нормативно-правове регулювання обігу цінних паперів; ліцензування професійної діяльності на ринку; нагляд і контроль за дотриманням правил; захист прав та інтересів інвесторів.

Ці напрями формують основу інституційного впливу держави на ринок. Окрему роль в інституційному середовищі відіграє координація між різними органами державної влади. Ефективність регулювання залежить від узгодженості дій регуляторів фінансового сектору. Недостатня координація може призводити до регуляторних прогалин або дублювання функцій. В умовах криз це особливо небезпечно. Тому інституційна взаємодія є важливим фактором стабільності ринку. Стан інституційного середовища ринку цінних паперів безпосередньо впливає на структуру портфельних інвестицій. За наявності ефективних інститутів інвестори схильні формувати довгострокові портфелі. У протилежному випадку переважають короткострокові та спекулятивні стратегії. В Україні саме інституційні обмеження часто зумовлюють домінування державних цінних паперів у портфелях. Це відображає прагнення інвесторів мінімізувати ризики [3, с. 50]. Інституційні умови визначають також рівень інтеграції українського ринку цінних паперів у світовий фінансовий простір. Гармонізація регуляторних норм із міжнародними стандартами сприяє залученню іноземних портфельних інвестицій. Водночас інституційна нестабільність стримує цей процес. Це знижує потенціал розвитку фондового ринку. Таким чином, інституційний фактор має стратегічне значення. Важливим елементом інституційної архітектури є наявність ефективної системи відповідальності за порушення правил ринку. Санкції за маніпуляції та порушення інформаційної дисципліни виконують превентивну функцію. Вони сприяють формуванню довіри до ринку. Недостатня жорсткість санкцій знижує ефективність регулювання. Це негативно впливає на інвестиційну активність [5, с. 74].

Отже, інституційні умови функціонування ринку цінних паперів в Україні формують базове середовище для розвитку портфельного інвестування. Їх якість визначає рівень ризиків, доступність фінансових інструментів та довіру інвесторів. В умовах нестабільності роль інституційного чинника суттєво зростає. Саме він визначає здатність ринку адаптуватися до кризових викликів. Це створює передумови для аналізу ролі окремих інституційних учасників ринку. Функціонування ринку цінних паперів в Україні забезпечується сукупністю інституційних учасників, які виконують різні, але взаємопов’язані

функції. Саме їхня взаємодія формує організаційну основу ринку та визначає можливості розвитку портфельного інвестування. Інституційні учасники забезпечують емісію, обіг, зберігання та облік цінних паперів. Вони також виконують роль посередників між інвесторами та емітентами. Ефективність діяльності цих інститутів безпосередньо впливає на інвестиційний клімат [4]. Воєнна нестабільність стала одним із найпотужніших чинників трансформації інституційних умов функціонування ринку цінних паперів України. Починаючи з повномасштабних безпекових викликів, фінансовий ринок зазнав суттєвих структурних і регуляторних змін. Умови функціонування ринку значною мірою визначаються не лише економічною доцільністю, але й міркуваннями фінансової безпеки. Це суттєво змінює логіку поведінки учасників ринку. Інституційне середовище набуває кризового характеру [7].

В умовах воєнної нестабільності істотно змінюється роль інституційних інвесторів. Пенсійні та інвестиційні фонди змушені переглядати свої портфельні стратегії. Зростає частка державних боргових інструментів у їхніх портфелях. Це знижує рівень диверсифікації. Проте підвищує відносну безпеку інвестицій.

Отже, трансформація інституційних умов призвела до суттєвої зміни конфігурації ринку, де держава одночасно виступає і ключовим регулятором, і головним емітентом. Посилення наглядових функцій та впровадження антикризових обмежень дозволило зберегти цілісність фінансової інфраструктури та запобігти системному колапсу ринку. Однак зворотним боком такої централізації стало вимивання приватних корпоративних інструментів та формування моноцентричної моделі ринку, орієнтованої на обслуговування державних боргових потреб через інструмент облігацій внутрішньої державної позики. Діяльність інституційних учасників у сучасних умовах характеризується глибокою адаптивністю та зміщенням пріоритетів у бік збереження капіталу. Надійне функціонування депозитарної системи та розрахунково-клірингових інститутів забезпечило безперервність обліку прав власності, що є критично важливим для підтримання мінімального рівня інвестиційної активності. Водночас обмеження участі нерезидентів та звуження інвестиційного горизонту внутрішніх гравців вимагають переосмислення регуляторних підходів для стимулювання ринку у майбутньому. Подальший розвиток інституційної архітектури ринку цінних паперів має базуватися на балансі між необхідним державним контролем та відновленням ринкових стимулів. Гармонізація вітчизняного законодавства з міжнародними стандартами та посилення координації між фінансовими регуляторами створять підґрунтя для розширення спектру доступних інструментів. Саме гнучкість інституційних умов та здатність до швидкої адаптації визначатимуть темпи поствоєнного відновлення фондового ринку та його спроможність залучати довгострокові портфельні інвестиції.

Список використаних джерел:

1.Бушовська Л. Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 11. С. 170–176; 2. Різник Д. В. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. *Економіка та суспільство,* № (48).

2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-60 (дата звернення 25.12.2025); 3. Соколовська О. М. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан і проблеми залучення. *Вісник економічної науки України.* 2021. № 2 (41). С. 92–99; 4.Фінансові результати ПрАТ «Київстар». URLhttps://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers; 5. Liu B., Guo R. Can the Development of E-Government Make Local Enterprises More Attractive to Foreign Capital? *Research in International Business and Finance.* 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102717 (дата звернення25.12.2025); 6. Михайлів В. П. Інвестиційне законодавство: стан, проблеми, перспективи. Міністерство юстиції: веб-сайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_40069 (дата звернення 25.12.2025).

Хаєцька О.П., канд. екон. наук, доцент
Березова С.О. здобувачка вищої освіти ступеня магістр
Вінницький національний аграрний університет, Україна

Інноваційно-інвестиційні механізми стратегічного розвитку аграрних підприємств

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції на світових аграрних ринках та динамічного розвитку технологій забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств вимагає формування дієвих інноваційно-інвестиційних механізмів. Зростання ролі інновацій як ключового чинника підвищення продуктивності, ресурсної ефективності та екологічної стійкості виробництва зумовлює необхідність активізації інвестиційних процесів, орієнтованих на модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологічних рішень.

У цьому контексті особливої актуальності набуває вдосконалення теоретико-методичних підходів до формування та реалізації інноваційно-інвестиційних механізмів стратегічного розвитку аграрних підприємств. Такі механізми мають забезпечувати адаптацію суб’єктів господарювання до зовнішніх викликів, підвищення рівня їх конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей функціонування.

Інноваційно-інвестиційний механізм стратегічного розвитку аграрних підприємств доцільно розглядати як сукупність взаємопов’язаних елементів, що забезпечують формування, залучення та ефективне використання інвестиційних ресурсів для впровадження інновацій з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий механізм охоплює інституційні, організаційні, фінансово-економічні та управлінські складові, які функціонують у тісній взаємодії [2].

Ключовими елементами інноваційно-інвестиційного механізму є: визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, формування інвестиційної політики, оцінка інноваційного потенціалу, відбір і реалізація інноваційних проєктів, а також моніторинг і контроль результатів їх впровадження. Важливу роль відіграє також забезпечення ефективної взаємодії

з інвесторами, фінансовими установами, державними органами та іншими стейкхолдерами.

Формування інноваційно-інвестиційного механізму передбачає поетапну реалізацію відповідних управлінських рішень (рис. 1). На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, що дозволяє визначити основні напрями стратегічного розвитку. Другий етап пов'язаний із формуванням портфеля інноваційних проєктів та оцінкою їх інвестиційної привабливості. На третьому етапі відбувається залучення фінансових ресурсів та реалізація інноваційних заходів. Завершальний етап передбачає оцінювання економічної ефективності впроваджених інновацій та коригування стратегічних орієнтирів розвитку.

Економічна ефективність функціонування інноваційно-інвестиційного механізму проявляється у зростанні продуктивності праці, зниженні виробничих витрат, підвищенні якості продукції та розширенні ринків збуту. Впровадження інновацій сприяє оптимізації використання ресурсів, впровадженню енергоощадних технологій та підвищенню екологічної безпеки виробництва, що є важливими умовами сталого розвитку аграрних підприємств.

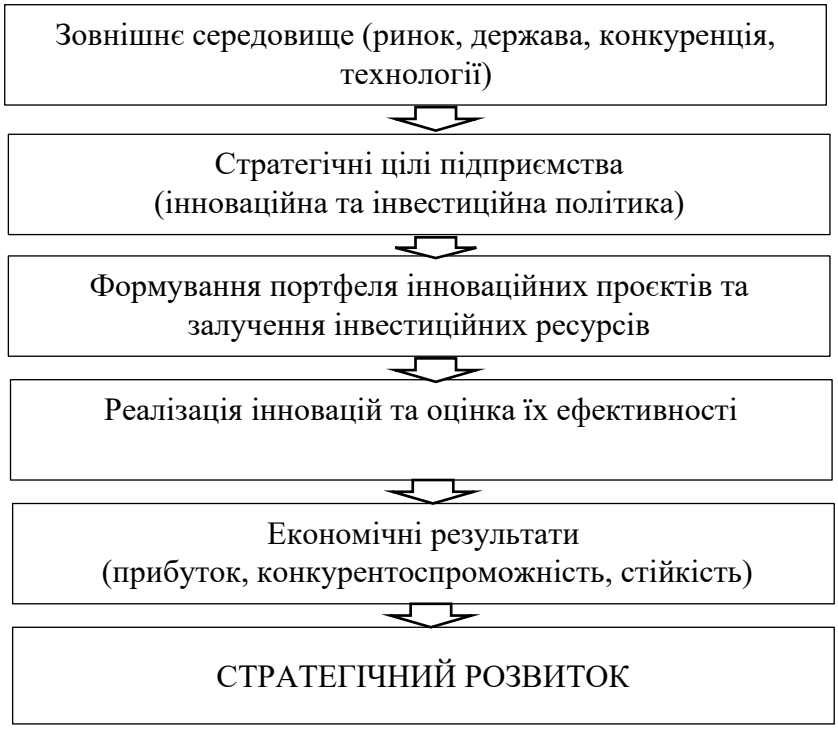

Рис. 1. Інноваційно-інвестиційний механізм стратегічного розвитку аграрних підприємств

Джерело: сформовано авторами

На рис. 1 представлено узагальнену модель інноваційно-інвестиційного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка відображає послідовність формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного впровадження інновацій. Модель демонструє взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, інноваційною та

інвестиційною політикою, процесом реалізації інноваційних проєктів та досягнутими економічними результатами.

Суттєвим аспектом стратегічного розвитку аграрних підприємств є вплив інноваційно-інвестиційних механізмів на формування їх конкурентних переваг. Підприємства, які активно впроваджують інновації та ефективно управляють інвестиційними ресурсами, здатні оперативніше адаптуватися до змін ринкового середовища, освоювати нові бізнес-моделі та зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Водночас результативність реалізації таких механізмів значною мірою визначається рівнем розвитку інституційного середовища, доступністю фінансових ресурсів, ефективністю державної підтримки та станом інфраструктури аграрного ринку [3].

Важливим елементом інноваційно-інвестиційного забезпечення є формування раціональної структури джерел фінансування. Власні кошти підприємств забезпечують фінансову автономію та мінімізують ризики боргового навантаження, проте їх обмеженість стримує масштабність інноваційних перетворень. Банківське кредитування дозволяє швидко залучати значні ресурси для реалізації інвестиційних проєктів, однак супроводжується високою вартістю капіталу та підвищеними фінансовими ризиками. Державна підтримка у формі субсидій, дотацій і пільгового кредитування сприяє активізації інноваційної діяльності, хоча обмежений доступ і складність процедур знижують її ефективність. Інноваційні фонди та грантові програми забезпечують цільове фінансування інноваційних проєктів, але характеризуються конкурсним відбором і обмеженими обсягами ресурсів. Важливу роль відіграють також партнерські проєкти, які дозволяють розподіляти ризики та залучати додаткові компетенції, хоча потребують узгодження інтересів усіх учасників [1; 2].

Формування інноваційно-інвестиційного механізму розвитку аграрних підприємств передбачає системний підхід, що охоплює визначення стратегічних пріоритетів, оцінку інноваційного потенціалу, формування портфеля інноваційних проєктів та забезпечення їх фінансування за рахунок оптимального поєднання власних і залучених ресурсів. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та підвищити ефективність інвестиційної діяльності. Впровадження інновацій за належного інвестиційного забезпечення сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та розширенню ринків збуту. Крім того, інноваційно-інвестиційні механізми забезпечують формування додаткових конкурентних переваг за рахунок цифровізації виробничих процесів, впровадження сучасних технологій та підвищення екологічної безпеки діяльності.

Отже, інноваційно-інвестиційні механізми є ключовим інструментом стратегічного розвитку аграрних підприємств, оскільки забезпечують їх адаптацію до сучасних економічних викликів, підвищення ефективності господарювання та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Жегус О.В., Давиденко В.В. стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23; 2. Бреус С., Дудник О. Роль та значення інновацій у формуванні стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-68; 3. Хаєцька О.П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024. № 2 (68). С. 123-141. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-8.

Хилько І. І., старший викладач
Славська О. Ю., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Миколаївський національний аграрний університет, Україна

Інтелектуальні системи прогнозування на основі машинного навчання в умовах цифрової економіки

Сучасна цифрова економіка характеризується високою динамічністю інформаційних потоків, зростанням обсягів даних та потребою у швидкому прийнятті рішень. У таких умовах традиційні методи прогнозування втрачають ефективність, оскільки не здатні адекватно враховувати багатовимірність і складність економічних процесів. Саме тому все більшого значення набувають інтелектуальні системи прогнозування, що базуються на технологіях машинного навчання (Machine Learning, ML) [1].

Актуальність роботи обумовлена необхідністю нових, ефективніших інструментів прогнозування в умовах цифрової економіки.

Мета дослідження: показати роль і значення інтелектуальних систем прогнозування на основі машинного навчання як стратегічного інструменту цифрової економіки, а також визначити ключові переваги, сфери застосування та актуальні виклики їх впровадження.

Машинне навчання – це напрям штучного інтелекту, який забезпечує здатність системи самостійно виявляти закономірності у великих масивах даних і формувати прогнози без прямого програмування. До найпоширеніших методів машинного навчання, застосовуваних у прогнозних моделях, належать регресійний аналіз, дерева рішень, нейронні мережі, метод опорних векторів, ансамблеві моделі (random forest, gradient boosting тощо).

Як показано в табл. 1, різні методи машинного навчання застосовуються у цифровій економіці для прогнозування фінансових, маркетингових та соціально-економічних процесів.

Інтелектуальні системи прогнозування дають змогу:

– підвищити точність оцінки майбутніх економічних тенденцій;

– оперативно реагувати на зміни ринкових умов;
– зменшити ризики прийняття неефективних управлінських рішень;
– оптимізувати бізнес-процеси завдяки аналітиці даних у реальному часі.

Таблиця 1.

Основні методи машинного навчання та напрями їх застосування у цифровій економіці

Метод машинного навчання	Коротка характеристика	Типові сфери застосування
Лінійна / логістична регресія	Побудова залежності між змінними, оцінка трендів	Економічний аналіз, фінансове прогнозування
Дерева рішень, Random Forest	Ієрархічна класифікація даних, врахування багатьох факторів	Кредитний скоринг, маркетинг
Метод опорних векторів (SVM)	Побудова гіперплощини для розділення даних	Аналіз ринку, прогноз попиту
Нейронні мережі, Deep Learning	Самонавчальні моделі з багатьма шарами обробки	Аналіз великих даних, енергетика, охорона здоров'я
Ансамблеві методи (Gradient Boosting)	Комбінація кількох моделей для підвищення точності	Прогнозування цін, поведінковий аналіз

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних наукових досліджень [1, 2, 3].

Особливого розвитку такі системи набули у сферах фінансового прогнозування**,** маркетингової аналітики**,** управління ланцюгами постачання**,** енергетики та державного управління [2]**.** Наприклад, застосування глибинного навчання дозволяє прогнозувати динаміку попиту, валютні коливання або навіть соціально-економічні кризи з високою точністю.

Водночас упровадження інтелектуальних прогнозних систем супроводжується низкою викликів – зокрема, необхідністю якісних даних, питаннями етичності та прозорості алгоритмів, кібербезпекою, а також підготовкою фахівців**,** здатних працювати з такими технологіями. Тому важливим завданням сучасної науки й освіти є формування компетенцій у сфері аналітики даних, штучного інтелекту та цифрового менеджменту [3].

З огляду на стрімку цифровізацію суспільства, роль інтелектуальних систем прогнозування виходить далеко за межі суто технічного інструменту обробки даних. Вони перетворюються на стратегічний ресурс, здатний забезпечити конкурентні переваги на глобальному ринку. У сучасних умовах інформаційної економіки дані розглядаються як ключовий актив, а здатність їх ефективно аналізувати та інтерпретувати – як визначальний чинник успіху підприємств і державних інституцій. Саме інтелектуальні системи, що базуються на машинному навчанні, забезпечують можливість перетворення неструктурованих потоків інформації у практично значущі знання, на основі яких формуються моделі прогнозування економічних, фінансових, соціальних та технологічних процесів. Варто зазначити, що інтеграція таких систем у різні галузі сприяє розвитку нових бізнес-моделей і форм управління.

У фінансовій сфері вони дозволяють автоматизувати кредитний скоринг та знизити ризики; у маркетингу – прогнозувати поведінку споживачів; в енергетиці – оптимізувати споживання ресурсів; у державному секторі –

підвищити ефективність планування й моніторингу соціально-економічних показників. Крім того, машинне навчання забезпечує можливість оперативної адаптації прогнозних моделей до змін зовнішнього середовища, що є особливо актуальним в умовах нестабільності глобальних ринків [2].

Однак, поряд із численними перевагами, актуальними залишаються питання етичності використання штучного інтелекту, безпеки даних і прозорості алгоритмів прийняття рішень. Це зумовлює потребу у формуванні нормативно-правових рамок та розробці принципів «пояснюваного» штучного інтелекту (Explainable AI), який забезпечує довіру користувачів до результатів прогнозування.

Значною передумовою ефективного впровадження інтелектуальних систем є також підготовка фахівців нового типу – аналітиків даних, дата-сайентістів, спеціалістів з цифрової трансформації, здатних поєднувати технічні знання з економічним мисленням і розумінням управлінських процесів. У цьому контексті розвиток інтелектуальних систем прогнозування постає не лише як технологічна інновація, а як соціально-економічна необхідність, що визначає рівень цифрової зрілості суспільства, конкурентоспроможність економіки та ефективність державного управління.

Інтелектуальні системи прогнозування, побудовані на технологіях машинного навчання, є ключовим інструментом цифрової економіки та стратегічним ресурсом для забезпечення конкурентних переваг підприємств і держав. Вони суттєво перевершують традиційні методи за точністю, швидкістю та здатністю працювати зі складними, багатовимірними даними в умовах високої невизначеності й динамічності ринків.

Водночас широке впровадження таких систем неможливе без вирішення низки критичних викликів: забезпечення якості та безпеки даних, підвищення прозорості й етичності алгоритмів (Explainable AI), створення нормативно-правової бази та подолання дефіциту кваліфікованих кадрів.

Розвиток інтелектуальних систем прогнозування на основі машинного навчання є не лише технологічною інновацією, а й соціально-економічною необхідністю, що визначає рівень цифрової зрілості суспільства, конкурентоспроможність національної економіки та ефективність управлінських рішень у XXI столітті.

Список використаних джерел:

1. Вдовиченко І.Н., Хоцкіна В.Б. Інтелектуальні системи : навч. посіб. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2023. 187 с. URL: https://dspace.duet.edu.ua/items/2ef5e726-4706-47c2-8499-d7dfeafa5a43 (дата звернення: 03.05.2026); 2. Сізова Н.Д. Інтелектуальні управляючі системи і технології: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» денної, заочної і дистанційної форм навчання. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2024. 65 с. URL: https://surl.li/rzdudf; (дата звернення: 03.05.2026); 3. OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris : OECD Publishing, 2019. 152 p. DOI: https://doi.org/10.1787/eedfee77-en

Хлопоніна-Гнатенко О.І., канд. екон. наук, доцент
Логвіненко Є.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Державний біотехнологічний університет, Україна

Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток підприємств

У сучасній економіці цифрові технології відіграють визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Глобалізація, швидкий розвиток інформаційних систем і зростання обсягів даних сприяють трансформації традиційних бізнес-моделей. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, отримують можливість не лише оптимізувати свою діяльність, а й створювати інноваційні продукти та послуги. Тобто цифровізація стає ключовим чинником економічного зростання, оскільки вона забезпечує гнучкість, швидкість реагування на зміни та ефективне використання ресурсів.

Цифрові технології — це сукупність сучасних інструментів і систем, що забезпечують створення, обробку, збереження та передачу інформації в електронному вигляді. До основних із них належать: хмарні обчислення, штучний інтелект, великі масиви даних (Big Data), Інтернет речей (IoT), блокчейн, автоматизовані системи управління.

Інтеграція ж цих технологій у бізнес-процеси підприємств сприяє підвищенню їх ефективності та створює передумови для інноваційного розвитку.

Цифрові технології виступають рушійною силою інноваційних процесів адже їх застосування дозволяє: скорочувати цикл розробки нових продуктів; підвищувати точність прогнозування; швидко тестувати нові ідеї; впроваджувати гнучкі методи управління (Agile, Scrum) та ін. [1].

Завдяки аналізу великих масивів даних підприємства отримують можливість глибше розуміти потреби споживачів, що сприяє створенню

В той же час використання цифрових технологій забезпечує підприємствам такі переваги: підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат, покращення якості продукції та послуг, швидке реагування на зміни ринку, зростання рівня задоволеності клієнтів.

Попри значні переваги, цифрова трансформація супроводжується певними труднощами такими як: високі витрати на впровадження технологій, кіберзагрози та ризики витоку даних, опір персоналу змінам, нестача кваліфікованих фахівців у сфері цифрових технологій, потреба в оновленні застарілої інфраструктури, складність інтеграції нових рішень з існуючими системами [2].

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу: стратегічного планування цифрової трансформації, створення культури інновацій, інвестування в навчання персоналу та кібербезпеку.

Однією з найважливіших сучасних тенденцій є формування цифрових екосистем — відкритих платформ, які об'єднують підприємства, партнерів, постачальників і клієнтів. Розвиток таких екосистем сприяє: обміну знаннями та досвідом, спільній розробці інновацій, масштабуванню бізнесу, синергії

технологій та ресурсів. Яскравими прикладами є екосистеми Apple, Google, Amazon та Alibaba, які демонструють, як цифрові технології можуть створювати мультиплікаційний ефект для розвитку бізнесу [3].

Цифрова трансформація підприємств продовжуватиме поглиблюватися з розвитком таких технологій:

- штучний інтелект і машинне навчання — для автоматизації складних аналітичних і управлінських завдань;
- розширена реальність (AR/VR) — для навчання персоналу, проєктування та клієнтського досвіду;
- квантові обчислення — для розв'язання задач оптимізації, недоступних класичним комп'ютерам;
- Edge Computing — для обробки даних безпосередньо на місці їх збору без передачі в хмару.

Ефективне використання цих технологій дозволить підприємствам не лише адаптуватися до нових реалій, а й формувати майбутнє ринку. Акцент зміщується з простого впровадження цифрових інструментів на створення цілісної цифрової стратегії, яка охоплює всі рівні управління та бізнес-процеси[4].

Отже можна зробити висновок, що цифрові технології є каталізатором інноваційного розвитку сучасних підприємств. Їх активне впровадження дозволяє трансформувати бізнес-моделі, оптимізувати операційну діяльність, підвищувати якість управлінських рішень і створювати принципово нові цінності для клієнтів. В той же час цифрова трансформація — це не просто технічне оновлення. Це фундаментальна зміна філософії ведення бізнесу, що вимагає від керівництва стратегічного бачення, готовності до експериментів і здатності швидко адаптуватися до змін. Підприємства, які не спроможуться інтегрувати цифрові рішення у свою стратегію, ризикують втратити не лише конкурентні позиції, а й саму здатність до існування на ринку. Натомість ті, хто обирає шлях цифрової трансформації, відкривають для себе безмежні можливості для зростання, інновацій та лідерства в епоху цифрової економіки.

Список використаних джерел:

Швиданенко Г. О. Цифрова трансформація бізнесу: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, О. В. Бойченко. — К.: КНЕУ, 2022. — 312 с. 2. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation: An overview of the current state of the art of research // SAGE Open. — 2021. — Vol. 11, No. 3. — P. 1–15. 3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. — 2019. — Vol. 28, No. 2. — P. 118–144. 4. McKinsey & Company. Technology Trends Outlook 2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech

Шовкун-Заблоцька Л.В., канд. екон. наук, доцент
Таран В.М., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет

Інноваційна діяльність підприємства як чинник підвищення економічної результативності в умовах цифрової економіки

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються активним поширенням цифрових технологій, трансформацією ринкового середовища та посиленням конкуренції між підприємствами. За таких умов інноваційна діяльність стає одним із ключових факторів забезпечення економічної результативності підприємств, оскільки дозволяє підвищувати ефективність виробництва, покращувати якість продукції та формувати конкурентні переваги. Впровадження інновацій сприяє адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та забезпечує їх стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [1].

В умовах цифрової економіки зростає значення технологічного оновлення виробництва, автоматизації бізнес-процесів і використання сучасних інформаційних систем. Цифрові технології визначають ефективність управлінських рішень, швидкість обробки інформації та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Використання інноваційних рішень забезпечує оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат і підвищення продуктивності праці [2].

Інноваційна діяльність підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення та впровадження нових технологій, продуктів, методів управління й організації виробництва. Її результативність значною мірою залежить від рівня фінансового забезпечення, кадрового потенціалу та ефективності системи управління. Важливим завданням є формування сучасного механізму інноваційного менеджменту, здатного забезпечити координацію інноваційних процесів і реалізацію стратегічних цілей підприємства [4].

Цифровізація створює нові можливості для розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності. Використання цифрових платформ, аналітичних систем, електронного документообігу й автоматизованих систем управління сприяє раціональному використанню ресурсів та покращенню організації виробничих процесів. У сучасному бізнес-середовищі інновації стають необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства [3].

Одним із ключових напрямів підвищення економічної результативності є ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства. Раціональне використання матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів створює передумови для стабільного функціонування підприємства. Впровадження цифрових технологій управління ресурсами дозволяє оптимізувати виробничі та логістичні процеси, підвищити якість управлінських рішень і скоротити непродуктивні витрати [6].

Важливу роль інноваційна діяльність відіграє у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Здатність до технологічного оновлення,

модернізації виробництва та швидкої адаптації до змін ринкового середовища забезпечує зміцнення ринкових позицій підприємства. Інновації сприяють створенню нових видів продукції, покращенню якості товарів і послуг, а також розширенню ринків збуту [5].

Особливого значення інноваційна діяльність набуває в агропромисловому секторі, де сучасні цифрові технології стають важливим інструментом підвищення ефективності виробництва. Використання автоматизованих систем моніторингу, GPS-технологій та цифрових платформ управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність і мінімізувати виробничі ризики [4].

Разом із позитивними результатами інноваційна діяльність супроводжується певними труднощами, серед яких недостатність фінансових ресурсів, високий рівень ризику інноваційних проєктів, дефіцит кваліфікованих кадрів та нестабільність економічного середовища. За таких умов важливим завданням є формування сприятливого інноваційного середовища, розвиток системи інвестиційної підтримки та стимулювання цифрової трансформації підприємств.

Інноваційна діяльність у поєднанні з цифровізацією бізнес-процесів є важливим чинником підвищення економічної результативності підприємства. Використання сучасних технологій, ефективне управління ресурсами та розвиток інноваційного потенціалу створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійника, Р. Скальського. Київ : Основи, 1998. 390 с.; 2. Зянько В.В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с. URL: http://fk.vntu.edu.ua/images/documents/zez_2015.pdf; 3. Семенова В.Г. Економіка та організація інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства : навч. посіб. Обухів: Друкарня ФОП Гуляєва, 2013. 185с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1903; 4. Шовкун-Заблоцька Л.В. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах. Вчені записки. 2024. № 36(3). С. 281-289. DOI: 10.33111/vz_kneu; 5. Шовкун-Заблоцька Л.В., Білоусько Т.Ю., Тімченко О.Д. Економічні засади формування конкурентоспроможності підприємства в умовах інноваційного розвитку. Журнал з менеджменту, економіки і технологій. 2025. № 4. С. 118-135. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-118; 6. Pakhucha E., Shovkun L., Zakharov I., Novikov A. Strategic management of resource potential of agricultural formations. European Journal of Sustainable Development. 2021. Vol. 10. No. 4. P. 231-253.

СЕКЦІЯ 4

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Dombrovskis V., Dr. psych., Assistant Professor
RISEBA University of Applied Sciences; Latvian Association of Cyberpsychology, Riga, Latvia

Theoretical configuration model of digital identity

The present study examines the psychological mechanisms underlying digital identity formation in digital environments, with a particular focus on the interrelationship between self-representation, self-presence, and immersion. The empirical investigation is based on two previously validated measurement instruments: the Extended Game Immersion Questionnaire adapted for online users [1] and the Cross-Media Self-Presence Questionnaire [2], which together allow for the assessment of experiential and identity-related dimensions of digital interaction.

Within this framework, digital identity is conceptualized not as a static representation, but as a dynamic process shaped by user behavior patterns, interaction patterns, and psychological engagement. The study examines how core components – including digital identity use (customization and control), selective self-representation, social interaction, and duration of engagement – are associated with self-presence and immersion as key experiential outcomes.

The results reveal a set of systematic and differentiated relationships between these constructs. Digital identity use is consistently associated with social interaction and adaptive self-representation, while control over interaction emerges as a stronger determinant of deeper psychological involvement than customization alone. Selective self-representation demonstrates varying effects depending on its form, with transformed representations contributing more to engagement and immersion than precise replication of the self. Social interaction and temporal engagement function as reinforcing conditions, supporting the development of self-presence and immersion when interaction is meaningful and sustained.

Taken together, these findings indicate that digital identity formation is a multi-layered and interactive process, in which representation, regulation, and social feedback jointly contribute to psychological integration in the digital environment. To theoretically integrate these relationships, the empirically observed associations are synthesized into a configuration model of digital identity, presented in Figure 1.

The theoretical configuration model presented above integrates the empirical results of the study into a coherent structure of relationships between key psychological constructs related to digital identity. The model reflects a multidimensional, dynamic, and psychologically adaptive framework, demonstrating how user behavior, self-representation strategies, and contextual variables jointly shape the experience of self and interaction within the digital environment.

At the foundation of the model lies the process of digital identity use, operationalized through customization and control. This process is systematically associated with social interaction, particularly in the context of ongoing adjustment and interaction management. At the same time, preparatory behaviors – such as time invested in initial identity creation – are not directly related to subsequent communication patterns, indicating that early-stage identity construction remains

primarily introspective, while later stages become socially regulated. In addition, greater investment in identity management is associated with the tendency to employ transformed forms of self-representation, suggesting active identity exploration rather than passive replication.

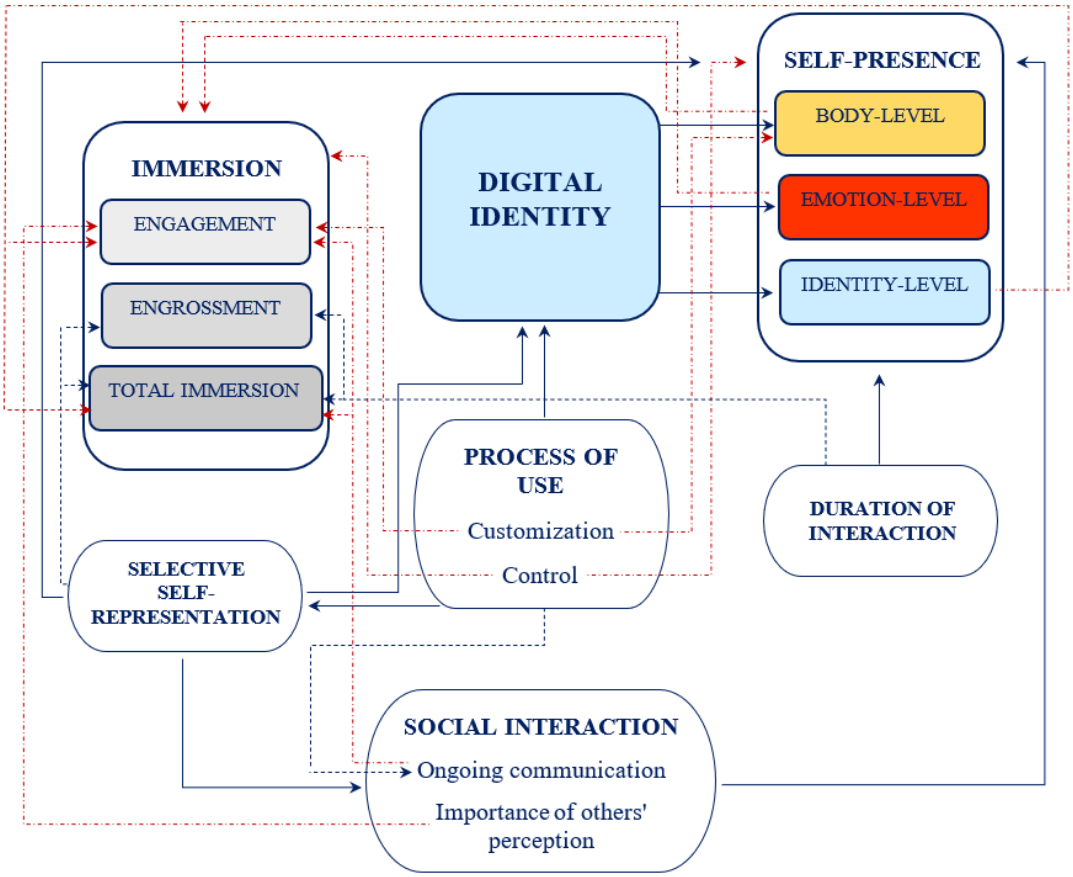

Figure 1. Theoretical configuration model of digital identity

The effects of customization and control on immersion and self-presence are differentiated. Customization supports initial engagement and enhances body-level self-presence, reflecting increased alignment between the user and their digital representation. However, it does not extend to deeper levels of immersion or to emotional and identity-level self-presence. In contrast, control over digital identity interactions is consistently associated with all stages of immersion and all levels of self-presence. This indicates that the ability to regulate interaction and define boundaries within the digital environment is a key mechanism of psychological integration. The combination of customization and control produces the strongest effects on engagement and embodiment, while control alone remains the primary determinant of full immersion.

Selective self-representation constitutes a central mechanism within the model. Different representation strategies – precise, improved, modified, and alternative – are associated with distinct patterns of social interaction, immersion, and self-presence. Transformed representations, particularly improved and modified forms, are linked with higher levels of communication and engagement, whereas precise and alternative

forms are associated with reduced interaction intensity. In terms of immersion, higher levels are observed among users employing transformed representations, while precise replication of the self is associated with lower engagement. A similar pattern emerges for self-presence: identity-level self-presence is supported by self-congruent representations, whereas body- and emotion-level self-presence are strongest in modified and improved forms. These findings indicate that digital self-representation functions as an encoding of subjective self-image rather than a reproduction of objective identity.

Social interaction operates as a reinforcing mechanism that enhances both immersion and self-presence. Preparatory information-seeking and sensitivity to others' perceptions contribute to initial engagement but diminish in importance as immersion deepens. Ongoing communication, in contrast, is associated with sustained engagement and total immersion, indicating that interpersonal feedback amplifies psychological presence. At the same time, communication consistently contributes to all levels of self-presence by providing recognition, emotional resonance, and validation of digital self-representation.

The duration of interaction with digital identity functions as a facilitating condition for deeper psychological states. Increased engagement over time is associated with higher levels of immersion at advanced stages and with all dimensions of self-presence. However, time alone is insufficient; its effect depends on meaningful and repeated interaction. Duration contributes to internalization only when digital identity is actively used as a medium of expression and interaction.

A central role in the model is played by self-presence as a mediating mechanism linking digital identity practices with immersion. Body-level and emotion-level self-presence are consistently associated with all stages of immersion, whereas identity-level self-presence demonstrates a discontinuous trajectory. It is present during initial engagement, temporarily reduced during focused interaction, and re-emerges at the stage of total immersion, where integration between digital representation and the user's identity occurs. This pattern reflects a psychological mechanism of alignment, temporary decentering, and reintegration, through which identity transformation becomes possible.

Within this framework, immersion is conceptualized as an outcome rather than a causal factor. It reflects the cumulative effect of preceding psychological processes – including customization, control, self-representation, social interaction, and duration of engagement – and therefore does not exert direct influence on other components of the model.

Overall, the configuration model demonstrates that digital identity is not a static outcome but a dynamic and interactive construct. When its core components are activated in a psychologically meaningful context, they lead to increased self-presence and immersion, culminating in the fusion between digital self-representation and the user's core identity. This fusion represents the key mechanism through which digital identity becomes internalized and extends beyond behavioral adaptation toward identity-level transformation.

References:
1. Dombrovskis, V., Ļevina, J., & Ruža, A. (2025). Extending the game immersion questionnaire to online users. Frontiers in Psychology, 16, 1473821. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1473821; 2. Dombrovskis, V., Ļevina, J., & Ruža, A. (2024). Reliability and factorial validity of the cross-media self-presence questionnaire (CM-SPQ). Computers in Human Behavior Reports, 13. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100370

Nykyporets S. S., senior lecturer in the Department of Foreign Languages, Vinnytsia National Technical University, Ukraine

Data privacy risks in the use of generative ai in digital educational settings

Generative artificial intelligence tools – most prominently large language models (LLMs) such as ChatGPT, Google Gemini, and Microsoft Copilot – have become embedded in a broad range of educational activities, from assignment drafting and tutoring to automated grading. Unlike earlier educational technologies, LLMs process, store, and frequently re-utilise the content of user interactions, including prompts that may contain personally identifiable information (PII), academic records, and sensitive student data. This creates a structural tension between the productivity benefits of GenAI and the legal obligations of educational institutions under frameworks such as the EU General Data Protection Regulation (GDPR) and the US Family Educational Rights and Privacy Act (FERPA).

Research conducted in multiple jurisdictions has found that a substantial proportion of educators and students introduce sensitive data into GenAI systems without adequate awareness of the downstream implications. Moreover, the architecture of LLMs means that training and fine-tuning processes may inadvertently memorise and subsequently reproduce fragments of private data, creating risks of leakage that extend beyond the immediate user interaction. The absence of standardised institutional policies and the commercial opacity of GenAI providers further compound these vulnerabilities.

The aim of this work is to systematically identify and categorise the principal data privacy risks arising from GenAI use in educational settings, to evaluate the adequacy of current regulatory frameworks, and to propose evidence-based institutional governance recommendations.

The research employs qualitative synthesis of four peer-reviewed publications (2024-2025) retrieved from Scopus and Web of Science, selected on the basis of their direct relevance to GenAI privacy risks in educational or training-data contexts. Sources were analysed thematically to extract risk categories, regulatory references, and mitigation strategies. For the analysis and bibliographic organisation of the literature sources, Claude Sonnet 4.6 and the AI research assistant AnswerThis were used as auxiliary research support tools.

Alkamli and Alabduljabbar [1] identified three principal categories of privacy leakage in ChatGPT interactions – exploitation of public training data, exploitation of

personal user input, and unauthorised access – based on analysis of over 500,000 social media posts and a user survey. Liu et al. [2] catalogue membership inference attacks, model inversion attacks, and training data extraction techniques that enable reconstruction of private data from GenAI model outputs. García-López and Trujillo-Liñán [3] demonstrate through a systematic review of 53 peer-reviewed studies that student data privacy and institutional data misuse represent the most frequently cited ethical concerns in GenAI educational deployments, with regulatory frameworks lagging behind adoption. Zhu, Sun, and Yang [4] establish that privacy invasion and data leakage constitute [5] core technology-dimension risks in AI-mediated education, attributing them to inadequate consent mechanisms and insufficient oversight. Collectively, these studies confirm a critical governance gap between the pace of GenAI adoption and the maturity of institutional data protection structures.

Analysis yielded five distinct privacy risk categories.

1. Training data exposure occurs when LLMs memorise fragments of training corpora and reproduce them in interactions, potentially disclosing private information that was scraped without individual consent.

2. Personal input exploitation arises when student or educator prompts containing PII – including grades, medical data, or institutional identifiers – are retained and used for model fine-tuning without explicit consent.

3. Unauthorised access represents the risk of cyberattacks targeting educational databases through poorly secured GenAI integrations with learning management systems.

4. Regulatory non-compliance emerges from the structural mismatch between GDPR data minimisation principles, FERPA third-party sharing restrictions, and the commercial terms of major GenAI providers.

5. Algorithmic profiling refers to the risk that longitudinal GenAI use generates behavioural profiles of students without their knowledge, enabling discriminatory automated decision-making.

Table 1

Comparative overview of data privacy risks across major GenAI tools in education.

Risk category	ChatGPT (OpenAI)	Gemini (Google)	Copilot (Microsoft)	Mitigation strategy
Training data exposure	High (opt-out required)	Medium	Low (enterprise controls)	Data minimisation; anonymisation
Personal input exploitation	High (default retention)	Medium	Low (GDPR-compliant tier)	Prompt guidelines; data-off mode
Unauthorised access	Medium	Medium	Low (Azure AD)	Institutional SSO; access control
Regulatory compliance	Partial (FERPA gaps)	Partial	Higher (EDU agreements)	DPA; contractual safeguards
Algorithmic profiling	Medium	Medium	Low	Transparency audits; policy

Source: created by author.

The results reveal a notable asymmetry in privacy protections between enterprise and standard consumer accounts. Institutions without dedicated data processing agreements (DPAs) operate [6] under conditions of substantially elevated risk, with limited visibility into how student data is processed or shared.

Conclusion. GenAI tools present a multidimensional privacy threat [7] in educational contexts that cannot be resolved through individual user behaviour alone. Educational institutions must establish mandatory data governance protocols, negotiate DPAs with GenAI service providers, and integrate data privacy literacy into digital competence programmes. Regulatory bodies should accelerate the development of education-specific AI governance standards that reflect the distinctive vulnerabilities of the student data environment.

Future empirical studies should evaluate the effectiveness of institutional governance interventions – including DPA frameworks and GenAI use policies – in reducing measurable privacy risk indicators, particularly in higher education contexts with diverse regulatory environments.

References:

1. Alkamli S., Alabduljabbar R. Understanding privacy concerns in ChatGPT: a data-driven approach with LDA topic modeling. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. No. 20. Article e39087. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e390874; 2. Liu Y., Huang J., Li Y. et al. Generative AI model privacy: a survey. Artificial Intelligence Review. 2025. Vol. 58. Article 33. DOI: https://doi.org/10.1007/s10462-024-11024-6; 3. García-López I. M., Trujillo-Liñán L. Ethical and regulatory challenges of Generative AI in education: a systematic review. *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10. Article 1565938. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1565938; 4. Zhu H., Sun Y., Yang J. Towards responsible artificial intelligence in education: a systematic review on identifying and mitigating ethical risks. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. Article 1111. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-025-05252-6; 5. Nykyporets S. S. Hadaichuk, N. M. Foreign language media literacy as a protective factor against AI-generated disinformation and psychological stress in technical higher education in Ukraine. *Transformational vectors of public administration, law, and humanities in the development of the modern educational system: Scientific monograph.* Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2025. 492 p. P. 305-330. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-647-8-14; 6. Stepanova I. S., Nykyporets S. S., Kukharchuk H. V. Integrating artificial intelligence tools into project-based English language instruction for technical students: a framework for fostering critical and creative thinking. In: *Innovation-driven development in education, digital economy, and applied technologies. Monograph.* Editors: Aleksander Ostenda, Dominika Kalita. The University of Technology in Katowice Press, 2025. P. 208-215. DOI: https://doi.org/10.54264/M055.

7. Ibrahimova L. V., Nykyporets, S. S. Information security in the global context: linguistic perspectives and the role of English. *International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects.* International collective monograph. Volume II. ISAP, Research and Education. 2025. 436 p., P. 321-345. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15356365.

Близнюк С. В., канд. юрид. наук, старший викладач
Семончук І. І., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука»
Україна

Кібербезпека та управління ризиками в цифровому середовищі

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та поширення інформаційного суспільства проблема кібербезпеки набуває першочергового значення для організацій усіх секторів економіки. Зростання кількості кіберзагроз, ускладнення їх характеру та підвищення рівня матеріальних і репутаційних збитків від кібератак зумовлюють необхідність розробки ефективних систем управління ризиками в цифровому середовищі. За оцінками Cybersecurity Ventures, сукупні світові збитки від кіберзлочинності до 2025 року сягнуть 10,5 трлн доларів США щорічно, що підкреслює критичну важливість цієї проблематики.

Управління ризиками кібербезпеки є комплексним процесом, що включає ідентифікацію, оцінку та пріоритизацію загроз з подальшим скоординованим застосуванням ресурсів для мінімізації, моніторингу та контролю ймовірності або наслідків негативних подій. Відповідно до міжнародних стандартів ISO/IEC 27001:2022 та NIST Cybersecurity Framework 2.0, ефективне управління ризиками передбачає систематичний підхід до захисту інформаційних активів організації на основі циклу «ідентифікація – захист – виявлення – реагування – відновлення» [1, с. 45; 2, с. 156].

Сучасна класифікація кіберзагроз охоплює кілька основних категорій. По-перше, це зловмисне програмне забезпечення (malware), до якого належать віруси, трояни, програми-вимагачі (ransomware) та шпигунське програмне забезпечення. По-друге, атаки типу «відмова в обслуговуванні» (DDoS), спрямовані на виведення з ладу критичних інформаційних систем. По-третє, соціальна інженерія та фішингові атаки, що експлуатують людський фактор як найвразливіший елемент системи захисту. По-четверте, атаки на ланцюги постачання програмного забезпечення (supply chain attacks), кількість яких зросла на 742% за період 2019–2022 років [3, с. 12].

Особливої уваги заслуговують питання управління ризиками в хмарних середовищах та при використанні технологій Інтернету речей (IoT). Розширення периметру цифрової інфраструктури підприємств значно збільшує площу потенційних кібератак та ускладнює процес забезпечення комплексного захисту. Згідно зі звітом компанії IBM «Cost of a Data Breach 2023», середня вартість витоку даних у хмарних середовищах становить 4,75 млн доларів США, що на 13,1% перевищує середньогалузевий показник. За прогнозами аналітиків, до 2026 року понад 75% організацій впровадять хмарну інфраструктуру як основну платформу для зберігання критично важливих даних, що ще більше загострює проблему забезпечення їх безпеки.

Важливим аспектом сучасного управління кіберризиками є застосування методології Zero Trust («нульова довіра»), яка базується на принципі «ніколи не довіряй, завжди перевіряй». Ця концепція передбачає верифікацію кожного запиту на доступ до ресурсів незалежно від його джерела – як зовнішнього, так і внутрішнього. Впровадження архітектури Zero Trust включає мікросегментацію мережі, багатофакторну автентифікацію (MFA), безперервний моніторинг поведінки користувачів та принцип мінімальних привілеїв. За даними Forrester Research, організації, що впровадили Zero Trust, скорочують витрати на ліквідацію наслідків кіберінцидентів у середньому на 50% [1, с. 102].

Застосування штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові перспективи для автоматизації процесів виявлення та реагування на кіберзагрози. Системи на основі ШІ здатні аналізувати мільярди подій безпеки за лічені секунди, виявляти аномальні патерни поведінки та прогнозувати потенційні атаки до їх реалізації. Зокрема, технологія User and Entity Behavior Analytics (UEBA) використовує алгоритми машинного навчання для побудови базової моделі поведінки користувачів і систем, що дозволяє виявляти відхилення, характерні для скомпрометованих облікових записів або інсайдерських загроз. Водночас кіберзлочинці також активно застосовують ШІ для створення більш складних і адаптивних атак, що породжує нову гонку озброєнь у кіберпросторі.

Організаційний аспект управління кіберризиками передбачає формування відповідної структури корпоративного управління безпекою. Ключовим елементом цієї структури є Центр оперативної безпеки (Security Operations Center, SOC), що забезпечує цілодобовий моніторинг, виявлення та реагування на кіберінциденти. Ефективність SOC суттєво залежить від наявності актуальних даних про загрози (Threat Intelligence), що дозволяють проактивно виявляти індикатори компрометації (IoC) та адаптувати заходи захисту до нових векторів атак. Згідно з дослідженнями SANS Institute, організації з розвиненим SOC скорочують середній час виявлення (MTTD) інцидентів з 207 до 24 днів [3, с. 18].

Нормативно-правове регулювання кібербезпеки є невід'ємною складовою системи управління ризиками. В Україні основу законодавчої бази у цій сфері становлять Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017), Стратегія кібербезпеки України та відповідні підзаконні акти. На міжнародному рівні значний вплив мають Директива NIS2 Європейського Союзу, що набула чинності у 2023 році, та Регламент DORA (Digital Operational Resilience Act), спрямований на підвищення стійкості цифрової операційної діяльності фінансового сектору. Відповідність цим вимогам забезпечує не лише юридичний захист організацій, а й підвищує рівень довіри стейкхолдерів.

Особливої актуальності в контексті українських реалій набуває проблема захисту критичної інформаційної інфраструктури (КІІ) в умовах активних кібератак з боку держав-агресорів. Досвід кібератак на об'єкти енергетичної системи України (2015–2016 рр.), атаки NotPetya (2017 р.) та численних кампаній під час повномасштабного вторгнення 2022–2024 рр. демонструє, що кібероперації є невід'ємним елементом сучасних гібридних конфліктів. Захист КІІ вимагає застосування спеціалізованих фреймворків, зокрема ICS/SCADA

Security та методології ATT&CK for ICS від компанії MITRE, адаптованих до специфіки промислових систем управління.

Таким чином, ефективне управління ризиками кібербезпеки в цифровому середовищі вимагає комплексного підходу, що органічно поєднує технічні засоби захисту, організаційні заходи, правове регулювання та підвищення обізнаності персоналу. Ключовими напрямами подальших досліджень є розробка адаптивних методологій оцінки кіберризиків, інтеграція технологій ШІ в системи управління безпекою, а також вдосконалення механізмів публічно-приватного партнерства у сфері кіберзахисту. Впровадження системного підходу до управління кіберризиками є необхідною умовою забезпечення стійкості цифрової інфраструктури та сталого розвитку організацій в умовах зростаючої кіберзагрози.

Список використаних джерел:

1. Гончаренко В.М. Глобальні форми економічного розвитку : монографія. Київ : Знання України, 2007. 670 с. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9JqMgM3l/; 2. Савченко О.П., Мельник Т.В. Міжнародна економічна інтеграція : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 380 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/95bde8a0-f9e9-4958-8f13-723091466195;
3. Пилипенко І. Б. Глобальна нестабільність і економічне зростання. Економіка і прогнозування. 2022. № 3. С. 7–26. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_22_3_7_uk.pdf.

Волосов А. М., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Системні ризики впровадження штучного інтелекту

Штучний інтелект (ШІ) бурхливо розвиваючись від інноваційної технології до глобального інвестиційно привабливого інструмента останніми роками перетворюється на реального конкурента людини у практично всіх сферах діяльності останньої – бізнесі, державному й публічному управлінні, творчості, політиці, освіті й науці, військовій справі, медіа сфері тощо [2-4]. Становлячись інструментом, який здатен надати майже безмежні раніше недосяжні можливості та конкурентні переваги, ШІ водночас сам стає причиною багатьох проблем (юридичних, технічних, етичних, екологічних, соціальних, стратегічних) в усіх згаданих сферах. Поява негативних наслідків широкого застосовування ШІ й усвідомлення їх швидкого поширення змушує міжнародну спільноту реагувати спробами створення національних механізмів регулювання й контролю процесів розвитку й впровадження штучного інтелекту. З різним ступенем комплексності законодавча база такого механізму запроваджено в Бразилії, КНР, Сполучених Штатах (окремі нормативні акти на рівні штатів), Європейському Союзі (має екстериторіальну дію) [3].

Згадані дії посадовців і численні приклади негативних результатів

застосування алгоритмів ШІ дають підстави говорити про існування у них системних ризиків [2-4]. Понятійно-термінологічні засади системних ризиків досліджувались і формувались в першу чергу для фінансово-інвестиційної діяльності [1]. І хоча в цій царині, як і в багатьох економічних науках, спостерігається відсутність усталеної термінології, можна виокремити низку властивостей, притаманних системним ризикам ШІ: випадковість виникнення, непередбачуваність; масштабний (системний) вплив; вплив на реальний сектор економіки; ланцюговий ефект; порушення функціонування системи, в якій застосовується; зв'язок з різними елементами системи.

За Регламентом ЄС про штучний інтелект (AI Act), запроваджено ризик-орієнтовану класифікацію його систем:

- неприйнятного/неприпустимого ризику – систем з неприйнятною загрозою основним правам людини та демократичним цінностям (системи соціального скорингу або технології з маніпулятивними методами впливу на поведінку – заборонені з 02.02. 2025 р.);
- високого ризику – систем, застосовуваних в критичних секторах (охорона здоров'я, освіта, управління критичною інфраструктурою, судочинство). З них для автономних систем відповідність вимогам щодо якості даних, прозорості, нагляду з боку людини та управління ризиками вводиться з 02.08.2026 р., а систем, які є компонентами безпеки продукції – з 02.08.2027 р.;
- обмеженого ризику – системи генерації контенту (чат-боти/технології, у т.ч. й створення «fakes», мають відповідати вимогам прозорості та інформувати користувачів, що останні контактують із ШІ або його контентом) – з 2.08.2026 р.;
- мінімального ризику – такі, що не становлять значної загрози (в першу чергу, фільтри спаму), не підлягають заходам спеціального регулювання.

Розгляд кейсів використання ШІ дає змогу виокремити системні ризики:

- юридичні: порушення авторських прав (в креативній сфері й бізнесі в цілому); протиправна обробка персональних даних; стеження і порушення приватності у просторі й часі; дезінформація користувачів; адаптація технології до існуючих і нових правових норм; наявність дозвільних документів для ведення конкретних видів діяльності (медичної, юриспруденції, банківської, фінансово-інвестиційної тощо); витік назовні конфіденційної внутрішньої інформації; розмита відповідальність за помилки, викривлені інформацію/висновки, завдану шкоду; погіршення якості обслуговування через зменшення ролі юристів;
- безпекові: помилки в алгоритмах; ризики кібератак і необхідність дотримання вимог захисту даних; поява повністю автономної зброї; самостійні дії ШІ всупереч інтересам людей;
- етично-репутаційні: генерування неправдивої, неточної, неіснуючої, некоректної чи шкідливої інформації; упереджене ставлення/дискримінація представників різних соціальних груп (расове, гендерне, майнове, соціальне, релігійне й інш.) під час найму на роботу, кредитуванні, наданні послуг; непрозорість і неможливість верифікації застосунків ШІ;
- екологічні: значне споживання енергії, води, просторових й інших ресурсів; підвищені викиди в довкілля шкідливих речовин;

- соціально-економічні: потреба в значних інвестиціях на впровадження ШІ посилює диференціацію між країнами, регіонами, бізнесами різного масштабу, професійними групами; скорочення персоналу; не здатність ШІ на емпатію та креатив, що потенційно негативно впливає на відносини з клієнтами; зниження критичного мислення працівників; «пастка продуктивності» для персоналу (більше можливостей – більше навантаження); невідповідність очікуваної ефективності здійсненим інвестиціям; ризик для ментального здоров'я.

Перелік системних ризиків ШІ не є остаточним, а відбиває потенційні проблеми, що потребують комплексного вирішення вже найближчим часом.

Список використаних джерел:

1.Карп В.С., Штогрін К.В. Системні ризики для інвестиційної діяльності в умовах глобальної невизначеності. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020, Вип.12. С. 140-148. 2. Трикуліч П.П. Ризики впровадження штучного інтелекту у підприємницьку діяльність. Економіка та суспільство. 2025. Вип.7. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-159. 3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonized rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj 4. Marr B. 7 Terrifying AI Risks That Could Change The World. URL: https://www.forbes.com/sites/bernardmarr.

Іванієнко В. В., канд. екон. наук, професор
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Основні проблеми виявлення та управління підприємницькими ризиками в умовах динамічного середовища його розвитку

Управління ризиком має певну специфіку та особливості, пов'язані з об'єктом, з метою фірми, методами управління, та обов'язковістю мати свою системність. Все це знаходить своє відображення в основних засадах управління ризиками. До них (на рівні суб'єкта підприємництва) належать:

1) відповідність стратегії розвитку підприємства;

2) прийняття до уваги зовнішніх та внутрішніх обмежень у результаті погодження спеціальних заходів щодо управління ризиками з можливостями та умовами функціонування підприємства;

3) здійснення комплексного та одночасного управління всіма ризиками. Це дозволяє оцінити ризики в сукупності та впровадити єдину методику управління ризиками;

4) облік динамічного характеру ризику.

Принципи характеризують особливості системи управління ризиком як процесом, що є складною і багаторівневою процедурою [1]. Проте процес управління ризиком може бути умовно поділений на низку етапів.

Перший етап – ідентифікація та аналіз ризику. На цьому етапі необхідно:

- отримати якісну інформацію про можливість реалізації ризику та його наслідки,
- дати кількісну оцінку самого ризику,
- визначити величину економічної шкоди.

Другий етап – оцінка альтернативних методів управління ризиком. Основна мета полягає у дослідженні тих інструментів, за допомогою яких можна перешкоджати реалізації ризику та впливу його негативних наслідків на розвиток фірми.

Аналіз основних підходів до мінімізації несприятливого впливу випадкових подій та їх фінансових наслідків дозволяє виділити низку загальних процедур управління ризиками. До них необхідно віднести такі:

- ухилення від ризику, тобто набір заходів, що дозволяє повністю уникнути впливу тих чи інших несприятливих подій;
- скорочення ризику, тобто дії аналізованої фірми сприяють зменшенню несприятливих нею наслідків;
- передача ризику, тобто сукупність заходів, що дозволяють перекласти відповідальність за зниження можливості виникнення несприятливих подій та відшкодування пов'язаних з ними збитків на іншого суб'єкта [2].

Третій етап – вибір методів управління ризиком. Цей етап призначений для формування політики фірми у сфері боротьби з ризиком та невизначеністю. Необхідність подібної процедури вибору пов'язана з різною результативністю методів управління ризиком та різним об'єктом ресурсів, необхідних для реалізації. Вибір методів управління ризиком можна розглядати як проблему оптимізації за умов обмежень.

На цьому етапі є суттєвий аспект прийняття рішень. Він полягає в тому, що згідно з принципом результативності системи управління ризиком відповідні інструменти повинні застосовуватися не для будь-яких ризиків, а насамперед щодо тих, негативні наслідки яких призводять до найпомітнішого впливу на діяльність фірми.

Сукупність методів, обраних згідно змісту цьому етапі, є програмою управління ризиками.

Четвертий етап – використання обраного методу управління ризиком. Зміст цього етапу полягає у виконанні прийнятих на попередній стадії рішень щодо реалізації тих чи інших методів. Особливості процедур ризик-менеджменту на цьому етапі виявляються у специфіці прийнятих рішень, а не в черговості реалізації етапів.

П'ятий етап – моніторинг результатів управлінських рішень та вдосконалення системи управління ризиком. На цьому етапі передусім відбувається оновлення та поповнення інформації про ризики, що є важливою умовою аналізу. Більш повні нові дані дозволяють приймати адекватні та

своєчасні рішення. На їх основі здійснюється оцінка ефективності проведених заходів;

Шостий етап – моніторинг динамічного середовища підприємництва.

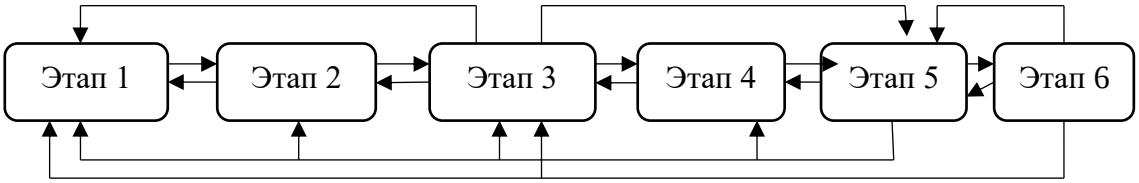

Рис. 1. Логічні зв'язки між етапами управління ризиками

Джерело: розробка автора

Головна мета методики управління ризиками – забезпечення за умов зменшення невизначеності успішної діяльності організації. Управління ризиками не може розглядатися як одномоментне рішення або дія, нехай навіть детально опрацьована та обґрунтована. В даному випадку мова має йти про динамічний процес.

Управління ризиками – це процес мінімізації чи пом'якшення несприятливих ризиків та використання позитивних можливостей. Він починається з виявлення та оцінки ризику, за яким слідує оптимальне використання ресурсів для моніторингу та мінімізації ризику.

При управлінні ризиками використовується процес пріорітизації ризиків, при якому в першу чергу розглядаються ті виявлені ризики, які становлять найбільшу загрозу великих втрат і характеризуються найбільшою ймовірністю настання небажаної події.

Управління ризиками – це завжди безперервний процес, гнучка та динамічна стратегія, коли ризики та системи управління ризиками аналізуються та переоцінюються, а результати повертаються до системи управління для подальшої оцінки та аналізу [2].

До найбільш поширених помилок в управлінні ризиками в умовах динамічного середовища розвитку підприємств слід віднести:

1) одна з найпоширеніших помилок бізнесу – недооцінка потенційних ризиків, із якими вони стикаються. Компанії частіше ув'язнуть у повсякденних операціях і не беруть до уваги важливість випереджального виявлення ризиків;

2) у сьогоднішньому все більш регульованому бізнес-ландшафті недотримання нормативних вимог може призвести до серйозних юридичних, фінансових та репутаційних наслідків;

3) ще однією поширеною помилкою є проведення поверхневої оцінки ризиків, яка не дозволяє глибоко вникнути у глибинні причини та потенційні наслідки ризиків;

4) в умовах зростання цифровізації бізнес-процесів загрози кібербезпеці становлять значний ризик для організацій будь-якого розміру;

5) ігнорування екологічних та соціальних ризиків;

6) надмірна залежність від стратегій зниження ризиків. Це може призвести до помилкового відчуття безпеки та зробити бізнес уразливим для непередбачених ризиків;

7) ефективне управління ризиками спирається на ясні та прозорі канали комунікації, щоб гарантувати, що зацікавлені сторони та всі рівні організації обізнані про потенційні ризики та стратегії їх зниження.

При управлінні ризиками лише на рівні окремої фірми необхідно забезпечити відповідність умов і можливостей розвитку бізнесу. Для того, щоб розробити програму мінімізації підприємницьких ризиків, спочатку необхідно виявити потенційно можливі ризики та оцінити їхній рівень. Класифікувати ризики, які можливі у процесі виробничої діяльності, можна з урахуванням різних ознак. Найбільші труднощі, зазвичай, виникають при класифікації саме внутрішніх підприємницьких ризиків, оскільки зовнішні ризики зачіпають майже всі організації.

Список використаних джерел:

1. Плужник А. В., Корсунська М. Ю. Формування системи управління ризиками та загрозами економічної безпеки міста. *Технологический аудит и резервы производства*. № 4/5(24), 2015. С. 106-109. 2. Скриньковський Р. 1 , Тиркало Ю. Підприємницькі ризики: сутність, види, методи оцінки та шляхи їх зниження. *Traektoriâ Nauki = Path of Science.* 2021. Vol. 7. No 12. С. 2015-2023.

Краснік С.Є. здобувачка вищої освіти ступеня магістр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Актуальні аспекти кібербезпеки в цифровому середовищі

Останніми десятиріччями цифрова трансформація бізнесу стає нагальною необхідністю для успішного здійснення господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємств, галузей та національних економік в цілому. Вона дозволяє змінювати традиційні бізнес-моделі, впливає на операційні процеси, на створення продуктів та послуг, а також формує нові компетентності персоналу [1,2]. В цьому аспекті зазначимо, що на підприємствах активно запроваджуються інформаційні технології, електронна комерція, інструменти штучного інтелекту та інші. Так, інтернет давно є невід'ємною складовою сучасного життя. Однак із зростанням нашої онлайн-присутності все більшого значення набуває інформація, яку ми залишаємо в мережі. Водночас вона стає привабливою ціллю для зловмисників. Тому надзвичайно важливо розуміти сутність кібербезпеки та процес запровадження її інструментів на підприємствах.

Кібербезпека охоплює сукупність практик і технологій, метою яких є захист наших пристроїв, мереж і особистих даних від несанкціонованого

* Науковий керівник- Т.Ю. Білоусько, канд. екон. наук, доцент

доступу, атак чи злочинного використання. Інакше кажучи, це комплекс заходів і технологій, що забезпечують вашу виняткову контрольованість доступу до власної інформації, її цілісність і доступність у потрібний момент, виключаючи будь-які загрози стороннього втручання [3].

У міру розвитку цифрових технологій усе частіше відбуваються атаки на інформаційні системи, а проєктні команди дедалі частіше потрапляють у поле зору зловмисників.

Серед основних загроз можна виділити такі:

- Фішинг (використання шахраями замаскованих під комунікації від довірених джерел електронних листів та повідомлень для отримання доступу до конфіденційної інформації);
- Витік даних та несанкціонований доступ (недостатньо захищене зберігання або передача даних внаслідок недостатньої налаштованості систем безпеки, вразливостей у програмному забезпеченні або просто недбалісті персоналу);
- Шкідливе програмне забезпечення (впроваджується в інформаційні системи з метою викрадення даних чи завдання шкоди - від повної зупинки роботи команди до суттєвих фінансових втрат);
- Інсайдерські загрози (загрози від дій всередині організації - шкідливі дії, недбалість у роботі та несанкціоноване використання внутрішніх ресурсів);
- DDoS-атаки (спрямовані на перевантаження серверів або систем, які через це виходять з ладу. Це позбавляє доступу до ключових сервісів, затримує виконання завдань і створює значні фінансові ризики для організації);
- Атаки на хмарні сервіси (несанкціонований доступ до даних, експлуатація недоліків у програмному забезпеченні провайдерів і можливе зловживання привілейованими правами користувачів);
- Використання незахищених мереж і пристроїв (підключення до незахищених Wi-Fi-мереж, ігнорування оновлень системи безпеки та використання ненадійного програмного забезпечення створюють умови для витоку конфіденційних даних);
- Невідповідність нормативним вимогам та стандартам (невідповідність цим вимогам може привести до юридичних наслідків, значних штрафів і втрати довіри клієнтів та партнерів).

Відповідно, для захисту даних необхідно дотримуватись декількох простих правил: моніторинг активності, управління ідентифікацією, шифрування, захист кінцевих пристроїв, резервне копіювання та дотримання міжнародних стандартів кібербезпеки [3].

До найважливіших міжнародних стандартів належать:

- ISO/IEC 27001: стандарт, який встановлює вимоги до систем управління інформаційною безпекою, зокрема до захисту даних і бізнес-процесів.
- NIST Cybersecurity Framework: комплекс рекомендацій, розроблених для створення надійної та ефективної системи кіберзахисту.

- GDPR (General Data Protection Regulation): регламент Європейського Союзу, що регулює обробку й захист персональних даних громадян. - CIS Controls: набір перевірених практик кібербезпеки, орієнтований на захист цифрових активів від потенційних загроз.
- COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies): фреймворк, спрямований на управління IT-ризиками та забезпечення інформаційної безпеки організацій [4].

Отже, сучасність вимагає пильності до безпеки і ефективного управління кіберризиками, що передбачає не лише запобігання атакам, а й здатність системи функціонувати в умовах постійної загрози та швидко відновлюватися після інцидентів.

Список використаних джерел:

1. Danik N., Rud I., Symonenko O., Bilousko T. & Tsikalo Y. (2023). Directions of the development of the digital economy in the conditions of military conflicts. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 238–248. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3953 2. Білоусько Т. Ю., Мільман Л.М., Білоусько Р.С. Цифрова економіка - новий тренд економічного розвитку України. *Ефективна економіка.* 2022. №12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.50 3. Кібербезпека та управління ризиками в цифровому середовищі управління проєктами. *Вірт-університ*. URL: https://surl.li/fjmgam. 4. Чому кібербезпека – це важливо для кожного? URL: https://www.litkam.dp.ua/shcho-take-kiberbezpeka-prostyj-posibnyk-iz-zakhystu-v-tsyfrovomu-sviti/.

Курган Н. В., канд. екон. наук, доцент
Сосонна А. Ю., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, Україна

Забезпечення кібербезпеки та захисту даних у комп'ютерних системах бухгалтерського обліку

Формування цифрової економіки та зростання кількості глобальних гібридних конфліктів актуалізували системні кіберзагрози для бухгалтерського обліку як основного генератора конфіденційної економічної інформації [1, с. 5]. Систему бухгалтерського обліку сьогодні доцільно позиціонувати як ключову платформу організації кібербезпеки підприємства, оскільки більшість хакерських атак та шахрайських дій реалізуються саме через обліково-управлінське програмне забезпечення [1, с. 12–14].

Кібербезпека з позиції обліку — це захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується сукупністю правових, економічних та інформаційно-технічних заходів [1, с. 8].

Фундаментальними принципами захисту облікових даних є конфіденційність, цілісність, доступність та надійність [1, с. 20].

Основними векторами атак на облікові системи залишаються розповсюдження шкідливого програмного забезпечення (ШПЗ) через електронну пошту та використання скомпрометованих облікових записів [2]. Усі кіберризики в обліку можна класифікувати на навмисні (шахрайство, саботаж) та випадкові (помилки фахівців, технічні збої) [1, с. 34–35]. За статистикою, понад 80% випадків витоку даних стаються через недостатню захищеність облікових даних [3].

Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати інноваційні методи захисту, серед яких [1]:

- Технологія блокчейн для створення відкритого, але захищеного документообігу, де неможливо несанкціоновано змінити дані;
- Інтернет речей (IoT) для автоматизації збору даних без участі людського чинника, що зменшує кількість помилок;
- Біометрична ідентифікація для контролю доступу до облікових систем та обліку робочого часу;
- Двофакторна аутентифікація (2FA) та складні паролі (не менше 12 символів) як обов’язковий стандарт для кожного бухгалтера [3].

Організаційний аспект захисту передбачає чітку регламентацію в обліковій політиці підприємства. Вона має містити перелік інформації, що є комерційною таємницею, порядок оновлення ПЗ та алгоритми використання електронних ключів. Важливим є також проведення перманентного безпекового аудиту та навчання персоналу правилам кібергігієни [1, с. 162–163].

Узагальнена модель комплексної системи захисту представлена у табл. 1.

Таблиця 1.

Комплексні заходи захисту облікової інформації в кіберпросторі

Категорія заходів	Конкретні дії та інструменти
Організаційні	- Регламентація прав доступу в обліковій політиці; - Створення служби кібербезпеки; - Підписання договорів про нерозголошення.
Технічні	- Впровадження блокчейн-реєстрів; - Використання VPN та брандмауерів; - Шифрування даних за стандартами EFS/VeraCrypt.
Кадрові	- Навчання бухгалтерів розпізнаванню фішингу; - Впровадження механізмів підзвітності за кожну операцію в системі.
Юридичні	- Встановлення відповідальності (адміністративної та кримінальної) у посадових інструкціях; - Кіберстрахування.

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Отже, ефективний кіберзахист облікових систем вимагає трансформації бухгалтерії з пасивного об'єкта захисту в активного суб'єкта гарантування безпеки. Тільки поєднання технологічних інновацій з жорсткими регламентами облікової політики та високою кіберграмотністю працівників дозволить

мінімізувати економічні втрати підприємства у сучасному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Муравський В. В. Облік та кібербезпека : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2023. 163 с. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/b18c9340-c103-43de-a859-d7a780cbe999/content (дата звернення: 10.05.2026); 2. Річний звіт, 2024 / Держспецзв'язку. URL: https://scpc.gov.ua/api/files/72e13298-4d02-40bf-b436-46d927c88006 (дата звернення: 10.05.2026); 3. Правила кібербезпеки для бухгалтера: які кіберзагрози існують та як їх попередити. *Фінансова академія Актив.* 2024. URL: https://finacademy.net/ua/materials/article/pravila-kiberbezpeki-dlya-buhgaltera (дата звернення: 10.05.2026); 4. Попівняк Ю. М. Кібербезпека та захист бухгалтерських даних в умовах застосування новітніх інформаційних технологій. *Бізнес Інформ.* 2019. № 8. С. 150–157. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-8_0-pages-150_157.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

Наумова Т.А., канд. екон. наук, доцент
Сірівля Є.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Управління фінансовими ризиками задля забезпечення фінансової безпеки підприємства

Основною загрозою фінансовій безпеці підприємства є дія численних системних ризиків, що впливають на результати його фінансово-господарської діяльності, особливо в умовах соціальної, економічної, військової та політичної нестабільності. Фінансовий стан підприємства є багатогранною категорією і визначається через систему показників - фінансових коефіцієнтів, зокрема ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та ефективності управління.

Ефективне управління та досягнення цілей фінансово-господарської діяльності потребують прогнозування, постійного моніторингу й урахування можливих ризиків. З цією метою застосовується сукупність методів і системних розрахунків, використання яких сприяє запобіганню кризовим ситуаціям.

Ключовою метою управління ризиками є забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі його розвитку та недопущення зниження ринкової вартості, що визначається рівнем його фінансового стану. В антикризовому управлінні вирішується низка завдань: ідентифікація ризиків, які становлять загрозу фінансовій безпеці, а також визначення сфер фінансово-господарської діяльності, на які вони впливають; проведення комплексної та об'єктивної оцінки ймовірності настання кризових ситуацій і можливих витрат та збитків; зниження рівня ризиків; мінімізація фінансових втрат.

У наукових колах існує різноманіття підходів до тлумачення категорії «ризик», що є важливою передумовою для формулювання конкретного поняття

«фінансовий ризик» у контексті забезпечення фінансової безпеки. Томашук І.В., Томашук І.О під фінансовим ризиком розуміють: «ризик, що стосується ймовірності втрати фінансових ресурсів (грошових коштів), є сутністю фінансових ризиків. Такі ризики здебільшого виникають унаслідок коливань на фінансовому ринку та змін в економічному середовищі. Вони можуть бути спричинені змінами відсоткових ставок, валютних курсів, а також трансформаціями в окремих галузях або у фінансовому стані конкретного позичальника [1]. Гришова І.Ю., Гнатьєва Т.М. досліджують ризик як «діяльність, спрямована на подолання невизначеності в умовах необхідності прийняття рішення, під час якої можна як кількісно, так і якісно оцінити ймовірність досягнення запланованого результату, виникнення невдачі або відхилення від поставленої мети» [2]. У своєму науковому дослідженні Талавіра Є. В. наголошує, що наявність фінансової безпеки є одним із ключових чинників стабільного розвитку підприємства та основою досягнення позитивних фінансових результатів [2]. Поняття фінансового ризику у контексті фінансової безпеки охоплює два основні аспекти: 1) ідентифікацію та оцінку ризиків, що мають експертний і ймовірнісний характер; 2) управління фінансовими ризиками, яке передбачає прогнозування потенційно критичних фінансових ситуацій з метою їх запобігання або зменшення негативних наслідків [3].

Важливим елементом фінансової безпеки підприємства є його фінансовий стан, який виступає комплексною характеристикою та показником рівня фінансових ризиків. Для їх оцінювання формується спеціальна модель, що базується на системі фінансових показників підприємства, що дає змогу більш точно визначити вплив різних чинників на рівень фінансової безпеки. Після встановлення взаємозв’язків між параметрами вибудовується їх ієрархія, яка дозволяє оцінити значущість кожного з них у загальній системі ризиків. Визначення цілей і критеріїв є важливим етапом у формуванні ефективної стратегії управління ризиками. Розробляється інтегральний коефіцієнт, що забезпечує оцінку рівня ризику з урахуванням усіх параметрів і факторів впливу на фінансову безпеку підприємства. Аналіз отриманих результатів дає змогу виявити ключові чинники формування ризику та сприяє більш точному плануванню заходів щодо його зниження. Застосування поетапного підходу забезпечує системну оцінку ризиків і дозволяє коригувати стратегію управління фінансовою безпекою підприємства.

SWOT-аналіз виступає дієвим інструментом для оцінювання як зовнішніх (макрорівень), так і внутрішніх (мікрорівень) факторів, що впливають на розвиток і фінансову стійкість підприємства. Заключним етапом аналізу фінансового стану є визначення ймовірності банкрутства підприємства. У наукових джерелах представлено широкий вибір методів прогнозування фінансової неспроможності як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед найпоширеніших варто виокремити такі моделі: модель Таффлера; модель Мартиненко; модель Альтмана.

Отже, сформована система показників оцінки ризиків у межах фінансової безпеки забезпечує об’єктивне відображення стану фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням галузевої специфіки. Встановлення

нормативних (еталонних) значень відповідних коефіцієнтів є доцільним, оскільки дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та знижувати ймовірність банкрутства.

Список використаних джерел:

1. Томашук І.В., Томашук І.О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64; 2. Гришова, І. Ю., Гнатьєва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6194/1/5.pdf; 3. Талавіра Є. В. Дослідження ризиків в системі управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2018. №6. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/67.pdf.

Онофрійчук О. П. канд. екон. наук, доцент
Охремчук Д. Г., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Ефективність, загрози та виклики ШІ в цифровій економіці

Штучний інтелект надає безліч перспектив для розвитку цифрової економіки, від автоматизації бізнес-процесів до створення нових продуктів і послуг. Однак разом з цими перевагами виникають значні ризики, які можуть вплинути на стійкість та стабільність економічного середовища. Ця проблема вимагає уважного аналізу та вироблення стратегій для мінімізації ризиків і максимізації користі від використання штучного інтелекту у цифровій економіці [1].

До ефективних ШІ-інструментів, які використовують бізнеси у своєму маркетингу можна віднести наступні:

1. Управління контентом і пошуковою оптимізацією. До прикладу одна з найбільших компанія яка надає медіа-послуги Netflix, використовує ШІ для пропозиції відеоконтенту передплатникам, тобто 80% того, що люди обирають подивитись на даній платформі пов'язане з роботою ШІ.
2. Чат-боти і data-learning (вивчення даних). Наприклад, компанія Starbucks використовує месенджер Facebook, щоб приймати складні замовлення, це їм допомагає оптимізувати свою роботу та відповідно витрачати менше часу на прийом замовлень.
3. Голосовий пошук і віртуальні помічники. Завдяки інтеграції цих помічників такі голосові помічники як Google, Siri, Alexa і Cortana набули своєї популярності.

4. Прогнозна аналітика та прогнозування продажів. Це одна з найбільших переваг ШІ, здатність прогнозувати поведінку клієнтів і обсяги продажів використовуючи при цьому інтелектуальну аналітику.

5. Алгоритм взаємодії з користувачем і персоналізація. До прикладу, один з найбільших виробників одягу Asos помітив, що багато покупців використовують функцію збереження товару та зберігають від 50 до 500 позицій в обраному, тому вони ввели функцію «Дошки» і це допомогло їм розділити позиції по категоріям створеними самостійно або з рекомендаціями від сайту [2].

Хоча використання штучного інтелекту має вагомі переваги, воно також супроводжується ризиками та викликами, які потрібно враховувати:

1. Втрата робочих місць через роботизацію та автоматизацію: ШІ може призвести до автоматизації рутинних завдань, що може призвести до зменшення попиту на ручних працівників у ряді секторів, це може викликати безробіття та нерівність.

2. Проблеми з безпекою даних та приватністю: збільшення обсягу обробки даних та їх використання штучним інтелектом може створювати ризики для безпеки даних та приватності користувачів.

3. Соціальні та етичні питання: використання ШІ може спричинити соціальні та етичні проблеми, такі як вплив на працю та зайнятість, упередженість у рішеннях, нерівний доступ до технологій та інші аспекти [3].

Враховуючи вищезгадані переваги, ризики та стрімкий розвиток штучного інтелекту в Україні його регулювання стає все більш актуальним питанням. Україна, як країна-кандидат на вступ до ЄС, має запровадити національне регулювання у сфері штучного інтелекту відповідно до європейського законодавства. Однак на сучасному етапі розвитку сучасних технологій в Україні надто стрімкий рух до жорсткого регулювання розробки та використання ШІ може не лише стримувати інновації, а й обмежувати використання певних ШІ, які зараз важливі у військовій промисловості. У той же час повна відмова від стандартів і правил ставить під загрозу права тих, хто може постраждати від неконтрольованого використання ШІ [4].

Наразі в Україні діють галузеві норми щодо ШІ. Зокрема, питання автоматичної обробки даних частково врегульовано Законом України «Про захист персональних даних». Запропоноване законодавство у сфері захисту персональних даних додатково розробить це питання та приведе стандарти у відповідність до вимог Загального регламенту захисту даних. ШІ також фігурує в українському законі «Про авторське право і суміжні права», де він фігурує Серія Економіка. Випуск 1 (63) 20 як система, здатна створювати неоригінальні об’єкти, створені комп’ютерними програмами. Незважаючи на те, що в Україні ще немає вичерпних нормативно-правових актів з цього питання, за участю представників профільних компаній, науковців та освітян, Експертного комітету зі штучного інтелекту Міністерства цифрової трансформації було створено дорожню карту регулювання штучного інтелекту в Україні. Це допоможе українським компаніям підготуватися до прийняття законодавства, схожого на законодавство Європейського Союзу про штучний інтелект, а також допоможе громадянам навчитися захищатися від його ризиків [5].

Штучний інтелект став фундаментальним чинником трансформації сучасної цифрової економіки, справляючи значний вплив на розвиток бізнес-процесів та ключові аспекти суспільного життя. Його активна інтеграція в медицину, фінанси, виробництво та торгівлю відкриває безпрецедентні можливості для оптимізації ресурсів, глибокого аналізу даних та підвищення ефективності стратегічного управління. Водночас стрімкий технологічний прогрес супроводжується вагомими викликами, серед яких ключовими є питання етики, безпеки персональних даних та необхідність адаптації ринку праці до умов масової автоматизації. Зміна вимог до компетенцій фахівців та потенційне заміщення певних професій вимагають від суспільства розробки нових стратегій навчання та ефективної взаємодії з інтелектуальними системами. Саме тому для максимізації позитивного ефекту від впровадження ШІ та мінімізації супутніх ризиків необхідний комплексний підхід, що базується на синергії технічних інновацій із соціально-економічною відповідальністю. Тільки через консолідовані зусилля у формуванні чітких стандартів, етичних принципів та дієвих регуляторних механізмів можна забезпечити сталий розвиток цифрового середовища, де технології слугуватимуть прогресу людства та зміцненню економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Лисий В. М. Науковий вісник Ужгородського університету. 2024. URL: https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/302848; 2. Vplyv shtuchnoho intelektu na rozvytok povedinkovoyi ekonomiky [The impact of artificial intelligence on the development of behavioral economics]. 2023. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7ae68da8-f6f6-451e-b755-a4f8010728fc/content; 3. Тенденції розвитку технологій штучного інтелекту: економіко-правовий аспект. 2019. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e84a46deb4f5-4d78-aa6d-0402063ba4e1/content; 4. Регулювання ШІ в Україні: головні тенденції та виклики. 2023. URL: https://dc.org.ua/news/regulyuvannya-shi-v-ukrayini-golovni-tendenciyi-ta-vyklyky; 5. Законодавче регулювання використання штучного інтелекту: Україна та Світ. 2024. URL: https://university-blog.lnu.edu.ua/story-15/

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Малинська А.Д., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Стратегічні підходи до управління ризиками та забезпечення кібербезпеки в умовах цифровізації

Цифровізація всіх ланок суспільного життя перетворила інформацію на найбільш цінний ресурс і водночас на головну мішень для зловмисників. Сьогодні управління ризиками – це не просто встановлення захисних програм, а стратегічна основа безпеки будь-якої організації чи держави. Комплексний підхід передбачає поєднання новітніх технологій, чіткого планування та високої культури поводження з даними.

Питання кібербезпеки та методології управління інформаційними ризиками перебувають у центрі уваги багатьох провідних науковців. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розробку стратегій захисту національного інформаційного простору та цифрову стійкість економічних систем зробили такі вчені, як О. Баранов [1], В. Бєляков [2], Д. Дубов [3] та О. Юдін [4]. У своїх працях вони наголошують на необхідності створення цілісної державної системи кіберзахисту, яка б інтегрувала технічні, правові та організаційні аспекти. Зокрема, вітчизняні автори акцентують увагу на адаптації українського законодавства до стандартів ЄС, зазначаючи, що безпека цифрового середовища є критичною умовою для сталого розвитку бізнесу та державного управління в умовах гібридних загроз.

Зарубіжна наукова думка, представлена роботами таких фахівців, як Б. Шнайєр, П. Сінгер, М. Кастельс, К. Касперскі та професорів Оксфордського центру кібербезпеки, розглядає інформаційні ризики крізь призму глобальних мережевих трансформацій. Так, Брюс Шнайєр [5] обґрунтовує тезу про те, що кібербезпека – це процес, а не кінцевий продукт, де ключову роль відіграє здатність системи до швидкої регенерації після атаки. Зарубіжні науковці також приділяють значну увагу «людському фактору» як найслабшій ланці в ланцюгу захисту, досліджуючи методи протидії соціальній інженерії та психологічним маніпуляціям. Спільним у поглядах як вітчизняних, так і іноземних дослідників є твердження, що сучасна кібербезпека вимагає переходу від пасивного захисту периметра до динамічного управління ризиками, заснованого на постійному моніторингу та прогнозуванні поведінки потенційних агресорів.

Сучасний стан цифрових загроз характеризується суттєвою еволюцією: на зміну поодиноким вірусам прийшли масштабні операції, спрямовані на викрадення інтелектуальної власності та системний шантаж. Зловмисники дедалі частіше використовують програми-блокувальники, застосовуючи тактику подвійного тиску через погрози оприлюднення конфіденційної інформації. Крім того, хакери обирають «м`які» цілі в партнерських мережах, отримуючи доступ до великих систем через невеликих постачальників послуг. При цьому психологічний вплив та соціальна інженерія залишаються найбільш дієвими методами зламу, де людська неуважність стає причиною обходу навіть

найдорожчих систем захисту.

Ефективне управління ризиками в організації має бути безперервним процесом, що починається з чіткого визначення цінних активів, таких як бази клієнтів чи фінансова звітність. Постійний пошук слабких місць через випробування системи на міцність та розрахунок можливих фінансових і репутаційних збитків дозволяє вчасно запроваджувати необхідні бар`єри. Це включає не лише технічні засоби шифрування та мережеві екрани, а й розробку чіткових посадових інструкцій для персоналу.

Новітні стратегії безпеки базуються на принципі повної перевірки (Zero Trust), що передбачає відмову від автоматичної довіри будь-якому пристрою чи користувачу навіть усередині офісу. Особливого значення набуває концепція цифрової стійкості – визнання неможливості уникнути всіх атак та зосередження зусиль на забезпеченні функціонування основних бізнес-процесів під час нападу з миттєвим відновленням даних із захищених копій.

Штучний інтелект, на нашу думку, суттєво змінив правила гри, виступаючи одночасно інструментом захисту та засобом нападу. Розумні алгоритми здатні миттєво виявляти нетипову поведінку в мережі й автоматично блокувати загрози. Водночас зловмисники використовують ці ж технології для створення маніпулятивних повідомлень, якими обманюють керівництво та фінансові відділи. У зв`язку з цим технічний захист залишається лише частиною успіху, адже основна відповідальність лежить на людях. Дотримання правил цифрової гігієни, навчання працівників розпізнаванню фішингу, обов`язкове використання багатофакторного підтвердження та складних унікальних паролів є критично важливими заходами.

На загальнодержавному рівні суворі правила поводження з персональними даними та законодавча відповідальність змушують бізнес бути пильним. Лише активна міжнародна співпраця та обмін інформацією між державою і приватним сектором дозволяють формувати колективний «імунітет» проти нових кіберзагроз. Таким чином, кібербезпека є не разовим заходом, а культурою існування в сучасному світі, де успішне управління ризиками стає вагомою конкурентною перевагою та основою довіри партнерів.

Список використаних джерел

1. Баранов О. А. Правове забезпечення кібербезпеки: світовий досвід та українські реалії. *Інформація і право*. 2021. № 2 (37). С. 112–124; 2. Бєляков В. Г., Гур`єв В. І. Управління інформаційними ризиками в умовах цифровізації економічних систем. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Випуск 2 (92). С. 88–95; 3. Дубов Д. В. Стратегія кібербезпеки України: виклики та пріоритети в умовах цифрової трансформації. *Стратегічні пріоритети*. 2022. № 1. С. 45–58; 4. Юдін О. К., Корнейко О. В. Інформаційна безпека держави: сучасні технології та методи управління ризиками : монографія. Київ : Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2020. 312 с.4 5. Schneier B. Click Here to Kill Everybody: Security and Survival in a Hyper-connected World. New York : W. W. Norton & Company, 2018. 320 p.

Тімченко О.Д., доцент
Сукачова С.М., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Формування інтегрованого механізму управління ризиками

Управління ризиками на підприємстві має переважно реактивний характер і спрямоване на локальне пом'якшення негативних наслідків уже реалізованих загроз. Така модель управління була функціонально виправданою в умовах різкого падіння обсягів діяльності та дефіциту ресурсів, однак у середньостроковій перспективі вона обмежує здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності, відновлювати виробничий потенціал та знижувати системну вразливість до повторюваних кризових впливів. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба переходу від фрагментарного реагування на ризики до інтегрованого механізму управління, який дозволяє пов'язати ідентифікацію ризиків, прийняття управлінських рішень і контроль їх результативності в єдину логічно узгоджену систему.

Необхідність такого переходу зумовлена насамперед тим, що ризики мають не випадковий, а повторюваний і взаємопов'язаний характер. Фінансові, виробничі, кадрові та контрактні ризики підсилюють один одного, трансформуючись у ризик безперервності діяльності. За таких умов управлінські рішення, спрямовані виключно на короткострокове збереження ліквідності, не забезпечують довгострокової стійкості. Виходячи з наведеного, удосконалення управління ризиками має ґрунтуватися не на створенні формальної окремої служби ризик-менеджменту, а на впровадженні інтегрованого механізму, вбудованого у наявну систему управління підприємством і адаптованого до його реальних організаційних та фінансових можливостей.

Формування інтегрованого механізму управління ризиками підприємства доцільно здійснювати з урахуванням кількох базових принципів:

– процесність, яка передбачає розгляд управління ризиками як безперервного циклу взаємопов'язаних дій – від виявлення загроз до оцінки результатів прийнятих рішень;

– пріоритет безперервності діяльності, що означає концентрацію управлінських зусиль на тих ризиках, реалізація яких безпосередньо загрожує здатності підприємства підтримувати операційну діяльність;

– концентрація на ключових ризиках, оскільки в умовах обмежених ресурсів спроба охопити весь спектр можливих загроз призводить до розпорошення управлінської уваги та зниження результативності рішень.

Реалізація зазначених принципів дозволяє сформувати прагматичну модель ризик-менеджменту, орієнтовану на досягнення практичних результатів.

Важливим елементом інтегрованого механізму є структуризація ризиків за рівнями управління. До стратегічних доцільно віднести ризики, що впливають на довгострокову життєздатність підприємства: ризик втрати ринку збуту, посилення імпортної конкуренції, деградації виробничого потенціалу, кадрової спадковості та регіональної безпеки. На операційному рівні домінують ризики,

пов'язані з виконанням конкретних бізнес-процесів: порушення постачання, збої у виробництві, логістичні обмеження, затримки виконання контрактів. Фінансові ризики включають ризики ліквідності, платоспроможності, концентрації дебіторської заборгованості та розривів грошових потоків.

Така багаторівнева структура дозволяє уникнути ситуації, коли управлінські рішення, прийняті для зниження короткострокових фінансових ризиків, погіршують стратегічні позиції підприємства. Крім того, з'являється можливість співвіднести ризики з рівнями прийняття управлінських рішень і визначити відповідальних осіб за їх моніторинг та реагування.

Оцінка та визначення пріоритетів ризиків у межах інтегрованого механізму здійснюється з урахуванням трьох критеріїв: ймовірності виникнення, масштаб фінансових наслідків і вплив на безперервність діяльності. Така оцінка ґрунтується на поєднанні якісної експертної оцінки та аналізу ключових фінансових індикаторів. Пріоритет надається тим ризикам, які мають високий потенціал впливу на ліквідність і безперервність діяльності, оскільки навіть відносно помірні фінансові втрати можуть мати критичні наслідки у разі зупинки виробництва або втрати ключових компетенцій. Це дозволяє зосередити управлінські ресурси на обмеженій кількості критичних загроз, зменшуючи ризик перевантаження системи управління.

Вибір інструментів реагування на ризики має відповідати рівню управління, на якому вони виникають. Стратегічні ризики потребують рішень, пов'язаних з диверсифікацією портфеля замовлень, збереженням критичних виробничих активів і ключового персоналу. Операційні ризики знижуються через гнучке планування виробництва, коригування графіків постачання, адаптацію контрактних умов. Фінансові ризики нейтралізуються за рахунок управління ліквідністю, контролю дебіторської заборгованості та підтримання мінімально необхідного грошового резерву.

Порівняльну характеристику процесу управління ризиками до та після удосконалення подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Процес управління ризиками на підприємстві до та після удосконалення

Елемент процесу	До удосконалення	Після удосконалення
Ідентифікація	Епізодична	Систематична
Оцінка	Переважно інтуїтивна	Поєднання якісної та розрахункової
Реагування	Реактивне	Пріоритетне та вибіркове
Контроль	Фінансовий постфактум	Регулярний моніторинг
Характер управління	Реактивний	Системний
Інформаційна база	Ретроспективна	Сигнальні показники
Орієнтація	Усунення наслідків	Безперервність діяльності
Рівень інтеграції	Фрагментарний	Інтегрований

Центральним елементом запропонованого підходу є інтегрований механізм управління ризиками, логіка якого узагальнена на рис. 1.Він передбачає чіткий розподіл відповідальності між управлінськими рівнями. Керівництво

підприємства відповідає за визначення пріоритетів і прийняття стратегічних рішень, фінансова функція – за моніторинг ліквідності та фінансових ризиків, виробничі підрозділи – за операційні ризики, а служба збуту – за контрактні та ринкові ризики. Такий розподіл дозволяє підвищити керованість ризиків без створення додаткових організаційних структур.

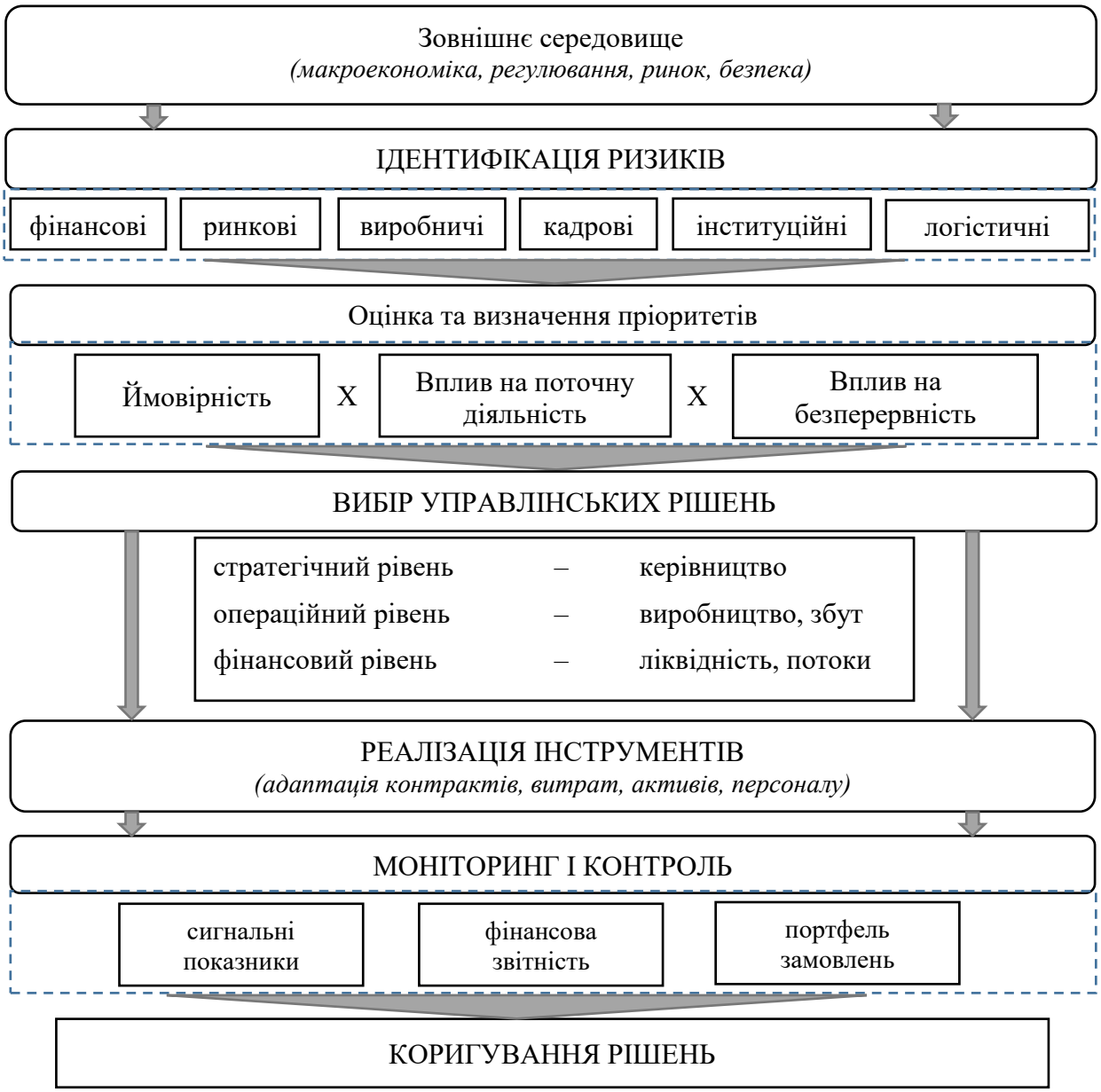

Рис. 1. Інтегрований механізм управління ризиками

Узагальнено запропонований механізм поєднує процесний підхід, концентрацію на ключових ризиках і орієнтацію на безперервність діяльності. Він дозволяє перейти до системного управління ризиками, орієнтованого на збереження безперервності діяльності підприємства. Його впровадження не потребує суттєвих додаткових витрат, проте створює підґрунтя для підвищення керованості ризиків і формування більш стійкої моделі функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності.

СЕКЦІЯ 5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ТА РОЗВИТОК ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ

Горбатюк Л.М., канд. екон. наук
Томаєв Г.Е., Кулманаков Д.О., здобувачі вищої освіти ступеня доктора філософії
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Україна

Післявоєнне відновлення України на основі зелених та цифрових трансформацій

В умовах війни в країні, занепад економіки є типовим результатом. Він є абсолютно неминучим та проявляється у зниженні ВВП, високому рівні інфляції, макроекономічній нестабільності основних показників тощо. До комплексу негативних факторів, наслідком яких стало повномасштабне вторгнення росії, варто віднести і зниження зайнятості, платоспроможності громадян, відсутність дієвих, перевірених досвідом механізмів реалізації монетарної, фіскальної, валютної політики в умовах війни, унеможливлення прогнозування соціально-економічних показників, загальний ріст ризиків серед населення і бізнесу [1].

Стійка тенденція занепаду виробничо-господарського сектору та зниження бізнес-активності, вимагає від органів влади пріоритетних напрямків пошуку шляхів реформування і стабілізації вітчизняної економіки із подальшим її повоєнним відновленням.

Зелена та цифрова трансформація економіки – це унікальний системний процес симбіозу зеленого та цифрового курсу розвитку економіки країни, який спрямований на формування управлінських заходів, розробку політик щодо досягнення інтеграції екологічної стійкості з технологічним прогресом. Такий процес охоплює різні цільові заходи, такі як промислова трансформація, досягнення принципів циклічної економіки та моніторинг регіональних наслідків [2].

Післявоєнне відновлення економіки України вимагає комплексного підходу, що враховуватиме два взаємопов’язані напрямки: зелені та цифрові трансформації [2]. Дана стратегія, часто носить назву як «Build Back Better» (Відбудувати краще, ніж було). Вона базується на принципах Європейського зеленого курсу та цифровізації, що забезпечуватиме стійкий економічний розвиток країни та дозволить створити сучасну, конкурентоспроможну та екологічно безпечну державу.

Ключовою складовою сучасної економіки являється цифрова трансформація. За словами Анни Поболь, експертки з цифрових інновацій та політики в секторі ІКТ, цифровізація – це не стільки про технології, скільки про здатність ухвалювати рішення на основі даних. Вона включає: високотехнологічне виробництво, інноваційний характер та модернізацію промислових секторів на основі інформаційних та комунікаційних технологій.

Основні виклики цифрової трансформації для українських організацій, що підтримують бізнес, полягають у відсутності цілісних цифрових процесів [3]. Ключовими напрямками для цифрової трансформації України є впровадження концепції Індустрії 4.0 та розвиток технологій в кожному секторі економіки [2].

З метою досягнення успіху в «зеленому» виробництві та «зеленій» економіці, спільного розв'язання проблем щодо повоєнного розвитку країни та досягнення спільних цілей сталого розвитку, країна має активно взаємодіяти, обмінюватися досвідом та розробляти перспективні стратегії повоєнної відбудови. Для переходу до «зеленої» економіки необхідно враховувати можливості і умови країни, рівень її розвитку, політичний стан, основні громадські переваги [4].

Найбільші шанси для прориву мають ті напрямки, де поєднуються інтереси національної безпеки, економічної вигоди та міжнародної підтримки. Зокрема, це відновлювальна енергетика, зелена інфраструктура, сільське господарство [4].

Окрім цього, перехід до «зеленої» економіки в Україні відзначений зусиллями щодо скорочення споживання та імпорту природного газу, спрямовуючи таким чином до сталого зростання. Прийняття парадигм зеленого зростання в окремих секторах продемонструвало позитивні петлі зворотного зв'язку, які задовольняють потреби різних груп населення [5].

Отже, післявоєнна відбудова України базується на принципі «відбудувати краще, ніж було». Ключовими драйверами при цьому виступає зелена економіка та цифрова трансформація. Ефективна реалізація цих напрямків має багато стратегічних переваг для енергоефективної та модернізованої економіки.

Список використаних джерел:

1. Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство,* 2024. Вип. 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1621/1558 (дата звернення: 06.05.2026)4 2. Марченко О. Ю., Грабін О. Ю. Зелена та цифрова трансформація економіки України: пріоритети післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство,* 2024. Вип. 59. URL: file:///C:/Users/Vita/Downloads/4429-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4344-1-10-20240905.pdf (дата звернення: 06.05.2026); 3. Зелений перехід та «Цифрове десятиліття» ЄС: як українському бізнесу перетворити виклики на інвестиції. URL: https://easybusiness.in.ua/zelenyy-perekhid-ta-tsyfrove-desiatylittia-yes-iak-ukrainskomu-biznesu-peretvoryty-vyklyky-na-investytsii/ (дата звернення: 06.05.2026); 4. Горбатюк Л. М., Кулманаков Д.О. Стратегічні напрямки повоєнного відродження аграрного сектору України на основі використання «зелених» технологій. Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад : *колективна монографія* / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича, О. В. Калініченка, В. С. Лесюка. Полтава : ПП «Астрая», 2026. С. 245 – 233. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/05876ef4-1989-4259-8b6c-b33f068ccfc4/content; 5. Burlakova I., Kovalov B., Sauer P., Dvorak A. Transformation Mechanisms of Transition to the Model of «Green» Economy in Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2018. № 8. P. 1029 – 1040.

Євдокімова М. О. канд. екон. наук, доцент
Крамар С. А. здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Основні тенденції цифровізації фінансового сектору

Еволюція ринку фінансових послуг нерозривно пов'язана з активним впровадженням сучасних технологічних рішень у фінансовій сфері. Класичні фінансові установи змушені переосмислювати власні бізнес-моделі або поступатися конкурентними позиціями технологічно орієнтованим гравцям. Серед ключових сфер застосування фінтех-інструментів виокремлюють: дистанційне банківське обслуговування через веб- та мобільні платформи, автоматизовані торгові системи, операції з конвертації валюти, а також цифрові сервіси управління особистими фінансами.

Цифрова трансформація фінансового сектору набуває значення стратегічного пріоритету, здатного закласти підвалини для побудови конкурентоздатної економіки з високим інноваційним потенціалом. Водночас перехід до цифрової парадигми генерує суттєві виклики для учасників фінансового ринку: виникає нагальна потреба в освоєнні проривних технологій, оптимізації операційних витрат, індивідуалізації клієнтського досвіду, а також у забезпеченні ефективного оброблення й надійного захисту масивів даних. [1]

Аналіз цифрової трансформації у фінансовій галузі дає змогу ідентифікувати її основні структурні складові – банківські установи, ринок цінних паперів, страхову діяльність та інвестиційне посередництво. Серед усіх зазначених сегментів банківський сектор залишається найбільш зрілим і технологічно розвиненим в Україні, виконуючи системоутворюючу функцію у фінансовій архітектурі держави та чинячи визначальний вплив на макроекономічну рівновагу.

Одним із найпомітніших векторів розвитку сучасної фінансової системи стало стрімке утвердження цифрових фінансів як самостійного напряму. Активна експансія криптоактивів, становлення технології розподіленого реєстру та формування екосистеми децентралізованих фінансових протоколів кардинально змінили усталені моделі функціонування галузі. Не менш глибокі структурні зрушення зумовлені повсюдним впровадженням засобів автоматизації та стрімким розвитком технологій штучного інтелекту, які дедалі активніше інтегруються у фінансові процеси. [2]

Попри очевидні здобутки, технологічний прогрес у фінансовій сфері несе з собою й суттєві труднощі. Темпи розвитку інноваційних рішень нерідко значно перевищують швидкість реакції регуляторного середовища, що призводить до виникнення правових прогалин і фактично нерегульованих ринкових просторів – яскравим прикладом цього є ситуація навколо криптовалютного ринку.

Окремою загрозою виступає стрімке зростання кіберризиків. Перенесення фінансових операцій у цифровий простір об'єктивно розширює поверхню атак для зловмисників, ставлячи під загрозу стабільність усієї фінансової системи. Несанкціоноване проникнення в банківську інфраструктуру, викрадення

конфіденційних даних та різноманітні форми фінансового шахрайства перетворилися на системні виклики, що потребують розроблення комплексних механізмів захисту та впровадження передових стандартів інформаційної безпеки.

Вплив фінтех-компаній на конфігурацію фінансового ринку невпинно посилюється, що проявляється у двох ключових вимірах. По-перше, суттєво розширилося охоплення фінансовими послугами: понад 1,4 мільярда осіб, які раніше були позбавлені доступу до традиційної банківської системи, отримали можливість користуватися цифровими фінансовими продуктами через мобільні застосунки та онлайн-платформи. По-друге, кардинально зросла швидкість проведення транзакцій: такі мобільні платіжні екосистеми, як PayPal, Square та Alipay, забезпечують миттєве здійснення розрахунків незалежно від часу доби та географічного розташування сторін. [3]

Технології штучного інтелекту дедалі глибше інтегруються у функціонування фінансових ринків, забезпечуючи вдосконалення систем управління ризиками, підвищення точності ринкових прогнозів та індивідуалізацію клієнтського обслуговування. Паралельно спостерігається динамічне розширення екосистеми мобільних і безконтактних платіжних рішень.

Україна послідовно розбудовує інституційне середовище для функціонування ринку криптоактивів. Прийнятий у березні 2022 року профільний закон щодо віртуальних активів законодавчо закріпив статус криптовалют як нематеріальних активів, унормував їх правовий режим та встановив вимоги до діяльності ринкових учасників.

Технологічна модернізація фінансового ринку відкриває широкі перспективи з огляду на її здатність підвищувати результативність, прозорість і доступність фінансових послуг. Використання таких інструментів, як розподілені реєстри, алгоритми машинного навчання, роботизована автоматизація процесів і цифрові маркетплейси, створює передумови для появи нових ринкових моделей, зниження операційних витрат та демократизації доступу до фінансових ресурсів.

Розбудова цифрової економіки покликана забезпечити рівний доступ громадян до сучасної цифрової інфраструктури, підняти якісну планку надання публічних та соціальних послуг, а також мінімізувати адміністративні бар'єри у взаємодії між державою та суспільством.

Список використаних джерел:

1. Гавриленко Н.Г., Тарасенко І.О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2021. № 3 (47). Т. 1. С. 36–46; 2. Котелевець Д.О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2022. № 5.; 3. Штерма Т.В., Гончарук Я.М., Лещук В.М Тенденції цифровізації фінансового сектору та виклики для правового регулювання /*Економіка та суспільство.* 2025. Випуск 71.

Євтушенко Н.М., канд. екон. наук, доцент
Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна

Трансформація фінансових послуг в умовах цифровізації: виклики та перспективи

Сучасний етап розвитку світової економіки відзначається глибокими трансформаційними процесами, які викликані цифровізацією, глобалізацією та стрімким розвитком інформаційних технологій. Особливо помітні зміни відбуваються у фінансовому секторі, де впровадження цифрових технологій кардинально змінює традиційні моделі надання послуг, структуру ринку та взаємодію між його учасниками. Розвиток фінансових технологій (FinTech) сприяє створенню нових бізнес-моделей, підвищенню ефективності фінансових операцій і розширенню доступу до фінансових послуг.

Фінтех вважається ключовим фактором трансформації глобальної фінансової системи, що змінює традиційні моделі фінансового посередництва, структуру ринків та підходи до регулювання. У умовах цифрової економіки фінансові установи змушені адаптуватися до нових технологічних викликів, що підкреслює важливість дослідження процесів цифрової трансформації.

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що цифровізація фінансових послуг є одночасно джерелом значних можливостей і нових викликів, які потребують комплексного аналізу з урахуванням економічних, технологічних та соціальних аспектів.

Цифрова трансформація фінансового сектору полягає у впровадженні сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані та хмарні рішення, у процеси надання фінансових послуг. Це допомагає підвищити ефективність, швидкість обробки даних і якість обслуговування клієнтів.

Згідно з дослідженнями [1], цифровізація є ключовим фактором, що підвищує конкурентоспроможність фінансових установ. Вона дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, покращити управління ризиками та створювати персоналізовані фінансові продукти. Цей процес інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у фінансову діяльність має на меті підвищення ефективності, доступності та якості обслуговування клієнтів. Він охоплює широкий спектр інновацій, включаючи мобільний банкінг, електронні платежі, штучний інтелект, блокчейн, великі дані та хмарні технології.

Цифровізація має значний вплив на трансформацію економічних процесів загалом, адже вона допомагає зменшити витрати на обробку, зберігання та передачу інформації. Це, в свою чергу, підвищує швидкість обміну даними, оптимізує бізнес-процеси та покращує ефективність прийняття управлінських рішень. Як наслідок, змінюється поведінка як споживачів, так і підприємств: споживачі все частіше обирають цифрові канали для взаємодії, зосереджуючись на швидкості, доступності та персоналізації послуг, тоді як бізнес адаптує свої стратегії, впроваджуючи інноваційні технології, цифрові платформи та нові моделі обслуговування клієнтів. Отже, цифровізація стає ключовим чинником

формування сучасної цифрової економіки та зміни структури ринкових відносин.

FinTech виступає важливим двигуном цих змін, пропонуючи альтернативні рішення традиційним фінансовим установам. Саме розвиток FinTech сприяв виникненню нових сегментів ринку, таких як цифрові банки (необанки), платіжні платформи та сервіси P2P-кредитування [2].

Цифрова трансформація фінансового сектору забезпечує низку суттєвих переваг, які охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти функціонування фінансових ринків.

Однією з ключових переваг цифровізації є автоматизація бізнес-процесів, впровадження роботизованих систем (RPA), використання штучного інтелекту та аналітики великих даних, що дозволяє значно скоротити витрати на обробку фінансових операцій. Відповідно, це сприяє зменшенню ролі ручної праці, зниженню ймовірності помилок і прискоренню виконання транзакцій [3]. Крім того, цифрові технології оптимізують управління ризиками, підвищують точність прогнозування та дозволяють більш ефективно розподіляти ресурси.

Важливою перевагою є також розширення доступу до фінансових послуг. Цифрові інструменти дають змогу надавати банківські та інші фінансові послуги дистанційно, що особливо актуально для населення, яке проживає у віддалених регіонах або має обмежений доступ до традиційної банківської інфраструктури[4]. У такий спосіб цифровізація сприяє підвищенню рівня фінансової інклюзії та інтеграції різних соціальних груп у фінансову систему.

Суттєві зміни відбуваються і в аспекті взаємодії з клієнтами. Завдяки цифровим технологіям фінансові установи отримують можливість краще розуміти потреби користувачів та пропонувати індивідуалізовані рішення. Онлайн-сервіси, мобільні додатки та інші цифрові канали забезпечують швидкість, зручність і доступність фінансових операцій, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і формує нові стандарти обслуговування.

Крім того, цифровізація стимулює розвиток конкурентного середовища у фінансовому секторі. Поява фінтех-компаній та цифрових банків змінює традиційну структуру ринку, змушуючи класичні фінансові установи адаптуватися до нових умов. Це, у свою чергу, сприяє впровадженню інновацій, підвищенню якості послуг та зниженню їх вартості.

Не менш важливим є ефект зниження транзакційних витрат і підвищення прозорості фінансових операцій. Завдяки цифровим технологіям скорочується кількість посередників, прискорюється обіг коштів і підвищується контроль за фінансовими потоками. Це створює передумови для більш ефективного функціонування фінансових ринків.

Отже, цифровізація фінансових послуг приносить значні економічні та соціальні вигоди, підвищуючи ефективність, доступність і інноваційність у фінансовому секторі. За даними міжнародних організацій, таких як Банк міжнародних розрахунків, цифрові технології відіграють важливу роль у зменшенні витрат, посиленні конкуренції та покращенні загальної продуктивності фінансових систем

Проте, разом із цими перевагами, цифровізація фінансових послуг стикається з низкою складних викликів, особливо в галузі кібербезпеки, технологічної надійності та регулювання. Зростання обсягу онлайн-операцій і використання цифрових платформ підвищує ризики кібератак, витоку особистих даних та фінансового шахрайства, що вимагає постійного вдосконалення систем захисту інформації [1].

Водночас, розвиток фінансових технологій часто випереджає створення нормативно-правової бази, що призводить до регуляторної невизначеності і ускладнює забезпечення стабільності фінансової системи. Додатково, виникають технологічні ризики, пов'язані з використанням складних цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту, які можуть бути непрозорими.

Окрім цього, цифрова трансформація фінансового сектору супроводжується організаційними, економічними та соціальними викликами. Фінансові установи стикаються з необхідністю модернізації бізнес-процесів, підвищення цифрових компетентностей персоналу та подолання опору змінам, що потребує значних ресурсів [4].

Значна конкуренції з боку фінтех-компаній трансформує структуру фінансового ринку та спонукає традиційні банки адаптувати свої моделі діяльності відповідно до сучасних, нових умов функціонування. Водночас актуальною залишається проблема цифрової нерівності, яка проявляється у неоднаковому рівні доступу населення до сучасних технологій і фінансових сервісів, що може спричиняти поглиблення соціально-економічних дисбалансів.

Таким чином, цифрова трансформація фінансового сектору формує нову якість економічних відносин і визначає напрями подальшого розвитку фінансових послуг. Її ефективність залежить від здатності поєднати технологічні інновації з належним рівнем безпеки, регуляторної підтримки та доступності для різних груп населення. Саме комплексний і збалансований підхід до впровадження цифрових рішень є передумовою сталого розвитку фінансової системи в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Zaika Olena. Digital transformation as a driver of financial sector development. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 4, No. 1, 2025, pp. 23-30. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.03; 2. Wang L. Fintech: Digital Transformation in Finance. *Advances in Economics Management and Political Sciences* .2023, 40(1), pp.22-27. https://doi.org/10.54254/2754-1169/40/20231983; 3.Євтушенко Н. М., Перчук О. Б. та Стеценко Д. І. (2025). Децентралізовані фінансові технології як інструмент підвищення безпеки, прозорості та ефективності фінансових процесів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління* , (18). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-0; 4. Betancourt C. Strategic Risks and Financial Digitalization: Analyzing the Challenges and Opportunities for Fintech Firms and Neobanks. *Risk Financial Manag.* 2026 , *19* (1), p.66. https://doi.org/10.3390/jrfm19010066.

Кравченко Ю.М., канд. екон. наук, доцент
Орел А.Д., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
Державний біотехнологічний університет, Україна

Фінансові ресурси підприємства та джерела їх формування

Фінансові ресурси підприємства є ключовою економічною основою його функціонування, розвитку та забезпечення безперервності господарської діяльності. Вони відображають сукупність грошових коштів, фінансових активів та інших ліквідних ресурсів, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання та використовуються для фінансування поточних витрат, інвестиційних проєктів, виконання зобов'язань перед контрагентами, державою та працівниками. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища фінансові ресурси набувають особливої значущості, оскільки саме вони визначають здатність підприємства адаптуватися до змін, підтримувати конкурентні позиції та забезпечувати стратегічний розвиток.

Як наголошує А. Зуй, формування фінансових ресурсів підприємства відбувається в процесі розподілу та перерозподілу створеної вартості, а також шляхом залучення коштів із зовнішніх джерел [1, с. 181]. Основою фінансових ресурсів виступають доходи підприємства, зокрема виручка від реалізації продукції, робіт або послуг, яка після покриття витрат трансформується у прибуток. Саме прибуток є головним внутрішнім джерелом фінансування розвитку підприємства, оскільки він може бути спрямований на розширення виробництва, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та формування резервних фондів. Важливу роль у структурі фінансових ресурсів відіграють амортизаційні відрахування, які забезпечують просте відтворення основних засобів [2, с. 118-119]. Вони формуються поступово в процесі експлуатації виробничих активів і накопичуються у вигляді грошових коштів, що в подальшому використовуються для їх оновлення або модернізації.

Варто відзначити, що окрім внутрішніх джерел, фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок зовнішнього фінансування, яке поділяється на залучене та позикове [3, с. 17]. Залучені ресурси включають кошти, які тимчасово перебувають у розпорядженні підприємства без прямого обов'язку їх повернення у короткостроковій перспективі. До них належать кредиторська заборгованість, аванси отримані від покупців, а також інші поточні зобов'язання. Такі джерела дозволяють підприємству певний час використовувати додаткові фінансові ресурси без витрат на їх обслуговування, однак їх обсяг є обмеженим і залежить від умов взаєморозрахунків із контрагентами.

Позикові фінансові ресурси є важливим інструментом розширення фінансових можливостей підприємства. Вони формуються на основі банківських кредитів, облігаційних позик, фінансового лізингу та інших боргових інструментів. Використання позикового капіталу дозволяє швидко залучити значні обсяги коштів для реалізації інвестиційних проєктів, модернізації виробництва або покриття тимчасових касових розривів. Водночас позикові

ресурси супроводжуються необхідністю їх повернення та сплати відсотків, що збільшує фінансове навантаження на підприємство і підвищує рівень ризику.

Структура фінансових ресурсів підприємства значною мірою залежить від його організаційно-правової форми, галузевої специфіки, стадії життєвого циклу та загального стану фінансового ринку. Для новостворених підприємств характерною є висока частка позикового та залученого капіталу через обмеженість власних ресурсів. Натомість стабільно функціонуючі підприємства зазвичай мають більш збалансовану структуру фінансування з переважанням власного капіталу [4, с. 116-117].

Особливе значення у сучасних умовах набуває оптимізація структури фінансових ресурсів, яка полягає у досягненні раціонального співвідношення між власними та позиковими джерелами фінансування, на чому наголошує Н. Захарова [5, с. 310]. Надмірна залежність від позикового капіталу може призвести до зростання фінансових ризиків, зниження платоспроможності та погіршення інвестиційної привабливості підприємства. Водночас надмірна орієнтація на власні джерела може обмежувати темпи розвитку та знижувати ефективність використання фінансових можливостей ринку капіталу.

Підсумовуючи, відзначимо, що в сучасній практиці дедалі більшого значення набувають інноваційні форми залучення фінансових ресурсів, такі як лізинг, факторинг, форфейтинг, краудфандинг та венчурне фінансування. Вони дозволяють підприємствам диверсифікувати джерела фінансування, зменшити залежність від банківського кредитування та підвищити гнучкість фінансової політики. На нашу думку, окреслені інструменти особливо актуальні для підприємств малого та середнього бізнесу, які часто мають обмежений доступ до традиційних фінансових ресурсів. Таким чином, фінансові ресурси підприємства є багатокомпонентною системою, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та визначає можливості його розвитку. Їх ефективне формування та використання є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Зуй А. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту.* Біла Церква. 2025. С. 180-183; 2. Делас В. А., Герасимчук І. М., Скорупська Ю. Ю. Формування прибутку як ключовий фактор фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку. *Економічна парадигма*, (3 (107)). 2026. С. 116-129.; 3. Турило А. М., Рижанкова, О. І. Теоретико-методичні аспекти щодо удосконалення сутності категорії «фінансові ресурси підприємства». *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0.* 2024. С. 107-108; 4. Бражник Л. В., Аранчій Д. С., Чоп В. С. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. *Цифрова економіка та економічна безпека.* Вип. 5 (05). 2023. С. 115-120; 5. Захарова Н. Ю., Захарова Н. Ю. Підходи до формування й оцінки фінансової стійкості підприємства. *Бізнесінформ,* № 10. 2020. С. 307-315.

Лисак Г.Г., канд. екон. наук,
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифрова трансформація та фінтех-інновації як система факторів рентабельності підприємства

Активний розвиток цифрових технологій і фінтех-інновацій суттєво «трансформує механізми формування доходів, оптимізації витрат та управління фінансовими потоками, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до аналізу прибутковості суб'єктів господарювання» [1; 2].

Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-моделі до нових викликів та забезпечити стале економічне зростання.

Критичний аналіз праць науковців з питань класифікації факторів впливу на рентабельність, дав змогу визначити додаткові чотири групи факторів рентабельності підприємства, пов’язаних із цифровою трансформацією та фінтех-інноваціями. А саме - операційно-виробничі цифрові фактори; фінансово-технологічні фактори (фінтех); ризикові фактори цифровізації; ESG-орієнтовані цифрові фактори.

Операційно-виробничі цифрові фактори, перша з визначених груп, охоплює «інструменти цифровізації, які впливають на витратну та дохідну складові рентабельності. Таким чином, автоматизація та роботізація виробничих процесів сприяють скороченню трудових витрат, мінімізації виробничого браку та підвищенню продуктивності праці» [1].

Друга група - це фінансово-технологічні фактори, тобто формування фінтех-рішень, які пов'язані з фінансовою складовою діяльністю підприємства. Встановлено, що «застосування цифрових платіжних систем, електронного документообігу та автоматизованої системи бухгалтерського обліку швидкодії фінансових операцій і знижує адміністративні витрати, одночасно покращуючи прозорість фінансової та контроль за рухом грошових потоків» [4].

Окремої уваги заслуговують технології Blockchain, які забезпечують «прозорість транзакцій і підвищують рівень довіри між контрагентами, а смарт-контракти автоматизують виконання договірних зобов’язань і мінімізують ризики фінансових втрат» [4].

В наступну групу доцільно об’єднати ризикові фактори цифровізації. Вони ідентифікують специфічні загрози, які супроводжують цифрову трансформацію та потребують урахування при оцінці рентабельності. В ході дослідження було визначено, що більшість науковців, в якості ключових ризиків визнають наступні: «кіберризики, ризики витоку даних, технологічного застарювання IT-інвестицій та посилення регуляторних вимог у сфері інформації» [5].

Для забезпечення об’єктивної оцінки ефективності цифрових інвестицій доцільним є використання ризик-скоригованих показників — зокрема RAROC та EVA, — які можуть втратити не лише фінансові результати проектів, але й рівень ризику, пов’язаний із їх реалізацією» [5].

І остання, четверта група факторів - це ESG-орієнтовані цифрові фактори. Саме вони свідчать про наявність взаємозв’язку між цифровізацією, ESG-орієнтацією підприємств та рівнем їх рентабельності.

Критичний аналіз сучасних наукових праць дав змогу встановити, що «цифрові технології є ефективним інструментом досягнення ESG-цілей, забезпечують моніторинг енергоспоживання, підвищення прозорості звітності, розвиток HR-аналітики та платформи навчання персоналу» [2], що сприяє цифровому зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та підвищенню інвестиційної привабливості. підприємств.

Цифровізація аналітичних інструментів також створює можливості для зменшення впливу суб'єктивних факторів на управлінські рішення: «системи автоматизованого планування та аналітики в реальному часі забезпечують більш об'єктивне прийняття управлінських рішень і дозволяють остаточно реагувати на ризики збитковості проєктів» [3].

Таким чином, цифрова трансформація та фінтех-інновації формують принципово нову систему факторів рентабельності підприємства. На нашу думку, технологічний рівень розвитку підприємства доцільно розглядати як окремий стратегічний фактор прибутковості, що потребує системних інвестицій та інтеграції цифрових рішень у фінансове управління.

Вважаємо за доцільне в умовах цифрової економіки проводити аналіз рентабельності на основі інтеграції ризик-скоригованих показників, ESG-метрик, цифрових KPI та алгоритмічних систем підтримки управлінських рішень.

Реалізація такого підходу забезпечить формування збалансованої стратегії управління рентабельністю підприємства за рахунок не тільки максимізації прибутку, але й забезпечення довгострокової стійкості в умовах цифрової та фінансової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Докієнко Л. М. Цифрова трансформація фінансів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: https://www.researchgate.net/publication/359462177_CIFROVA_TRANSFORMACIA_FINANSIV_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 06.05.2026); 2. Житар М. О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній. *Економіка та держава*. 2024. № 4. С. 45–52; 3. Ковальчук І. В., Мельник О. М. Цифровізація бізнес-процесів підприємств в умовах Industry 4.0. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 74. С. 112–118; 4. Барановський О. І. Цифровізація фінансового сектору та ризики розвитку фінансових технологій. *Фінанси України*. 2021. № 6. С. 7–28; 5. Нагорна Н., Ковальчук А. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/8210/8342/17932 (дата звернення: 06.05.2026).

Макогон В.В., канд. екон. наук, доцент
Шаповалов В.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Вплив макроекономічних та внутрішніх факторів на ліквідність і капітал банків

Сучасна банківська система функціонує в умовах високої динамічності фінансових ринків, нестабільності макроекономічного середовища та посилення вимог до забезпечення фінансової стійкості банківських установ. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема ефективного управління ліквідністю та капіталом банків, оскільки саме ці показники визначають здатність фінансової установи підтримувати безперервність операційної діяльності, своєчасно виконувати зобов'язання перед вкладниками та кредиторами, а також забезпечувати стабільність функціонування у кризових ситуаціях. Ліквідність банку характеризує рівень його платоспроможності у короткостроковому періоді та здатність швидко трансформувати активи у грошові кошти без значних фінансових втрат. Капітал банку, у свою чергу, є основним інструментом захисту від фінансових ризиків, формує основу довіри клієнтів та інвесторів і виступає ключовим фактором довгострокової фінансової стійкості.

Важливий вплив на рівень ліквідності та достатність капіталу здійснюють внутрішні фактори діяльності банківської установи. До таких чинників належить структура активів і пасивів, ефективність кредитної політики, якість управління ризиками, рівень диверсифікації ресурсної бази та загальна стратегія фінансового менеджменту. Зокрема, структура активів визначає здатність банку оперативно мобілізувати фінансові ресурси для виконання поточних зобов'язань. Надмірна частка довгострокових або низьколіквідних активів може призводити до дефіциту ліквідних коштів, особливо в умовах масового вилучення депозитів або погіршення ринкової кон'юнктури. Одночасно неякісний кредитний портфель, високий рівень простроченої заборгованості та концентрація кредитів у ризикових секторах економіки суттєво підвищують кредитний ризик і знижують рівень фінансової стійкості банку.

Не менш важливим внутрішнім фактором є система управління активами та пасивами (ALM), яка дозволяє координувати структуру ресурсів і напрямів їх розміщення з метою підтримання необхідного рівня ліквідності та оптимізації прибутковості. Ефективне управління ліквідністю передбачає формування достатнього обсягу високоліквідних резервів, прогнозування грошових потоків та моніторинг строкової структури активів і зобов'язань. Крім того, стратегічне планування капіталу сприяє підтриманню належного рівня достатності власних коштів, необхідного для покриття потенційних збитків та дотримання нормативних вимог регулятора. Значний вплив також має політика диверсифікації доходів банку, адже залежність від окремих джерел прибутку підвищує вразливість фінансової установи до ринкових коливань.

* Науковий керівник – В.В. Макогон, канд. екон. наук, доцент

На рівень ліквідності та капіталу банків значною мірою впливають і зовнішні фактори, які формують макроекономічне середовище функціонування банківської системи. До основних зовнішніх чинників належать темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютна стабільність, коливання процентних ставок та загальний стан фінансових ринків. Економічні кризи, девальвація національної валюти, зниження ділової активності та погіршення платоспроможності позичальників можуть спричиняти масове зростання проблемних кредитів, скорочення ресурсної бази банків та виникнення дефіциту ліквідності. У періоди фінансової нестабільності підвищується ризик панічного вилучення депозитів населення, що негативно впливає на здатність банків виконувати свої поточні зобов'язання.

Особливе значення у забезпеченні стійкості банківської системи мають регуляторні механізми та міжнародні стандарти банківського нагляду. Впровадження вимог Basel III спрямоване на посилення контролю за рівнем капіталізації банків та підтримання достатніх ліквідних резервів. Нормативи коефіцієнта покриття ліквідності (LCR) та коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) стимулюють банки формувати додаткові резерви високоліквідних активів і забезпечувати стабільність джерел фінансування. Водночас вимоги до достатності регулятивного капіталу сприяють підвищенню здатності банків покривати потенційні збитки та зменшують ризик системних криз у фінансовому секторі.

Значну роль у підтриманні стабільності банківської системи відіграє державна політика гарантування депозитів та антикризові заходи центральних банків. Надання рефінансування, механізми підтримки ліквідності, валютні інтервенції та програми стабілізації фінансового сектору сприяють збереженню довіри вкладників та інвесторів. У сучасних умовах особливого значення набуває також вплив глобальних фінансових ризиків, оскільки інтеграція національних економік у міжнародний фінансовий простір посилює взаємозалежність банківських систем різних країн. Геополітична нестабільність, міжнародні санкції, коливання світових цін та зміни монетарної політики провідних центральних банків світу безпосередньо впливають на фінансову стійкість національних банківських установ.

Сучасні наукові дослідження свідчать про необхідність використання комплексного підходу до оцінки ліквідності та капіталу банків. Для забезпечення ефективного моніторингу фінансової стійкості застосовуються інтегровані системи аналізу, що поєднують традиційні фінансові коефіцієнти, методи економіко-математичного моделювання, сценарний аналіз та стрес-тестування. Стрес-тестування дозволяє оцінювати здатність банку витримувати негативні макроекономічні шоки, різке зростання проблемної заборгованості або масовий відтік депозитів. Сценарний аналіз дає змогу моделювати різні варіанти розвитку економічної ситуації та визначати рівень чутливості банку до зовнішніх ризиків.

Крім традиційних підходів, дедалі більшого поширення набувають цифрові технології та аналітичні системи управління ризиками. Використання великих масивів даних (Big Data), штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання дозволяє оперативно аналізувати фінансові потоки, прогнозувати зміни

ліквідності та виявляти потенційні загрози для капіталу банку. Автоматизовані системи моніторингу ризиків забезпечують швидке реагування на негативні зміни ринкового середовища та сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень.

Таким чином, управління ліквідністю та капіталом банків є складним багатофакторним процесом, який потребує врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу. Внутрішні фактори визначають ефективність фінансового менеджменту та здатність банку контролювати ризики, тоді як зовнішні формують макроекономічні та регуляторні умови функціонування банківської системи. Комплексний аналіз цих факторів дозволяє забезпечити своєчасне виявлення фінансових загроз, підвищити стійкість банківських установ та сформувати ефективну систему управління ризиками. У сучасних умовах розвитку фінансового сектору саме інтеграція традиційних методів оцінювання з інноваційними цифровими технологіями створює основу для зміцнення фінансової стабільності банків та забезпечення їх довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Berger, A. N., & Bouwman, C. H. S. How does capital affect bank performance during financial crises? *Journal of Financial Economics,* 2021. 109(1), 146–176. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.02.008; 2. Allen, L., & Powell, R. Liquidity risk management in banking: Insights from theory and practice. *Journal of Banking Regulation,* 2020. 19(2), 110–123. https://doi.org/10.1057/s41261-017-0043-1; 3. Demirgüç-Kunt, A., Detragiache, E., & Merrouche, O. Bank capital: Lessons from the financial crisis. *Journal of Financial Stability,* 2023. 9(4), 670–687. https://doi.org/10.1016/j.jfs.2013.07.002

Малюкіна А.О., кан. екон. наук, доцент
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Цифрова трансформація міжнародного валютного ринку в умовах розвитку фінтех-інновацій

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, високою мобільністю капіталу та активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери фінансової діяльності. У цих умовах міжнародний валютний ринок виступає одним із ключових елементів глобальної фінансової системи, оскільки забезпечує обслуговування міжнародної торгівлі, транскордонного руху капіталу, інвестиційних операцій, міжнародного кредитування та управління валютними ризиками. Його функціонування безпосередньо впливає на стабільність валютних курсів, стан платіжних балансів країн, рівень міжнародної ліквідності та ефективність фінансової взаємодії між суб'єктами світового господарства.

Особливої актуальності питання трансформації міжнародного валютного ринку набуває в умовах цифровізації фінансового сектору. Якщо на попередніх етапах розвитку валютний ринок функціонував переважно через банківські канали, дилерські мережі та традиційні біржові механізми, то сьогодні його діяльність дедалі більше ґрунтується на електронних торговельних платформах, автоматизованих системах виконання угод, алгоритмічній торгівлі, технологіях обробки великих масивів даних, блокчейні та фінтех-рішеннях [1]. Фактично цифровізація змінює не лише технічну форму проведення валютних операцій, а й саму логіку функціонування ринку, його структуру, поведінку учасників і характер ризиків.

Валютний ринок є найбільшим фінансовим ринком світу за обсягами операцій. За даними Банку міжнародних розрахунків, у квітні 2022 року середньоденний обсяг операцій на глобальному валютному ринку досяг 7,5 трлн дол. США, що на 14 % більше порівняно з 2019 роком. При цьому найбільшу частку становили валютні свопи, на які припадало 51 % загального обороту, тоді як частка спотових операцій становила 28 %, а форвардних угод — 15 %. Це свідчить не лише про масштабність валютного ринку, але й про зростання складності його інструментарію та посилення ролі операцій, пов’язаних з управлінням ліквідністю і ризиками [1-4].

Однією з найважливіших форм цифрової трансформації є розвиток алгоритмічної торгівлі. Алгоритмічна торгівля передбачає використання спеціалізованих програм, які аналізують ринкові дані, визначають торгові сигнали та автоматично виконують операції відповідно до заданих параметрів. Такий підхід дозволяє обробляти великі масиви інформації за надзвичайно короткий час, що підвищує ефективність торгівлі та зменшує вплив людського фактора. Водночас алгоритмічна торгівля створює і нові ризики, оскільки синхронна поведінка торгових систем може посилювати короткострокову волатильність, особливо в періоди підвищеної ринкової невизначеності.

Важливою тенденцією є розвиток цифрових валют центральних банків. Центральні банки багатьох країн активно досліджують можливості впровадження CBDC як інструменту модернізації платіжної системи, підвищення ефективності розрахунків і посилення контролю за грошовим обігом. Окремого значення набуває вплив цифровізації на конкуренцію між міжнародними фінансовими центрами. Провідні валютні центри, такі як Лондон, Нью-Йорк, Сінгапур і Гонконг, зберігають свої позиції не лише завдяки історичній ролі або обсягу фінансових потоків, а й завдяки високому рівню розвитку цифрової інфраструктури, регуляторній передбачуваності та здатності швидко адаптуватися до інновацій. Країни, які забезпечують сприятливе середовище для фінтех-компаній, розвитку електронних платформ і цифрових фінансових сервісів, отримують додаткові переваги у залученні капіталу [3].

Саме тому важливого значення набувають міжнародні стандарти поведінки на валютному ринку. FX Global Code визначає загальні принципи належної практики для учасників оптового валютного ринку та спрямований на підтримання прозорого, відкритого, ліквідного, конкурентного й ефективного

ринкового середовища. У контексті цифровізації такі принципи набувають особливої актуальності, оскільки зростання ролі електронної та алгоритмічної торгівлі потребує підвищеної уваги до етики, прозорості, управління ризиками та якості ринкової інфраструктури.

Цифровізація валютного ринку має безпосередній вплив і на реальний сектор економіки. Валютні курси визначають вартість імпорту, конкурентоспроможність експорту, обсяг зовнішніх зобов'язань підприємств і дохідність міжнародних інвестицій. У разі підвищення волатильності валютних курсів компанії стикаються з більшими ризиками при плануванні зовнішньоекономічної діяльності. Це особливо актуально для підприємств, які залежать від імпортної сировини, обладнання, енергоносіїв або мають кредити в іноземній валюті [2-4].

Для бізнесу цифровізація валютного ринку створює як нові можливості, так і додаткові ризики. З одного боку, компанії отримують доступ до більш швидких і дешевих валютних операцій, інструментів хеджування та аналітичних платформ. З іншого боку, висока швидкість зміни курсів потребує більш професійного управління валютними ризиками. У таких умовах зростає значення фінансового менеджменту, сценарного планування та використання похідних фінансових інструментів для захисту від несприятливих курсових коливань.

Особливе значення цифрова трансформація валютного ринку має для країн, що розвиваються. Для них цифровізація може стати інструментом інтеграції у глобальну фінансову систему, залучення інвестицій та підвищення ефективності міжнародних розрахунків. Водночас такі країни часто мають слабшу цифрову інфраструктуру, нижчий рівень кіберзахисту та менш розвинені регуляторні механізми. Це створює ризик технологічної залежності від провідних фінансових центрів і міжнародних платформ.

У цьому контексті для України цифровізація міжнародного валютного ринку має подвійне значення [4]. З одного боку, вона відкриває можливості для інтеграції у світовий фінансовий простір, розвитку фінтех-сектору, модернізації платіжної інфраструктури та підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. З іншого боку, в умовах воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності та залежності від зовнішнього фінансування особливо важливим є посилення кіберстійкості, валютного регулювання та інституційної спроможності фінансової системи.

Варто також наголосити, що цифровізація не усуває фундаментальних економічних закономірностей валютного ринку. Попит і пропозиція на валюту, стан платіжного балансу, процентні ставки, інфляція, довіра до економіки та політична стабільність залишаються ключовими факторами курсоутворення. Однак цифрові технології змінюють швидкість і форму реакції ринку на ці фактори. Інформація, яка раніше впливала на ринок поступово, сьогодні може бути врахована у цінах майже миттєво. Це підвищує ефективність ринку, але водночас робить його більш чутливим до шоків.

Отже, цифрова трансформація міжнародного валютного ринку є складним, багаторівневим і суперечливим процесом. Вона забезпечує зростання швидкості

операцій, розширення доступу до фінансових інструментів, зниження транзакційних витрат і підвищення ліквідності. Водночас вона формує нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, алгоритмічною волатильністю, регуляторною невизначеністю та технологічною залежністю. Саме тому подальший розвиток валютного ринку має ґрунтуватися на поєднанні інноваційності та фінансової стабільності.

Таким чином, ключовим завданням сучасного етапу є формування такої моделі розвитку валютного ринку, яка б дозволяла використовувати переваги цифровізації без надмірного посилення системних ризиків. Для цього необхідні модернізація регуляторних механізмів, підвищення прозорості цифрових операцій, розвиток кібербезпеки, удосконалення управління валютними ризиками та поглиблення міжнародної координації. У довгостроковій перспективі саме здатність держав, центральних банків і фінансових інститутів адаптуватися до цифрових змін визначатиме ефективність функціонування міжнародного валютного ринку та його роль у забезпеченні стабільності глобальної фінансової системи.

Список використаних джерел:

1. Krugman P., Obstfeld M., Melitz M. *International Economics: Theory and Policy*. 11th ed. Pearson Education, 2018. 784 p.; 2. Mishkin F. *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. 12th ed. Pearson Education, 2019. 656 p.; 3. Bank for International Settlements (BIS). *OTC Foreign Exchange Turnover in April 2022*. Basel : BIS Publishing, 2022. 36 p. URL: https://www.bis.org/statistics/rpfx22_fx.htm (дата звернення: 11.05.2026); 4. lobal Foreign Exchange Committee. *FX Global Code*. London : Global Foreign Exchange Committee, 2021. 78 p. URL: https://www.globalfxc.org/docs/fx_global.pdf (дата звернення: 11.05.2026).

Онофрійчук О.П. канд. екон. наук, доцент
Білоус К.Р., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Цифровізація банківських послуг в Україні

Стрімкий розвиток IT-технологій і мобільних застосунків суттєво вплинув на банківський сектор, прискоривши цифровізацію фінансових послуг. Цифровий банкінг забезпечує швидкі та зручні фінансові операції - від онлайн-покупок до оформлення кредитів за кілька хвилин. За прогнозами Boston Consulting Group, упродовж наступних 5 років до 30 % операцій корпоративного банкінгу здійснюватиметься через цифрові платформи. Дослідження MasterIndex показало, що 94 % власників карток користуються цифровим банкінгом, а 75 % віддають перевагу мобільним застосункам. Крім того, 51 % українців готові повністю перейти на диджитал-банкінг без відвідування банківських відділень.

В Україні термін «цифровий банкінг» набув широкого поширення тільки в останні кілька років. Розвиток банківської системи, можливо, продовжувався б за традиційними схемами, якби не пандемія COVID-19, яка радикально змінила підхід банківської галузі до цифровізації [1].

Дослідження банківської сфери демонструє низку ключових чинників, які сприяють переходу від традиційного банкінгу до цифрових технологій. Серед них можна виділити:

доступність: цифровий банкінг дозволяє користуватися банківськими послугами у будь-який час доби без прив'язки до робочих годин;

простота використання: зручний інтерфейс інтернет-банкінгу робить фінансові операції легкими навіть для користувачів із мінімальними технічними навичками;

мобільність та гнучкість: клієнти можуть здійснювати банківські операції незалежно від місця перебування;

ефективність у часі: цифровий банкінг дає змогу виконувати фінансові операції за лічені хвилини, що значно підвищує зручність користування;

прозорість та можливість відстеження: усі операції фіксуються у системі, що забезпечує контроль транзакцій і підвищує довіру клієнтів до цифрових фінансових послуг.[2]

Розвиток фінансових технологій та цифровізація економіки суттєво змінили банківський сектор, зумовивши появу нових бізнес-моделей і підходів до надання послуг. Цифрові банки, або необанки, поступово витісняють традиційні фінансові установи в окремих сегментах ринку, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення, що відповідають сучасним вимогам до зручності, швидкості та доступності.

Однією з ключових особливостей сучасної цифрової трансформації є стрімке зростання обсягів безготівкових платежів, яке стало результатом активного впровадження інновацій у фінансовому секторі (рис. 1). За даними Національного банку України, частка безготівкових операцій у 2023 році досягла 89,7 % від загальної кількості операцій з використанням платіжних карток [8]. Це свідчить про те, що споживачі у високій мірі пристосовані до нових платіжних технологій і що підхід до використання фінансових послуг у повсякденному житті істотно змінюється [1].

Протягом січня–березня 2024 року здійснено 1,95 млрд операцій з використанням платіжних карток (безготівкових та з отримання готівки) в Україні та за її межами. Їх сума склала 1,49 трлн грн. Частка безготівкових операцій у I кварталі 2024 року склала 64,5 % від загальної суми операцій із платіжними картками та 94,2 % від їхньої загальної кількості. Для порівняння: у 2023 році цей показник становив 64,8 % та 93,5 % відповідно [3].

Водночас із розвитком цифровізації виникає низка проблем, які можуть впливати на ефективність, безпеку та доступність цифрових рішень. Одним із найбільш поширених ризиків є кібератаки, спрямовані на розкрадання коштів, порушення конфіденційності даних клієнтів або ухилення від сплати податків. Також серйозними загрозами залишаються фішинг і соціальна інженерія, коли шахраї використовують підроблені вебсайти чи електронні листи для отримання

особистої та фінансової інформації користувачів. Крім того, технічні збої можуть призводити до втрати даних, відключення системи та фінансових втрат банків.

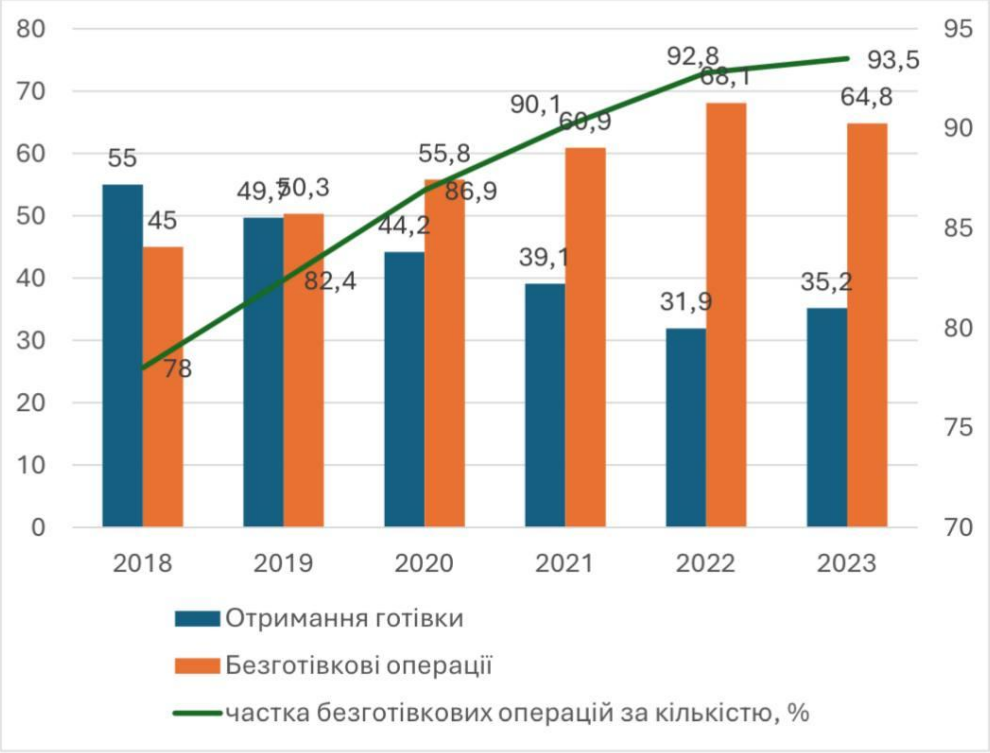

Рис. 1 Динаміка частки безготівкових операцій за сумою та за кількістю, %

Не менш важливими є ризики, пов'язані з використанням чат-ботів на основі штучного інтелекту. Недосконаліть алгоритмів може знижувати ефективність роботи систем і спричиняти додаткові витрати. Банки, які збирають та зберігають дані клієнтів, несуть відповідальність за їхню безпеку, а порушення конфіденційності може призвести до втрати репутації, юридичних наслідків і фінансових збитків.

Водночас штучний інтелект активно впроваджується у банківський сектор та стає важливим інструментом розвитку фінансових технологій. Його інтеграція в рутинні процеси, зокрема онбординг клієнтів, дозволяє підвищити ефективність роботи банків і персоналізувати послуги. Крім того, ШІ сприяє боротьбі з шахрайством та прискорює впровадження інновацій у банківському секторі.[4]

Отже, цифровізація банківського сектору є не лише викликом, а й важливою можливістю для вдосконалення діяльності банків відповідно до сучасних технологій і потреб клієнтів. Цифровий банкінг став важливим елементом фінансової системи завдяки розвитку інформаційних технологій, мобільних додатків і платіжних систем. Це значно спростило доступ до банківських послуг та змінило підходи до банківського обслуговування. Основними передумовами розвитку цифрового банкінгу є поширення Інтернету, високий рівень мобільності населення та потреба у зручних і ефективних фінансових рішеннях.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/; 2. Ginovsky J. What really is «digital banking»? Banking Exchange. URL: https://www.bankingexchange.com/sections/making-sense-of-it-all/item/5187-what-really-is-digital-banking; 3, Офіційний сайт ПриватБанку. URL: https://privatbank.ua/; 4.Терюханова М. (2024). Цифрова валюта в Україні: що це таке та коли запрацює. Факти. URL: https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20241011-czyfrova-valyuta-v-ukrayini-shho-cze-take-ta-koly-zapraczyuye/.

П'янов С.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифрова трансформація фондового ринку та її вплив на корпоративне управління акціонерними товариствами

На даний час цифровізація перестала бути лише допоміжним інструментом розвитку економіки. Цифровізація поступово змінює саму логіку функціонування фінансових ринків. Особливо це помітно на прикладі фондового ринку, де технологічні рішення впливають не лише на швидкість операцій, а також й на характер взаємодії між його учасниками. У цьому контексті тема цифрової трансформації набуває більш ширшого змісту. Тут йдеться не просто про впровадження нових платформ чи сервісів. Змінюється структура відносин у фінансовому секторі. А разом із нею змінюються й підходи до управління акціонерними товариствами. Нормативна база в Україні вже відображає ці зрушення. Зокрема, сучасні підходи до функціонування ринку капіталу закріплені на законодавчому рівні [1], а нові правила діяльності акціонерних товариств передбачають використання цифрових механізмів управління [2]. Ці процеси органічно вписуються у загальний дискурс про глобальні економічні трансформації та роль цифрових інновацій. Фінансовий сектор у цьому випадку виступає одним із найбільш чутливих до змін, а корпоративне управління - тим середовищем, де ці зміни проявляються найвиразніше.

Незважаючи на досить активне оновлення законодавства, реальна практика корпоративного управління змінюється значно повільніше. Формально можливості для цифровізації вже створені. Але їх використання часто має досить фрагментарний характер. Певною мірою це пов'язано з інерцією самих корпоративних структур. Навіть за наявності процедур дистанційної взаємодії, передбачених регулятором [5; 6], товариства не завжди поспішають їх застосовувати. Причини різні. Десь бракує технічної готовності, десь - довіри до нових форматів.

Цифровізація підвищує вимоги до прозорості. Інформація стає більш доступною, а очікування інвесторів стають більш вимогливими. Відповідні

* Науковий керівник – Т.О. Ставерська, канд. екон. наук, доц.

регуляторні акти встановлюють досить чіткі рамки розкриття даних [4], але їх дотримання інколи зводиться до формальності. У результаті цього виникає ситуація, коли обсяг інформації зростає, а при цьому її корисність - не завжди. Не можна оминути й питання захисту прав акціонерів. Цифрові інструменти значно спрощують участь у корпоративному управлінні. Проте вони одночасно відкривають нові вразливості. Залишаються дискусійними питання ідентифікації, безпеки голосування, стабільності цифрових сервісів тощо. У підсумку формується доволі суперечлива ситуація. З одного боку - нормативна готовність до змін. З іншого боку - обережна, інколи навіть стримана реакція практики.

Якщо придивитися більш уважно, стає очевидно, що цифрова трансформація не обмежується технічним оновленням інфраструктури. Цифрова трансформація змінює саму природу корпоративного управління. Передусім інакше починає виглядати участь акціонерів у прийнятті рішень. Дистанційні формати відкривають доступ до управління для ширшого кола осіб. На нашу думку, це особливо важливо для міноритарних акціонерів. Але ефективність таких механізмів залежить не стільки від їх наявності, скільки від довіри до процедур. Якщо учасники фондового ринку мають сумнів у прозорості або безпеці, то у цьому випадку навіть найсучасніші інструменти не працюють належним чином [5; 6].

Паралельно змінюється роль інформації. Вона стає не просто елементом звітності, а основою для прийняття рішень. Вимоги щодо її розкриття вже деталізовані на нормативному рівні [4], але на практиці ще відчувається різниця між формальним виконанням та реальним інформуванням інвесторів та стейкхолдерів. Саме тут проходить межа між номінальною та ефективною цифровізацією.

Важливим також є питання внутрішньої організації управління. Рекомендації щодо корпоративного управління [3] орієнтують компанії на підвищення прозорості та підзвітності. Проте в цифровому середовищі ці принципи потребують певного переосмислення. Наприклад, швидкість обміну інформацією змінює вимоги до роботи наглядових рад товариств. Вони мають реагувати оперативніше, ніж реагували раніше. Тому доцільно говорити не лише про впровадження окремих цифрових інструментів, а про поступову адаптацію всієї системи управління. Йдеться про формування внутрішніх процедур, які відповідають новим умовам. Це стосується і роботи з інформацією, і організації загальних зборів, і взаємодії між органами товариства. На нашу думку, окремої уваги потребує узгодженість нормативного середовища. Законодавство у сфері ринку капіталу [1] та діяльності акціонерних товариств [2] вже містить необхідні положення. При цьому їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки послідовно вони застосовуються у практиці.

Цифрова трансформація фондового ринку України поступово змінює підходи до корпоративного управління. Ці зміни не завжди помітні одразу, але при цьому їх вплив накопичується. На даний час можна говорити про певний розрив між нормативними можливостями та реальним станом речей. Компанії отримали інструменти, але ще не повністю інтегрували їх у свою діяльність. Це

природний етап адаптації. Разом з тим, цифровізація відкриває нові можливості для підвищення прозорості та більш активного залучення акціонерів до управління. Вона створює передумови для більш гнучкої та відкритої моделі корпоративних відносин. На нашу думку, подальший розвиток залежатиме від того, наскільки ефективно ці інструменти будуть використані. Вирішальним фактором стає не стільки наявність технологій, скільки готовність до їх усвідомленого застосування на практиці. Саме в цьому полягає головний виклик сучасного етапу трансформації.

Список використаних джерел:

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 19.06.2020 № 738-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text (дата звернення: 04.05.2026); 2. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 лип. 2022 р. № 2465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text (дата звернення: 04.05.2026); 3. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації: НКЦПФР. URL: https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/ (дата звернення: 04.05.2026).; 4. Полження про розкриття інформації емітентами цінних паперів: Рішення НКЦПФР від 06.06.2023 № 608. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23#Text (дата звернення: 04.05.2026); 5. Про затвердження Порядку скликання та проведення дистанційних загальних зборів акціонерного товариства: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 06.03.2023 р. № 236. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236863-23#Text (дата звернення: 04.05.2026); 6. Про затвердження Порядку скликання та проведення електронних загальних зборів акціонерного товариства: Рішення НКЦПФР від 02.06.2023 р. № 595. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0595863-23#Text (дата звернення: 04.05.2026).

Ставерська Т.О., канд. екон. наук, доцент
Бондаренко Р.О., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифровізація фінансової діагностики підприємства: інструменти та перспективи

У сучасних умовах глобальної нестабільності та стрімкого технологічного розвитку традиційні методи оцінки фінансового стану підприємства поступово втрачають свою актуальність. Фінансова діагностика сьогодні перестає бути просто інструментом ретроспективного аналізу і перетворюється на динамічну систему стратегічного управління. Цифровізація виступає головним драйвером цієї трансформації, надаючи змогу суб’єктам господарювання не лише виживати, а й ефективно розвиватися в умовах високого рівня невизначеності.

Застосування цифрових технологій у фінансовому аналізі орієнтоване на автоматизацію інформаційних процесів, розширення аналітичного інструментарію. зменшення впливу людського чинника та створення інформаційної основи для прогнозування майбутніх фінансових результатів.

Цифровізація фінансової діагностики – це процес інтеграції новітніх інформаційних технологій (AI, Big Data, Cloud Computing) у систему збору, обробки та аналізу фінансових показників. Основна відмінність цифрового підходу від класичного полягає у швидкості та глибині аналізу. Якщо раніше фінансист витрачав до 70% часу на збір та верифікацію даних із різних паперових або розрізнених електронних джерел, то цифрові платформи автоматизують цей процес, дозволяючи зосередитися на інтерпретації результатів та побудові сценаріїв розвитку [1].

Сьогодні ефективна діагностика базується на трьох «китах» цифрових технологій: Business Intelligence (BI) системи (наприклад, Power BI, Tableau, SAP). Ці інструменти дозволяють створювати інтерактивні дашборди, де в режимі реального часу відображаються ключові показники ефективності (KPI). Менеджмент може миттєво побачити відхилення у ліквідності чи зростання дебіторської заборгованості, не чекаючи завершення звітного місяця.

Прогностична аналітика (Predictive Analytics). Завдяки методам машинного навчання (Machine Learning) системи можуть прогнозувати ймовірність банкрутства або дефіциту грошових коштів (cash-out) на основі історичних даних та зовнішніх ринкових сигналів. Це перехід від реактивної до превентивної моделі управління.

Хмарні технології (Cloud Computing) забезпечують єдине джерело істини (Single Source of Truth) для всіх підрозділів компанії. Це усуває проблему розбіжності даних між бухгалтерським та управлінським обліком, що часто було перешкодою для якісної діагностики [2].

Впровадження цифрових інструментів дає підприємству низку конкурентних переваг, таких як:

1. Оперативність. В умовах інфляційних шоків або розривів логістичних ланцюгів швидкість прийняття рішень є критичною, а цифрова діагностика дозволяє проводити стрес-тестування фінансової моделі за лічені хвилини.

2. Об’єктивність. Автоматизація розрахунків коефіцієнтів рентабельності, ділової активності та ринкової стійкості мінімізує помилки, спричинені людським фактором.

3. Персоніфікація аналізу. Цифрові системи дозволяють проводити «drill-down» аналіз – від загального показника чистого прибутку до аналізу прибутковості конкретного клієнта чи одиниці товару.

Попри очевидні переваги, процес цифровізації стикається з серйозними перешкодами. По-перше, це питання кібербезпеки, адже концентрація фінансових даних в єдиній цифровій мережі підвищує ризик промислового шпигунства або кібератак. По-друге, існує проблема якості вхідних даних, а саме - якщо початкова інформація в обліковій системі некоректна, навіть найсучасніший алгоритм видасть помилковий діагноз. По-третє – це кадровий голод**.** Ринок відчуває дефіцит «цифрових фінансистів», які одночасно

розуміють логіку формування фінансових потоків і вміють працювати з SQL-запитами чи Python-скриптами для обробки даних [3].

У найближчій перспективі діагностика стане ще більш автономною. Технологія блокчейн може забезпечити абсолютну достовірність транзакцій, що зробить аудит та фінансовий моніторинг автоматичними. Штучний інтелект зможе самостійно пропонувати варіанти оптимізації витрат, виходячи з аналізу ринкових цін та внутрішніх резервів підприємства.

Цифровізація фінансової діагностики – це не модна тенденція, а питання виживання бізнесу. Перехід від пасивного спостереження до активного цифрового моделювання дозволяє підприємствам стати більш стійкими до криз. Проте успіх залежить не лише від придбаного софту, а й від трансформації корпоративної культури та готовності персоналу до постійних змін.

Інтеграція автоматизованих інформаційних систем, технологій великих даних, інструментів штучного інтелекту, блокчейн-рішень і хмарних аналітичних сервісів у поєднанні з традиційними методами аналізу забезпечить підвищення достовірності фінансової інформації, швидкість її опрацювання та обґрунтованість управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Кірсанова В.В., Самсонова В.О. Фінансова діагностика в умовах воєнного стану. *Economics: time realities*. 2025. № 1. С. 45–52; 2. Безсмертна О. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та розвиток*. 2025. № 2. URL: economdevelopment.in.ua (дата звернення: 10.05.2026); 3. Антонюк О., Хома, Д. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки.* 2026. № 1 (58), С. 685-690. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-91.

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Таряник М.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Використання штучного інтелекту та статистики у процесах цифровізації бізнесу

Цифровізація бізнес процесів у світовій економіці і надалі залишається у тренді, а підприємства прагнуть бути конкурентоспроможними та кращими за своїх конкурентів, саме тому будь-яке підприємство прагне ефективно функціонувати у сучасному цифровому світі. Для цього потрібно швидко адаптуватися, змінюватись та впроваджувати сучасні технології, серед них і штучний інтелект. Завдяки технологіям штучного інтелекту підприємства мають можливість автоматизувати значну частину операційної діяльності, застосовуючи новітні технології в управлінні, плануванні та виробництві [1, с. 22].

В свою чергу штучний інтелект використовує статистичні моделі та алгоритми, що забезпечують аналіз великих масивів інформації і інтерпретації великих обсягів даних, а також виявлення закономірностей та прогнозування майбутніх тенденцій. У поєднанні з технологіями машинного навчання такі статистичні алгоритми забезпечують адаптивність штучного інтелекту до різних задач, здатність до самонавчання та підвищення точності прогнозів у процесі отримання нових даних, що робить статистичні моделювання головним елементом цифровізації та трансформації бізнесу.

Особливого значення статистичне моделювання набуває у сфері фінансових технологій, де точність кількісної оцінки визначає стійкість капіталу. Використання предиктивної аналітики дозволяє Фінтех-компаніям створювати динамічні скорингові моделі, які в режимі реального часу оцінюють платоспроможність клієнтів. Це докорінно змінює традиційний банкінг, переходячи від статичних звітів до проактивного управління ліквідністю, що базується на обробці транзакційних потоків та виявленні прихованих кореляцій між макроекономічними індикаторами та поведінкою споживачів фінансових послуг.

Одним із найпоширеніших напрямів використання штучного інтелекту це автоматизація процесів прийняття рішення на основі аналізу даних. Загалом завдяки своїм перевагам штучний інтелект може вияви приховані закономірності, тренди і аномалії у аналізованих даних, які людина або класичні статистичні методи просто не помічають. Завдяки таким перевагам можна ефективно прогнозувати майбутню поведінку ринку, для прикладу можна прогнозувати попит на конкретні види продукції в різних регіонах, враховуючи сезонність, макроекономічні фактори і поведінкові моделі споживачів, це в свою чергу вже дає можливість для більш ефективних рішень з боку підприємства [2, с. 122]. Загалом, якщо казати про прогнозну аналітику, то вона базується на основі аналізу історичних даних, статистичних алгоритмів, і саме завдяки штучному інтелекту вона отримує набагато більшу точність, а також більшу ефективність враховуючі великі обсяги даних [3, с. 52].

Важливим та вже незамінним штучний інтелект стає для маркетингу. Сучасні алгоритми аналізують поведінку користувачів у соціальних мережах, пошукових системах та інше, це дає змогу сформувати персоналізовані рекомендації для кожного клієнта, на основі їх минулих покупок та активності на цифрових платформах. Також відбувається аналіз вже існуючих рекламних кампаній, та дослідження їх ефективності в разі потреби оптимізація або повна зміна стратегії. Також важливою в маркетингу є відгуки клієнтів, завдяки штучному інтелекту є змога проаналізувати їх, виокремити головні проблеми та усунути їх [1, с. 22].

Значних змін зазнав також і фінансовий сектор разом з бухгалтерським обліком, бо штучний інтелект активно автоматизує всі процеси. Якщо казати про фінанси, то штучний інтелект весь час аналізує прибутки підприємства, аналізує як рухаються гроші, передбачає всі можливі ризики та пропонує подальші кроки для покращення фінансового стану, а також завдяки використанню штучного інтелекту у фінансовому аналізі підприємство отримує змогу зосередитись на

інших більш важливих стратегічних завданнях [4, с. 166]. При цьому штучний інтелект здатний знаходити певні нетипові моменти у фінансовій звітності, що є важливим інструментом внутрішнього контролю та аудиту, та дає змогу унеможливити якісь помилки чи шахрайські дії. У контексті розвитку цифрових фінансів, синергія ШІ та статистики трансформує систему внутрішнього моніторингу в інструмент інтелектуального комплаєнсу. Автоматизований аналіз аномалій у фінансових потоках дозволяє ідентифікувати ризики відмивання коштів та кіберзагрози на ранніх етапах. Це створює надійне підґрунтя для переходу до "безперервного аудиту" (continuous auditing), де статистична достовірність вибірок замінюється суцільним аналізом генеральної сукупності фінансових операцій, підвищуючи довіру інвесторів до цифрових активів та звітності підприємства.

Якщо казати про сферу бухгалтерського обліку, то можна виділити такі статичні методи, що використовуються при оптимізації облікових процесів: статистична вибірка, кореляційний аналіз, стимуляційні алгоритми, варіаційний аналіз, а також аналіз витрат-обсягу-прибутку. Завдяки використанню цих методів, підприємство отримує змогу знаходити неефективні процеси та впроваджувати ефективні управлінські рішення [5, с. 376-377]. А поєднання статистичних методів та штучного інтелекту дає змогу автоматизувати обробку первинних документів та формувати звітність у режимі реального часу.

Загалом можна прослідкувати, що штучний інтелект перебирає на себе усі рутинні та стандартизовані види діяльності, зокрема автоматизація облікових операцій, обробку первинної документації, формування звітності та базового аналізу значно знижує потребу у традиційних функціях бухгалтерів і економістів. Водночас зростає попит на аналітиків даних, цифрових технологій та кібербезпеки. Варто зазначити, що відбуваються також і процеси оптимізації використання трудових ресурсів. Застосування статистичних методів та штучного інтелекту у сфері управління персоналом дозволяє оцінювати продуктивність працівників, прогнозувати потребу у кадрах, а також аналізувати ефективність мотиваційних систем.

Загалом роль штучного інтелекту та статистичних алгоритмів вкрай перспективна у бізнесі, і в подальшому буде тільки зростати, враховуючи подальший розвиток цифрових технологій, поширенню машинного навчання сприятимуть формуванню нових моделей управління підприємствами. А в сучасних умовах саме здатність ефективно використовувати дані та цифрові інструменти стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Штучний інтелект та статистичні алгоритми є важливою складовою процесу цифровізації бізнесу. Завдяки їх використанню, підприємства отримують змогу підвищувати ефективність своєї діяльності, оптимізувати свої управлінські рішення, дивлячись на майбутні прогнози, а також адаптуватися до глобальних змін, через різноманітні причини. Особливо важливим є використання цих складових у бухгалтерському обліку, де статистичні моделі та штучний інтелект забезпечують аналітичну підтримку управління, підтримують прозорість фінансової звітності, а також сприяють прийняттю правильних та

ефективних рішень, а в майбутньому значення цифрових технологій та статистичної аналітики у розвитку бізнесу продовжить зростати.

Список використаних джерел:

1. Клюс Ю., Гуменюк В. Використання ШІ в бізнес-процесах підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. Т. 3. С. 21–27. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1047/1007; 2. Оберемок В., Лівінський А. Вплив штучного інтелекту на управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. Т. 7. С. 115–128. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5356; 3. Карась О. Еволюційний вплив штучного інтелекту на економіку: тенденції та ідеї. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. С. 49–55. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11; 4. Котолуп А., Станіславик О. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту в умовах сучасних викликів*, Кропивницький, Україна. URL: https://cusu.edu.ua/images/prava_biz/kaf_menedzhment/ Zbirnik_APEM_2025y.pdf #page=165; 5. Бірченко Н., Луценко О., Остапенко Р. Застосування методів статистичного аналізу в процесі оптимізації бухгалтерського обліку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. Т. 2. С. 373–383. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-373-383.

Турчин О.Р., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила», Україна

Цифрова гривня в контексті трансформації платіжної системи

Стрімкі процеси цифрової трансформації фінансового сектору, що супроводжуються інтенсивним розвитком електронних платіжних інструментів, фінтех-інновацій та безготівкових розрахункових технологій, обумовлюють якісне зростання ролі електронних грошей у функціонуванні сучасних економічних систем. У цьому контексті електронні гроші постають не лише як технологічний інструмент здійснення платежів, але й як важливий інституційний елемент фінансової інфраструктури, що забезпечує підвищення швидкості обігу коштів, зниження трансакційних витрат та оптимізацію грошового обігу загалом.

Їх широке впровадження сприяє підвищенню рівня фінансової інклюзії, розширенню доступу економічних агентів до платіжних послуг, а також формуванню нових моделей взаємодії між суб'єктами господарювання, домогосподарствами та державою. Водночас цифровізація платіжного середовища стимулює скорочення частки готівкових операцій, що позитивно

* Науковий керівник – Т.С. Івашків, канд. екон. наук, доцент.

впливає на прозорість фінансових потоків, підвищує ефективність монетарної політики та створює передумови для детінізації економіки.

Особливого значення в цих умовах набуває концепція цифрових валют центральних банків (CBDC), зокрема впровадження цифрової національної валюти — е-гривні, яка розглядається як перспективний інструмент модернізації платіжної системи держави. Її функціонування потенційно здатне забезпечити підвищення надійності та прозорості розрахунків, розширення можливостей державного контролю за фінансовими потоками, а також стимулювання розвитку інноваційних фінансових сервісів на базі цифрових платформ.

Водночас імплементація електронних грошей і цифрових валют центрального банку супроводжується низкою системних викликів, що потребують комплексного наукового та регуляторного осмислення. Йдеться, насамперед, про ризики кібербезпеки, захисту персональних даних, забезпечення стійкості фінансової інфраструктури до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також необхідність формування адекватного нормативно-правового середовища, яке б узгоджувало інноваційний розвиток із вимогами фінансової стабільності та захисту прав користувачів. Таким чином, подальший розвиток електронних грошей має відбуватися в межах збалансованої політики, що поєднує технологічний прогрес із належним рівнем інституційного регулювання.

Для України, економічна система якої функціонує в умовах воєнних викликів, підвищеної макрофінансової волатильності та асиметричного рівня цифрової зрілості різних секторів, запровадження цифрової валюти центрального банку (CBDC) виходить за межі суто технологічного нововведення та набуває ознак стратегічного інструменту державної фінансової політики. У цьому контексті CBDC розглядається як елемент інституційної модернізації грошово-кредитної системи, здатний посилити її стійкість, адаптивність і керованість в умовах підвищених ризиків.

Функціонування цифрової валюти центрального банку тісно корелює з реалізацією євроінтеграційного вектора розвитку України, передбачаючи поступову гармонізацію національного нормативно-правового поля з acquis Європейського Союзу, зокрема із положеннями MiCA Regulation. Це створює передумови для інтеграції вітчизняної фінансової інфраструктури до європейського цифрового ринку капіталів, а також забезпечує уніфікацію підходів до регулювання цифрових активів, платіжних сервісів і фінансових посередників.

Водночас впровадження CBDC відкриває можливості для суттєвого підвищення прозорості грошового обігу, оптимізації механізмів фінансового моніторингу та посилення контролю за рухом коштів. Це є особливо актуальним в умовах значної частки тіньового сектору економіки, де цифрові інструменти можуть виступати ефективним засобом детінізації, зниження рівня фінансових зловживань та підвищення податкової дисципліни.

Крім того, розвиток національної цифрової валюти сприятиме зменшенню залежності від іноземних платіжних систем і транснаціональних фінтех-платформ, що має критичне значення для забезпечення фінансового суверенітету держави. У цьому аспекті CBDC може виступати як інструмент підвищення

автономності національної платіжної інфраструктури, забезпечення безперервності розрахунків у кризових умовах та зміцнення довіри до фінансової системи загалом.

Отже, імплементація цифрової валюти центрального банку в Україні повинна розглядатися як комплексний трансформаційний процес, що поєднує технологічні інновації, інституційні реформи та стратегічні пріоритети державного розвитку, орієнтовані на забезпечення фінансової стабільності, інтеграції до європейського економічного простору та підвищення ефективності функціонування національної економіки.

У сучасних умовах центральні банки вже активно використовують механізми цифрової емісії, тоді як переважна частина фінансових операцій здійснюється у безготівковій формі. На цьому тлі цифрові валюти центральних банків (CBDC) розглядаються як новий етап розвитку платіжної інфраструктури, що забезпечує зниження операційних витрат, підвищення швидкості проведення розрахунків та вдосконалення функціонування платіжних систем завдяки автоматизації фінансових процесів.

Цифрові валюти центральних банків (CBDC) стають важливим елементом трансформації сучасної фінансової системи, оскільки створюють нові можливості для підвищення ефективності платіжної інфраструктури, розвитку фінансових послуг і забезпечення фінансової стабільності. Їх впровадження сприяє оптимізації розрахункових процесів, зниженню витрат на обслуговування платіжних систем та прискоренню цифровізації економіки.

Е-гривня – це електронна форма грошової одиниці України, емітентом якої є Національний банк. Розробка та впровадження е-гривні в Україні сприятиме: еволюції платіжної інфраструктури України; цифровізації економіки; подальшому поширенню безготівкових розрахунків, зменшенню їх вартості; зростанню рівня прозорості розрахунків; підвищенню довіри до національної валюти загалом [1].

Е-гривня є аналогом цифрової валюти центрального банку (CBDC) – третьою формою грошей поряд із готівкою та безготівковими коштами. Вона буде прямим зобов’язанням НБУ, подібно до готівки, але існуватиме виключно у цифровій формі. Особливість е-гривні полягає у можливості програмування операцій, що відкриває нові можливості для управління грошовими потоками [2].

Запровадження е-гривні як цифрової форми національної валюти має потенціал суттєво трансформувати функціонування платіжної системи України, підвищуючи її операційну ефективність і технологічну спроможність. Передусім це проявляється у скороченні часових лагів здійснення розрахунків, мінімізації трансакційних витрат та розширенні доступу до фінансових сервісів для різних категорій користувачів – як домогосподарств, так і суб’єктів господарювання. Використання цифрової валюти центрального банку формує передумови для оптимізації електронних платіжних процесів, підвищення швидкості та надійності міжбанківських розрахунків, а також зміцнення ліквідних позицій банківської системи за рахунок більш ефективного управління грошовими потоками. У результаті формується якісно нова платіжна інфраструктура, що

характеризується високим рівнем інтегрованості, безпеки та адаптивності до сучасних цифрових викликів.

Отже, розроблення та впровадження е-гривні слід розглядати як логічний етап еволюції цифрової економіки та державних фінансових сервісів в Україні. Її функціонування здатне посилити макрофінансову стабільність через підвищення прозорості розрахунків, удосконалення механізмів фінансового моніторингу та зміцнення довіри до національної грошової одиниці. Крім того, цифрова валюта центрального банку створює інституційні передумови для підвищення якості конкурентного середовища у фінансовому секторі, стимулюючи розвиток інноваційних платіжних сервісів і фінтех-рішень.

Список використаних джерел:

1. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia (дата звернення 19.04.2026); 2. Їжак В. Нацбанк готує цифрову гривню: що відомо про цифрову валюту. Голос. URL: https://golos.te.ua/naczbank-gotuye-e-gryvnyu-shho-vidomo-pro-czyfrovu-valyutu/ (дата звернення 20.04.2026).

СЕКЦІЯ 6

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ТА ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Chmil H. L., Doctor of Economic Sciences, Professor
Smyrnova N. S., Bachelor's degree student
State Biotechnological University, Ukraine

Proactive marketing as a driver of enterprise adaptability and market resilience

In the contemporary context of heightened market turbulence, the digital transformation of the economy, intensifying global competition, and the rapid evolution of consumer preferences, the issue of ensuring enterprise adaptability and market resilience has become particularly relevant. Traditional models of marketing management, primarily focused on reactive responses to changes in the external environment, are increasingly losing their effectiveness. In this regard, the concept of proactive marketing is gaining central importance, as it involves the anticipatory development of market-oriented solutions, the forecasting of consumer behavior, and the preventive management of marketing processes.

Proactive marketing represents a strategically oriented approach to the management of an enterprise's marketing activities, aimed at identifying consumers' latent needs, anticipating market changes, and shaping new models of customer value before explicit demand emerges. Unlike reactive marketing, which operates within already established market conditions, the proactive approach focuses on the anticipatory nature of managerial decision-making and the strategic modeling of market scenarios.

Under conditions of external environmental instability, proactive marketing serves as a significant driver of enterprise adaptability. In this context, adaptability should be understood as the ability of a business entity to rapidly transform its business processes, marketing instruments, and communication mechanisms in response to changes in market conditions. The implementation of proactive marketing principles ensures the timely identification of shifts in consumer behavior, market development trends, and the emergence of new competitive threats, thereby enabling enterprises to minimize strategic risks and enhance the effectiveness of managerial decision-making [1].

At the same time, an important characteristic of a modern enterprise is market resilience, which can be defined as the ability of a firm to maintain its competitiveness, operational stability, and development potential under conditions of crises and external destabilizing factors. The formation of market resilience largely depends on the degree of integration of innovative marketing technologies, data analytics systems, and digital platforms into the process of marketing management [2].

Proactive marketing creates preconditions for enhancing enterprise resilience through the use of predictive analytics, Big Data, artificial intelligence, CRM systems, and digital behavioral analytics. The application of these tools enables enterprises not only to respond promptly to changes in the market environment but also to develop their own market development scenarios, forecast consumer demand, and personalize marketing communications. As a result, it contributes to higher levels of customer orientation, strengthened consumer loyalty, and the formation of long-term competitive advantages.

Proactive marketing becomes particularly significant in the context of economic digitalization. Digital technologies substantially transform the mechanisms of interaction between enterprises and consumers, ensuring continuous collection, analysis, and interpretation of marketing data [3]. This facilitates a shift from traditional models of marketing management to data-driven marketing, within which managerial decisions are based on predictive analytics and machine learning algorithms. It is precisely this model that ensures a high level of enterprise adaptability to dynamic changes in the market environment.

In addition, proactive marketing contributes to enhancing the strategic flexibility of an enterprise. Through systematic monitoring of the external environment, the enterprise is able to rapidly transform its marketing strategies, modify product offerings, and optimize communication channels in line with current market trends [4]. In this context, proactivity becomes not only a tool of marketing management but also a strategic factor ensuring the long-term sustainability of business.

Thus, proactive marketing serves as an important tool for ensuring enterprise adaptability and market resilience in the context of the digital economy and high external environmental uncertainty. Its implementation enables enterprises to shift from a reactive mode of operation to anticipatory strategic management, build sustainable competitive advantages, and ensure the effective integration of innovative technologies into marketing activities. In the future, the development of proactive marketing will be driven by the further diffusion of digital technologies, artificial intelligence, and predictive analytics systems, which will create new opportunities for enhancing enterprise competitiveness and resilience.

References:

1. Chmil H. Digitalization as a behaviour transformation tool of consumer market economic entities. *Majesty Of Marketing:* XVI International scientific and practical conference for students and young scientists, Dnipro, 10 December 2020. Dnipro: National Technical University Dnipro Polytechnic, 2020. P. 40–41; 2. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Бубенець І.Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 450–456. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456; 3. Чміль Г.Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 4. Т. 3. С. 48–55. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-10.pdf; 4. Чміль Г.Л., Верзілова Г.Р. Теоретичні аспекти організації аудиту маркетингу на торговельному підприємстві. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2020. Вип. 1. С. 89–97. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.089

Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Сучасний маркетинг: стан та перспективи розвитку

Маркетинг в сучасних умовах перебуває на етапі глибокої трансформації, зумовленої цифровізацією економіки, розвитком штучного інтелекту, зміною поведінки споживачів та глобалізаційними процесами. Якщо ще десять років тому основною метою маркетингової діяльності було просування товарів і послуг через традиційні канали комунікації, то сьогодні маркетинг виступає стратегічним інструментом управління взаємовідносинами зі споживачами, створення персоналізованого клієнтського досвіду та формування довгострокової цінності бренду. Сучасний стан маркетингу характеризується переходом від масового охоплення до персональної взаємодії, заснованої на даних, аналітиці та прогнозуванні поведінки споживача [1-3]. Стрімке зростання інтересу дослідників до цифрового маркетингу після 2020 року, свідчить про його домінуючу роль у сучасній економічній науці та практиці.

Однією з основних характеристик сучасного маркетингу є його цифрова трансформація. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти маркетингової діяльності: від аналізу ринку до автоматизації комунікацій. Дослідження науковців [1-3] доводять, що використання цифрових маркетингових інструментів суттєво підвищує ефективність бізнесу, а саме підприємства, які активно впроваджують цифрові канали комунікації демонструють вищі показники залучення клієнтів і конкурентоспроможності. За даними досліджень Top Lead, понад 93% вітчизняних бізнесів вже інтегрували цифрові технології у свої маркетингові стратегії, а близько 86,7% використовують генеративний штучний інтелект для створення контенту, автоматизації рекламних кампаній та аналізу даних [4].

Особливе місце в сучасному маркетингу займає персоналізація. Сучасний споживач очікує індивідуального підходу, релевантних пропозицій та швидкої реакції бренду на його потреби. Саме тому маркетингові стратегії дедалі більше базуються на Big Data, алгоритмах машинного навчання та поведінковій аналітиці. Наукові дослідження демонструють, що персоналізовані маркетингові кампанії можуть підвищувати рівень конверсії на 20–30%, а майже 80% споживачів частіше здійснюють покупки у брендів, які пропонують індивідуальний досвід [3]. Тобто, персоналізація перестає бути конкурентною перевагою та стає обов’язковою умовою успішного функціонування бізнесу.

Ще одним важливим трендом є використання штучного інтелекту в маркетингу, який дозволяє автоматизувати значну частину маркетингових процесів: сегментацію аудиторії, прогнозування попиту, оптимізацію рекламних бюджетів, створення персоналізованих рекомендацій та навіть генерацію текстового й візуального контенту [5]. Водночас науковці наголошують, що активне використання ШІ породжує нові етичні виклики, пов’язані з конфіденційністю даних, прозорістю алгоритмів та відповідальністю за автоматизовані рішення.

Не менш значущою тенденцією є перехід до омніканального маркетингу. Споживачі взаємодіють із брендами одночасно через соціальні мережі, вебсайти, мобільні застосунки, месенджери та е-магазини. За сучасними оцінками, понад 60% клієнтів використовують щонайменше три різні канали перед прийняттям рішення про покупку [5]. Це змушує компанії створювати єдину комунікаційну еко-систему, яка забезпечує послідовний клієнтський досвід.

Окремої уваги заслуговує розвиток соціально відповідального та сталого маркетингу. Зростання екологічної свідомості споживачів змушує бізнес переглядати маркетингові підходи, орієнтуючись не лише на прибутковість, а й на суспільну цінність. Дослідження наукових публікацій у сфері «green-marketing» виявило, що поєднання цифрових технологій із концепцією сталого розвитку формує нову модель маркетингу майбутнього, у якій домінують прозорість, етичність та довіра споживачів [6].

Отже, найбільш перспективними напрямами розвитку маркетингу в сучасних умовах є ті, що поєднують цифрові технології, аналітику даних, персоналізацію та етичну орієнтацію бізнесу. Основний перелік перспективних напрямків розвитку маркетингу в сучасних умовах та їх характеристика наведена у табл.1.

Таблиця 1

Перспективні напрями розвитку маркетингу

Напрям розвитку	Характеристика
Цифровий маркетинг	Маркетингові заходи, що реалізуються через цифрові канали комунікації: веб-сайти, соціальні мережі, email-розсилки, мобільні додатки, пошукові системи. Основна перевага – оперативність, точне таргетування та можливість вимірювання результатів у реальному часі.
Маркетинг зі AI (ШІ)	Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування поведінки споживачів, автоматизації рекламних кампаній та створення персоналізованого контенту. Дозволяє значно підвищити ефективність маркетингових рішень.
Персоналізований маркетинг	Орієнтація на індивідуальні потреби, інтереси та поведінкові особливості кожного споживача. Реалізується через використання Big Data, CRM-систем та аналітичних платформ для створення унікальних, персональних пропозицій.
Омніканальний маркетинг	Інтеграція всіх каналів взаємодії зі споживачем (онлайн і офлайн) в єдину систему комунікації. Забезпечує безперервний клієнтський досвід незалежно від платформи чи пристрою.
Контент-маркетинг	Створення корисного, інтерактивного та цінного контенту, орієнтованого на формування довіри та довгострокових відносин зі споживачем. Включає відео-контент, подкасти, інтерактивні формати та генеративний контент.
Маркетинг (SMM 2.0)	Просування брендів через соціальні платформи з використанням коротких відео, стрімінгу, колаборацій з блогерами, автоматизованих чат-ботів та інтерактивної комунікації.
Інфлюенсер-маркетинг	Співпраця з лідерами думок для просування товарів та послуг. Перспективність напряму полягає у високому рівні довіри аудиторії до рекомендацій авторитетних осіб.

Напрям розвитку	Характеристика
Нейромаркетинг	Використання знань про психофізіологічні реакції споживачів для формування ефективних рекламних повідомлень. Дозволяє краще розуміти механізми прийняття рішень покупцями.
Соціально-відповідальний маркетинг	Орієнтація на екологічність, соціальну відповідальність та етичність бізнесу. Передбачає формування позитивного іміджу бренду через підтримку екологічних та соціальних ініціатив.
AR/VR-маркетинг	Використання технологій доповненої та віртуальної реальності для створення інтерактивного досвіду взаємодії зі споживачем (віртуальні примірки, демонстрація товарів, immersive-реклама).
Голосовий маркетинг	Адаптація маркетингових стратегій до голосового пошуку, голосових асистентів і smart-пристроїв. Стає актуальним через поширення технологій голосового управління.
Автоматизований маркетинг	Використання програмних платформ для автоматизації комунікацій, email-розсилок, сегментації клієнтів та управління воронкою продажів. Підвищує продуктивність та знижує витрати.

Отже, успішними будуть ті компанії, які зможуть не лише впроваджувати інноваційні технології, а й формувати довіру споживачів через прозорість, етичність та справжню клієнтоорієнтованість. Сучасний маркетинг уже сьогодні формує бізнес майбутнього, де основним ресурсом стає не продукт, а якість взаємодії з клієнтом.

Список використаних джерел:

1. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 450-456. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456; 2. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Вип. 2(84). С. 81-87; 3. Бубенець І.Г., Олініченко К.С., Христенко С.С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. (17). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08; 4. Джугалик Д. 93% українських компаній вже використовують ШІ – дослідження. 2026. URL: https://mezha.ua/news/ai-amongst-ukrainian-business-307586/; 5. Прядко О., Олініченко К. Стійкість бізнесу в епоху цифровізації: механізми, інструменти та тенденції маркетингу. *Маркетингове управління резильєнтністю бізнесу: теорія та практика в умовах євроінтеграції та глобальних викликів*: колективна монографія / За наук. редакцією проф. Н. Л. Савицької, проф. О. В. Жегус, доц. Е.В. Пахучої. Харків: Вид-во Іванченко І.С., 2025. С. 113-161. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18310423; 6. Жегус О. Трансформація маркетингового управління як механізм забезпечення резильєнтності бізнесу. *Маркетингове управління резильєнтністю бізнесу: теорія та практика в умовах євроінтеграції та глобальних викликів*: колективна монографія / За наук. редакцією проф. Н. Л. Савицької, проф. О. В. Жегус, доц. Е. В. Пахучої. Харків: Вид-во Іванченко І.С., 2025. С. 44-70. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18310077

Демидюк С. М., канд. екон. наук, доцент
Гуль Д. С., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобалізації

Сучасний бізнес розвивається в умовах жорсткої конкуренції, де компанії змушені постійно шукати нові способи залучення клієнтів і утримання своїх позицій на ринку. Традиційні методи реклами поступово відходять на другий план, а на їхнє місце приходять цифрові інструменти просування. Цифровий маркетинг став одним із ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальної економіки [1, с. 18].

Під цифровим маркетингом розуміють сукупність методів і засобів просування товарів або послуг через інтернет та цифрові канали комунікації. До основних інструментів належать пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама (PPC), маркетинг у соціальних мережах (SMM), email-маркетинг, контент-маркетинг та інфлюенсер-маркетинг. Кожен із цих інструментів має свою специфіку застосування і може бути адаптований до конкретних цілей та можливостей бізнесу [2, с. 34].

Поведінка споживачів у цифровому середовищі суттєво змінилася за останні роки. Люди все частіше шукають інформацію про товари і послуги в інтернеті, читають відгуки, порівнюють ціни та приймають рішення про покупку ще до безпосереднього контакту з продавцем. Дослідження свідчать, що понад 70% покупців у всьому світі здійснюють онлайн-пошук перед покупкою, а близько 60% довіряють відгукам в інтернеті так само, як рекомендаціям знайомих [3, с. 112].

Однією з ключових переваг цифрового маркетингу є можливість точного таргетування аудиторії. На відміну від телебачення чи друкованої реклами, де охоплення є масовим і неселективним, цифрові інструменти дозволяють налаштовувати рекламні повідомлення за віком, статтю, географією, інтересами та поведінкою користувачів. Це підвищує ефективність кампаній і дозволяє раціонально розподіляти маркетинговий бюджет, уникаючи зайвих витрат [1, с. 45].

Ще однією суттєвою перевагою є можливість вимірювати результати в режимі реального часу. Компанії можуть відстежувати кількість показів реклами, переходів за посиланням, конверсій та продажів безпосередньо під час проведення кампанії. Це дає змогу швидко реагувати на зміни, коригувати стратегію і підвищувати віддачу від вкладених коштів. Такий рівень аналітики практично недосяжний у традиційних форматах просування [2, с. 67].

Соціальні мережі посідають особливе місце в системі цифрового маркетингу. Платформи Instagram, TikTok, Facebook та LinkedIn перетворилися на потужні канали комунікації між брендами та їхніми клієнтами. Компанії використовують їх не лише для реклами, а й для побудови спільнот, збору

зворотного зв'язку та формування довгострокової лояльності. Регулярна присутність у соціальних мережах дозволяє підтримувати постійний контакт з аудиторією та оперативно реагувати на її запити [3, с. 119].

Контент-маркетинг є важливою складовою цифрової стратегії будь-якого бізнесу. Він передбачає створення та поширення корисного і цікавого контенту - статей, відео, подкастів, інфографіки, — що привертає увагу цільової аудиторії й формує довіру до бренду. На відміну від прямої реклами, якісний контент продовжує залучати нових відвідувачів і після публікації, забезпечуючи органічне зростання аудиторії без додаткових витрат [4, с. 88].

Важливу роль у сучасному цифровому маркетингу відіграє також пошукова оптимізація. SEO — це комплекс заходів, спрямованих на підвищення позицій сайту в результатах пошукових систем, зокрема Google. Чим вище позиція сайту у видачі, тим більше потенційних клієнтів його відвідують. При цьому органічний трафік, отриманий завдяки SEO, є безкоштовним і стабільним, що робить пошукову оптимізацію одним із найвигідніших інструментів у довгостроковій перспективі [5, с. 54].

Електронна комерція і цифровий маркетинг тісно пов'язані між собою. Розвиток онлайн-торгівлі неможливий без ефективного просування в інтернеті, а цифровий маркетинг значною мірою орієнтований саме на підтримку онлайн-продажів. Такі інструменти, як ремаркетинг, push-повідомлення та персоналізовані email-кампанії, допомагають повертати на сайт тих користувачів, які вже виявили інтерес до продукту, але не завершили покупку [2, с. 145].

В умовах глобалізації цифровий маркетинг відкриває перед малим та середнім бізнесом можливості, які раніше були доступні лише великим корпораціям. Завдяки таким інструментам, як Google Ads і Facebook Ads, навіть невелика компанія може вийти на міжнародний ринок без значних фінансових вкладень. Це суттєво знижує бар'єри для входу на нові ринки і підвищує конкурентний потенціал підприємств різного масштабу [6, с. 33].

Разом із тим варто зазначити, що цифровий маркетинг має і певні виклики. Зростаюча конкуренція в цифровому просторі призводить до підвищення вартості реклами та ускладнення боротьби за увагу споживача. Зміни в алгоритмах пошукових систем і соціальних мереж можуть суттєво впливати на видимість контенту і знижувати органічне охоплення. Тому успішне використання цифрового маркетингу вимагає не лише технічних знань, а й постійного навчання та адаптації стратегії до нових умов [1, с. 72].

Окремої уваги заслуговує питання аналітики та збору даних у цифровому маркетингу. Сучасні платформи — Google Analytics, Meta Business Suite, Hotjar — дозволяють збирати детальну інформацію про поведінку користувачів на сайті: які сторінки вони відвідують, скільки часу проводять, де залишають сторінку. Ці дані є основою для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень і постійного покращення користувацького досвіду [4, с. 102].

Варто також звернути увагу на роль штучного інтелекту у розвитку цифрового маркетингу. Алгоритми машинного навчання активно застосовуються для автоматизації рекламних кампаній, персоналізації

пропозицій і прогнозування поведінки споживачів. Чат-боти на основі ШІ беруть на себе функції першої лінії підтримки клієнтів, що дозволяє бізнесу економити ресурси і водночас підтримувати якісну комунікацію з аудиторією цілодобово [5, с. 78].

Таким чином, цифровий маркетинг є невід'ємним елементом конкурентної стратегії сучасного бізнесу. Він забезпечує ефективну комунікацію з цільовою аудиторією, дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку і оптимізувати витрати на просування. В умовах глобальної цифровізації компанії, що системно і грамотно застосовують цифрові інструменти, отримують стійкі конкурентні переваги та кращі позиції на ринку як у національному, так і в міжнародному вимірі.

Список використаних джерел:

1. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового / Котлер Ф., Картаджая Х., Сетіаван А. Київ : Наш Формат, 2018. 208 с.; 2. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice / Chaffey D., Ellis-Chadwick F. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 600 p.; 3. Кузик О. В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент розвитку бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-28; 4. Пулінець Т. Г. Контент-маркетинг: сутність, переваги та особливості застосування. Підприємництво та інновації. 2020. № 13. С. 84–91; 5. Штучний інтелект у маркетингу: можливості та ризики для бізнесу. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 156 с.; 6. Скрипник М. І. Глобалізація та цифрова трансформація малого бізнесу. Бізнес-інформ. 2022. № 4. С. 29–37.

Жуков В.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

Реклама та PR технології як інструмент зв’язків з громадськістю

В період розвитку ринкової економіки в України конкуренція у комунікативному полі зумовлює необхідність посилення відкритості діяльності громадських неурядових організацій, органів соціального захисту населення, політичних партій та громадських діячів в галузі зв’язків з громадськістю, використання стратегічного маркетингового підходу щодо їх організації. Таким чином, проблема вдосконалення зв’язків з громадськістю суб’єктів соціальної сфери набуває на сучасному етапі пріоритетного значення.

Проблема впливу Public relations (PR), тобто зв’язків із громадськістю, актуальна для багатьох країн та організацій у сферах їх діяльності. Без сумніву, на сучасному етапі розвитку суспільства вплив PR в Інтернет-просторі на стейкхолдерів різних рівнів є значним та інтенсивно обговорюється в наукових колах. Одним із найбільших викликів, пов'язаних із технологією PR, є стрімкий розвиток соціальних мереж, який іноді

називають Web 2.0. Соціальні медіа охоплюють соціальні мережі, веб-сайти, а також користувацькі контентні спільноти, зокрема YouTube тощо. Залежно від цілей і платформи діяльність PR може бути не лише позитивним чинником у розвитку рекламних технологій, а й носити негативний характер.

Тому PR – це важливий маркетинговий інструмент, що набирає неабияких обертів, особливо за умов, коли традиційним формам маркетингу доводиться виборювати увагу споживачів. Як правило, мета PR – забезпечити позитивне висвітлення у медіа, задля чого використовуються традиційні підходи: організація прес-конференцій та яскравих подій, інтерв'ю тощо. З часом стратегія і методи PR не зазнають особливих змін, проте існує необхідність змінювати форму подачі інформації, яка справляла б все більше враження.

Для виробництва «багатомірного повідомлення» більшість компаній використовують як PR так і рекламу. Реклама збільшує продажі, а PR сприяє формуванню лояльного ставлення до марки. Логічно, що реклама та PR тісно взаємодіють, оскільки реклама також впливає на взаємовідносини фірми з громадськістю.

Підприємства використовують рекламу для цілей PR у випадку, коли вони не задоволені тим, що про них йдеться в засобах масової інформації, коли їм здається, що їхня точка зору відбивається в зміненому вигляді, коли їм здається, що громадськість не розуміє суті проблеми або просто налаштована недоброзичливо, або коли вони хочуть додати свої міркування щодо тих чи інших питань.

Проте, витрачати величезні бюджети тільки на рекламу або тільки на PR – неефективно. Необхідно застосовувати комплексний підхід, принцип інтегрованих комунікацій, коли реклама, маркетинг і PR працюють доповнюючи один одного.

За сучасних умов жорсткої конкуренції зв'язки з громадськістю набувають все більшого значення для будь-якого підприємства. Все більше компаній вбачають основне завдання комунікацій у створенні доброзичливих взаємовідносин між виробником товару чи послуги та його споживачем (покупцем). Тому у перспективі сфера PR повинна набрати ширшого тлумачення, ніж просто зв'язок з громадськістю.

Зараз просто «бути хорошим бізнесом» уже недостатньо. Світ пішов в онлайн, і споживачі – разом із ним. Люди замовляють товари зі смартфонів, звикли до моментальних відповідей у чаті, хочуть зручної оплати і швидкої доставки. А підприємства, які цього не дають, просто випадають з поля зору. Бо поки ви ще друкуєте прайси в Excel, конкуренти вже давно автоматизували процеси, використовують CRM і рекламуються в соцмережах. Вони швидше реагують, краще продають і поступово перетягують на себе ваш ринок.

Цифрова трансформація – це не про «тренд». Це про адаптацію і розвиток. І йдеться не лише про те, щоб завести сторінку в Instagram або зробити сайт. Справжня цифрова модернізація охоплює все: від внутрішніх процесів – як ви ведете облік, приймаєте замовлення і спілкуєтесь із клієнтами – до того, як ви себе позиціонуєте і просуваєте в онлайні.

Основною перевагою PR є простота PR-комунікації. Інтернет служить важливим пунктом зв'язку для багатьох організацій. Спеціалісти PR можуть миттєво інформувати різних стейкхолдерів із новинами компанії та інноваціями. Веб-сайти також уможливлюють інтерактивне спілкування між представниками PR та споживачами. Електронна пошта допомагає спеціалістам зі зв'язків із громадськістю спілкуватися з представниками засобів масової інформації та надсилати масові прес-релізи, що публікують важливі новини компанії.

Без реалізації знань, навичок, вміння в галузі PR неможливо досягнути бажаного комерційного успіху в умовах функціонування в сучасному суспільстві.

Одне з найскладніших питань, з яким стикаються маркетологи, полягає у тому, як визначити ефективність маркетингових комунікацій. У залежності від цільових орієнтирів організації маркетингових комунікацій розрізняють економічну ефективність – розширення зони ринкової присутності та збільшення обсягу продаж та комунікативну ефективність – психологічний вплив окремих комунікаційних засобів на свідомість людини [1,2].

Необхідно виділити наступні моменти паблік рилейшнз у системі ефективних маркетингових комунікацій:

- при визначенні економічної ефективності PR можна використовувати методи, які використовуються для визначення ефективності реклами;
- PR працює з різними аудиторіями, використовуючи не однакові технології впливу;
- часто оцінити ефективність PR можна, використовуючи тільки внутрішні ресурси компанії;
- значення PR не тільки в «просуванні», але й в реалізації «соціальної програми» компанії;
- проведення якісного аналізу публікацій в ЗМІ;
- оцінка ефективності PR – завдань вирішується за допомогою внутрішніх критеріїв та оцінок компанії;
- оцінюючи ефективність PR необхідно оцінювати створену спеціалістами з PR інформаційну структуру компанії.

Інтеграція передових інструментів у діяльність PR вважається необхідним елементом цифрової трансформації сучасного суспільства. Ефективність використання зумовлюється можливістю управляти своєю репутацією, ефективно протидіяти кризовим ситуаціям і сприяти їхньому вирішенню, досягати стратегічних бізнес-цілей та розв’язувати маркетингові завдання через зосередження уваги на конкретній вузькоспеціалізованій цільовій аудиторії, виділення підгруп у межах цільової аудиторії, аналіз індивідуальних інтересів, особливостей і характеристик кожного користувача глобальної мережі. Серед широкого спектра платформ для здійснення PR-діяльності виокремлюємо соціальні мережі, чатботи, використання імерсивних технологій як найбільш перспективних та ефективних [1,2].

Розвиток Інтернет-комунікацій створює нові можливості для PR за рахунок глобальності, інтерактивності, оперативності, мультицентризму.

Ведення соціально-етичного маркетингу означає збільшення масштабів комунікацій організацій і суспільства, тобто посилення позицій паблік рилейшнз в маркетингових комунікаціях.

Основна мета PR – це забезпечення взаєморозуміння і взаємної співпраці людей, які беруть участь в інформаційному обміні; управління комунікаціями між організацією і її громадськістю. PR-діяльність передбачає комплексну і цілеспрямовану роботу з цільовою аудиторією до первинного контакту з компанією, під час первинного контакту, після нього, а також підтримка і стимулювання бажання споживача на подальшу співпрацю.

Таким чином, вважаємо, що PR-технології повинні стати невід'ємною частиною інтегрованих маркетингових комунікацій будь-якої організації, яка прагне не лише досягти великих успіхів, а й надійно і міцно утримувати свої позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Пономаренко І.В., Довгоп’ят В.О., Офіційний сайт як інструмент PR-діяльності компанії. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. 11 (221), с.123-128. URL: https://eco-science.net/issue/n221-2019/. 2. Токарева, В.І., Кумачова, А.С., Хороших В.В. Інформаційно-комунікативні технології в PR-комунікаціях публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2021. 9, с.1-5.

Іванієнко В. В., канд. екон. наук, професор
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Інформаційне середовище міжнародного підприємництва: стан та трансформація

Дослідженню питання інформаційного середовища міжнародного підприємництва присвячені роботи О.І. Амоші, Ю.Г. Казака, Д.Г. Лук’яненко, І.Л. Литовченко, Ю.В. Макогона, О.М. Мозгового, В.М. Осипової. Ю.М. Пахомова, С.О. Смичка, Т.М. Циганкова, С.О. Якубовського, О Атамас, Т. Майстер, Д. Бондар, О. Пащенко, Л. Кургузенкової, М. Шлайфер, О. Микитина, Н. Шпак, Ю. Гурського.

Як підкреслюють науковці інформаційна складова не лише забезпечує орієнтацію в процесах і явищах в навколишньому середовищі, але й дає змогу значно знизити ризики підприємницької діяльності, якісно вирішувати проблеми формування інвестиційних ресурсів, сформувати ефективну систему логістики, оптимізувати побудову маркетингових програм і ухвалення управлінських рішень, реалізувати стратегію активного впливу на формування ринкового попиту і стимулювання збуту, сконструювати ринок, а також здійснити інформаційну атаку на певні ринкові сегменти тощо. Таким чином, у

динамічному світі міжнародного бізнесу інформація виступає як критичний актив, що впливає на всі аспекти діяльності компанії.

Компанії, що успішно здійснюють міжнародну діяльність, користуються одночасно різними видами інформаційних мереж. В процесі організації міжнародної маркетингової діяльності всі ці мережі набувають світового характеру, а їх географія поширюється на всі країни світу, де працює ця компанія [1].

Перш за все, інформаційне забезпечення міжнародної діяльності допомагає підприємствам визначати напрямки для міжнародної експансії, зрозуміти особливості локальних ринків, вимоги та переваги цільових аудиторій. Воно стає незамінним при входженні на нові ринки, де знання про місцеві законодавчі норми, культурні особливості, конкурентів та потенційних партнерів може стати вирішальним фактором успіху [2].

У динамічному світі міжнародного бізнесу інформація виступає як критичний актив, що впливає на всі аспекти діяльності компанії.

Інформатизація на підприємствах включає створення об'єднаного інформаційного середовища, доступного для усіх учасників галузі та їх партнерів; застосування передових технологій з врахуванням потенціалу сучасних обчислювальних систем; перехід до застосування найсучасніших інформаційних технологій в області управління виробництвом на всіх її рівнях; активне застосування технічних засобів в науковій, дослідницькій та проектній діяльності, що має сприяти раціональному і якісному використанню основних фондів, підвищенню ефективності ухвалених рішень в управлінських структурах та їх підрозділах тощо [3].

На відміну від оперативної інформації, збір якої зосереджений на конкретних практичних завданнях комерційної організації на зовнішньому ринку, маркетингова міжнародна інформація формується державними статистичними службами, консалтинговими дослідницькими агенціями, торговельними видавництвами, палатами комерції та асоціаціями виробників. Завдяки їх роботі неоднорідна інформація систематизується, організовується у часові ряди динамічних індексів та цінових або інших індикаторів, що спрощує виявлення основних тенденцій динаміки показників на ринку і є незамінними для розроблення різноманітних прогнозів.

Слід підкреслити, що існують міжнародні бази даних інформаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємств (компаній, фірм) різноманітних форм власності (табл. 1). Щоб забезпечити цілісність інформаційного середовища, створеного на підприємстві, необхідно створити ефективні методи обміну інформацією, які охоплюють: структуровану систему комунікацій; інструменти для створення інформаційних потоків і баз даних; систему шляхів для поступлення інформації та канали її дистрибуції.

У міжнародному бізнесі виникають нові явища, що мають суто інформаційний характер. Сучасна інформаційна сфера за своєю природою носить міжнародний характер, стираючи звичні межі між поняттями "національного" та "інтернаціонального". Це стосується не лише суто інформаційних систем, а й фінансів, а також комерції, що здійснюється на основі

інформаційних мереж. Інформація стала міжнародним фактором виробництва поряд із капіталом, робочою силою та матеріальними ресурсами. Сучасні досягнення у розвитку інформаційних та комунікаційних технологій призвели до формування глобального електронного середовища для економічної діяльності.

Таблиця 1

Міжнародні бази даних інформаційного забезпечення міжнародної діяльності підприємств

Найменування	Фірма-творець бази даних	Інформаційна система	Зміст бази даних	Частота оновлення інформації
Japan PRICES DATA BANK	Nihon, Keidzai, Shimbrn	Data Resources Inc.	Близько 2000 рядів місячних індексів експортних, імпортних та внутрішніх оптових цін Японії	Щомісяця
PRIDAT	"Haher Analyties" Inc.	Oerie"WBI" ecfnc ISC	Понад 1500 рядів індексів експортних та внутрішніх оптових цін США	Щомісяця
US PRICES DATA BANK	US Bureau of Labor Statistics	Data Resources Inc.	Близько 21 600 рядів індексів цін	Щомісяця
COST FORECASTING DATA BANK	DATA Resources Inc.	Data Resources Inc.	Понад 5900 місячних і квартальних індексів зовнішньоторговельних цін США, Великобританії, Італії, Франції, Німеччини	Від одного дня до кількох місяців
CENTRAL STATISTI-CAL OFFICE	CENTRAL STATISTICAL OFFICE	CISI – Wharton, Chase Econometrics	Близько 10000 рядів місячних, квартальних та річних індексів цін Великобританії	Від одного дня до кількох місяців
GERMAN STATISTI-CAL	IS Sharp	IS Sharp	Понад 47000 рядів місячних, квартальних, піврічних та річних індексів цін Німеччини	Щомісяця

Джерело: [3]

Нові інформаційні та комунікаційні технології стали основою формування інформаційної парадигми міжнародного бізнесу. Інформаційна парадигма змінює тимчасову координату міжнародного бізнесу: тимчасовий лаг отримання інформації наближається до нуля. Міжнародний бізнес окрім традиційних операцій включає створення нових інформаційних технологій і програмних продуктів, телекомунікаційні та провайдерські послуги, електронний бізнес, електронні ринки, електронні біржі, електронні платіжні системи, телероботу, дистанційну зайнятість та ін. Нові форми міжнародного бізнесу розвиваються відповідно до своїх специфічних цілей і критеріїв.

На основі інформаційної парадигми формуються нові компанії, створюється комунікаційна структура мережевих організацій (реальних та віртуальних), функціонують процеси в адаптивних, "орієнтованих на споживача" підприємствах. Посилення взаємозалежності світогосподарських суб'єктів, встановлення ними відносин між собою та із зовнішнім світом, вертикальними промисловими групами, адміністративними системами, освітніми установами та органами підтримки призведе до формування мережевих геоекономічних структур, що сприятиме процесу глобалізації.

Список використаних джерел:

1. Шевченко А. В., Путінцева А. А. Інформаційне середовище забезпечення міжнародної маркетингової діяльності компанії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 20, частина 3. Ужгород: 2018. С. 143-147. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/31.pdf. 2. Гарматій О.В. Інформаційне забезпечення міжнародної діяльності: роль і значення інформаційних агентств. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2018. № (1). С. 244—254. https://doi.org/ 10.31866/2616-745x.1.2018.142008. 3. Григорова З. В., Сухорукова О. А., Кваско А. В. Інформаційне забезпечення міжнародної діяльності підприємства: виклики та рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. № 8. 2024. С. 91-98. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c34667d3-0ffd-474e-8487-ee6bbbd91c04/content.

Корюгін А. В., канд. екон. наук, доцент
Коржук В. В., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, Україна

Трансформація інструментів українського SMM в умовах війни

Після повномасштабне вторгнення Росії в Україну, відбулися кардинальні зміни у бізнес-кліматі. В сучасних умовах цифровий маркетинг використовується підприємствами не лише для самореклами, а й для виживання в цьому новому середовищі, до якого він намагається адаптуватися. Бізнес змінив свій підхід до цифрового маркетингу в результаті витіснення споживачів, зниження купівельної спроможності, емоційних потрясінь та технологічних збоїв. Соціальні мережі стали домінуючим способом взаємодії брендів зі своїми клієнтами. Тепер бренди також повинні використовувати соціальні мережі для просування цінностей, підтримки своїх клієнтів, демонстрації соціальних переконань, яких вони дотримуються.

SMM почав кардинально змінюватися під тиском кількох факторів: війни, міграції та потреби у миттєвому доступі до інформації [1]. У 2026 році українці взаємодіють одночасно з 6–7 платформами, кожна платформа має свою чітку

нішу. Рейтингові показники та рівень охоплення провідних соціальних мереж України наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Рейтинг та охоплення соціальних мереж в Україні

Соціальна мережа	YouTube	TikTok	Instagram	Facebook	LinkedIn	Threads
Аудиторія (млн. осіб)	23	21,54	13,24	9,97	5,1	2,62

Джерело: Сформовано авторами на основі [2]

Якщо проаналізувати цифри, то YouTube із охопленням у 23 млн користувачів впевнено тримає лідерство на українському ринку. Це фактично закріплює статус відео як головного формату, через який люди сьогодні споживають і новини, і розважальний контент. Водночас ми бачимо швидкий стрибок TikTok, чия аудиторія сягнула 21,54 млн осіб. На сьогодні це ключовий майданчик для роботи з молодим сегментом (18–24 роки), оскільки його алгоритми дозволяють контенту ставати популярним майже миттєво без великих вкладень у рекламу. У той же час Facebook демонструє поступове згасання активності: кількість користувачів там просіла з 10,7 млн до 9,97 млн. Ця соцмережа все більше стає нішевою – тепер це простір для ділових контактів, професійних обговорень та спілкування аудиторії віком від 30 років і старше [2].

Значним фактором, що змінив підходи до SMM-стратегій, стало масове впровадження штучного інтелекту в щоденну роботу. Оскільки вже 85% українців звикли до використання нейромереж [1; 3], підходи до створення контенту переглянули майже всі бренди. Це вже не просто спроби щось автоматизувати, а повноцінний перехід на нові рівні: від швидкої генерації унікальних зображень до запуску змістовної реклами, здатної самостійно аналізувати вподобання людини та підлаштовувати пропозицію під її потреби в режимі реального часу. В умовах кадрового дефіциту та постійного стресу ШІ-інструменти перетворилися на базовий стандарт галузі, що дозволяє бізнесу зберігати швидкість та ефективність комунікації.

Окрім кількісних показників охоплення, суттєвих змін зазнала сама структура та якість маркетингової взаємодії. Трансформація основних інструментів SMM представлена у порівняльній таблиці 2. Умови ведення маркетингової діяльності в Україні зазнали кардинальних змін: якщо раніше основний акцент робився на стимулюванні споживача до покупки, то нині комунікація вибудовується на засадах співпереживання та автентичності [5]. Головним свідченням цього є прискорений перехід до цифрових каналів взаємодії. Станом на 2026 рік 48% українців спілкуються з бізнесом виключно в чатах, що змусило підприємства впроваджувати складні IT-рішення та CRM-системи для підтримки безперервного зв'язку [6]. Це набуло критичного значення в умовах нестабільного енергопостачання, оскільки 86% користувачів залишаються активними в мережі навіть під час блекаутів, проте зміщують увагу на швидкі повідомлення та новинний контент [5].

Паралельно з цим штучний інтелект перетворився з «цікавої новинки» на інструмент першої потреби. ШІ допомагає брендам виживати в шаленому темпі воєнного часу, коли інфоприводи та безпекова ситуація змінюються щогодини.

Використання алгоритмів дозволяє миттєво адаптувати контент, персоналізувати пропозиції та автоматизувати рутинні завдання, що в умовах кадрового дефіциту та стресу стало запорукою ефективності [1].

Таблиця 2

Еволюція інструментарію та стратегічних підходів в українському SMM

Інструмент / аспект	До повномасштабного вторгнення	Трансформація в умовах війни
Стратегія контент-маркетингу	Орієнтація на прямі продажі, ідеалізований lifestyle-контент та розважальні формати.	Пріоритет соціальної відповідальності, автентичності та «довгої гри». Акцент на трансляції цінностей бренду, емпатії та інтеграції волонтерських ініціатив.
Таргетована реклама	Масштабні кампанії, націлені на широку аудиторію за загальними інтересами та демографією.	Гіперлокальний геотаргетинг із чутливістю до безпекових зон. Використання AI для гіперперсоналізації офферів та адаптації креативів до воєнного контексту.
Канали комунікації	Традиційні канали: e-mail-розсилки, форми зворотного зв'язку на сайтах.	Домінування месенджерів та чат-ботів (48% клієнтів обирають діалог у соцмережах). Розвиток Social Commerce та завершення покупки без переходу на сайт.
Технологічний стек та ШІ	Переважно ручне створення контенту, графіки та копірайтингу; ШІ – як експериментальний інструмент.	ШІ як галузевий стандарт: 62% SMM-фахівців щодня використовують генеративні моделі для аналітики, візуалізації та автоматизації підтримки клієнтів.
Тон голосу (Tone of Voice)	Життєрадісний, легкий або яскраво емоційний для швидкого привернення уваги.	Свідомий, стриманий, солідарний. Комунікація спрямована на підтримку ментального здоров'я, соціальну єдність та патріотичний наратив.

Джерело: Сформовано авторами на основі аналізу [1; 3; 4; 6]

Таким чином, склалася нова стійка реальність, де розвиток бізнесу тепер акцентує увагу на патріотизмі та соціальній відповідальності. Компанія не може бути конкурентоспроможною сьогодні, якщо вона не виражає чітко соціальну відповідальність та патріотизм, не використовує українську мову (яку обирають для 65-85% онлайн-спілкування) та не допомагає нації розвиватися. Лояльність споживачів сьогодні формується навколо спільних цінностей і щирості свої дій бренду [3; 5].

Отже, досвід українського бізнесу в умовах війни переконливо доводить: соціальні медіа здатні виконувати функції, що виходять далеко за межі маркетингу – підтримувати суспільну згуртованість, транслювати національні цінності та забезпечувати економічну стійкість навіть у найскладніших умовах. Цей досвід формує новий галузевий стандарт, де технологічна адаптивність, автентичність і громадянська позиція бренду є не опцією, а базовою умовою конкурентоспроможності. Бренди, що зуміли швидко переосмислити свою комунікацію, отримали не лише лояльну аудиторію, а й конкурентну перевагу, яка залишатиметься актуальною і в повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Звіт Global Overview Digital 2026: головні інсайти про інтернет, соцмережі та ШІ в Україні - Genius.Space. *Genius.Space*. URL: https://genius.space/lab/zvit-global-overview-digital-2026-golovni-insajti-pro-internet-sotsmerezhi-ta-shi-v-ukrayini/; 2. Найпопулярніші соцмережі в Україні: дані на початок 2026 р. *Скільки-скільки?*.URL: https://skilky-skilky.info/reytynh-naypopuliarnishykh-sered ukraintsiv -sotsmerezh-1-shi-mistsia-zaymaiut-youtube-ta-tiktok/; 3. Український SMM-2022. Як вести соцмережі під час війни. *Marketer*. URL: https://marketer.ua/ua/ukrainian-smm-2022-how-to-run-social-networks-during-the-war/; 4. Мельник О. Г., Долошицька К. А. Цифровий маркетинг у воєнний час. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 11. С. 17-19; 5. Вплив відключень світла на медіаспоживання та SMM-стратегії в Україні: виклики та можливості для брендів у нових реаліях. *Marketer*. URL: https://marketer.ua/ua/impact-of-power-outages-on-media-consumption-and-smm-strategies-in-ukraine/; 6. 48% українців спілкуються з бізнесами в чатах: для чого контактують і що відповідають самі компанії – опитування. *Marketer*. URL: https://marketer.ua/ ua/48-of-ukrainians-communicate-with-businesses-via-chat/.

Ланченко Є. О., д-р екон. наук, доцент
Урсал Д. В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Цифрові інструменти економічного механізму підприємств електронної комерції

Цифрова трансформація економіки змінює не лише канали продажу товарів і послуг, а й сам економічний механізм функціонування підприємств електронної комерції. Тут ці зміни проявляються особливо виразно, оскільки господарська діяльність таких підприємств дедалі більше залежить від якості цифрової інфраструктури, швидкості обробки даних, гнучкості бізнес-процесів, ефективності логістики та здатності персоналізувати взаємодію зі споживачем. За таких умов електронна комерція вже не може розглядатися лише як онлайн-канал збуту, адже вона формує цілісне цифрове бізнес-середовище, у якому економічні результати безпосередньо пов’язані з технологічними й організаційними рішеннями.

Підприємства електронної комерції функціонують у середовищі високої конкуренції, динамічного попиту та постійного оновлення цифрових технологій. Традиційні інструменти управління витратами, запасами, фінансовими потоками та взаємодією з клієнтами в таких умовах потребують адаптації. Тому важливого значення набуває розгляд цифрових інструментів економічного механізму підприємств електронної комерції який поєднує ресурсні, організаційні,

* Науковий керівник – Є.О. Ланченко, д-р екон. наук, доцент

технологічні й управлінські елементи, спрямовані на забезпечення їх стійкого функціонування.

Для формування економічного механізму функціонування підприємств електронної комерції має принципове значення гнучкість, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміну попиту, поведінкових характеристик споживачів, конкурентного тиску та зовнішніх ризиків. Для підприємств електронної комерції точність прогнозу впливає на обсяги продажів, рівень витрат, оборотність товарних запасів, якість клієнтського сервісу та фінансову стійкість. Надлишкові запаси призводять до заморожування оборотного капіталу, збільшення витрат на зберігання та ризику втрат, тоді як дефіцит товарів погіршує клієнтський досвід і знижує ймовірність повторних покупок. Використання алгоритмів машинного навчання, моделей прогнозування та автоматизованих систем підтримки рішень дозволяє враховувати історичні продажі, сезонність, акції, ціни, наявність товару, поведінкові патерни споживачів і зовнішні ринкові коливання тощо.

Не менш важливою складовою досліджуваного механізму є цифровізація маркетингових процесів. Для підприємств електронної комерції це проявляється у персоналізації пропозицій, використанні рекомендаційних алгоритмів, сегментації клієнтів, автоматизації комунікацій та оцінюванні результативності маркетингових витрат. Персоналізація дозволяє не лише підвищити конверсію, а й сформувати довгострокові відносини зі споживачем, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємств електронної комерції.

Якщо традиційна модель управління переважно реагує на вже сформовані зміни попиту, то використання аналітики даних, прогнозних моделей і автоматизованих інформаційних систем дозволяє завчасно виявляти зміни споживчих переваг, коригувати товарну пропозицію, оптимізувати рівень запасів і планувати фінансові потоки. Це створює умови для зниження операційних витрат, підвищення оборотності товарів, скорочення втрат від нереалізованих або відсутніх товарів, більш раціонального використання ресурсів підприємств.

Для підприємств електронної комерції, які працюють із широким асортиментом товарів і значною кількістю щоденних операцій, особливо важливим є забезпечення доступності товару для споживача. У цьому контексті цифрові інструменти дають змогу поєднати прогнозування попиту, контроль залишків, управління асортиментом і логістичне планування в єдиний управлінський механізм. Такий підхід дозволяє не лише зменшити ризики дефіциту або надлишку товарів, а й підвищити якість клієнтського досвіду, що у сфері електронної комерції прямо впливає на повторні покупки, рівень лояльності та фінансові результати підприємства.

Важливою перевагою цифровізації є також підвищення прозорості управлінських рішень. Дані про продажі, залишки, поведінку клієнтів, ефективність маркетингових кампаній, швидкість виконання замовлень і рівень сервісу можуть бути використані для побудови системи ключових показників ефективності. Це дозволяє підприємству не лише фіксувати кінцевий фінансовий результат, а й виявляти конкретні чинники, що його формують. Відповідно,

економічний механізм набуває більшої керованості, оскільки управлінські рішення спираються не на інтуїтивні припущення, а на кількісно вимірювані показники діяльності.

Водночас ефективність цифрових інструментів залежить не лише від факту їх упровадження, а й від рівня інтеграції у загальну систему управління підприємством. Окреме використання аналітичних платформ, CRM-систем, інструментів автоматизації логістики чи цифрового маркетингу не забезпечує повного економічного ефекту без їх взаємозв'язку з фінансовим плануванням, управлінням витратами, формуванням асортименту та оцінюванням результативності бізнес-процесів. Саме тому удосконалення економічного механізму підприємств електронної комерції має ґрунтуватися на системному поєднанні цифрових технологій, організаційних рішень і економічних критеріїв ефективності .

Для електронної комерції особливо актуально швидкість доставки, точність комплектації замовлення та доступність товару, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств електронної комерції. Автоматизація складських операцій, маршрутизації, контролю залишків і виконання замовлень дає змогу зменшити операційні втрати та підвищити прозорість управління. Фінансова стратегія досліджуваних підприємств в умовах цифрового бізнесу має бути тісно пов'язана з інвестиціями в технологічну інфраструктуру, платіжні сервіси, системи аналітики, кіберзахист і автоматизацію операцій. Для підприємств електронної комерції особливо чутливими є кіберризики, ризики витоку персональних даних, залежність від цифрових платформ, нестабільність логістичних ланцюгів і технологічні збої. Тому удосконалення економічного механізму має передбачати не лише впровадження інновацій, а й формування системи захисту, контролю та управління ризиками.

Отже, цифрові інструменти економічного механізму підприємств електронної комерції слід розглядати комплексно. Аналітика даних, прогнозування попиту, автоматизація бізнес-процесів, цифрова логістика, персоналізований маркетинг, фінансові інструменти та ризик-менеджмент формують взаємопов'язану систему, що має забезпечувати підвищення ефективності управлінських рішень. У підприємств електронної комерції цифрові технології є структурною основою економічного механізму їх функціонування, що впливає на їх адаптивність і стійкість, прибутковість і конкурентоспроможність в умовах глобальних економічних трансформацій та інтеграційних процесів в міжнародній економіці.

Олініченко К. С., канд. екон. наук, доцент
Бондаренко Д. В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Інтернет-маркетинг у системі просування туристичного підприємства в умовах цифровізації бізнесу

Цифровізація бізнесу суттєво змінює підходи до організації маркетингової діяльності туристичних підприємств, оскільки процес вибору, порівняння, бронювання та купівлі туристичних послуг дедалі частіше відбувається в онлайн-середовищі. Турист уже не обмежується інформацією, яку отримує безпосередньо в офісі туристичної компанії. Він самостійно аналізує сайти, соціальні мережі, відгуки, рейтинги, фото- та відеоконтент, пропозиції конкурентів, умови бронювання, можливості оплати та рівень комунікації з підприємством. У зв'язку з цим інтернет-маркетинг стає не допоміжним, а одним із ключових інструментів просування туристичного підприємства.

Інтернет-маркетинг у діяльності туристичного підприємства можна розглядати як систему цифрових інструментів, методів і каналів комунікації, спрямованих на залучення потенційних туристів, формування довіри до підприємства, стимулювання продажів туристичних послуг і підтримання довгострокових відносин із клієнтами. Його особливість полягає в тому, що він дає змогу не лише інформувати споживача про туристичний продукт, а й постійно взаємодіяти з ним, вивчати його поведінку, реагувати на запити, персоналізувати пропозиції та коригувати стратегію просування на основі аналітичних даних [1].

Для туристичного підприємства ефективна політика просування в інтернеті має охоплювати кілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед важливим є створення якісного вебсайту, який виконує не лише інформаційну, а й комерційну функцію. Сайт туристичного підприємства повинен бути зрозумілим, зручним для користувача, адаптованим до мобільних пристроїв, містити актуальну інформацію про тури, ціни, умови бронювання, контакти, відгуки клієнтів, фото- та відеоматеріали. Важливого значення набуває також SEO-оптимізація, оскільки саме вона забезпечує кращу видимість підприємства в пошукових системах і сприяє залученню органічного трафіку.

Окреме місце в системі інтернет-маркетингу туристичного підприємства посідають соціальні мережі. Для сфери туризму вони є особливо ефективним каналом просування, адже туристичний продукт має яскраво виражений емоційний і візуальний характер. Через соціальні мережі підприємство може демонструвати туристичні напрямки, ділитися враженнями клієнтів, публікувати відео з подорожей, проводити опитування, презентувати акційні пропозиції, формувати спільноту навколо бренду. Водночас присутність у соціальних мережах має бути системною, а не випадковою [2, с. 200]. Важливо не лише регулярно публікувати контент, а й підтримувати комунікацію з аудиторією, відповідати на запитання, працювати з коментарями та відгуками.

Вагомим інструментом просування туристичного підприємства є контент-маркетинг. Його значення полягає у створенні корисного, цікавого та переконливого контенту, який допомагає потенційному клієнту ухвалити рішення про подорож. Це можуть бути статті про туристичні напрямки, добірки порад, огляди готелів, маршрути подорожей, чек-листи для туристів, історії клієнтів, відеоогляди, короткі публікації з практичними рекомендаціями. Якісний контент підвищує експертність туристичного підприємства, формує довіру до нього та посилює емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

Важливу роль у просуванні туристичних послуг відіграє таргетована та контекстна реклама. Їх перевага полягає в можливості точного налаштування рекламних повідомлень на певні групи споживачів за віком, інтересами, географією, поведінкою в інтернеті та попередніми запитами [3, с. 67]. Для туристичного підприємства це особливо важливо, оскільки різні сегменти клієнтів мають різні потреби: одні шукають сімейний відпочинок, інші – молодіжні тури, екскурсійні поїздки, лікувально-оздоровчий туризм, ділові подорожі або індивідуальні маршрути. Тому ефективне просування має ґрунтуватися на розумінні цільової аудиторії та її мотивації.

Значний потенціал має email-маркетинг, який дозволяє підтримувати контакт із клієнтами після першої взаємодії з підприємством. За допомогою електронних розсилок можна інформувати клієнтів про нові тури, спеціальні пропозиції, сезонні акції, зміни умов подорожей, корисні поради та персоналізовані рекомендації. Водночас ефективність такого інструменту залежить від якості бази контактів, змісту повідомлень і дотримання принципу ненав'язливої комунікації.

Особливої уваги потребує управління онлайн-репутацією туристичного підприємства. У сфері туризму відгуки клієнтів часто мають вирішальне значення для прийняття рішення про купівлю послуги. Негативні коментарі, відсутність відповідей на запити, застаріла інформація або неякісний візуальний контент можуть знизити довіру до підприємства. Тому туристична компанія має постійно відстежувати згадки про себе в інтернеті, реагувати на відгуки, аналізувати причини незадоволення клієнтів і демонструвати відкритість до діалогу [4, с. 36].

Цифровізація бізнесу також посилює значення маркетингової аналітики. На відміну від традиційних методів просування, інтернет-маркетинг дає можливість вимірювати результативність майже кожної дії: кількість відвідувань сайту, джерела трафіку, поведінку користувачів, конверсію, ефективність рекламних кампаній, охоплення публікацій, активність аудиторії, вартість залучення клієнта. Завдяки цьому туристичне підприємство може не лише оцінювати ефективність просування, а й оперативно змінювати маркетингові рішення.

Удосконалення політики просування туристичного підприємства засобами інтернет-маркетингу має передбачати комплексний підхід. Недостатньо використовувати лише окремі цифрові інструменти, наприклад тільки соціальні мережі або лише рекламу. Найкращий результат досягається тоді, коли сайт, соціальні мережі, реклама, контент, email-комунікація, SEO, аналітика та робота

з репутацією функціонують як єдина система [5, с. 10]. Такий підхід дозволяє забезпечити впізнаваність туристичного підприємства, посилити його конкурентні позиції, підвищити лояльність клієнтів і збільшити обсяги продажів туристичних послуг.

Отже, інтернет-маркетинг є важливою складовою системи просування туристичного підприємства в умовах цифровізації бізнесу. Його використання дає змогу підприємству швидше реагувати на зміни ринку, краще розуміти потреби клієнтів, ефективніше презентувати туристичний продукт і формувати стійкі конкурентні переваги. Подальше вдосконалення політики просування туристичних підприємств має ґрунтуватися на поєднанні цифрових технологій, якісного контенту, персоналізованої комунікації, маркетингової аналітики та системної роботи з онлайн-репутацією. Саме такий підхід забезпечує більш ефективну взаємодію з цільовою аудиторією та сприяє розвитку туристичного підприємства в цифровому бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Романюк І., Замкова І., Бабко Н. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17; 2. Мандич О.В. Удосконалення рекламних та маркетингових продуктів для розвитку підприємств сільського зеленого туризму. *Боголібські читання: матер. І Всеукр. конф., 18 вересня 2020 р., Переяслав* : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2020. С. 200-201; 3. Марченко О. А. Сертифікація підприємств та стандартизація послуг як інструменти управління конкурентоспроможністю туристичної діяльності в Україні. Економічний вісник університету. 2022. № 54. С. 64-71; 4. Романюк І.А. Напрями впровадження інноваційно-інвестиційних й маркетингових стратегій ефективного розвитку підприємств сільського зеленого туризму. Аграрна економіка. 2020. Вип. 47. С. 35-40; 5. Ihnatenko M., Romaniuk I., Levaieva L., Yatsenko V. Managing the efficiency and competitiveness of hotel, restaurant and tourism enterprises in Ukraine during the war. *University Economic Bulletin*. Vol. 18. No. 4. 2023. Pp. 8-16.

Павлиш Т.Г., канд. пед. наук, доцент
Державний університет економіки і технологій, Україна

Цифрова трансформація управління проєктами у сфері електронної комерції

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки електронна комерція є одним із найбільш динамічних сегментів розвитку бізнесу. Стрімке зростання обсягів онлайн-торгівлі, впровадження хмарних технологій, великих даних та автоматизованих систем управління зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління проєктами у цій сфері.

Цифрова трансформація істотно змінює як інструментарій, так і методологічні засади управління проєктами електронної комерції. Зокрема, широке застосування гнучких методологій (Agile, Scrum), інтеграція DevOps-практик, а також використання сучасних e-commerce платформ (Shopify, Magento) сприяють підвищенню адаптивності, швидкості розробки та якості кінцевих рішень.

Разом із перевагами цифрова трансформація породжує нові виклики, пов'язані зі зростанням складності проєктів, необхідністю управління інтеграціями, підвищеними вимогами до кібербезпеки та обробки великих обсягів даних. У таких умовах особливої актуальності набуває пошук ефективних моделей управління проєктами, що забезпечують гнучкість, масштабованість і стійкість e-commerce систем.

В умовах воєнної нестабільності та прискореної цифровізації розвиток електронної комерції в Україні характеризується переходом до моделі стратегічної гнучкості. Вона базується на децентралізації логістичних процесів, диверсифікації цифрових каналів взаємодії з клієнтами та активному використанні data-driven підходів [1].

Формування регіональних логістичних хабів і міні-складів дозволяє зменшити ризики порушення ланцюгів постачання. Водночас розвиток омніканальних комунікацій (мобільні застосунки, соціальні мережі, чат-боти) підвищує доступність та безперервність взаємодії зі споживачами.

За даними Holbi UK, світові продажі в електронній комерції можуть перевищити 3,8 трильйона доларів у 2026 році, що становитиме понад 21% світового роздрібного ринку [2]. Аналіз сучасного розвитку електронної комерції дозволяє виділити такі основні тенденції:

1. *Домінування штучного інтелекту.* Штучний інтелект стає базовим елементом e-commerce інфраструктури. Він використовується для персоналізації, динамічного ціноутворення, управління запасами, виявлення шахрайства та підтримки клієнтів.

2. Перехід до agentic commerce. Формується модель агентної комерції, у якій AI-асистенти можуть не лише рекомендувати товари, але й здійснювати покупки від імені користувача.

3. Архітектурна трансформація. Спостерігається перехід до headless та компонентної архітектури, що забезпечує гнучкість і масштабованість систем через API-інтеграції.

4. Зростання соціальної та мобільної комерції. Соціальні мережі та мобільні платформи стають основними каналами продажів.

5. Гіперперсоналізація. Персоналізація в реальному часі на основі машинного навчання підвищує конверсію та лояльність користувачів.

6. *Уніфікована комерція*, що об'єднує всі канали та дані в єдину систему.

7. Еволюція платіжних систем. Поширюються безшовні платежі (one-click checkout, цифрові гаманці, BNPL).

8. Орієнтація на сталий розвиток. Зростає значення екологічних підходів (recommerce, зелена логістика).

9. Безпека та довіра. Захист даних та відповідність регуляторним вимогам стають ключовими факторами конкурентоспроможності.

Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції підтверджує глибоку цифрову трансформацію, що охоплює як технологічний, так і управлінський рівні [3].

Ключовим елементом цифрової трансформації є впровадження гнучких методологій управління, зокрема Scrum. Вони забезпечують ітеративність розробки, скорочення часу виходу продукту на ринок та адаптацію до змін вимог.

У дослідженні Кубліцької О.В. підкреслюється необхідність переходу до гнучких, адаптивних та ресурсоефективних моделей управління розвитком підприємств електронної комерції, що концептуально узгоджується з принципами Agile та Lean-підходів [4].

Важливою складовою трансформації управління проєктами в електронній комерції є впровадження Agile-підходів, які передбачають ітераційний характер реалізації проєктів, короткі цикли розробки та постійний зворотний зв'язок із кінцевими користувачами. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності, оперативно коригувати цілі проєктів і підвищувати їх відповідність вимогам ринку. Практики DevOps інтегрують процеси розробки та експлуатації програмного забезпечення. Завдяки CI/CD забезпечується стабільність роботи e-commerce платформ навіть за умов високих навантажень.

Сучасні платформи (Shopify, Magento) забезпечують швидке розгортання e-commerce рішень, однак потребують складних інтеграцій із платіжними системами, CRM та логістичними сервісами. Зростає роль аналітики даних у прийнятті управлінських рішень. Data-driven підхід дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність маркетингу.

Отже, цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління проєктами в електронній комерції. Ключовими факторами ефективності є: впровадження Agile та Scrum, застосування DevOps, використання сучасних платформ, розвиток аналітики даних.

Список використаних джерел:

1. Burka B.O., Shkoda M.S. Розвиток електронної комерції в Україні за умов цифрової трансформації, мобільних технологій та економічної нестабільності, спричиненої військовими діями. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2025. № 6. С. 8–17. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.1; 2. Holbi UK. Top trends in ecommerce development for 2026. Режим доступу: https://www.holbi.co.uk/blog/top-trends-in-ecommerce-development-for-2026-1 (дата звернення: 06.05.2026); 3. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті глобальної конкуренції: технологічні інновації та інвестиційні пріоритети. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 6(53). С. 334–347. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241; 4. Кубліцька О.В. Стратегічний розвиток підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації: дис. … д-ра філософії: 073 «Менеджмент» / Нац. ун-т «Чернігівська політехніка». Чернігів, 2025. 230 с.

Пахуча Е.В., канд. екон. наук, доцент
Білоножко В.О., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Маркетингова адаптація підприємств органічного сектору в умовах цифровізації споживчої поведінки

Ринок органічної продукції сьогодні перебуває в активному розвитку, який значною мірою визначається змінами у споживчій поведінці. Ці зміни охоплюють не лише структуру попиту, але й механізми прийняття рішень щодо купівлі. Сучасний споживач усе більше орієнтується на довірені джерела інформації, репутацію виробника, наявність сертифікатів, прозорість походження продукції, а також на оптимальне співвідношення вартості та цінності. Крім того, зростає значення цифрових платформ для пошуку й аналізу товарів, а соціальні та ціннісні чинники відіграють дедалі важливішу роль у процесі прийняття рішень. Ці тенденції спричиняють формування нових моделей поведінки споживачів на ринку органічної продукції, що, своєю чергою, висуває нові вимоги до маркетингових стратегій підприємств. Традиційні методи просування та продажу стають менш дієвими без врахування специфіки різних споживчих сегментів, рівня довіри клієнтів і їх чутливості до змісту комунікацій. Адаптація маркетингових підходів до сучасних поведінкових трендів є необхідною умовою для збереження конкурентних переваг та покращення взаємодії з ринком.

Сучасні споживачі органічної продукції поступово переходять від інтуїтивного до раціонального підходу у виборі товарів. Рішення про купівлю спираються на достовірну інформацію, наявність сертифікатів, репутацію бренду та очевидну цінність продукту. Зростає зацікавленість у складі продукції, джерелах сировини, прозорості виробничих процесів і реальних доказах якості, а не лише в привертючому увагу написі «органік». Чітко простежується сегментація поведінкових моделей. Окрім сталого кола свідомих прихильників здорового способу життя, з'являється ширший прошарок прагматичних споживачів, які цікавляться органічними продуктами, але водночас враховують цінову доступність і зручність придбання. Цифрові канали відіграють дедалі більшу роль. Користувачі активно шукають інформацію онлайн, вивчають відгуки, переглядають соціальні мережі та користуються маркетплейсами для порівняння й прийняття рішень. Значення мають також доказові комунікації, доступність навчального контенту та ефективна взаємодія брендів із клієнтами через сервіси. Як наслідок, загальні тенденції поведінки на ринку органічних продуктів зміщуються в бік усвідомленого, ціннісно орієнтованого і цифровізованого споживання.

Маркетингові сервіси у сучасному світі перетворилися на основний компонент стратегії успішного просування товарів і підтримання стабільної конкурентоспроможності на ринку[1]. Вони безпосередньо пов’язані з глибоким вивченням поведінкових трендів і вподобань споживачів, зокрема тих, хто обирає органічну продукцію. В епоху диджиталізації такі сервіси охоплюють

широкий спектр інструментів, як-от персоналізовані комунікації, інтерактивні цифрові консультації, сучасні контентні платформи, інтегровані CRM-системи та ефективний онлайн-супровід клієнтів. Усі ці механізми дозволяють гнучко та оперативно відповідати на зміни в моделях поведінки покупців та процесі прийняття рішень щодо придбання. Водночас для суб'єктів органічного бізнесу маркетингові сервіси відіграють не лише функцію інструменту комунікаційного впливу чи просування товару. Вони стають важливими чинниками побудови довіри між брендом і споживачем, а також ефективним засобом донесення унікальної цінності їхньої продукції. Розвиток і впровадження сучасних маркетингових сервісів виступає важливим прикладом практичного інструменту, який дозволяє підприємствам органічного сектора своєчасно адаптувати свої маркетингові стратегії. Така адаптація є критично важливою у відповідь на постійно змінювані тенденції попиту й уподобань на ринку органічних продуктів, забезпечуючи їхнім компаніям можливість залишатися конкурентоспроможними, ефективно взаємодіяти зі споживачами та зміцнювати свої позиції у швидкоплинному бізнес-середовищі.

Цифровий маркетинг у сфері органічної продукції тісно інтегрований із дослідженням поведінкових трендів споживачів, що є основними для формування ефективних маркетингових стратегій. Особливість цього ринку полягає в тому, що ухвалення рішення про покупку значною мірою обумовлене довірою до продукту, його цінністю для споживача та рівнем обізнаності про нього. У зв'язку з цим цифрові комунікації повинні не лише презентувати товари, а й акцентувати увагу на їхніх корисних властивостях та підтвердженій якості.

Зосередженість на екологічно відповідальних практиках, створенні освітнього контенту та побудові спільнот навколо бренду відповідає сучасним поведінковим тенденціям серед споживачів органічної продукції[2]. Особливо велике значення мають прозорість, доказова база та відкритий діалог між виробниками і споживачами. Таким чином, цифровий маркетинг виконує не лише функцію інструменту просування, але й стає каналом для активної взаємодії зі споживачами. Водночас він слугує ефективним засобом адаптації маркетингових стратегій компаній до нових вимог і очікувань ринку.

Inbound-маркетинг стає одним із інструментів, який допомагає підприємствам адаптувати свою маркетингову діяльність до змін у споживчій поведінці. Його основна ідея полягає у створенні системної цифрової взаємодії зі споживачем, починаючи з першого контакту через інформаційний та освітній контент, що привертає увагу до продукції та бренду, і закінчуючи залученням, здійсненням першої покупки та розвитком довгострокових відносин[3]. Особливо важливого значення цей підхід набуває в контексті органічного ринку, де він відкриває можливості не лише для збільшення обсягів продажів, а й для поступового створення довгострокової довіри до самого продукту. Завдяки грамотному використанню цього інструменту можна не тільки ефективно доносити до споживачів інформацію про унікальну цінність товару, але й наочно демонструвати переваги проходження сертифікації, а також підкреслювати основні екологічні характеристики, що є важливими для цільової аудиторії. Комплекс заходів, таких як розширення та вдосконалення комунікаційних

технологій, впровадження індивідуального підходу до взаємодії зі споживачами та забезпечення якісної сервісної підтримки, дозволяє inbound-маркетингу не тільки інформувати клієнтів, але й перетворювати інтерес у стійку прихильність. Це сприяє формуванню споживчої лояльності, що, у свою чергу, стимулює активне рекомендаційне просування бренду та створює підґрунтя для досягнення стратегічних завдань підприємства в умовах адаптивного маркетингового середовища.

Ринок органічної продукції розвивається в умовах істотної еволюції споживчої поведінки, яка демонструє дедалі більшу раціональність, підкріпленість інформацією та орієнтацію на цінності. Центральними компонентами споживчого вибору стають довіра до виробника, прозорість походження продукції, наявність сертифікації, підтверджена якість, а також доступ до надійних цифрових джерел інформації. Ці чинники кардинально змінюють характер взаємодії між виробниками та споживачами і водночас ускладнюють вимоги до змісту та форматів маркетингових комунікацій.

У контексті таких змін процес адаптації маркетингової діяльності підприємств, які функціонують у секторі органічної продукції, має базуватися на впровадженні сучасних цифрових та сервісних інструментів. Зокрема, особлива увага повинна приділятися розвитку контентних і освітніх форматів, персоналізованій комунікації з цільовою аудиторією, а також побудові тривалих взаємовигідних відносин із клієнтами. Застосування цифрового маркетингу, методики inbound-маркетингу, аналітичних інструментів для роботи з поведінковими даними та розробка маркетингових сервісів створюють основу для зміцнення конкурентоспроможності підприємств і підвищення результативності їх діяльності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Пахуча Е.В., Афанасьєва О.П., Куліш Г.О. Цифрові технології в маркетинговій діяльності аграрних підприємств: напрям забезпечення стійкість бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 155-161 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3963/3998; 2. Пахуча Е., Коломієць Ю. Цифровий маркетинг як інструмент формування лояльності споживачів на ринку органічної продукції. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol.8. No. 3. 07. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.07; 3. Чміль Г.Л., Олініченко К.С., Пахуча Е.В. Базові положення концепції inbound маркетингу в період соціалізації суспільства. *Економіка і регіон*. 2022. Вип. 2(85). С. 26-33 DOI: 10.26906/EiR.2022.2(85).2628 URL: http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2628/203.

Пахуча Е.В., канд. екон. наук, доцент
Христенко С.С., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Інноваційні маркетингові інструменти формування бренду фотостудії

У сучасних умовах розвитку креативних індустрій ринок фотопослуг характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність формування сильного та впізнаваного бренду фотостудії. За таких умов традиційні підходи до просування поступово втрачають ефективність, що актуалізує використання інноваційних маркетингових інструментів. Саме вони дозволяють не лише залучати нових клієнтів, але й формувати довгострокові відносини з аудиторією, підвищуючи рівень її лояльності.

Бренд фотостудії слід розглядати як комплексне явище, що включає не лише візуальні елементи (назву, логотип, фірмовий стиль), але й емоційне сприйняття, асоціації та досвід взаємодії клієнта з послугою. У цьому контексті формування бренду передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції та чіткого позиціонування на ринку фотопослуг, що дозволяє виділитися серед конкурентів. Одним із ключових інноваційних інструментів є digital-маркетинг, який передбачає активне використання цифрових каналів комунікації. Соціальні мережі, зокрема Instagram, TikTok та Pinterest, виступають не лише засобом просування, а й важливим елементом формування іміджу фотостудії. Завдяки візуальному контенту, сторітелінгу та відеоформатам (зйомки «за кадром», процес створення фото) формується довіра до бренду та підвищується рівень залученості аудиторії. Крім того, регулярна взаємодія з підписниками сприяє створенню стабільного комунікаційного середовища та підтримці інтересу до бренду.

Важливе значення має персоналізація маркетингових комунікацій, яка ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій та аналітики даних. Застосування CRM-систем дозволяє накопичувати інформацію про клієнтів, їхні вподобання та історію замовлень, що дає змогу формувати індивідуальні пропозиції. Такий підхід не лише підвищує ефективність маркетингових заходів, але й сприяє зміцненню емоційного зв’язку між клієнтом і брендом фотостудії. Інноваційним напрямом розвитку маркетингових інструментів є використання технологій доповненої реальності та віртуальних турів. Завдяки таким рішенням потенційні клієнти отримують можливість дистанційно ознайомитися з інтер’єром фотостудії, оцінити доступні локації та навіть змоделювати майбутню фотосесію. Це значно знижує рівень невизначеності при виборі послуги та позитивно впливає на процес прийняття рішення.

Контент-маркетинг також відіграє важливу роль у формуванні бренду фотостудії. Створення корисного, релевантного та якісного контенту (поради щодо підготовки до фотосесій, аналіз сучасних трендів, рекомендації щодо образу) дозволяє сформувати експертний імідж і підвищити довіру з боку

потенційних клієнтів. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню позицій бренду на ринку та формуванню стабільної клієнтської бази.

Не менш важливим є використання інфлюенсер-маркетингу, який передбачає співпрацю з блогерами та лідерами думок. Такий підхід дозволяє значно розширити аудиторію, підвищити рівень впізнаваності бренду та сформувати позитивний імідж через рекомендації осіб, яким довіряє цільова аудиторія. Водночас особливу роль відіграє емоційний маркетинг, який орієнтований на створення позитивного досвіду взаємодії з клієнтом. Атмосфера фотостудії, якість обслуговування, індивідуальний підхід та увага до деталей формують емоційний зв'язок із брендом. Саме емоції часто стають визначальним фактором при повторному виборі фотостудії.

Окрім цього, важливим є використання SEO-оптимізації та цифрової реклами, що забезпечує видимість фотостудії в онлайн-просторі. Оптимізація вебсайту, правильний підбір ключових слів та ефективне використання рекламних інструментів сприяють залученню нових клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності.

Таким чином, інноваційні маркетингові інструменти відіграють вирішальну роль у формуванні бренду фотостудії. Їх комплексне застосування дозволяє створити сильний, впізнаваний та конкурентоспроможний бренд, який відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку. Подальше впровадження новітніх технологій і вдосконалення маркетингових стратегій є необхідною умовою успішного функціонування фотостудій у динамічному середовищі креативних індустрій.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 520 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12748/mod_resource/content/1/market_balabanova%20%281%29.pdf; 2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ : Хімджест, 2021.720 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition; 3. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8481be2f-4dac-45c8-a95e-41403b7d5aa8/content.

Прядко О.М., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна
Ляшевська В.І., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Розвиток електронного бізнесу та електронної комерції в умовах цифровізації економіки

У сучасних умовах цифровізація виступає одним із ключових драйверів трансформації світової економіки та суспільства. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій змінює механізми ведення підприємницької діяльності, структуру ринків, поведінку споживачів і характер конкурентної боротьби. Саме тому електронний бізнес та електронна комерція набувають стратегічного значення як інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

Електронний бізнес слід розглядати як комплексну систему здійснення господарської діяльності із застосуванням цифрових технологій, мережевих платформ та інформаційних ресурсів. Він охоплює широкий спектр бізнес-процесів: управління продажами, логістикою, комунікаціями, фінансами, маркетингом, взаємодією з партнерами та клієнтами. Водночас електронна комерція є складовою електронного бізнесу та передбачає здійснення процесів купівлі-продажу товарів і послуг через мережу Інтернет.

Однією з головних передумов розвитку електронного бізнесу є стрімке поширення цифрових технологій та зростання рівня інтернет-проникнення серед населення. Сучасний споживач дедалі частіше надає перевагу онлайн-формату взаємодії через швидкість, доступність та зручність здійснення покупок. Водночас розвиток мобільних додатків, цифрових платформ та соціальних мереж сприяє формуванню нової моделі споживчої поведінки, у якій важливу роль відіграють персоналізація, швидкість отримання інформації та можливість миттєвого зворотного зв’язку.

Суттєвим чинником розвитку електронного бізнесу є глобалізація економічних процесів. Завдяки цифровим платформам підприємства отримують можливість виходу на міжнародні ринки без значних витрат на створення фізичної інфраструктури. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який здатний конкурувати з великими корпораціями за рахунок інноваційності, гнучкості та швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Крім того, цифрові канали комунікації дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти зі споживачами у глобальному масштабі.

Важливою перевагою електронної комерції є оптимізація витрат підприємства. Автоматизація процесів оформлення замовлень, онлайн-оплати, обробки даних та управління логістикою дозволяє суттєво знизити трансакційні витрати. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та покращенню їх фінансових результатів. Одночасно цифрові технології забезпечують доступ до великого обсягу інформації про поведінку споживачів,

що створює можливості для формування персоналізованих пропозицій та вдосконалення клієнтського сервісу.

Особливого значення в умовах цифровізації набуває використання інструментів цифрового маркетингу. Сучасні підприємства активно застосовують SEO-оптимізацію, контекстну рекламу, SMM, email-маркетинг, контент-маркетинг та influencer-маркетинг для просування товарів і послуг. Цифрові комунікації дозволяють не лише залучати нових клієнтів, але й формувати довгострокові відносини зі споживачами, підвищуючи рівень їхньої лояльності до бренду. Водночас сучасний електронний бізнес активно інтегрує технології штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data. Використання таких технологій забезпечує можливість прогнозування поведінки споживачів, автоматизації бізнес-процесів та підвищення якості управлінських рішень. Наприклад, рекомендаційні системи дозволяють формувати індивідуальні пропозиції для користувачів, а чат-боти забезпечують цілодобову підтримку клієнтів і скорочують витрати на обслуговування. Не менш важливим аспектом розвитку електронної комерції є вдосконалення платіжних систем та фінансових технологій. Поширення електронних гаманців, мобільного банкінгу, QR-платежів та безконтактних способів оплати сприяє спрощенню процесу здійснення онлайн-покупок. Це позитивно впливає на рівень довіри споживачів та стимулює подальше зростання електронної торгівлі [1-4].

Однак розвиток електронного бізнесу супроводжується і низкою проблем та ризиків. Однією з ключових проблем залишається забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних користувачів. Зростання кількості онлайн-транзакцій підвищує ризик кібератак, шахрайства та витоку конфіденційної інформації. У таких умовах підприємства змушені інвестувати значні ресурси у створення систем інформаційної безпеки та підвищення рівня захисту цифрових платформ.

Крім того, важливим фактором успішного функціонування електронного бізнесу є розвиток логістичної інфраструктури. Своєчасна доставка товарів, можливість відстеження замовлень та якість сервісу безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів. Саме тому підприємства активно впроваджують автоматизовані складські системи, цифрові сервіси управління доставкою та інноваційні логістичні рішення.

Особливу роль у розвитку електронної комерції відіграє державне регулювання. Формування ефективної нормативно-правової бази забезпечує захист прав споживачів, регулювання електронних платежів, захист персональних даних та створення прозорих умов функціонування цифрового ринку. Державна підтримка цифрових ініціатив та розвиток цифрової інфраструктури сприяють прискоренню процесів цифрової трансформації економіки.

Важливо також зазначити, що пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором розвитку електронної комерції у світі та в Україні. Обмеження фізичних контактів, локдауни та зміна споживчих звичок спричинили стрімке зростання онлайн-торгівлі, що змусило навіть традиційні підприємства активно переходити у цифровий формат. У результаті значно посилилася конкуренція між

онлайн-платформами, а якість цифрового сервісу стала одним із визначальних факторів конкурентоспроможності.

Таким чином, електронний бізнес та електронна комерція є невід'ємними складовими сучасної цифрової економіки. Їх розвиток забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств, розширення ринків збуту, вдосконалення комунікації зі споживачами та формування нових конкурентних переваг. Водночас для забезпечення подальшого розвитку цієї сфери необхідним є комплексний підхід, що передбачає поєднання технологічних інновацій, ефективного державного регулювання, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності суспільства.

Список використаних джерел:

1. Ковтуненко К. В., Танащук К. О. Електронний бізнес як складова інформаційної економіки. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: Матеріали XXI міжнародної науковопрактичної конференції (м. Одеса, Україна, 12-15 вересня 2016 р). 2016. С. 60-64; 2. Ляшевська В. І., Мозгова Г. В., Білоконь В. О. Сутність і моделі електронного бізнесу та електронної комерції. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 123–131. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-123-131; 3. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. Бізнес Інформ. 2014. № 10. С. 236-241; 4. Savytska, N., Zhehus, O., Polevych, K., Prydko, O., & Bubenets, I. (2024). Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. Journal of Information Technology Management, 16(4). https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227.

Сахно В.М., канд. ф.-м. наук, доцент
Щербина І.В., канд. ф.-м. наук, доцентка
Запорожченко В.Ю., канд. с-г. наук, доцентка
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Еволюція стійкості: майбутнє інтернет-бізнесу в Україні

Сьогодні український інтернет-бізнес не просто сегмент економіки. На даний час він став прикладом надзвичайної адаптивності. Воєнний стан перестав бути тимчасовим шоком і перетворився на тривалий фактор середовища, який диктує нові правила гри. В умовах дефіциту енергії, кадрів та логістичних розривів цифровізація перестала бути «додатковою опцією» для сервісу. Це майже єдиний механізм, який дозволяє бізнесу виживати та масштабуватися [1]. Без автоматизації, бізнес сьогодні стає занадто дорогим і вразливим в управлінні, щоб бути конкурентноспроможним.

Попри війну, частка онлайн-торгівлі у загальному об'ємі продажів України продовжує зростати [2], наближаючись до показників розвинених європейських ринків (близько 10–12% з прогнозом зростання). Це свідчить про безповоротну зміну споживчих звичок.

Український онлайн-бізнес за часи війни пройшов два фундаментальні етапи. Перший етап, це стадія адаптації до умов воєнного стану» (2022–2023). Це був час оперативного гасіння пожеж [3]. Бізнес вчився передислоковувати склади за 48 години, будувати логістику в обхід заблокованих портів та фокусуватися на товарах критичного попиту (павербанки, тактичне спорядження, продукти тривалого зберігання).

Другий етап, це стадія систематизації і стабілізації роботи (2024–2026): Зараз ми переходимо до ери data-driven управління. Це підхід до прийняття рішень, за якого стратегічні кроки та щоденні дії бізнесу базуються не на інтуїції, припущеннях чи «власному досвіді» керівника, а на об'єктивному аналізі фактичних даних.

Перемагає той, хто знає про свого клієнта все. Компанії, що інтегрували CRM-системи, хмарні сервіси та наскрізну аналітику, отримують значну перевагу в швидкості прийняття рішень, що в умовах війни є питанням життя і смерті.

Зараз, український покупець став раціональнішим. Він чутливий до ціни, але водночас демонструє високу довіру до національних брендів. «Made in Ukraine» стали цінувати у всьому світі.

Головні вимоги сьогодні - це швидкість доставки та гнучкість оплати. За часів дефіциту, нестабільності спостерігається вибухове зростання попиту на розстрочку та «оплату частинами».

Ми не можемо ігнорувати об'єктивні бар'єри. Інфраструктурні ризики, блекнути, комунікаційні незручності навчили бізнес автономності. Starlink, генератори, дзеркальні сервери за кордоном стали невід'ємними вимогами ведення бізнесу. Безпека даних тепер є пріоритетом номер один.

Значний вплив на структуру і ведення бізнесу на сьогодні має кадровий дефіцит. Міграція та мобілізація створили значний вакуум на ринку праці. Єдиний вихід — автоматизація типових дій і процесів. Там, де раніше працювало п'ятеро людей, завдяки алгоритмам має справлятися одна людина.

На сучасний бізнес впливає і економічний тиск. Купівельна спроможність обмежена, тому бізнес змушений працювати з низькою маржею, оптимізовувати витрати на логістику і маркетинг, рахувати кожну копійку[4].

Майбутнє, яке вже настає, базується на трьох китах.

По-перше, це використання штучного інтелекту (AI). Тепер штучний інтелект — це автономний агент. У 2026 році AI сам прогнозує попит, автоматично закуповує товар на склад, сегментує клієнтів і створює персоналізовані рекламні офери без участі маркетолога [5].

По-друге, універсальність бізнесу. Межа між фізичним магазином, сайтом та соцмережами зникає. Великі соцмережі, такі як Rozetka, Prom, OLX, стають головними точками входу для малого бізнесу, надаючи готову інфраструктуру.

По-третє, зростання експортного потенціалу України взагалі. Глобалізація - це шлях до диверсифікації ризиків [2]. Українські виробники активно опановують Amazon, Etsy та Shopify. Валютна виручка стає «подушкою безпеки» як для внутрішніх операцій, так і для виходу українських компаній з товарами власного виробництва на міжнародні ринки, випереджаючи європейські

компанії.

Щоб бути успішним у 2026 році, необхідно:

– Інвестувати в цифровий розвиток. CRM - це не просто Excel-розрахунки показників бізнесу. Це інформаційне серце вашого бізнесу. Якщо ви не бачите цифр у реальному часі, ви керуєте наосліп.

– Бути гнучким, як у прийомах ведення бізнесу, так і в модифікації, переорієнтації товарного портфелюю Ваша бізнес-модель повинна дозволяти змінити асортимент або логістичне плече за один тиждень.

– Концентрація на клієнтоцентрованість бізнесу. У часи стресу клієнт купує там, де простіше, швидше і де його розуміють. Прозорість та сервіс — найкращий маркетинг.

Інтернет-бізнес в Україні довів, що він є одним із найбільш життєздатних секторів економіки України. Ми не просто вистояли — ми модернізувалися і інтегрувались у світовий ринок під тиском тяжких обставин.

Тенденції розвитку ринку доводятьь, що до кінця 2026 року штучний інтелект буде інтегрований у кожен етап продажу, а онлайн-торгівля стане основним каналом споживання навіть у традиційних нішах.

Можна зробити такий висновок. У новій реальності перемагає не той, хто має найбільші бюджети, а той, хто найшвидше адаптується через сучасні цифрові технології. Стійкість — це не здатність тримати удар, це здатність змінюватися швидше, ніж обставини.

Список використаних джерел:

1. Антюшко Д П., Мирончук І. В., Симчук М. Ю. Тенденції та перспективи розвитку internet-маркетингу в умовах війни в Україні. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Кривий Ріг, 28 квіт. 2023 р.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2023. С. 157–161. URL: https://surl.li/zicagw (дата звернення: 29.04.2026); 2. Аржаннікова А.Р. Розвиток інтернет-торгівлі та її ефективність в умовах глобалізації міжнародних торговельних відносин: дис. ... канд. екон. наук (PhD): 051 Економіка / Держ. біотехнол. ун-т. Харків, 2024. 235 с.; 3. Шишкін В., та ін. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 197–205. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27; 4. Осипова Є., Вороний А. Стійкість споживчої поведінки та стратегічна адаптація підприємств на ринку електроніки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-45; 5. Ліман В., Малініч І., Малініч П. Перспективи використання штучного інтелекту для ціноутворення в інтернет-торгівлі. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2024. № 2. С. 325–330. DOI: https://doi.org/10.31891/2219-9365-2024-78-37.

Шурпенкова Р.К., канд. екон. наук, доцент
Головчак Г. здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

Сталий маркетинг як мегатренд: еволюція макромаркетингової думки

У сучасних глобальних трансформаціях бізнес все більше орієнтований не лише на отримання прибутку, але й на вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Екологічні проблеми, зміна клімату та виснаження природних ресурсів змушують компанії переглядати традиційні методи ведення бізнесу. Відповідно, концепція сталого розвитку, яка наголошує на балансі економічних, соціальних та екологічних інтересів, отримала значну увагу [1].

Сталий маркетинг – це підхід, який враховує екологічні та соціальні наслідки діяльності компанії та прагне задовольнити потреби сучасних споживачів, не створюючи проблем для майбутніх поколінь. На відміну від традиційного маркетингу, який орієнтований на максимізацію продажів, сталий маркетинг сприяє відповідальному виробництву та споживанню. Це стає критичним фактором конкурентоспроможності, оскільки сучасні споживачі все частіше обирають бренди, які демонструють етичну поведінку та турботу про природу [2, с.132].

Еволюція макромаркетингової думки відображає перехід від вузького розуміння маркетингу як інструменту збуту в першій половині XX століття до широкого, соціально орієнтованого підходу. Макромаркетинг вивчає взаємодію виробників, держави та суспільства, аналізуючи вплив маркетингових рішень на рівень життя та стан навколишнього середовища. Розвиток соціально-етичних маркетингових ідей став основою для формування сучасної парадигми сталого розвитку [3, с. 162].

Таким чином, сьогодні сталий маркетинг визнано головним мегатрендом світової економіки. Його поширенню сприяють зростання екологічних вимог урядів, зміна споживчих цінностей та розвиток інноваційних технологій, що дозволяють створювати екологічно чисті продукти. Впровадження принципів сталого маркетингу дозволяє компаніям покращити свою репутацію, зміцнити довіру клієнтів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Belz F., Peattie K. Sustainability Marketing: A Global Perspective. 2nd ed. Wiley, 2012. 476 p.; 2. Kotler P. Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 75, No. 4. P. 132–135. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132; 3. Кузьмак, О.І. Сталий маркетинг як ключова конкурентна стратегія бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 3-4 (86-87). С. 161–175 http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/86-87/pdf/161-175.pdf

СЕКЦІЯ 7

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Babichenko V.V., Doctor of Economics, Associate Professor
Khomenko L.M., PhD in Economics, Associate Professor
Vermenych T.P., PhD student
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Ukraine

Key challenges and trends in tax policy development and taxation

Tax policy is one of the key instruments of state economic regulation. It ensures the formation of budget revenues, influences the investment climate, and contributes to the socio-economic development of the country. At the same time, the modern tax system of Ukraine is characterized by a number of systemic problems that limit its effectiveness. Tax revenues play a crucial role in forming state budget revenues and ensuring the financial stability of the country. The analysis of their dynamics indicates a gradual recovery of the budget system under wartime conditions.

According to official data from the Ministry of Finance of Ukraine, in 2024, total state budget revenues amounted to UAH 2,903.7 billion, of which tax revenues accounted for UAH 2,091.2 billion (72.0%) [1]. This confirms the increasing role of tax sources in the structure of public revenues.

According to the Budget Declaration and estimates by international financial institutions, in 2025, state budget revenues are expected to grow further to UAH 3,100–3,200 billion, with tax revenues exceeding UAH 2,300 billion (over 74%) [2; 3].

These trends reflect a gradual stabilization of the economy, the ongoing adaptation of business entities to the challenges of martial law, and enhanced performance of tax administration mechanisms. The increasing proportion of tax revenues within the overall budget structure serves as a critical determinant of the state’s financial resilience and fiscal sustainability.

Nevertheless, Ukraine’s tax system continues to encounter a range of structural challenges. In particular, the volatility of tax legislation generates legal uncertainty, thereby hindering effective long-term financial planning. Additionally, the relatively high tax burden and the complexity of administrative procedures impose constraints on business activity and investment development.

Among other pressing issues are the existence of numerous low-efficiency taxes and fees, a significant degree of administrative discretion, and persistent risks associated with the expansion of the shadow economy. Furthermore, the practice of suspending tax invoices has a disproportionately negative impact on small and medium-sized enterprises. The current system of tax incentives also remains insufficiently targeted, which diminishes the overall effectiveness of fiscal policy and distorts competitive conditions.

The optimization of the tax burden represents a fundamental element of corporate financial management and is typically achieved through the application of tax planning strategies. However, its practical implementation is significantly constrained by frequent legislative amendments and a high level of regulatory uncertainty.

In the context of martial law, Ukraine’s tax policy has undergone substantial transformation. The government is required to strike a delicate balance between

providing fiscal support to businesses and securing adequate revenues to finance defense and security needs. As a result, a range of adaptive measures has been introduced, including temporary tax reliefs, simplification of administrative procedures, and adjustments to taxation frameworks.

Therefore, enhancing the effectiveness of Ukraine's tax system necessitates comprehensive and consistent reforms aimed at ensuring legislative stability, minimizing administrative complexity, advancing the digitalization of tax processes, strengthening transparency, and fostering a predictable and supportive business environment.

The transformation of the tax system within the digital economy requires a transition to qualitatively new information and analytical support. The integration of big data analytics and blockchain technologies into accounting systems can significantly enhance the transparency of tax relations and reduce the cost of tax compliance. Moreover, the development of unified digital platforms for interaction between the state and taxpayers will allow for the automation of routine accounting tasks, shifting the focus from simple reporting to strategic financial analysis. This approach not only strengthens the revenue base of the state budget but also creates an innovative environment for business development, where the digitalization of tax processes serves as a driver for the overall modernization of the corporate sector.

References

1. Ministry of Finance of Ukraine. Annual Report on the Execution of the State Budget of Ukraine for 2024. – 2025. – URL: https://www.mof.gov.ua (accessed: 21.04.2026); 2. Budget Declaration of Ukraine for 2025–2027. – Cabinet of Ministers of Ukraine, 2025. – URL: https://www.kmu.gov.ua (accessed: 21.04.2026); 3. International Monetary Fund. Ukraine: Fiscal Outlook and Economic Update 2025. – IMF, 2025.

Onysiuk V.O. PhD student*
Lesya Ukrainka Volyn National University, Ukraine.

Digitalization of the financing mechanism of higher education institutions in Ukraine: challenges and analytical tools

The current stage of development of Ukraine's economy is characterized by the growing influence of digital technologies on all spheres of public life, including the higher education system. The transformation of the financing mechanism of higher education institutions (HEIs) under the influence of digitalization is a prerequisite for increasing the efficiency of the use of budget funds, ensuring transparency of their distribution, and adapting to the challenges of the global economic environment. The traditional financing mechanism, based on the estimate principle, demonstrates its limited capacity in the context of increasing university autonomy and the need to

* Research Supervisor - M. I. Karlin, Doctor of Economic Sciences, Professor

respond quickly to changes in the labor market and educational services [1].

The introduction of digital tools into the financial management of HEIs allows a transition from a passive recipient of funds to an active resource manager. The first key aspect is the automation of accounting and analytics. The use of cloud-based ERP systems integrated with state financial platforms (e.g., through the "E-data" system or Prozorro) enables real-time tracking of the targeted use of funds, the generation of analytical reports for the Ministry of Education and Science of Ukraine, and the implementation of internal financial control [2]. The second important area is the digitalization of formula-based budget allocation. Information and analytical systems can automatically process indicators such as student enrollment, research performance, graduate employment rates, etc., thereby reducing the human factor and ensuring transparent ranking of HEIs when distributing state-funded places.

However, the process of digitalizing the financing mechanism faces several challenges. First, there is an insufficient level of digital competencies among financial managers of universities, especially in working with big data and cybersecurity tools. Second, the high cost of implementing and maintaining specialized software requires the search for alternative sources (grants, public-private partnerships) [3]. Third, there are cybersecurity risks associated with potential financial data leaks and system failures due to external cyberattacks, which is particularly relevant in the current conditions.

A promising area is the development of performance-based digital financing models. Smart contracts based on blockchain technology can automate the transfer of funds to HEIs upon confirmation of achieving specified quality indicators (e.g., publication of articles in international databases or successful accreditation of educational programs). This will incentivize universities to continuously improve their performance while reducing administrative control costs [1; 3].

Thus, the digitalization of the financing mechanism of higher education institutions in Ukraine is not merely a technological upgrade but a necessary component of innovative development in the educational sector. For the successful implementation of these changes, a comprehensive solution is required: improvement of the regulatory framework, staff training, ensuring cyber resilience, and the development of public-private partnerships in the field of educational financial technologies [2]. The use of accounting, analytical, and information systems will allow transforming the financial mechanism of HEIs into a transparent, flexible, and efficient system capable of adequately responding to the challenges of the digital economy.

References :

1. Spivakovskyi, O.V., & Petrenko, L.M. (2023). Digital transformation of higher education institution management. *Information Technologies in Education*, 4, 45–57; 2. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022). On the approval of the procedure for the formula distribution of state budget expenditures between higher education institutions for the training of higher education applicants (Order No. 1580, December 28). Retrieved from https://mon.gov.ua/; 3. Kholiavko, N., Popelo, O., & Tulchynska, S. (2024). The role of digital technologies in the financial management of higher education institutions in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 412–425.

Акімова Н.С., канд. екон. наук, професор
Янчева Л.М., канд. екон. наук, професор
Державний біотехнологічний університет, Україна

Обліково-економічна інформація як фундаментальна основа для розробки індикаторів економічної безпеки

Головне, на чому будуються правила забезпечення економічної безпеки бізнесу - це практично корисні висновки, що базуються на аналізі обліково-аналітичної інформації. Традиційно узагальнення обліково-аналітичної інформації будувалося у межах нормативного регулювання фінансово-господарської діяльності без розгляду кардинальних проблем зміцнення економічної безпеки. Разом з тим результати проведеного аналізу практичних матеріалів мережі торгових підприємств вказують на існування окремих невирішених та маловивчених питань, які виділено нами у складі чотирьох проблемних блоків.

1. Визначення індикаторів економічної безпеки та їх порогових значень.
2. Створення системи збору та обробки обліково-аналітичної інформації.
3. Розкриття взаємозв'язку інформаційних потоків та їхнього впливу на управління економічною безпекою.
4. Встановлення правил, обов'язкових до виконання суб'єктом господарювання з метою захисту економічної безпеки бізнесу.

Досліджуючи індикатори економічної безпеки в епоху цифрової трансформації, доцільно уточнити та визначити зміст самого поняття. У сучасних наукових дослідженнях під поняттям «індикатор економічної безпеки» розуміють реальний статистичний показник, який характеризує явище й тенденції економіки підприємства.

Як зазначають автори [1] «незалежно від сфери господарювання кожне підприємство може сформувати систему індикаторів, які дозволять ефективно оцінювати рівень своєї економічної безпеки в умовах цифрової трансформації. Саме ці показники (індикатори) повинні стати базовими інструментами виявлення потенційних ризиків, а також сприяти розробці стратегій захисту для підвищення загальної конкурентоспроможності бізнесу».

Відповідно до Методики розрахунку рівня економічної безпеки [2] на сьогодні в Україні визначено 130 індикаторів, які розраховуються на основі статистичних даних. Відповідно до даної методики, формування переліку необхідних індикаторів для кожної категорії (множини) формується на основі принципу репрезентативності, що полягає у виборі тих індикаторів, які мають найбільший вплив на рівень економічної безпеки компанії.

Найважливішими елементами механізму забезпечення економічної безпеки бізнесу є моніторинг та прогнозування факторів, що визначають загрози економічній безпеці. При моніторингу загроз економічної безпеки за допомогою аналітичних індикаторів необхідно і можливо виявляти критичні «больові» точки та використовувати їх як порогові значення економічної безпеки, тобто

граничних величин, недотримання яких перешкоджає нормальному розвитку бізнесу господарюючого суб'єкта.

Порогові значення - важливий інструмент спостереження, порівняльного аналізу та прогнозування фінансово-господарської діяльності. Отже, для економічної безпеки бізнесу велике значення мають не тільки самі показники, а і їхні порогові значення. В умовах сучасного господарювання зростають загрози заподіяння шкоди стійкості та стабільності бізнесу. Для зниження чи ослаблення впливу цих загроз система співвідношень індикаторів економічної безпеки стає спеціальним об'єктом аналізу. Перед суб'єктом господарювання виникає актуальне завдання внутрішньої самооцінки та прогнозування свого стану з точки зору виконання властивих йому функцій, вжиття заходів захисту цих функцій, тобто забезпечення економічної безпеки бізнесу від різних проявів зовнішнього та внутрішнього походження, що впливають на потенціал господарюючого суб'єкта, створення системи моніторингу індикаторів економічної безпеки, обґрунтування та встановлення їх порогових дій.

Таким чином, механізм забезпечення економічної безпеки бізнесу – це система організаційно – економічних та правових заходів щодо запобігання економічним загрозам. Він включає наступні елементи: об'єктивний і всебічний моніторинг фінансово-господарської діяльності з метою виявлення та прогнозування внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці; вироблення порогових значень економічних показників - індикаторів економічної безпеки.

Пороговим значенням індикаторів економічної безпеки необхідно надати статусу затверджених на рівні власників (акціонерів) кількісних параметрів, дотримання яких має стати неодмінним елементом планування економічних програм розвитку суб'єкта господарювання. На основі системи критеріїв та індикаторів розробляється та реалізується стратегія економічної безпеки бізнесу господарюючого суб'єкта.

На нашу думку, сутність підходу до визначення індикаторів економічної безпеки та їх порогових значень полягає у розгляді всього різноманіття обліково-аналітичних аспектів з єдиної позиції – їхнього впливу на прийняття управлінських рішень. Це дозволяє: по-перше, упорядкувати весь спектр показників торгової діяльності; по-друге, побудувати ієрархію системи цінностей; по-третє, організувати аналіз кожного аспекту, які мають свої специфічні властивості.

Ми вважаємо, що достовірне знання кількісних параметрів порогових значень індикаторів економічної безпеки є визначальною в оцінці рівня економічної безпеки бізнесу. Якість оцінки економічної безпеки залежить від обґрунтованості економічних показників.

Загальна методика введення порогових значень індикаторів економічної безпеки полягає в тому, що спочатку фіксують граничне значення, а від нього починають відраховувати величину показника (критерію). При цьому для своєчасного вжиття заходів щодо запобігання порушенню необхідно створити «запас» безпеки, вичерпання якого забезпечувало б необхідний ресурс часу.

Однак для підвищення тимчасового ресурсу необхідно мати інформацію про причини, що зумовлюють появу та реалізацію загроз. Таким чином, як

критерії безпеки ми рекомендуємо показники, що характеризують стійкість бізнесу господарюючого суб'єкта та кількість ресурсів, необхідну для виконання поточних та прогнозованих завдань.

Характеристичними індикаторами збалансованості економічної системи суб'єкта господарювання можуть бути:

- прибуток, що залишається після сплати всіх обов'язкових платежів;
- рентабельність продажів;
- показники товарообігу та витрат на продаж;
- відносні рівні особистих доходів персоналу.

Ми пропонуємо нову форму звітності, яка складається на підставі обліково-аналітичних даних. Ця форма має допомогти суб'єкту господарювання здійснювати внутрішній контроль зміни індикаторів економічної безпеки. Форма включає розрахунок порогових значень індикаторів економічної безпеки, їх фактичну величину, пояснення, висновки і рекомендації.

Ця форма звітності формується економічними службами суб'єкта господарювання. Конкретні виконавці залежать від структури суб'єкта господарювання та розподілу посадових обов'язків між різними підрозділами.

Форма може отримати назву «Звіт про зміни індикаторів економічної безпеки». У першій графі Звіту вказується перелік індикаторів економічної безпеки, затверджений протоколом зборів акціонерів, а у другій – їх одиниці виміру.

У третій графі фіксуються гранично допустимі межі порогових значень індикаторів економічної безпеки, які розраховуються начальником управління економічної безпеки на підставі аналізу обліково-аналітичних даних минулих періодів.

Фактичні дані у графі 4 заповнюються особою, яка очолює бухгалтерську службу та відповідальною за формування та подання бухгалтерської (фінансової) та податкової звітності. Розрахунок відхилень та аналіз показників даної форми, прийняття відповідних рішень та розробку заходів здійснюють фахівці інформаційно-аналітичного відділу управління економічної безпеки.

Контрольні функції щодо реалізації прийнятих рішень виконує відділ внутрішнього контролю.

Найвищий рівень безпеки досягається за умови, що весь комплекс показників знаходиться в межах допустимих меж своїх порогових значень.

Список використаних джерел:

1. Пастернак А. В., Клевчік Л.Л., Сукачова С. М. Розробка індикаторів економічної безпеки українських підприємств в епоху цифрової трансформації. АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ Випуск 38/2024 С.1-9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14547614; 2. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277 https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text.

Боровик П. М., канд. екон. наук, доцент,
Удовенко І. О., канд. екон. наук, доцентка,
Шемякін М. В., канд. с-г. наук, доцент,
Уманський національний університет, Україна

Облік земельних ресурсів в умовах цифровізації

Трансформація підходів до ведення обліку земель як в Україні, так і в цілому світі відбувається під впливом стрімкого розвитку інформаційних технологій. Земельні ресурси перестають розглядатися виключно як об'єкт нерухомого майна з правами на них, їх межами, обмеженнями і обтяженнями на їх використання, але й наразі, завдяки геоінформаційним технологіям і системам, стають невід'ємною складовою інтегрованого цифрового середовища, в якому поєднуються їх просторові, економічні та екологічні характеристики, та яке дозволяє вільно аналізувати ще цілий ряд показників, прив'язаних геоінформаційними системами і базами даних до земельних активів та окремих територій.

Цифрове середовище змінює саму логіку роботи із землею. Дані про земельні масиви і ділянки формуються та зберігаються у структурованих інформаційних дата-базах, що дозволяє за потреби оперативно здійснювати їх обробку, аналіз і візуалізацію їх використання. Завдяки цьому, сучасний облік земель набуває рис динамічної системи, здатної реагувати на зміни самого користування земельними ресурсами в режимі, близькому до реального часу [1].

У сучасних умовах активної цифровізації та глибокої структуризації облікових масивів даних, що відображають земельно-ресурсний потенціал як на загальнодержавному рівні, так і в межах окремих територіальних громад, питання точності, повноти та достовірності інформації набуває особливої ваги й актуальності. Це пов'язано з тим, що саме якісні і точні дані стають основою для прийняття управлінських рішень, ефективного планування використання земель, забезпечення прозорості земельних відносин та формування обґрунтованої державної політики у сфері землекористування. У свою чергу, будь-які неточності, застарілі відомості або помилки в таких інформаційних системах можуть призводити до викривлення реальної картини стану земельних ресурсів, що негативно впливає на економічний розвиток, інвестиційну привабливість територій та раціональне використання природного потенціалу.

Використання сучасних засобів збору даних про землі, зокрема супутникових спостережень, дистанційного зондування земель і аерофотозйомки, дає змогу отримувати об'єктивні відомості про стан територій і угідь, їх використання, зміну режиму їх експлуатації та інші лендерні трансформації. Це створює передумови для більш ефективного контролю в сфері землекористування, планування територій населених пунктів, промислових і аграрних ландшафтів, а також знижує рівень залежності землевласників і землекористувачів від суб'єктивних факторів ресурсокористування [2].

Цифрові інструменти також відкривають нові горизонти для земельного менеджменту. Завдяки грамотному та ефективному використанню обліково-

аналітичних платформ можна швидко та правильно оцінювати рівень ефективності використання територій, виявляти дисбаланси у структурі землекористування та прогнозувати можливі траєкторії розвитку землекористування.

Сучасний цифровий облік земель виступає не просто засобом накопичення інформації, але й важливою складовою системи стратегічного територіального планування, досить точного прогнозування перспектив і шляхів становлення і модернізації місцевого агровиробництва та бізнесу на земельних ділянках і територіальних масивах.

Разом із цим, впровадження цифрових підходів та технологій в обліку та управлінні землями потребує вирішення низки організаційних і технічно-кадрових питань. Однією із таких проблем є необхідність уніфікації форматів даних різних геоінформаційних систем, які використовуються в Україні. Крім того, гостроактуальним стали потреби захисту баз даних про землі від несанкціонованого доступу (скажімо – московитів, чи білорусів) та підготовки висококваліфікрвних фахівців, здатних працювати в умовах цифрового середовища. Проблемою також є забезпечення вільного доступу до інформації про земельні багатства для всіх зацікавлених сторін: працівників державних органів, муніципалітетів, бізнес-структур та пересічних землекористувачів, а також перспективних покупців земельних ресурсів [3].

Загалом, для України розвиток цифрового обліку земель – це стратегічно-важливе завдання, пов’язане із необхідністю модернізації системи управління територіями та відновленням порушених під час війни господарсько-бізнесових систем. Крім того, прозорість, відкритість і точність даних про земельні ресурси стають наразі надзвичайно важливими чинниками формування належного рівня довіри до земельних відносин на території нашої країни та підвищення їх ефективності.

Список використаних джерел:

1. Боровик П. М., Удовенко І. О., Рудий Р. М., Іванчук О. М., Піщана С. В. Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та управлінні земельними ресурсами і ринком земель. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18, https://doi.org/10.5281/zenodo.15503163. 2. Боровик П. М., Крочак О. І., Коротєєв М. А., Рудий, Р. М., Іванчук, О. М. Ефективні кадастровий та бухгалтерський облік – важливі передумови земельного ринку, оподаткування та управління земельними ресурсами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 17, https://doi.org/10.5281/zenodo.15332438. 3. Serge Kolotukha, Nataliia Gvozdej, Liudmyla Chvertko, Tetiana Korniienko, Oksana Vinnytska and Petro Borovyk. Efficiency of Using Land Resources in the Agricultural Sector in the Context of Financial Instability. *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 3-4 November 2021, Seville, Spain, pp. 4376-4381.

Бутенко Т. А., канд. екон. наук, доцент
Грідін Д. В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Стратегічна роль інформаційних технологій у забезпеченні інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації

Сучасний етап розвитку економіки відзначається високим рівнем динамічності ринкового середовища, інтенсивними технологічними змінами та посиленням конкурентної боротьби, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління підприємствами. За таких умов інформаційні технології (ІТ) трансформуються із допоміжного інструменту в стратегічний ресурс, здатний забезпечити стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності організацій [1, с. 392]. Саме інтеграція ІТ у систему управління стає ключовою передумовою ефективної реалізації інноваційної діяльності. На підтвердження цього свідчить і діючий ЗУ «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», в якому одним з стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності визначено розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій [2, ст. 4].

Інформаційні технології суттєво змінюють підходи до управління інноваціями, забезпечуючи не лише підтримку бізнес-процесів, а й активний вплив на формування інноваційного потенціалу підприємства. Завдяки цифровим рішенням організації отримують можливість оптимізувати операційні процеси, підвищувати ефективність використання ресурсів та покращувати комунікацію між структурними підрозділами [1, с. 393]. Це сприяє прискоренню трансформації інноваційних ідей у практичні результати та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Однією з визначальних переваг ІТ є забезпечення доступу до значних обсягів даних і можливість їх аналітичної обробки. Використання систем бізнес-аналітики та технологій Big Data дозволяє керівництву підприємств здійснювати обґрунтоване стратегічне планування, прогнозувати ринкові тенденції та своєчасно виявляти нові можливості для інновацій [1, с. 394; 3]. У цьому контексті ІТ виступають базисом для формування обґрунтованих, гнучких управлінських рішень і підвищення стратегічної стійкості організації.

Важливим напрямом застосування ІТ у стратегічному управлінні є впровадження інтегрованих корпоративних систем (ERP, CRM, SCM), систем підтримки прийняття рішень, а також використання штучного інтелекту та машинного навчання [1, с. 394; 3]. Такі інструменти забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищують точність управлінських рішень і сприяють зниженню операційних витрат. Крім того, моделювання інноваційних процесів за допомогою цифрових двійників дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність реалізації інноваційних проєктів.

* Науковий керівник – Т.А. Бутенко, канд. екон. наук, доцент

Не менш значущою є роль ІТ у розвитку комунікацій та формуванні інноваційної корпоративної культури. Використання платформ для командної взаємодії, систем управління знаннями та хмарних сервісів забезпечує ефективний обмін інформацією та сприяє генерації нових ідей [1, с. 394; 3], створюючи, тим самим, передумови для активної колаборації між працівниками та підрозділами, що є вагомим чинником інноваційного розвитку підприємства.

Разом із тим, незважаючи на значний потенціал ІТ, їх використання у стратегічному управлінні інноваціями залишається недостатньо ефективним, що пов'язано з браком комплексного розуміння механізмів інтеграції ІТ у бізнес-стратегії, а також із необхідністю формування відповідної корпоративної культури та подолання опору змінам з боку персоналу [3; 4]. Важливим аспектом є також необхідність значних інвестицій та високий рівень складності впровадження сучасних технологічних рішень.

У контексті цифрової трансформації інформаційні технології відіграють системоутворюючу роль, забезпечуючи інтеграцію всіх рівнів управління в єдине інформаційне середовище. Вказане сприяє підвищенню прозорості діяльності, покращенню контролю за ключовими показниками ефективності та забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень. Крім того, ІТ відкривають нові можливості для реалізації принципів сталого розвитку, зокрема через впровадження ресурсозберігаючих технологій та розвиток екологічно орієнтованих бізнес-моделей [4].

Виходячи з викладеного можна стверджувати, що інформаційні технології є ключовим чинником забезпечення інноваційного розвитку підприємств у сучасних умовах. Їх ефективне використання дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати нові конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокове зростання та успішність розвитку організацій. Водночас досягнення максимального ефекту від впровадження ІТ потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію технологій у стратегічне управління, розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування інноваційної корпоративної культури.

Список використаних джерел:

1. Дячков Д., Собчишин В., Вакуленко Ю., Усенко А. Інформаційні технології у формуванні та реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 346. № 5. С. 391-396. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2480/2527;
2. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 8.09.2011 р. № 3715-VI. Дата оновлення: 13.01.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text; 3. Пеннер С.О., Римарцов В.В., Лобай Р.Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97; 4. Ткач С. Інформаційні технології як інструмент управління бізнес-структурою. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1509/1377

Кащена Н.Б., д-р екон. наук, професор
Янчева Л.М., канд. екон. наук, професор
Державний біотехнологічний університет, Україна

AI-driven системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством

Сучасна архітектура корпоративного управління функціонує в умовах перманентної інформаційної асиметрії, експоненційного зростання обсягів неструктурованих даних та системної волатильності ринкового середовища. Традиційні моделі інформаційно-аналітичного забезпечення, що історично базувалися на ретроспективному бухгалтерському обліку та дискретному аудиті, вичерпали свій адаптаційний ресурс. Вони фіксують факти господарського життя із часовим лагом, що унеможливлює проактивне реагування на ризики.

В умовах неоекономіки стратегічна спроможність підприємства прямо корелює з рівнем когнітивізації його інформаційних систем. Парадигмальний перехід до AI-driven систем (систем на основі штучного інтелекту) трансформує обліково-аналітичний контур з пасивного реєстратора минулих подій на динамічний драйвер стратегічної результативності. Інтеграція алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) та нейромережевих моделей в контур менеджменту дозволяє конвертувати гетерогенні інформаційні потоки у верифікований аналітичний капітал підприємства.

Перехід від класичних автоматизованих систем класу ERP до когнітивних AI-driven платформ вимагає переформатування методологічного базису бухгалтерського обліку та аудиту. Основна наукова ідея полягає в деконструкції ізольованих інформаційних масивів та формуванні єдиного дата-ландшафту, де фінансові, управлінські, податкові та нефінансові метрики інтегруються в режимі реального часу.

У системі обліку штучний інтелект виконує функцію інтелектуального оператора рутинних та евристичних завдань. Завдяки алгоритмам розпізнавання документів та обробки природної мови досягається повна автономізація первинного обліку: від верифікації контрагентів до безпомилкового кодування та контирування складних господарських операцій. Це дозволяє нівелювати суб'єктивні помилки людського фактора та вивільнити інтелектуальний ресурс облікового персоналу для виконання функцій стратегічного бізнес-партнерства.

З позицій внутрішнього аудиту та контролінгу, AI-driven системи трансформують вибіркову перевірку на суцільний превентивний моніторинг. Алгоритми виявлення аномалій аналізують мільйони транзакцій щохвилини, ідентифікуючи нетипові проводки, ознаки комерційного підкупу чи нецільового використання ресурсів ще до моменту фактичного завершення розрахунків. Аудит переходить у формат безперервного процесу, що суттєво підвищує корпоративну безпеку.

Прикладна цінність впровадження штучного інтелекту в інформаційно-аналітичне забезпечення реалізується через еволюцію аналітичних моделей від дескриптивних до прескриптивних (рис. 1).

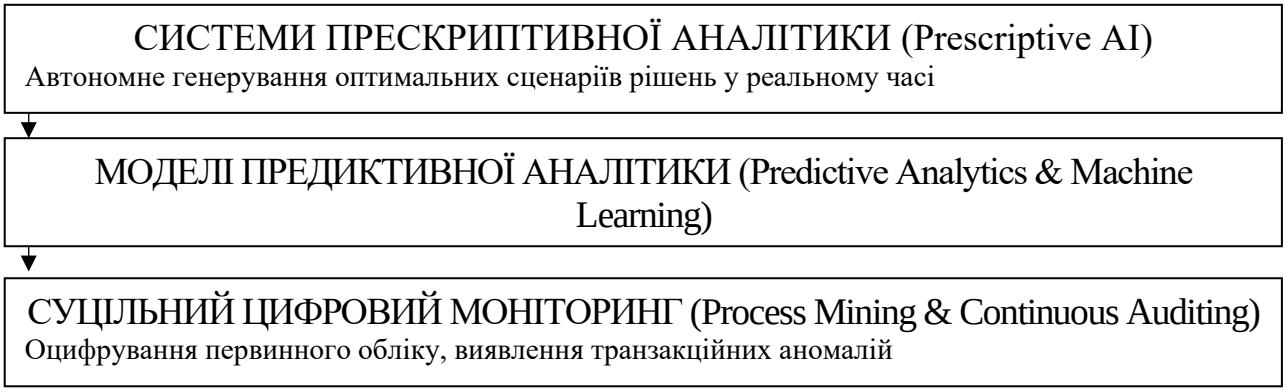

Рис. 1. Прикладна архітектура AI-driven аналітики

Джерело: авторська розробка

Прескриптивна аналітика (Prescriptive AI) – вершина еволюції систем управління. На основі математичного програмування та оптимізаційних алгоритмів система не лише прогнозує дефіцит оборотних коштів або сировини на складі, а й самостійно генерує готові сценарії управлінських рішень, зокрема: формує оптимальний графік платежів, автоматично перенаправляє замовлення постачальникам з вищим індексом надійності за SLA або коригує цінову політику для конкретного ринкового сегмента.

Слід зазначити, що попри високий рівень інноваційності, масштабування AI-driven рішень в обліку та аналізі супроводжується специфічними ризиками, серед яких ключове місце посідає проблема «чорної скриньки» (Black Box Problem). Вона полягає у непрозорості внутрішньої логіки нейромереж, що створює загрозу юридичній верифікації та обґрунтованості звітних даних перед регуляторами. Крім того, діє правило залежності від якості історичної вибірки: якщо вхідні масиви містили облікові помилки, алгоритм автоматично масштабує ці девіації, генеруючи хибні предикції. Додатковим бар'єром виступає інформаційна безпека, адже інтеграція штучного інтелекту вимагає розширеного доступу до комерційної таємниці, що актуалізує впровадження жорстких протоколів кіберзахисту та відповідності суворим регуляторним актам, таким як EU AI Act.

Таким чином, впровадження AI-driven систем інформаційно-аналітичного забезпечення трансформує методологію сучасного менеджменту, перетворюючи обліково-аналітичний контур підприємства на проактивну інтелектуальну екосистему. Синтез технологій штучного інтелекту, безперервного аудиту та прескриптивної аналітики забезпечує підприємствам суттєву конкурентну перевагу через швидкість, точність та об’єктивність рішень. Останні залежать від релевантних вхідних даних, що потребує розробки уніфікованих стандартів для облікової практики та створення гібридних моделей управління, де математична точність ШІ гармонійно поєднується з експертним стратегічним баченням топ-менеджменту.

Кирильєва Л.О., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Концепція обліку альтернативних витрат: міжнародний досвід

Стратегічний розвиток підприємства, як і організація бізнес-процесів господарської діяльності поточного періоду безпосередньо пов'язана з виникненням витрат, без здійснення яких неможливо досягти цілей і задач, які стоять перед ним. Витрати виступають базовим інформаційним елементом, який забезпечує оцінювання ефективності використання ресурсів, визначення конкурентних переваг і формування стійкої бізнес-моделі підприємства. Заслуговує на увагу міжнародний досвід обліку витрат, зокрема облік калькуляторних витрат (нім. kalkulatorische Kosten), які впливають на формування собівартості продукції та забезпеченні ефективного управління ресурсами в період стратегічного розвитку підприємства.

Особливість калькуляторних витрат полягає в тому, що вони використовуються виключно у внутрішньому управлінському обліку підприємства та не відображаються безпосередньо у фінансовій звітності. Їх застосування спрямоване на формування більш об'єктивної інформації про витрати виробництва та діяльності підприємства загалом. Завдяки використанню калькуляторних витрат підприємства отримують можливість оцінювати ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

В управлінському обліку калькуляторні витрати традиційно поділяються на дві основні групи: альтернативні (або змінені) витрати та додаткові витрати. До альтернативних витрат відносять калькуляторну амортизацію, калькуляторні відсотки на залучений капітал, а також інші витрати, які можуть відрізнятися за методом розрахунку від бухгалтерських показників. Метою їх використання є відображення реальної економічної вартості використання ресурсів підприємства. Додаткові калькуляторні витрати відображають витрати, які не визнаються у фінансовому обліку, проте враховуються у внутрішніх розрахунках підприємства. До них належать калькуляторна заробітна плата власника підприємства, калькуляторна орендна плата за використання власних приміщень, калькуляторні відсотки на власний капітал та умовний підприємницький прибуток. Такі витрати відображають альтернативну вартість використання власних ресурсів і дозволяють більш об'єктивно оцінити економічну ефективність діяльності підприємства.

У контексті впровадження калькуляторних витрат у систему стратегічного управлінського обліку доцільним є формування окремого механізму їх відображення у внутрішній системі рахунків підприємства. Оскільки калькуляторні витрати не визнаються у фінансовому обліку та не відображаються у фінансовій звітності, їх облік доцільно організувати у межах внутрішнього управлінського плану рахунків. Такий підхід дозволить систематизувати інформацію про альтернативну вартість використання ресурсів та підвищити аналітичні можливості стратегічного управління підприємством. З

метою забезпечення обліку калькуляторних витрат у стратегічному управлінському обліку пропонується запровадити окремий синтетичний рахунок, наприклад 89 «Калькуляторні витрати», який може бути віднесений до групи рахунків внутрішнього обліку витрат. Використання такого рахунку дозволить акумулювати інформацію про умовні та альтернативні витрати, що враховуються при визначенні економічної собівартості продукції, але не відображаються у фінансовій звітності. У межах цього рахунку доцільно передбачити аналітичні субрахунки, які відображатимуть основні види калькуляторних витрат. Зокрема, можуть бути виділені субрахунки:

891 «Калькуляторна амортизація», призначений для відображення амортизаційних відрахувань, розрахованих на основі економічної доцільності, а не лише за нормами амортизації бухгалтерського обліку ;

892 «Калькуляторні відсотки на власний капітал», призначений для відображення альтернативних витрат, пов'язаних із залученням власних фінансових ресурсів у господарську діяльність. ,

893 «Калькуляторна орендна плата». застосовується для відображення умовних витрат на використання власних активів, зокрема приміщень чи обладнання. Навіть за відсутності фактичних орендних платежів, у контролінгу враховується їх ринкова вартість, що дозволяє сформувати повну та економічно обґрунтовану собівартість продукції або послуга;

894 «Калькуляторна заробітна плата власника підприємства», призначений для відображення умовної винагороди власника за виконання управлінських функцій. Це дає змогу врахувати витрати праці, які фактично не оплачуються, але мають економічну цінність, що підвищує достовірність оцінки фінансових результатів діяльностію.

Таким чином, врахування альтернативних витрат у системі управлінського обліку дозволяє розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень за рахунок відображення прихованих та умовних витрат. Це забезпечує більш об'єктивну оцінку ефективності використання ресурсів і підвищує якість економічного обґрунтування управлінських рішень.

Макогон В.В., канд. екон. наук, доцент
Гребенюк А.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Фіскально-економічний вплив акцизного податку на витрати і фінансові результати аграрних підприємств

У сучасних умовах реформування податкової політики України акцизний податок виступає одним із ключових елементів непрямого оподаткування, що має суттєвий вплив на економічну поведінку суб'єктів господарювання. Для сільськогосподарських товаровиробників акцизний податок має особливе

* Науковий керівник – В.В. Макогон, канд. екон. наук, доцент

значення, оскільки стосується переважно пального та спирту, які є невід'ємною частиною технологічного циклу аграрного виробництва. Незважаючи на те, що акциз не є прямою складовою собівартості кінцевої продукції, він формує базу витрат підприємства через підвищення цін на енергетичні ресурси і, відповідно, впливає на фінансові результати діяльності підприємств аграрного сектору.

Собівартість продукції аграрного підприємства формується під впливом багатьох факторів, серед яких важлива роль належить податковим витратам. Акцизний податок включається у вартість пального, яке використовується для забезпечення роботи агротехніки, транспортування продукції, енергозабезпечення виробничих майданчиків. Зростання ставок акцизного податку на пальне призводить до пропорційного збільшення собівартості продукції, що зменшує маржинальний прибуток підприємств і змушує аграріїв переглядати виробничі бюджети та ціноутворення. В умовах сезонності виробництва, коли пікове використання ресурсів припадає на весняно-літній та осінній періоди, фінансовий тягар акцизних платежів концентрується у короткі терміни, створюючи ризики дефіциту ліквідності та нестачі оборотних коштів для покриття операційних витрат.

Фінансові результати, зокрема прибуток, рентабельність активів і власного капіталу, також чутливо реагують на зміну параметрів акцизної політики. При проведенні економіко-статистичного аналізу встановлено, що підвищення акцизних ставок на паливно-енергетичні ресурси призводить до зниження чистого прибутку та рентабельності продажів аграрних підприємств, особливо в сегментах, де частка витрат на паливо є значною. Зменшення рентабельності обмежує можливості для реінвестування прибутку в модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій та розширення виробничих потужностей, що, в довгостроковій перспективі, може негативно впливати на конкурентоспроможність українських аграрних товаровиробників на міжнародних ринках.

Для кількісної оцінки впливу акцизного податку на фінансові результати доцільно застосовувати кореляційно-регресійні моделі, факторний аналіз та сценарне моделювання. Кореляційний аналіз дає змогу виміряти силу та напрямок взаємозв'язку між рівнем акцизного навантаження та ключовими фінансовими показниками підприємств: чистим прибутком, рентабельністю активів, коефіцієнтами ліквідності тощо. Регресійне моделювання дозволяє прогнозувати динаміку фінансових результатів при зміні ставок акцизного податку та враховувати одночасний вплив інших економічних факторів (зміна цін на продукцію, обсяги виробництва, коливання попиту). Факторний аналіз дає змогу розкласти загальну зміну показників на внесок окремих факторів, що дозволяє відокремити частку впливу акцизного податку від інших виробничих, ринкових чи зовнішніх чинників, що діють на фінансові результати аграрних підприємств.

Особливу увагу слід приділяти розрахунку чутливості фінансових показників до змін акцизного податку через використання показників еластичності. Показник еластичності фінансового результату за ставками акцизу дозволяє кількісно оцінити, на скільки відсотків змінюється чистий прибуток або

рентабельність при зміні ставки акцизного податку на 1%. Така методика дає змогу аграрним підприємствам та податковим консультантам не лише оцінювати поточний вплив податку, а й моделювати сценарії розвитку ситуації за можливих змін податкової політики та приймати стратегічні рішення щодо оптимізації податкового навантаження.

Враховуючи перелічене, оцінка фіскального впливу акцизного податку на собівартість та фінансові результати аграрних підприємств має важливе практичне значення. Вона дозволяє виявити «слабкі місця» у фінансових потоках, оптимізувати структуру витрат, підвищити ефективність податкового планування і забезпечити адаптацію підприємств до умов змінної податкової політики. Результати такого аналізу можуть стати основою для розробки рекомендацій щодо удосконалення національної податкової політики та практичних кроків з підвищення фінансової стійкості аграрного сектору економіки.

Список використаних джерел:

1. Korytnyi O., Polishchuk I. Tax burden and financial performance of agricultural enterprises: Empirical evidence from Ukraine. *Journal of Agrarian Policy and Economics*. 2020. 12 (1). 45–58; 2. Savchenko L., Tymchenko O. Influence of indirect taxes on the cost structure and profitability of agricultural producers *Economic Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*. 2019. 295(3). 85–96; 3. Zhuk V., Hrytsenko N. Effects of excise taxation on production costs and business results in the agrarian sector *Bulletin of Agricultural Science and Tax Policy*. 2021. 9 (4). 122–134.

Мещеряков В. Є., канд. екон. наук, доцент
Пятак Д. Ю., здобувачка вищої освіти ступеня магістра
Державний біотехнологічний університет, Україна

Використання штучного інтелекту для інформаційного забезпечення ціноутворення в тендерних процесах

Сучасні тендерні процедури, особливо на міжнародних ринках, стають дедалі складнішими та більш вимогливими до учасників. Вони характеризуються значним обсягом документації, складною структурою вимог та необхідністю оперативного прийняття рішень щодо доцільності участі в тендері. Українські компанії, які прагнуть інтегруватися у світову економіку та конкурувати за контракти з іноземними гравцями, стикаються з низкою викликів. Серед них – необхідність швидко та якісно опрацьовувати великі обсяги тендерної документації, враховувати багатофакторну структуру витрат, оцінювати валютні, логістичні й регуляторні ризики, а також формувати конкурентоспроможну ціну, що одночасно забезпечує прийнятний рівень рентабельності.

У таких умовах важливого значення набуває використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ). На відміну від традиційних підходів, за яких більшість рутинних операцій, пов'язаних з аналізом документів і попередніми розрахунками, виконується вручну, інструменти ШІ дозволяють автоматизувати значну частину цього процесу [1, с. 45].

Метою роботи є дослідження можливостей використання штучного інтелекту в процесі ціноутворення при участі в тендерах, з акцентом на двох практичних аспектах:

1) допомозі у зборі та структуризації інформації, необхідної для ціноутворення;

2) використанні моделей ШІ на історичних даних для прогнозування собівартості майбутніх проєктів.

Розгляд цих питань є актуальним для українських підприємств, які прагнуть підвищити ефективність тендерної діяльності та зміцнити свої позиції в умовах глобальної економічної інтеграції.

Процес ціноутворення в тендерних умовах починається не з безпосереднього розрахунку ціни, а зі збору та аналізу інформації. Отримана інформація використовується для прийняття рішення щодо доцільності участі в тендері на основі оцінки майбутньої собівартості проєкту. Для цього підприємству необхідно визначити приблизний обсяг та структуру послуг або робіт (кількість годин, клієнтів, одиниць обладнання тощо); вимоги до рівня сервісу (час реагування, часи доступу, кількість годин на одного клієнта тощо); географію виконання контракту (країна, регіон); строки реалізації; фінансові умови (валюту розрахунків та умови оплати); можливі штрафні санкції, бонуси, KPI та інші параметри, що впливають на витрати [2, с. 112]. У міжнародних тендерах така інформація часто міститься у великому масиві документів різними мовами, що значно ускладнює її ручне опрацювання.

Одним із найбільш перспективних напрямів автоматизації цього процесу є застосування моделей обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP). Такі моделі дозволяють автоматично розпізнавати текст тендерної документації, здійснювати переклад, знаходити ключові параметри контракту та формувати структуровані набори даних для подальшого аналізу [3].

Щоб моделі ШІ дійсно знаходили найголовніше, їх необхідно навчити на релевантних прикладах. На практиці це може відбуватися за таким алгоритмом. Вибирається набір історичних тендерних документів, з якими компанія вже працювала. Експерти вручну позначають у цих документах важливі фрагменти, наприклад, де описані обсяги робіт, де вказані вимоги до стандартів якості, де містяться умови сервісу, де прописані штрафи, KPI, терміни оплати тощо. На основі цього створюється навчальний набір даних: кожен фрагмент тексту підписується відповідною категорією, наприклад, тип послуги, обсяг, географія тощо. Модель ШІ навчається виконувати завдання витягування інформації: отримуючи на вхід новий текст тендеру, вона має знайти та класифікувати ключові елементи, зібравши їх у структуровану таблицю.

На практиці для аналізу тендерної документації не завжди потрібно проводити складне технічне навчання моделей на великих масивах попередньо

розмічених даних. На рівні прикладного використання достатньо створити спеціалізованого «агента», який отримує чіткі інструкції (промпт), що саме потрібно шукати в документах і в якому форматі подавати результати.

У межах цієї роботи було створено такого агента, якому задається докладна інструкція. У ній визначено, що агент має читати завантажені тендерні матеріали будь-якою мовою. Результат аналізу повинен бути структурований англійською мовою. Також задається перелік параметрів, які потрібно знайти (дата початку контракту, тривалість, опції продовження, вага ціни й якості в оцінюванні, загальна вартість контракту, опис послуги, кількість учасників, вимоги до персоналу, штрафи тощо) та у якому форматі слід подавати результат – у вигляді таблиці з фіксованим набором колонок, яку можна безпосередньо скопіювати в електронну таблицю; а також з коротким розділом Notes/Assumptions із поясненнями та посиланнями на відповідні розділи документа.

Після завантаження тендерних файлів агент автоматично зчитує текст документації (включно з додатками та окремими файлами); знаходить у тексті релевантні фрагменти (наприклад, опис зон/лотів, тривалість контракту, опції продовження, оцінювальні критерії, вимоги до персоналу); витягує потрібні значення й заносить їх у таблицю з наперед визначеними стовпцями; додає короткі примітки щодо неоднозначностей або особливостей трактування.

Результатом роботи системи є автоматично сформована таблиця, де кожен рядок відповідає окремому лоту або зоні, а стовпці містять ключові параметри контракту. Отриману таблицю можна безпосередньо імпортувати в електронну таблицю для подальших розрахунків та аналізу. Таким чином, ШІ не потребує спеціального «навчання» на розмічених датасетах: достатньо один раз задати чіткі правила пошуку та структурування інформації, після чого агент послідовно застосовує ці правила до нових тендерних матеріалів.

Результатом використання такого підходу є значне скорочення часу на обробку тендерної документації та зниження ризику втрати важливої інформації через людський фактор. Крім того, структуровані дані можуть застосовуватися для подальших розрахунків собівартості, фінансового аналізу та оцінки рентабельності участі у тендері.

Зібравши та структуризувавши інформацію про тендер, компанія має оцінити майбутню собівартість виконання контракту. Традиційно це робиться на основі експертних оцінок і таблиць розрахунку витрат. Однак можуть бути використані моделі машинного навчання, які навчаються на історичних даних підприємства. Суть підходу полягає в тому, що тендерні проєкти розглядаються як окремі спостереження, для яких є: вхідні параметри (характеристики проєкту, що були відомі на момент розрахунку) та фактичні результати (реальна собівартість, ціна, маржа, результат участі в тендері).

Після цього моделі штучного інтелекту вчаться знаходити залежність між параметрами проєкту та собівартістю. Для цього використовуються регресійні алгоритми машинного навчання, які намагаються відповісти на запитання: якою з високою ймовірністю буде очікувана повна собівартість нового проєкту з подібними характеристиками [4]. Перевага такого підходу полягає в тому, що

модель враховує не лише поточні ставки витрат, але й накопичений досвід компанії, що дозволяє робити більш обґрунтовані оцінки, порівняно з разовими експертними оцінками, особливо у складних міжнародних проєктах.

Водночас використання штучного інтелекту не може повністю замінити професійне судження фахівців. Остаточне рішення щодо формування тендерної ціни повинно враховувати стратегічні цілі підприємства, рівень ризику та конкурентну ситуацію на ринку. Тому найбільш ефективним є поєднання інструментів ШІ з експертними знаннями спеціалістів у сфері ціноутворення та тендерного менеджменту.

Таким чином, використання штучного інтелекту в процесах збору інформації, аналізу тендерної документації та прогнозування собівартості сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, скороченню часу підготовки тендерних пропозицій і зміцненню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках в умовах цифровізації економіки.

Список використаних джерел:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.; 2. Давидюк Т. В., Ковтуненко К. В. Управління витратами підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 110–116; 3. Jurafsky D., Martin J. H. Speech and Language Processing. 3rd ed. Stanford University, 2023. 2556 p.; 4. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. Cambridge : MIT Press, 2016. 775 p.

Накісько О.В., канд. екон. наук, доцент
Остапенко О.А., Кузьменко Н.В., здобувачки вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, України

Трансформація обліково-аналітичної системи інноваційної діяльності аграрних підприємств в умовах цифровізації

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем інноваційний розвиток підприємства набуває статусу системоутворюючого чинника забезпечення його стратегічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. У контексті поглиблення глобалізаційних процесів, технологічної турбулентності та цифровізації економічного простору інноваційна діяльність виступає не лише інструментом модернізації виробничо-господарських процесів, а й імперативом довгострокового зростання вартості бізнесу. Водночас реалізація інноваційної стратегії характеризується високою капіталоємністю, тривалим горизонтом окупності інвестицій, асиметрією інформації та підвищеним рівнем невизначеності, що генерує комплекс фінансово-економічних, технологічних і ринкових ризиків. За таких умов активізація інноваційних процесів стримується обмеженістю фінансових

ресурсів, недостатньою ефективністю механізмів їх акумулювання та розподілу, а також недосконалістю інформаційного забезпечення управлінських рішень. Нерівномірна динаміка інноваційної активності підприємств, диспропорції у впровадженні нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції об'єктивно зумовлюють потребу в удосконаленні інституційного підґрунтя управління інноваційним розвитком, центральним елементом якого виступає система обліку та звітності.

Ефективність інформаційного супроводу управлінських рішень у сфері інновацій безпосередньо залежить від рівня розвиненості методологічних положень обліково-аналітичного забезпечення. Оскільки інноваційна діяльність характеризується багатоваріантністю сценаріїв розвитку, високим рівнем невизначеності та значною часткою нематеріальних компонентів, її адекватне відображення вимагає модернізації традиційних облікових підходів. У цьому аспекті ключовим вектором трансформації виступає цифровізація обліково-аналітичних процесів. Цифровізація облікової системи у сфері інноваційної діяльності передбачає інтеграцію автоматизованих інформаційних платформ, використання інструментів аналітики великих масивів даних, впровадження систем електронного документообігу та формування єдиного інформаційного простору релевантних даних.

Запропоновані напрями трансформації сприяють підвищенню прозорості, інтегрованості та прогностичної спроможності облікової системи, що відповідає стратегічній меті забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах цифрової економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові напрями цифровізації обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Напрям цифровізації	Характеристика	Управлінський ефект
Автоматизація обліку інноваційних витрат	Впровадження ERP-систем; електронний документообіг; цифрові реєстри НДДКР	Підвищення точності, оперативності та зниження трудомісткості облікових процедур
Аналітика даних інноваційних проєктів	Використання BI-платформ; прогнозні моделі ефективності; аналіз відхилень бюджетів	Обґрунтованість стратегічних рішень та підвищення керованості інноваційних процесів
Інтеграція фінансової та нефінансової звітності	Формування цифрових панелей індикаторів; поєднання показників НДДКР, інтелектуального капіталу та фінансових результатів	Комплексна оцінка результативності інноваційної діяльності
Контроль і ризик-менеджмент	Системи внутрішнього аудиту в режимі реального часу; алгоритми оцінки ризиків	Мінімізація фінансових втрат та своєчасне виявлення відхилень
Захист та управління інтелектуальними активами	Електронні бази патентів і ліцензій; цифровий моніторинг строків дії прав	Підвищення рівня захищеності та ефективності використання результатів інновацій

Джерело: сформовано на основі [3; 4]

Цифровізація обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності формує якісно новий рівень інформаційної взаємодії між структурними підрозділами підприємства та суб'єктами управління і виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління в умовах невизначеності. Вона забезпечує інтеграцію фінансової та нефінансової інформації, підвищує оперативність і достовірність даних, а також розширює аналітичні можливості оцінки інноваційних процесів. Крім того, впровадження цифрових інструментів сприяє автоматизації облікових процедур, зниженню інформаційних ризиків і посиленню контролю за використанням ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Ковалевська Н.С., Накісько О.В. Облік та звітність в управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 321-324. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-63; 2. Ковтуненко К.В., Коцага А.О. Інноваційний розвиток бізнес-структур: сутність, тлумачення, теорії та підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 43-55. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-43-55; 3. Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges. Monograph. Editors: Tetyana Nestorenko, Tadeusz Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; pp. 156-166. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/514

Онофрійчук О. П. канд. екон. наук, доцент
Ковальська Р.О., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Інноваційні цифрові технології в сучасній економіці

Обліково-аналітичні технології є основним інструментом для збору та обробки даних у сучасній економіці. Він забезпечує виконання різноманітних завдань в економічній сфері: бухгалтерський облік, збір даних, аналіз, контроль та ін. В умовах цифровізації такі технології є незамінними, а також ніколи не стоять на місці. У програмне забезпечення постійно вносять корективи та інновації, роблячи їх сучаснішими та такими, що відповідають новітнім стандартам інформаційних технологій.

У сучасній економічній сфері інформаційно-цифрові технології завжди розвиваються і це супроводжується істотними змінами в організації обліково-аналітичного забезпечення. Впровадження цифрових технологій в облікові системи підприємства створює нові можливості для оптимізації процесів управління, підвищення точності та швидкості приийняття раціональних рішень.

Це критично важливо для підтримання стабільності в бухгалтерському обліку, зборі та обробці великих обсягів даних економічної структури.

Цифровізація обліково-аналітичної системи в сучасних соціально-економічних умовах створює нові аспекти. Розширення кількості учасників у процесах збору, обробки та аналізу фінансової інформації забезпечує багаторівневу перевірку та верифікацію даних, що сприяє зниженню ймовірності помилок, викривлень та дезінформації. Завдяки інтеграції цифрових технологій із системами внутрішнього аудиту можливе автоматизоване виявлення аномалій у фінансових показниках, що мінімізує ризики маніпуляцій із обліковими даними та підвищує рівень фінансової прозорості. [1, с.13]

Основною метою обліково-аналітичного забезпечення є поєднання засобів бухгалтерського обліку та економічного аналізу, які узагальнюють результати підприємницької діяльності, що передує прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Обліково-аналітичне забезпечення поєднує в собі облікову інформацію, на основі якої здійснюють економічний аналіз, а в підсумку отримують аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень. [2, с.160]

Сучасний стан систем обліково-аналітичного забезпечення у контексті цифрової трансформації інформаційної індустрії характеризується значними змінами внаслідок впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та хмарні обчислення. Вони суттєво впливають на процеси збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, що в свою чергу вимагає перегляду традиційних підходів до обліку та аналітики. [3, с.193]

Поточні дані про про обліково-аналітичну діяльність зазначають, що відбувається стрімке зростання ролі цифрових технології в сучасній економіці. Одним із ключових аспектів є автоматизація облікових процесів. Використання програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерських операцій дозволяє значно скоротити кількість рутинних завдань і зосередити сили та увагу на стратегічному аналізі. Стабільність, надійність та інноваційні можливості сучасної економічна системи безпосередньо залежить від наявності належного обліково-аналітичного та інформаційного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Азаренков Г.Ф. Вплив цифровізації обліково-аналітичної системи на управління підприємством. Інтелект XXI. 2025. №1. С.7–11. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-1.2; 2. Сікач Н.С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32781/1562-0905-2024-2-16; 3. Зубенко В.М. Розвиток систем обліково-аналітичного забезпечення в умовах цифрової трансформації інформаційної індустрії. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9, № 3. С. 136–141. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-18

Рижикова Н.І., д-р екон. наук, професор
Гончаренко Д.О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Проблематика обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційною привабливістю аграрних підприємств

У сучасних умовах трансформації економіки України, воєнних викликів та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Саме аграрний сектор залишається одним із ключових драйверів економічного розвитку держави. Водночас ефективне залучення інвестицій неможливе без формування якісного обліково-аналітичного забезпечення, яке створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Обліково-аналітична система дозволяє формувати релевантну інформацію щодо фінансового стану, результатів діяльності, рівня ризиків та перспектив розвитку підприємства, що є визначальним фактором для потенційних інвесторів.

Проблематика обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами, зокрема аграрними, знайшла відображення у працях багатьох українських науковців. Так, І. Й. Яремко розглядає обліково-аналітичну систему як ключовий інструмент управління економічним розвитком підприємства, акцентуючи увагу на її ролі у формуванні управлінських рішень [1]. О. М. Поліщук досліджує підходи до організації обліково-аналітичного забезпечення управління доходами аграрних підприємств, підкреслюючи складність і багатогранність економічних показників у системі управління [2]. Н. В. Сергєєва розробляє методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення капітальних інвестицій, доводячи їхній вплив на підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств [3]. Д. В. Назаренко аналізує сучасний стан інвестиційної привабливості аграрного сектору України, звертаючи увагу на необхідність удосконалення механізмів залучення інвестицій [4].

Сучасний стан обліково-аналітичного забезпечення управління інвестиційною привабливістю аграрних підприємств характеризується не лише наявністю окремих недоліків, а й системними дисфункціями, що стримують їх стратегічний розвиток. Передусім, фрагментарність інформаційної бази проявляється у відсутності інтеграції між фінансовим, управлінським і податковим обліком, що унеможливлює формування цілісного інформаційного середовища для прийняття ефективних управлінських рішень. Це призводить до дублювання даних, виникнення інформаційних розривів та зниження рівня їх достовірності.

Облікова політика більшості аграрних підприємств орієнтована переважно на виконання регуляторних вимог, а не на задоволення інформаційних потреб

* Науковий керівник – Н.І. Рижикова, д-р екон. наук, професор

інвесторів та інших стейкхолдерів. У результаті фінансова звітність часто має формальний характер, не розкриває повною мірою ризики, перспективи розвитку та реальний інвестиційний потенціал підприємства. Особливо це стосується таких аспектів, як оцінка біологічних активів, управління земельними ресурсами та врахування сезонності виробництва.

Суттєвим обмеженням виступає також низький рівень цифровізації обліково-аналітичних процесів. Використання застарілих програмних продуктів або їх відсутність ускладнює оперативний доступ до інформації, знижує швидкість її обробки та обмежує можливості застосування сучасних аналітичних інструментів, зокрема бізнес-аналітики (BI) та прогнозного моделювання. Це, своєю чергою, негативно впливає на якість управлінських рішень в умовах високої невизначеності аграрного ринку.

Додатковою проблемою є відсутність уніфікованого методичного підходу до оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Наявні методики часто носять фрагментарний характер, базуються на обмеженій кількості фінансових показників і не враховують галузеву специфіку, екологічні фактори, рівень інноваційності та ризики, пов’язані з кліматичними змінами. Це ускладнює проведення об’єктивного порівняльного аналізу підприємств і знижує рівень довіри з боку потенційних інвесторів.

У сукупності зазначені фактори формують інформаційну асиметрію між підприємствами та інвесторами, що обмежує доступ аграрного сектору до фінансових ресурсів і стримує його інвестиційний розвиток.

Подолання виявлених проблем потребує комплексного та системного підходу. Насамперед доцільним є впровадження інтегрованих інформаційних систем управління (ERP-класу), які забезпечують єдину базу даних, синхронізацію облікових і аналітичних процесів та підвищення рівня прозорості інформації. Це дозволить мінімізувати інформаційні розриви та підвищити якість управлінської звітності.

Важливим напрямом є удосконалення методичного інструментарію оцінки інвестиційної привабливості. Доцільно застосовувати багатофакторні моделі, що поєднують фінансові, виробничі, екологічні та соціальні показники, а також використовувати інтегральні індекси для узагальнення результатів оцінювання. Це забезпечить більш об’єктивне та комплексне відображення реального стану підприємства.

Окрему увагу слід приділити трансформації фінансової звітності у напрямі підвищення її аналітичності та орієнтації на потреби інвесторів. Це передбачає розширення розкриття нефінансової інформації, впровадження елементів інтегрованої звітності та більш детальне висвітлення ризиків і перспектив розвитку. Цифровізація обліково-аналітичних процесів має стати ключовим чинником підвищення ефективності управління. Використання сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, автоматизація обліку, аналітичні платформи та елементи штучного інтелекту, сприятиме підвищенню оперативності, точності та релевантності інформації.

Крім того, важливим є забезпечення прозорості діяльності аграрних підприємств через дотримання принципів корпоративного управління та

адаптацію облікової системи до міжнародних стандартів фінансової звітності. Це сприятиме підвищенню довіри інвесторів, зниженню інвестиційних ризиків та розширенню можливостей залучення капіталу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати якісно нову систему обліково-аналітичного забезпечення, яка відповідатиме сучасним вимогам інвестиційного ринку та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності й сталого розвитку аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Яремко І.Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструмент управління економічним розвитком підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент.* 2022. №6. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02; 2. Поліщук О.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами в аграрних підприємствах України. *Економічний простір*. 2020. №154. С.231–234. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-43; 3. Сергєєва Н.В. Обліково-аналітичне забезпечення капітальних інвестицій в сільськогосподарських підприємствах. Дисертація на здобуття ступеня : дис. … канд.-та наук : 08.00.09 / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». 2011. 392 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0420U102232?utm_source=chatgpt.com; 4. Назаренко Д. Аналіз інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств України. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. №2(80). С. 57–61. URL: https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.11.

Руденко С.В., канд. екон. наук, доцент
Яришев А.О., Капацій М.В. здобувачі вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет

Ідентифікація та оцінка об’єктів інноваційної діяльності в обліково-аналітичній системі аграрних підприємств

У сільськогосподарському виробництві інновації мають особливу природу, адже формуються не лише у сфері технологій чи управління, а безпосередньо в живому середовищі: у взаємодії землі, біологічних активів і людини. Сучасне аграрне підприємство функціонує як складна біоекономічна система, де інновації зокрема проявляються у впровадженні точного землеробства, цифрових платформ управління, нових сортів культур, біотехнологій тощо. Унікальність таких інновацій полягає в їх живій та багатовимірній природі, що поєднує природні, технологічні та економічні процеси, а відтак ускладнює їх ідентифікацію як самостійного об’єкта бухгалтерського обліку та потребує переосмислення його ролі як елементу управління інноваційною діяльністю.

Поділяючи зазначену наукову позицію, вважаємо, що її імплементація є базовою і для обліково-аналітичної системи аграрних підприємств, де інновації

мають не лише технологічну чи інтелектуальну, а й біологічну форму прояву. У таких умовах інноваційний капітал доцільно розглядати ширше – як інтегровану систему ресурсів, що включає результати наукових досліджень, біологічні активи з покращеними характеристиками, технологічні рішення та організаційні інновації, які у сукупності формують потенціал майбутньої продуктивності та економічної віддачі.

Виходячи з положень чинного нормативного регулювання бухгалтерського обліку в Україні, зокрема їх національних положень (стандартів), облік інноваційної діяльності аграрних підприємств має базуватися на встановлених підходах до визнання та оцінки активів, витрат і результатів господарської діяльності. Водночас, як свідчать результати проведеного дослідження, зазначені підходи не повною мірою забезпечують формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень, особливо в частині відображення інноваційних процесів, що мають складну, багатофакторну та довгострокову природу. У цьому контексті доцільним є зміщення акценту з виключно фінансового обліку на формування системи управлінського обліку та аналізу інноваційної діяльності, яка дозволяє не лише фіксувати господарські операції, а й забезпечувати інформаційну підтримку оцінки ефективності інновацій, їх впливу на результати діяльності та формування конкурентних переваг підприємства. Це узгоджується з концепцією інноваційного капіталу [1] та передбачає розгляд інноваційної діяльності як цілісного процесу створення, трансформації та використання ресурсів. Узагальнення запропонованих підходів до ідентифікації об'єктів бухгалтерського обліку інноваційної діяльності аграрних підприємств наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Об'єкти бухгалтерського обліку інноваційної діяльності аграрних підприємств в обліково-аналітичній системі аграрних підприємств

Група об'єктів	Конкретні об'єкти обліку	Підхід до оцінки
Інвестиційно-витратні об'єкти	Витрати на НДДКР, інноваційні проєкти, впровадження технологій	Витратний підхід (за фактичними витратами)
Технологічні інновації	Нові технології, обладнання, цифрові платформи	Первісна вартість (капіталізація інвестицій)
Біологічно-інноваційні активи	Нові сорти культур, породи тварин, біотехнології	Справедлива вартість
Інтелектуальні ресурси	Патенти, ноу-хау, результати досліджень	Дохідний підхід (очікувані економічні вигоди)
Інноваційна продукція	Нові види продукції, технологічні рішення	Собівартість виробництва
Процеси комерціалізації	Використання, впровадження, ліцензування інновацій	Дохідний підхід (грошові потоки від використання)

Джерело: складено автором за [2]

Систематизація об'єктів обліку базується на виділенні ключових складових інноваційного процесу – від формування інвестиційно-витратної бази до отримання та комерціалізації інноваційної продукції. Вибір відповідних підходів до оцінки зумовлений як вимогами чинних стандартів бухгалтерського обліку,

так і необхідністю забезпечення аналітичної придатності інформації. Зокрема, для об'єктів, що мають чітко ідентифіковану витратну природу, застосовано витратний підхід, тоді як для ресурсів, здатних генерувати майбутні економічні вигоди, використано дохідний або справедливий підхід до оцінки. Водночас для інноваційної продукції обґрунтовано використання собівартості виробництва як бази управлінського обліку та аналізу, незважаючи на застосування справедливої вартості у фінансовому обліку відповідно до НП(С)БО 30. Цей підхід дозволяє поєднати вимоги нормативного регулювання з потребами оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Отже, ця модель обліку узгоджується з попередньо обґрунтованими підходами до ідентифікації об'єктів інноваційної діяльності та їх оцінки, оскільки враховує специфіку поєднання біологічних, технологічних і економічних процесів в аграрному виробництві. Вона логічно доповнює систематизацію інноваційного капіталу та відповідає вимогам чинного нормативного регулювання, водночас розширюючи можливості управлінського обліку. Це забезпечує формування повної, релевантної та аналітично придатної інформаційної бази, необхідної для комплексного аналізу інноваційних процесів, оцінки їх ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в аграрних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Макарович В.К. Бухгалтерський облік інноваційного капіталу підприємства: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Берегове: Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II, 2024. 330 с.; 2. Руденко С.В., Шерстюк О.В., Волощук М.В. Організаційно-методичні аспекти обліку та аналізу інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. Р. 144-147. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-34

Саєнко О.Р., канд. екон. наук, доцент
Безуглий А.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавра
Запорізький національний університет, Україна

Адаптація фінансової звітності до вимог цифрової економіки

У сучасних економічних умовах фінансова звітність підприємства виступає базовим елементом системи інформаційного забезпечення управління, оскільки саме через неї формується цілісне уявлення про результати діяльності суб'єкта господарювання, його фінансовий стан та рух грошових ресурсів. Вона є завершальним етапом облікового процесу та водночас початковою точкою для проведення аналізу, планування і прийняття управлінських рішень.

Зростання вимог до прозорості бізнесу, розвиток ринкових відносин та інтеграція України у світовий економічний простір обумовлюють підвищену увагу до якості фінансової звітності. У таких умовах вона перестає виконувати

виключно функцію формального звітування і трансформується у важливий інструмент комунікації між підприємством і зовнішніми користувачами інформації.

Фінансова звітність являє собою систематизований набір взаємопов'язаних показників, які формуються на основі даних бухгалтерського обліку та відображають результати діяльності підприємства за певний звітний період. Вона охоплює інформацію про активи, зобов'язання, власний капітал, доходи, витрати та грошові потоки, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства. Розвиток фінансової звітності безпосередньо пов'язаний із еволюцією бухгалтерського обліку та зміною економічних відносин. На ранніх етапах основна увага приділялася контролю за збереженням майна, однак із розширенням господарської діяльності та появою нових груп користувачів інформації виникла потреба у більш деталізованому та стандартизованому відображенні результатів діяльності. Це зумовило формування сучасної системи фінансової звітності, еволюцію якої доцільно узагальнити наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція форм та змісту фінансової звітності підприємства

Етап розвитку	Період	Характеристика	Основні форми звітності
Початковий етап	до XX ст.	Відсутність системної звітності, облік у вигляді записів і книг	Балансові відомості, інвентарні описи
Становлення	XX ст. (до 1970-х)	Формування уніфікованих форм звітності	Баланс (прототип форми №1), звіт про прибутки
Розвиток	1970-2000 рр.	Розширення складу звітності, поява аналізу фінансових результатів	Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати»
Гармонізація	2000-2015 рр.	Перехід до International Financial Reporting Standards, адаптація національних стандартів	Форми №1-№4, наближення до міжнародних стандартів
Сучасний етап	з 2015 р.	Інтеграція фінансової інформації та цифровізація звітності	Повний комплект фінзвітності + примітки

Наведена еволюція свідчить про поступове ускладнення структури фінансової звітності та розширення її функціонального призначення. У сучасних умовах фінансова звітність формується у вигляді взаємопов'язаних форм, кожна з яких відображає окремий аспект діяльності підприємства.

Сучасна фінансова звітність виконує інформаційну, аналітичну, контрольну та управлінську функції. Вона дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, його прибутковість, ліквідність та платоспроможність, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас формування фінансової звітності супроводжується рядом проблем, серед яких важливе місце займає необхідність застосування професійного судження бухгалтера, складність оцінки окремих об'єктів обліку та забезпечення достовірності інформації. Крім того, актуальним залишається питання гармонізації національної системи обліку з міжнародними вимогами.

Важливу роль у розвитку фінансової звітності відіграє International Accounting Standards Board, діяльність якої спрямована на розробку єдиних стандартів фінансової звітності. Це сприяє підвищенню прозорості та порівнянності фінансової інформації.

У науковій літературі підходи до визначення фінансової звітності можна умовно поділити на дві групи: як результат бухгалтерського обліку та як інструмент інформаційного забезпечення управління. Узагальнення цих підходів дозволяє розглядати фінансову звітність як багатофункціональну систему.

Практичне значення фінансової звітності полягає у формуванні інформаційної бази для аналізу діяльності підприємства, оцінки його фінансового стану та прийняття управлінських рішень.

На нашу думку, подальший розвиток фінансової звітності буде пов’язаний із цифровізацією облікових процесів та інтеграцією фінансової і управлінської інформації. Таким чином, фінансова звітність є ключовим інструментом інформаційного забезпечення управління підприємством, який забезпечує комплексне відображення його діяльності та формує основу для прийняття ефективних економічних рішень.

Список використаних джерел:

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит». 7-ме вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2016. 832 с.; 2. Кужельний М. В., Лінник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 334 с.; 3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями, станом на 01.04.2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 30.04.2026

Сейсебаєва Н. Г., канд. екон. наук, доцент
Жосан Д. В., здобувач вищої освіти ступеня магістр
Запорізький національний університет, Україна

Цифрові інструменти обліку та аналізу ефективності використання запасів підприємства

В умовах глобальних економічних трансформацій та цифровізації бізнесу ефективне управління запасами підприємства набуває особливого значення. Запаси є важливою складовою оборотних активів підприємства, а рівень ефективності їх використання безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності, ліквідність та конкурентоспроможність суб’єкта господарювання [1].

Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, нестабільності логістичних ланцюгів та постійних змін ринкової кон’юнктури. Додатковими викликами для суб’єктів господарювання є інфляційні процеси, коливання вартості сировини та необхідність швидкого реагування на зміни попиту. За таких умов важливим є впровадження цифрових технологій для

автоматизації процесів обліку, аналізу та контролю запасів. Використання ERP-систем, хмарних технологій, штрихкодування та спеціалізованого програмного забезпечення сприяє підвищенню точності облікових даних і швидкості обробки інформації.

Цифровізація облікових процесів дозволяє підприємствам оперативно контролювати рух запасів, оптимізувати обсяги закупівель, знижувати витрати на зберігання та підвищувати ефективність управлінських рішень [3]. Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні інформаційні системи, які забезпечують інтеграцію бухгалтерського обліку, логістики та складського господарства в єдину систему управління підприємством.

Для оцінки ефективності використання запасів застосовують систему аналітичних показників, серед яких коефіцієнт оборотності запасів, тривалість одного обороту та матеріаловіддача. Коефіцієнт оборотності запасів визначається за формулою:

$$К_{оз} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня вартість запасів}} \quad (1)$$

Зростання цього показника свідчить про прискорення оборотності запасів та підвищення ефективності їх використання.

Таблиця 1

Показники ефективності використання запасів підприємства за 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1450	1680	1820	2010
Середня вартість запасів, тис. грн	420	440	455	470
Коефіцієнт оборотності запасів	3,45	3,82	4,00	4,28
Тривалість одного обороту, днів	104	94	90	84
Матеріаловіддача, грн	2,8	3,1	3,3	3,5

Сучасні цифрові платформи дозволяють автоматизувати розрахунок аналітичних показників, формувати звітність та прогнозувати потребу в матеріальних ресурсах [7]. Крім того, автоматизовані системи сприяють удосконаленню внутрішнього контролю запасів, своєчасному виявленню нестач і мінімізації ризиків втрати матеріальних цінностей.

В умовах розвитку цифрової економіки важливого значення набуває використання технологій бізнес-аналітики (BI-систем), які забезпечують візуалізацію даних, прогнозування потреб у запасах та підтримку стратегічного управління підприємством. Це дозволяє підвищити адаптивність бізнесу до зовнішніх змін та забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таким чином, цифровізація процесів обліку та аналізу запасів є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє покращенню якості обліково-аналітичного забезпечення, оптимізації управління запасами та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел

1. Бірюков Є.І., Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. Economic Synergy. 2023. № 2. С. 48–61; 2. Співак С., Гундерук Т., Гогусь С., Чичун С. Діджиталізація облікових процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 385–392; 3. Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В., Мокієнко Т.В., Ліпський Р.В. Інноваційний підхід до автоматизації обліку: аналіз програмних рішень для бізнесу. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 16; 4. Склярук, І., & Вовк, Н. (2024). Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*, № 59; 5. Юрченко, О. А., Приймак, Н. В., & Нечипорук, Н. В. (2025). Облік паливно-мастильних матеріалів на підприємстві в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальні питання економічних наук, № 16; 6. Білоус О., Кундеус О. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2023. № 4(83). С. 56–61; 7. Гаркуша С., Бабенко О., Радчук О. Інноваційні фахові технології як чинник цифрової модернізації бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. 2025. № 79.

Скаско О. І., д-р екон. наук, професор
Дмишко Я. Г., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Інтелектуалізація інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту на основі цифрових технологій

Розвиток цифрових технологій трансформує підходи до організації внутрішнього аудиту, посилюючи його аналітичну та прогностичну функції. Зростання обсягів інформації та ускладнення фінансових операцій знижують результативність традиційних процедур перевірки. У таких умовах особливого значення набуває здатність внутрішнього аудиту оперативно реагувати на виклики цифрового середовища та забезпечувати своєчасне виявлення ризиків. Такі зміни зумовлюють необхідність перегляду традиційних засад організації внутрішнього аудиту та їх адаптації до умов цифрової економіки.

Особливо це проявляється у банківській діяльності, де значні обсяги транзакційної інформації потребують швидкої обробки та інтерпретації. У практиці провідних банків, таких як JPMorgan Chase та Deutsche Bank, використовуються автоматизовані системи моніторингу операцій і аналітичні платформи для виявлення нетипових транзакцій у режимі реального часу. В Україні подібні інструменти поступово інтегруються у діяльність ПриватБанк і Ощадбанк, що свідчить про перехід до нової моделі аудиту, орієнтованої на роботу з даними [3]. Важливою особливістю є зміщення акценту з формального контролю документів на аналітичну обробку інформації, що дає змогу оперативніше виявляти ризикові операції та приймати обґрунтовані управлінські

рішення. Така трансформація підвищує гнучкість управління та точність оцінювання фінансових ризиків.

Інтелектуалізація інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає поєднання сучасних цифрових рішень із методами аналітики для підтримки аудиторських процедур. Йдеться не лише про автоматизацію рутинних процесів, а про зміну самої логіки аудиту — від фіксації фактів до формування аналітичних висновків на основі даних. У цьому контексті особливого значення набуває використання інтегрованих інформаційних платформ, які забезпечують цілісність і узгодженість даних у межах банківської системи.

Використання інструментів бізнес-аналітики, технологій Big Data та елементів машинного навчання розширює можливості аудиторів щодо виявлення закономірностей і потенційних ризиків. Важливим доповненням є застосування технологій безперервного аудиту (continuous auditing) і моніторингу (continuous monitoring), що дає змогу здійснювати контрольні процедури на постійній основі [1; 2]. Поширення таких рішень сприяє переходу до проактивного аудиту, орієнтованого на попередження порушень, а також підвищує оперативність управлінських рішень і скорочує часові інтервали між виявленням і реагуванням на ризики. У результаті формується новий формат аудиторської діяльності, що поєднує аналітичну глибину з високою швидкістю обробки інформації.

Водночас важливим аспектом є інтеграція ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього аудиту із застосуванням цифрових технологій. Застосування аналітичних інструментів дає змогу не лише ідентифікувати наявні відхилення, але й ранжувати ризики за рівнем їх значущості, що сприяє більш ефективному розподілу аудиторських ресурсів. Така практика підвищує якість планування перевірок, орієнтує їх на найбільш критичні бізнес-процеси та сприяє формуванню превентивних заходів щодо мінімізації ризиків у діяльності банківських установ [1; 2].

Вагомою перевагою зазначених рішень є здатність працювати з різними типами інформації, включаючи неструктуровані дані. Це відкриває можливості для комплексного аналізу операцій і дає змогу точніше ідентифікувати відхилення. Зокрема, аналіз текстових повідомлень, електронної кореспонденції та клієнтських звернень може використовуватися як додаткове джерело для формування аудиторських висновків.

Зростає значення якості інформаційних джерел, оскільки достовірність результатів безпосередньо залежить від надійності вхідних даних. Водночас необхідно забезпечити належний рівень кібербезпеки та захисту інформації, що є критично важливим для банківського сектору [2]. Особлива увага приділяється контролю доступу до даних, запобіганню їх витоку та дотриманню регуляторних вимог. У цьому контексті внутрішній аудит виконує також функцію оцінювання ефективності систем інформаційної безпеки.

Практичне впровадження інтелектуалізованих рішень потребує належної інтеграції інформаційних систем і розвитку професійних компетентностей аудиторів. Недостатня узгодженість інформаційних потоків або обмежений доступ до аналітичних ресурсів можуть знижувати очікуваний ефект, тому

важливим є забезпечення міжсистемної сумісності та стандартизації інформаційних процесів.

Суттєвим напрямом є формування єдиного інформаційного середовища та підвищення рівня цифрової підготовки фахівців. Доцільним є впровадження внутрішніх стандартів роботи з даними та аналітичними інструментами [3]. Важливу роль відіграє розвиток навичок роботи з аналітичними платформами та інтерпретації результатів моделювання, що сприяє підвищенню професійної компетентності аудиторів і якості їхніх висновків.

Застосування інтелектуальних технологій змінює роль внутрішнього аудиту, зміщуючи акцент на превентивний контроль і аналітичну підтримку управління. Використання предиктивних моделей і автоматизованого виявлення аномалій дає змогу оперативно реагувати на ризики та підвищує обґрунтованість рекомендацій [4]. Таким чином, внутрішній аудит поступово трансформується у важливий елемент стратегічного управління банком. Крім того, такі рішення підвищують прозорість діяльності банківських установ і зміцнюють довіру стейкхолдерів. Аналітичні висновки сприяють ефективній взаємодії між підрозділами внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та керівництвом банку, формуючи передумови для інтегрованої системи управління ризиками.

Отже, інтелектуалізація інформаційно-аналітичного забезпечення формує нову якість внутрішнього аудиту, орієнтовану на використання даних і цифрових інструментів. Така трансформація підвищує результативність контрольних процедур, сприяє прозорості діяльності організацій і створює надійну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень [4]. Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з розробленням інтегрованих моделей оцінки ефективності внутрішнього аудиту з урахуванням цифрових трансформацій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності цифрових інструментів аудиту та їх впливу на якість управлінських рішень. Впровадження таких рішень створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності банківських установ у цифровому середовищі. Окремої уваги потребує розроблення показників оцінювання ефективності інтелектуалізованих систем аудиту в банківських установах.

Список використаних джерел:

1. Хорунжак Н. М., Лукановська І. Р. Інтелектуалізація аудиту: зарубіжний досвід та особливості використання в українській практиці // *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3–4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14481289; 2. Криворучко О., Гнатченко Д. Функціональні особливості інтелектуальної системи внутрішнього аудиту // *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2024. № 4 (24). С. 40–49. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.24.4049; 3. Дмишко Я. Г. Підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту банку // *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 6–7 берез. 2025 р.). Вінниця, 2025. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2025/paper/viewFile/23109/19131;

4. Сарахман О. М. Інтеграція автоматизованих облікових систем та штучного інтелекту у фінансовий контроль банків // *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. Г. Є. Мазнєва (м. Харків, 6–7 берез. 2025 р.). Харків : ДБТУ, 2025. Ч. 2. С. 498–500. URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-mater2.pdf

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Желяз О.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Стратегічні вектори розвитку обліково-аналітичного та інформаційного супроводу інновацій в умовах цифрових трансформацій

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває формування ефективного обліково-аналітичного підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. Сучасні цифрові інструменти не лише підвищують якість управлінських рішень, а й забезпечують оперативність обробки масивів даних, мінімізуючи рівень невизначеності у стратегічному плануванні [1].

Нами визначено, що обліково-аналітична система виступає центральним елементом інформаційного контуру управління інноваціями. Вона інтегрує процеси збору, систематизації та аналізу даних щодо витрат на інновації, оцінки їх результативності та моніторингу ефективності впровадження [2]. Пріоритетну роль у цьому процесі відіграє використання автоматизованих систем класу ERP, що забезпечують безшовну інтеграцію облікових алгоритмів та аналітичних процедур [3].

Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності являє собою багатокомпонентну систему формування та інтерпретації інформації, необхідної для прийняття рішень щодо впровадження інновацій. Вона охоплює фінансовий, управлінський та стратегічний облік, поєднуючи їх з інструментарієм економічного аналізу [2]. Основними завданнями такої системи визначено: облік витрат на інновації; оцінка ефективності інноваційних проєктів; контроль використання ресурсів; формування інформаційної бази для стратегічного планування [4]. Особливого значення набуває науково обґрунтована класифікація інноваційних витрат, що дозволяє чітко диференціювати їх вплив на фінансовий результат. До об'єктів обліку нами віднесено витрати на дослідження та розробки (R&D), трансфер технологій, цифрову перепідготовку персоналу та маркетинговий супровід продуктів [1].

Цифровізація суттєво змінює архітектуру обліку. Впровадження хмарних ERP та систем бізнес-аналітики (BI) дозволяє автоматизувати рутинні процедури, що знижує транзакційні витрати та підвищує точність даних [5]. Технології Big Data та алгоритми машинного навчання дозволяють підприємствам виявляти приховані закономірності у великих обсягах неструктурованої інформації, що є критичним для предиктивної аналітики [6].

Сучасна цифрова екосистема обліку має базуватися на принципах високої масштабованості та адаптивності. Використання хмарних технологій забезпечує не лише віддалений доступ до облікових реєстрів у режимі реального часу, а й створює передумови для реалізації концепції «обліку за запитом» (Accounting on Demand). Це дозволяє керівництву отримувати миттєву візуалізацію відхилень фактичних витрат від кошторисних показників інноваційних проєктів, що є критичним для оперативного фінансового контролю.

Якісне інформаційне забезпечення в умовах цифровізації повинно базуватися на принципах достовірності, релевантності та повноти, об’єднуючи внутрішні облікові реєстри із зовнішніми даними ринкової кон’юнктури [4]. Важливим елементом аналізу залишається оцінка ефективності через показники NPV, IRR та періоду окупності, проте нами наголошено на зростанні ролі нефінансових індикаторів: рівня цифрової зрілості та інноваційного потенціалу [6]. Застосування методів когнітивного моделювання та сценарного аналізу в межах аналітичної підсистеми дозволяє нівелювати ризики, пов'язані з високим ступенем невизначеності інноваційних процесів.

Слід також зауважити, що цифрова модернізація облікових систем вимагає перегляду ролі фахівця з обліку та аналізу, чиї компетенції мають зміщуватися від технічного виконання записів до інтерпретації складних аналітичних моделей. Це зумовлює необхідність формування нової парадигми професійного розвитку, де поєднання експертних знань у сфері методології обліку з навичками роботи в інтелектуальних цифрових середовищах стає критичним фактором успіху інноваційних перетворень на рівні окремого суб'єкта господарювання. Попри технологічні виклики (ризики кібербезпеки та дефіцит цифрових компетенцій), розвиток обліково-аналітичного забезпечення пов’язаний із подальшою інтеграцією штучного інтелекту в облікові процеси. Нами аргументовано, що майбутня інтелектуалізація облікових процедур дозволить перейти від ретроспективного відображення операцій до проактивного моделювання сценаріїв розвитку. Це перетворить облікову систему з пасивного реєстратора фактів господарського життя у динамічну модель підтримки інноваційної активності підприємства, що забезпечує стійку конкурентну перевагу в умовах глобальної цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Пилипенко А. А. Облік і аналіз інноваційної діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 210 с.; 2. Коваленко О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 256 с.; 3. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.; 4. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.; 5. Sharda R., Delen D., Turban E. Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. 4th ed. Pearson, 2018. 512 p.; 6. Краус Н. М., Краус О. К. Цифрова економіка: тренди та перспективи інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 12–18.

СЕКЦІЯ 8

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

Batryn N.V., Candidate of Philological Sciences, Associate Professor
West Ukrainian National University, Ukraine

Risk Management in the Context of Global Challenges and Digital Innovations

In today's rapidly changing and highly uncertain environment, risk management has become a core strategic function for organizations. Globalization, digital transformation, and recurring crises are reshaping the nature of risks, making them more interconnected, systemic, and difficult to predict. Recent research studies confirm that traditional risk management frameworks are insufficient for these new conditions. Therefore, it is of great significance to identify, assess and manage potential risks in digitalization. (Wang, 2023).

The World Economic Forum (2024) identified extreme weather events and geopolitical fragmentation among the most severe global risks. At the same time, disruptions in global supply chains continue to affect industries worldwide and force companies to redesign their risk strategies and increase resilience. According to McKinsey & Company (2021), around 70% of digital transformation initiatives fail, often due to inadequate risk management, governance, or organizational alignment. Additionally, 78% of companies have accelerated digital transformation processes in response to recent global disruptions (OECD, 2023). This demonstrates that while digitalization is widespread, its risk implications are often underestimated.

Obviously, digital transformation directly affects organizational risk profiles. For instance, Hasani et al. (2024) demonstrated that digital supply chain transformation increased exposure to operational, financial, and technological risks. The authors stated that identifying and prioritizing risks is crucial for the successful digital transformation of a supply chain's key processes without disruption. Similarly, Uddin et al. (2023) found that digital transformation can both reduce operational risks through automation and increase them through technological dependency and system complexity.

Artificial intelligence (AI) reinforces this twofold effect. On one hand, AI improves predictive analytics and enhances decision-making. On the other hand, it introduces ethical, operational, and governance risks. Zhao (2024) showed that digital transformation increases firms' risk-taking behavior. According to an IBM report (2023), about 42% of enterprise-scale companies reported having actively deployed AI in their business, and an additional 40% were currently exploring or experimenting with AI but had not deployed their models. However, 59% of those companies, already exploring or deploying AI, said they had accelerated their investments in the technology. The top barriers preventing deployment include limited AI skills and expertise (33%), too much data complexity (25%), and ethical concerns (23%).

Obviously, cybersecurity has become one of the most critical risk domains in the digital era. Lysenko et al. (2024) emphasized that effective cybersecurity risk management now requires continuous monitoring, advanced analytics, and integration with enterprise strategy. The authors applied several general research methods, such as case analysis, systematization and generalization, regulatory framework analysis, statistical data processing, and a paired-samples t-test in JASP to examine the links between core digital infrastructure and cybersecurity indicators.

To address these challenges, organizations are increasingly adopting Enterprise Risk Management (ERM). Xu et al. (2024) showed that firms integrating digital transformation with ERM achieved better performance outcomes and improved resilience. Their findings indicated that digital transformation in enterprises enhanced performance by strengthening both strategic effectiveness and internal control. The authors also suggested that organizations in the sample placed greater emphasis on internal control when implementing enterprise risk management. Lastly, they stated that board IT governance weakened the positive impact of digital transformation on enterprise risk management.

Thus, modern risk management increasingly relies on data-driven and agile approaches. Big Data and AI enable real-time risk monitoring and scenario analysis, while agile methodologies improve organizational responsiveness. However, the effectiveness of these tools depends on governance maturity and risk culture within organizations.

In conclusion, both statistical evidence and peer-reviewed research confirm that risk management is undergoing a fundamental transformation. Digital innovation enhances analytical capabilities but simultaneously introduces new layers of complexity and uncertainty. Organizations that successfully integrate advanced technologies with robust risk governance frameworks are more likely to achieve resilience, sustainability, and long-term competitive advantage.

References:

1. Wang, Z. (2023). *Digital transformation and risk management for SMEs: A systematic review*. Advances in Economics, Management and Political Sciences.
2. World Economic Forum. (2024). *The global risks report 2024*.
3. OECD. (2023). *Global value chains: Efficiency and risks in the context of global shocks*.
4. Hasani, A., Haseli, G., & Deveci, M. (2024). *Analyzing operational risks of digital supply chain transformation*. OPSEARCH.
5. Uddin, M. H., Ali, M., & Hassan, M. (2023). Does digital transformation matter for operational risk exposure? *Technological Forecasting and Social Change, 193*, 122–135.https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122135
6. Zhao, Z. (2024). Digital transformation and enterprise risk-taking. *Finance Research Letters*. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.104000
7. IBM. (2023). *Global AI adoption index 2023*.
8. Lysenko, S., et al. (2024). *Managing cybersecurity risks in the era of digital transformation*. Journal of Information Systems Engineering and Management.
9. Xu, N., Lv, W., & Wang, J. (2024). *The impact of digital transformation on firm performance: A perspective from enterprise risk management*. Eurasian Business Review.

Kravchenko S.A., Sc.D., professor,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics", Ukraine

Stimulating the European integration-oriented competitive development of rural entrepreneurship

The functioning of agricultural business structures ensures employment of citizens in the countryside, food security of the country, development of export relations in the agricultural sector, increase of solvency, adaptability, mobility and competitiveness of business entities in wartime conditions, introduction of innovative developments, development of agricultural business ecosystems, inflow of investments and foreign exchange earnings, etc. The state creates conditions for stimulating the development of entrepreneurial activity in the agricultural sector of the economy for the effective production of agricultural products, the sale of services, the solution of socio-economic, organizational and managerial, administrative and economic, environmental problems of the life of citizens in the countryside under wartime conditions and post-war economic reconstruction. The composition of the current programs reflects: subsidies per unit of land (hectare) for farms; subsidies (per head of livestock) for keeping cows, goats and sheep; compensation for the purchase of equipment; grants for the development of horticulture and greenhouse farming [1, pp. 86-97]. In 2025, the state compensated up to 25 percent of the cost of the facilities put into operation for processing livestock products, milking parlors, and farms. In 2025, thanks to state support programs, funds were invested in the diversification of production, the restoration of irrigation, the modernization of farms, and the development of livestock farming. 14 thousand agricultural business entities in 2025 received subsidies per unit of cultivated land. 12 thousand agricultural business entities in 2025 received 421.3 million UAH of special budget subsidies. Moreover, 2704 farms received 326.3 million UAH of subsidies for maintaining goats and sheep. In total, in 2025, agricultural business entities received 5.826 billion UAH. out of the planned 10.799 billion UAH. (table). In 2026, UAH 13.1 billion is allocated to support agricultural production in accordance with the Law of Ukraine "On the State Budget for 2026". Moreover, UAH 60 million is for the development of agricultural insurance; UAH 197 million is for the development of irrigation; UAH 2 billion is for the demining of agricultural lands; UAH 2.5 billion is for the development of farming; UAH 9.3 billion is for the support of business entities in agriculture. The implementation of the program "Affordable Loans 5–7–9%" is a tool to stimulate the development of the "Made in Ukraine" economy. During the martial law period, 111,549 loans were issued for UAH 423 billion. Since the beginning of 2026, business entities have received 11,861 loans for UAH 52.6 billion. As of April 27, 2026, UAH 55.02 billion was issued for agricultural producers; UAH 70.25 billion for the processing of agricultural products. Since 2024, attention has been focused on projects to introduce energy-efficient technologies and modernize production. Attention is also focused on the problems of land processing and restoration, irrigation, the development of livestock farming, and production in front-line territories [3, pp. 73-83]. Small business entities can also take advantage of the guarantee of the "Partial Guarantee

Fund for Agricultural Loans and Modern Standards." International grant support programs (FAO (UN), ARISE (World Bank), EBRD, IFC, and Mercy Corps) also have an impact on the development of entrepreneurial structures in the agricultural sector.

Table 1

Planned and actual indicators of the main state programs to support agricultural entrepreneurship in 2025, million UAH

Program name and areas	Plan	Fact
Support for farms and other agricultural producers, including:	**4 726**	**1 876**
Subsidy per unit of land	2 835	1 129
Subsidy for keeping cattle (cows)	1 418	421
Subsidy for goats and sheep	473	326
Financial support for agricultural producers: including:	**1 205**	**155**
Additional financial support for family farms	5	3
Support for irrigation and environmental impact assessment	197	34
Aquaculture	3	1
Support for livestock and agricultural processing	1 000	116
Partial compensation for the cost of domestically produced agricultural machinery and equipment	**1 200**	**1 197**
Provision of grants for business creation or development, including:	**1 382**	**1 328**
Grants for processing and renovation	903	890
Grants for horticulture, berry growing and viticulture	321	268
Grants for greenhouses	159	170
Compensation for costs for humanitarian demining of agricultural lands	**2 285**	**1 271**
Total:	**10 799**	**5 826**

Source: generated using [2].

Global economic transformations (trends, challenges, development scenarios) and digital innovations in business (strategies, models, tools, startup ecosystems in the digital economy, "green" digital innovations, ESG transformations, digital competencies) have contributed to the formation of new theoretical, methodological and conceptual approaches to the development of entrepreneurial activity in rural areas.

References:

1. Kravchenko, S. (2025). Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. *Moderní aspekty vědy :* LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., P. 86-97. doi: https://doi.org/10.52058/60-2025; 2. Latifundist.com. Official web-site. URL: https://latifundist.com/analytics/39-derzhavna-ta-mizhnarodna-pidtrimka-agrosektoru-u-2026-rotsi-granti-krediti-dotatsiyi; 3. *Kravchenko, S.* (2026). Economic adaptation of small agribusiness enterprises to operate in war conditions and stimulating their european integration development. *Modern challenges and opportunities of the economy: analysis of new trends in management, implementation of technologies and ideas in tourism :* collective monograph. Section – Economy / Bahalika T. etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, P. 73-83. doi: https://doi.org/10.46299/ISG.2026.MONO.ECON.1.2.3.

Makarova T., PhD (Economics)
State University of Trade and Economics, Ukraine

The structural transformation of Ukraine's exports amid military challenges

Structural transformations in exports are an integral part of long-term economic development and macroeconomic stability for countries in a globalized economy. In today's environment, many countries face the need to adapt the structure of their production and external sector to changes in technological paradigms, intensifying global competition, shifts in demand on world markets, as well as rising geo-economic and geopolitical risks. The drivers of such transformations are diverse—ranging from technological innovations and the "green" transition to crises, pandemics, and military conflicts—all of which affect national models of specialization in different ways.

For Ukraine, the issue of structural changes in exports has become particularly acute. Between 2010 and 2024, the development of foreign trade was influenced by a series of major external shocks, including global economic crises, the COVID-19 pandemic, and the Russian Federation's full-scale invasion in 2022. The war served as a catalyst for profound structural shifts, leading to the destruction of production capacity, the blockade of port infrastructure, the disruption of traditional logistics chains, and a sharp decline in investment activity. As a result, these processes not only transformed export volumes but also significantly altered their commodity and geographic structure.

The war dealt an unprecedented blow to Ukraine's trade system. By 2022, foreign trade accounted for over 40% of GDP, and Ukrainian exports were deeply integrated into international markets. Dependence on Black Sea ports, a high share of raw material exports, and infrastructure vulnerabilities created conditions in which military operations immediately caused a sharp disruption of supply chains (World Bank, 2024) [1,2].

In 2022, Ukrainian ports, through which over 60% of exports passed, were blocked. A devastated industrial sector, logistical constraints, overburdened rail and road corridors, and the loss of market share in the Middle East and Asia—all of these factors created a critical need to assess the resilience of the export system and its ability to adapt (OECD, 2024) [3,4,5].

The trend in Ukrainian exports from 2010 to 2024 reflects a series of profound structural transformations driven by both external economic factors and a series of crises, including the annexation of Crimea in 2014, the military conflict in Donbas, the COVID-19 pandemic, and Russia's full-scale invasion in 2022. Analysis of the data indicates that the country's export system has gone through several stages: a period of growth (2010–2013), a phase of transformation and crisis (2014–2016), recovery (2017–2021), and a new large-scale shock followed by adaptive changes (2022–2024) (Ministry of Economy of Ukraine, 2023) [6].

Between 2010 and 2012, Ukrainian exports grew steadily (from $51.4 billion to $68.8 billion), driven by strong global demand for metallurgical and agro-industrial products. However, by 2013, exports had fallen to $63.3 billion, reflecting the first signs of macroeconomic instability.

The outbreak of armed conflict in eastern Ukraine in 2014 led to the sharpest decline in exports to date—down to $38.1 billion in 2015. This significant decline was caused by the loss of industrial capacity in the Donbas, the severing of cooperative ties with the Russian Federation, the reorientation of trade flows, and the devaluation of the hryvnia.

In 2017–2021, Ukrainian exports entered a phase of stabilization and moderate growth, reaching $68 billion in 2021. This period was characterized by increased integration with the European Union, a growing role of the agricultural sector, and the gradual recovery of metallurgical production.

Russia's full-scale invasion in 2022 once again led to a sharp decline in exports—to $44.1 billion, a 35% drop compared to 2021. The main reasons: the blockade of Black Sea ports, the destruction of logistics and industrial infrastructure, and restrictions on sea routes, which traditionally accounted for over 70% of Ukrainian exports. In 2023, the decline continued (US$37.6 billion), but 2024 shows signs of a partial recovery (US$41.7 billion), indicating the emergence of new adaptive mechanisms.

In 2010–2013, CIS countries accounted for 33% to 37% of Ukrainian exports, indicating a strong dependence on the Russian market. After 2014, the share of this market rapidly declined, and since 2019, official statistics have ceased to list the CIS as a separate category due to the effective loss of the market. Thus, over the course of a decade, Ukraine's geo-economic orientation has undergone a complete transformation.

The EU has become the main export market for Ukrainian products. While the EU's share stood at 24% in 2010, it had risen to over 39% by 2021. In 2022–2024, following the blockade of sea routes, the EU's importance grew even further: 63% in 2022, 66% in 2023, and approximately 60% in 2024. This is due to: the opening of the EU's "trade visa-free zones," access to European logistics infrastructure, and the diversification of export routes via land corridors (European Commission, 2023).

Until 2021, Asia was one of the key trade destinations (US$16–18 billion annually). However, in 2022–2023, volumes fell by more than half. The main reason was the inability to ensure stable maritime shipments of grain and metals due to the destruction of Black Sea infrastructure and the dangers of navigation.

Exports to Africa and the Americas also decreased, but less drastically, due to the preservation of certain logistics routes.

The 2022 war shock triggered the most radical changes in the structure and geography of Ukrainian exports in the entire history of independence. Several fundamental structural transformations can be identified:

- a reorientation toward the EU as the dominant export market; for the first time in history, the EU's share exceeded two-thirds of total exports;
- a decline in the role of maritime logistics and a rise in the importance of land corridors through Poland, Romania, and Slovakia;
- a collapse in exports of metals and ore, which had traditionally been the main export commodities, due to the destruction of industrial complexes in Mariupol and the blockade of the Sea of Azov;

- an increase in the share of agricultural exports as the most mobile and adaptive segment;
- the development of new adaptive mechanisms, including the digitization of customs procedures, the expansion of the Danube logistics corridor, and the use of alternative routes through the Balkans.

Data for 2010–2024 confirm that Ukrainian exports are undergoing a phase of structural transformation that is irreversible. The loss of the Russian market did not lead to a catastrophic collapse of export potential; on the contrary, there was rapid integration into the European economic area and diversification of trade flows.

At the same time, the war has created a number of critical risks, including: dependence on EU logistics corridors, vulnerability of maritime infrastructure, a shift in the commodity structure toward raw materials, and a decline in exports of high-tech products.

A comprehensive analysis of the dynamics and structure of Ukraine's exports in 2010–2024 reveals that the country has undergone several successive stages of structural transformation: from a raw materials-oriented model dominated by CIS markets to a Europe-oriented system, and, starting in 2022, to an adaptive export model shaped by the conditions of full-scale war. The war shock served as a catalyst not only for a sharp decline in export volumes but also for profound changes in their geographical, product, and logistical configuration.

References:

1. World Bank. (2024). *Ukraine economic update, Spring 2024*. Washington, DC: World Bank Group. https://doi.org/10.1596/ukraine-update-20244 ; 2. World Bank. (2024). *Ukraine trade, logistics, and connectivity under wartime conditions*. World Bank Group. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061124011599512/txt/P180318180f46106919c5a133c75be0e5a7.txt; 3. OECD. (2024). *Trade and Logistics in Ukraine: Structural Shifts 2014–2024*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ukr-logistics-2024; 4. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Trade and economic resilience: Ukraine after 2022*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/; 5. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Trade and logistics in Ukraine: Structural shifts 2014–2024*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ukr-logistics-2024; 6. Ministry of Economy of Ukraine**.** (2023). *Analytical report on the development of Ukraine's exports under martial law*. Ministry of Economy of Ukraine. https://me.gov.ua/

Антощенкова В.В., д-р екон. наук, професор
Ткаченко А.В., здобувач рівня вищої освіти перший (бакалаврський)
Державний біотехнологічний університет, Україна

Господарська діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах війни

Воєнна агресія проти України спричинила масштабні трансформації у функціонуванні національної економіки, зокрема аграрного сектору, який традиційно є одним із системоутворюючих. Сільське господарство забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валютних надходжень та відіграє важливу соціальну роль у розвитку сільських територій. В умовах воєнного стану сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків, що охоплюють фізичну небезпеку виробничих об’єктів, логістичні обмеження, кадровий дефіцит і фінансову нестабільність. Воєнні дії призвели до втрати частини посівних площ, мінування земель сільськогосподарського призначення, руйнування інфраструктури (елеватори, склади, логістичні вузли), порушення традиційних експортних маршрутів. Поняття «господарська діяльність» у трактуванні різних науковців та нормативних джерел подано в табл.1

Таблиця 1

Поняття «господарська діяльність» у трактуванні різних науковців та нормативних джерел

Джерело	Господарська діяльність – це	Акцент
Господарський кодекс України (ст. 3) втратив чинність [1]	діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.	виробництво, реалізація, вартовий характер
Податковий кодекс України [2]	діяльність особи, пов'язана з виробництвом, реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямованих на отримання доходу та за допомогою самостійно або за допомогою інших осіб.	спрямованість на отримання доходу
Покропивний О. В. [3]	процес об’єднання ресурсів із призначенням створення матеріальних благ і послуг для суспільних потреб та отримання економічного результату.	об'єднання ресурсів та економічний результат.
Андрійчук В. Г. [4]	сукупність організаційно-економічних дій суб’єкта, спрямованих на ефективне використання ресурсів у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання.	ефективність і повний цикл відтворення.
Бланк І. О. [5]	Господарська діяльність підприємства – це система управлінських, виробничих і фінансових процесів, спрямована на досягнення стратегічних і поточних цілей суб'єкта господарювання.	управління та досягнення цілей

Варто зауважити, що згідно із Законом України № 4196-IX, Господарський кодекс України втратив чинність 28 серпня 2025 року. Причиною скасування стало приведення українського законодавства у відповідність до стандартів

Європейського Союзу, усунення дублювання норм Цивільного кодексу та зменшення адміністративного тиску на бізнес. Наразі, регулювання господарських та корпоративних відносин повністю переходить під дію Цивільного кодексу України та спеціальних законів. З моменту набрання чинності законом розпочався трирічний перехідний період для адаптації бізнесу. Комунальні та державні підприємства підлягають реорганізації (перетворенню на ТОВ, АТ або комунальні некомерційні).

Узагальнюючи нормативно-наукові трактування (табл.1), господарська діяльність – це діяльність, пов'язана з виробництвом, розподілом і споживанням товарів і послуг для задоволення потреб людини. Господарська діяльність в аграрному секторі економіки – це системна діяльність суб'єктів аграрного господарства, спрямована на виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції шляхом ефективного використання землі та інших ресурсів з отриманням економічного результату, забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку сільських територій [6, с.295]. Виклики ГД аграрних підприємств в умовах війни представлені в табл.2.

Таблиця 2

Виклики господарської діяльності аграрних підприємств в умовах війни

Виклики	Характеристика
Виробничі ризики	Воєнні дії призвели до втрати частини орних земель, мінування сільськогосподарських угідь, руйнування виробничих потужностей, знищення техніки та складської інфраструктури. Порушення технологічних циклів негативно вплинуло на структуру посівів, урожайність і якість продукції.
Логістичні обмеження	Блокування морських портів, пошкодження транспортної інфраструктури та зміна експортних маршрутів зумовили: зростання транспортних витрат; перевантаження залізничної та прикордонної інфраструктури; зниження конкурентоспроможності української продукції на світових ринках.
Фінансово-економічні труднощі	Зростанням собівартості виробництва; обмежений доступ до кредитних ресурсів; підвищення страхових та інвестиційних ризиків; нестабільність валютного курсу.
Кадровий дефіцит	Мобілізація та міграція населення спричинили дефіцит кваліфікованих працівників, що стимулює впровадження автоматизації та цифрових технологій.

Внаслідок мобілізаційних процесів та міграції населення виникла проблема нестачі трудових ресурсів, що зумовлює необхідність автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Підприємства змушені адаптувати виробничу структуру, змінюючи посівні площі, структуру культур та технологічні підходи з урахуванням безпекових факторів. Значного впливу зазнала логістика (зростання вартості транспортування, зміна напрямів експорту, залежність від функціонування морських та сухопутних коридорів). Господарська діяльність – це системна діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на виробництво, реалізацію товарів, виконання робіт чи надання послуг із задоволення суспільних потреб та отримання економічного результату (доходу або прибутку) на основі ефективного використання ресурсів.

Державна підтримка аграрного сектору в умовах війни (податкові пільги,

грантові програми, компенсації, міжнародна допомога) є важливим фактором збереження виробничого потенціалу. Цифровізація, точне землеробство, використання дронів та систем моніторингу дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і частково компенсувати кадровий дефіцит. У стратегічній перспективі господарська діяльність аграрних підприємств має орієнтуватися на підвищення стійкості до ризиків, диверсифікацію ринків збуту, розвиток переробки та інтеграцію до європейського економічного простору. В умовах війни господарська діяльність аграрних підприємств набуває ознак високоризикової економічної діяльності, що потребує адаптивності, диверсифікації та структурної модернізації. Сільськогосподарські підприємства виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, підтримуючи зайнятість населення та стабільність сільських територій [7, с.40].

Господарська діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах війни характеризується високим рівнем невизначеності та багатовекторними ризиками. Водночас саме криза створює передумови для структурної модернізації аграрного сектору. Стратегічним напрямом розвитку є зміщення акценту з експорту сировини на розвиток переробної галузі, що забезпечує зростання доданої вартості, зниження логістичної залежності, підвищення зайнятості, зміцнення продовольчої та економічної безпеки та формування основ післявоєнної відбудови. Отже, господарська діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах війни характеризується високим рівнем адаптивності, однак потребує комплексної державної підтримки, правової стабільності та модернізації виробничих процесів для забезпечення продовольчої безпеки та економічної стійкості країни. На різних основах підходів можна сформулювати таке комплексне визначення.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України. Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18-22. ст. 144; 2. Податковий кодекс України. Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text; 3. Покропивний О.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 528 с.; 4. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 624 с.; 5. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент підприємства : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2012. 528 с.; 6. Антощенкова В. Основні елементи ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства як основа економічної та продовольчої безпеки. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 3. С. 291-298; 7. Антощенкова В.В., Кравченко О.М. Економічна ефективність виробництва та реалізації молока в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки. ХНТУСГ. Харків, №3. 2016. С. 39-44.

Артюшок К. А., д-р. економ. наук, професор
Зінчук А. О., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана Дем'янчука», Україна

Менеджмент та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрових інновацій

У сучасних умовах розвитку економіки важливим фактором успішної діяльності підприємств є ефективний менеджмент та здатність адаптуватися до глобальних змін. Посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій та нестабільність економічного середовища змушують підприємства впроваджувати нові підходи до управління та організації бізнес-процесів. Саме тому питання забезпечення конкурентоспроможності бізнесу набуває особливої актуальності.

Сучасний менеджмент спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення системи управління персоналом та впровадження інноваційних технологій. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, яка дозволяє автоматизувати управлінські процеси, покращити комунікацію між працівниками та забезпечити оперативне прийняття рішень. Використання цифрових платформ, CRM-систем та електронного документообігу сприяє оптимізації діяльності підприємств і зниженню витрат.

Одним із головних чинників конкурентоспроможності є здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Для цього необхідно впроваджувати сучасні методи управління, розвивати корпоративну культуру та підвищувати рівень професійної підготовки працівників. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу та використання інноваційних підходів у сфері менеджменту.

Разом із перевагами цифрових інновацій існують і певні виклики. Серед них – кіберризики, висока вартість впровадження новітніх технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність постійного оновлення програмного забезпечення. У зв’язку з цим підприємствам необхідно формувати ефективну систему управління ризиками та забезпечувати належний рівень інформаційної безпеки.

Отже, сучасний менеджмент є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрових інновацій. Використання сучасних технологій та інноваційних підходів до управління сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, їх адаптації до глобальних викликів та забезпеченню стабільного розвитку.

Бабан Т.О., канд. екон. наук, доцент
Кузьменко М.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Трансформація системи менеджменту бізнесу під впливом цифрових технологій

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено глобалізаційними процесами, геополітичними ризиками, економічними кризами, військовими конфліктами, кліматичними змінами та стрімким розвитком цифрових технологій. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності бізнесу стає одним із ключових завдань менеджменту, оскільки саме здатність підприємства швидко адаптуватися до змін визначає його життєздатність і перспективи розвитку. Ефективний менеджмент уже не обмежується лише організацією виробничих процесів або контролем ресурсів, а передбачає формування стратегій розвитку, орієнтованих на інноваційність, цифровізацію та адаптивність до зовнішніх викликів. Цифрова трансформація стає необхідною умовою збереження ринкових позицій та формування стійких конкурентних переваг.

Глобальні виклики, з якими стикається сучасний бізнес, мають комплексний характер. Підприємства функціонують у середовищі постійної невизначеності, що вимагає від менеджерів нових підходів до прийняття рішень. Значний вплив мають коливання світових ринків, інфляційні процеси, зміни логістичних ланцюгів, кіберзагрози та трансформація моделей споживання. У зв’язку з цим особливого значення набуває стратегічний менеджмент, який передбачає не лише реагування на зміни, а й їх прогнозування. Менеджери повинні формувати гнучкі механізми управління, що дозволяють підприємствам оперативно адаптувати бізнес-процеси до нових умов функціонування.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах сучасної економіки є цифровізація. Цифрові інновації суттєво змінюють принципи управління підприємствами, відкриваючи можливості для автоматизації, оптимізації процесів, підвищення продуктивності праці та покращення взаємодії зі споживачами. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data), хмарних технологій, CRM-систем, цифрових платформ та інструментів автоматизації дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Цифрові технології сприяють скороченню витрат, підвищенню якості продукції та послуг, а також формуванню нових моделей ведення бізнесу.

Особливої актуальності цифрова трансформація набуває в умовах високої конкуренції. Традиційні методи управління поступово втрачають ефективність, а підприємства, які не інтегрують цифрові інструменти у свою діяльність, ризикують втратити ринкові позиції. Наприклад, цифровізація логістики, електронна комерція, дистанційне управління персоналом та автоматизація комунікацій зі споживачами стали необхідними елементами функціонування сучасного бізнесу. Водночас цифрові інновації вимагають від менеджменту

розвитку нових компетенцій, зокрема стратегічного мислення, цифрової грамотності та готовності до управління змінами.

Не менш важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності є управління людським капіталом. В умовах цифрової економіки конкурентні переваги формуються не лише через технології, а й через професійність персоналу, здатність до інноваційного мислення та швидкого навчання. Саме тому сучасний менеджмент орієнтується на створення умов для розвитку працівників, підтримки корпоративної культури, розвитку цифрових навичок та підвищення мотивації персоналу. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами сприяють підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

У контексті глобальних викликів важливим напрямом розвитку менеджменту є формування стійкості бізнесу до кризових ситуацій. Підприємства мають бути готовими до ризиків і володіти механізмами кризового управління. Це передбачає диверсифікацію діяльності, впровадження інноваційних моделей управління, використання цифрових систем моніторингу та аналітики, а також розвиток партнерських мереж. Важливою характеристикою конкурентоспроможного бізнесу стає адаптивність, тобто здатність швидко змінювати стратегії відповідно до нових умов ринку.

Таким чином, менеджмент забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальних викликів та цифрових інновацій повинен базуватися на принципах стратегічності, інноваційності, гнучкості та цифрової трансформації. Саме здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, використовувати сучасні технології та ефективно управляти людським капіталом визначає його конкурентні переваги. У сучасних умовах цифровізація перестає бути лише додатковим інструментом розвитку та стає необхідною умовою довгострокового успіху бізнесу. Конкурентоспроможність у 2026 році визначається цифровою зрілістю підприємства та здатністю менеджменту інтегрувати інновації у загальну бізнес-стратегію для підвищення стійкості.

Список використаних джерел:

1. Рассадникова С. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста.* 2024. № 4. С. 61–67. URL: https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/84
2. Urbanskyi M. Стратегічне управління діджиталізацією підприємства у контексті інноваційного менеджменту. *Economic Synergy.* 2024. № 4. С. 242–254. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/223
3. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 1(107). С. 3–9. RL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300250
4. Kolomoiets Ye. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 72–80. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-10. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084

Бех І.Л., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії,
Заклад вищої освіти «Міжнародний університет фінансів», Україна

Сучасні цифрові інструменти дотримання ESG-принципів міжнародними компаніями

В умовах глобалізації та цифровізації визначені моделі не є взаємовиключними: сучасні міжнародні бізнес-структури дедалі частіше поєднують елементи різних регіональних підходів, формуючи гібридні поведінкові моделі, здатні забезпечити водночас глобальну інтеграцію, локальну адаптацію та стратегічну гнучкість. На сучасному етапі розвиту глобальної економіки розвиток організаційної поведінки набуває актуальності в контексті імплементації ESG-підходів, які формують нову парадигму відповідального, сталого та інклюзивного розвитку корпорацій.

Глобальне розповсюдження ESG-підходів радикально змінює сутність організаційної поведінки, корпоративної культури та моделей взаємодії в межах міжнародних бізнес-структур [1, 2]. Якщо раніше традиційні підходи до організаційної поведінки фокусувалися на структурах мотивації, групових динаміках та мотиваційних механізмах, то у цифрову епоху інтеграція ESG-принципів робить поведінкові чинники стратегічно значущими.

ESG-парадигма виходить за рамки формального дотримання стандартів та звітності. Вона вимагає глибинних змін у системі цінностей, норм та моделей поведінки працівників та управлінців [3]. Соціальна складова ESG безпосередньо пов’язана з компонентами організаційної поведінки:

інклюзивність та різноманіття сприяють формуванню міжкультурних команд і стратегіям, що визнають цінність різних точок зору, що підтверджено численними емпіричними дослідженнями;

етичні норми взаємодії визначають корпоративну поведінку у відносинах між співробітниками та з зовнішніми стейкхолдерами, що має прямий вплив на репутацію та довіру;

безпечні та гнучкі умови праці стають елементом соціальної відповідальності та чинником організаційної ефективності в умовах гібридної та дистанційної роботи;

залученість персоналу до стратегічних процесів стимулює інноваційність, знижує опір змінам і підсилює адаптивність організації.

Управлінська складова ESG підсилює прозорість, підзвітність і відповідальність у процесах прийняття рішень. Сучасні дослідження [4] показують, що цифрові інструменти (системи бізнес-інтелекту, аналітики великих даних і блокчейн-технології) стають фундаментом для забезпечення таких вимог. Вони дозволяють здійснювати моніторинг, прозоре звітування та контроль поведінкових практик як на глобальному, так і на локальному рівні (табл. 1). Поєднання технологій та ESG-підходів формує основу для цифрово орієнтованої, прозорої та етично відповідальної організаційної поведінки.

Таблиця 1

Сучасні цифрові інструменти дотримання ESG принципів міжнародними компаніями

Інструмент	Опис	Механізм впливу на прозорість та підзвітність	Практичне застосування в міжнародних компаніях	Стратегічний ефект
Системи бізнес-інтелекту	Платформи збору, аналізу та візуалізації даних	Забезпечують оперативний доступ до ключових показників діяльності, контроль процесів та ухвалення рішень	SAP BusinessObjects (Siemens), Power BI (Microsoft)	Підвищення обґрунтованості рішень, зменшення ризиків і покращення прозорості
Аналітика великих даних	Інструменти обробки великих обсягів структурованих і неструктурованих даних	Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, виявляти тенденції та аномалії, оцінювати ефективність управлінських процесів	Hadoop, Databricks (Amazon, Google)	Прогнозування ризиків, оптимізація процесів, підвищення адаптивності компанії
Блокчейн-технології	Децентралізовані реєстри з високим рівнем захисту даних	Гарантують незмінність даних, автоматизують контроль транзакцій і дій	IBM Blockchain (IBM), Ethereum-based корпоративні платформи	Забезпечення довіри, зменшення шахрайства, прозорість фінансових і операційних процесів
Платформи корпоративного моніторингу	Системи збору звітності та контролю відповідності нормам	Автоматизують аудит, контроль виконання політик, моніторинг ESG-показників	SAP GRC, MetricStream (Unilever, Siemens)	Підвищення відповідальності керівництва, ефективне управління ризиками, дотримання регуляторних вимог
Інструменти цифрового звітування	Платформи формування ESG-звітності та управлінських KPI	Стандартизують збір і подання інформації для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів	GRI Standards Reporting, SASB Reporting Tools	Підсилення довіри інвесторів, акціонерів і регуляторів; покращення репутації
Системи управління ризиками (ERM)	Цифрові платформи для ідентифікації, оцінки та контролю ризиків	Збирають і аналізують дані про операційні, фінансові та ESG-ризики	RiskWatch, LogicManager (Accenture, IBM)	Своєчасне виявлення ризиків, мінімізація втрат, стратегічна стійкість
Цифрові платформи комунікації та співпраці	Інструменти для інтегрованої взаємодії команд та управлінських органів	Забезпечують прозорість ухвалення рішень, обмін інформацією та колективне вирішення проблем	Microsoft Teams, Slack, Zoom (Microsoft, Google, Amazon)	Підвищення оперативності, прозорості комунікацій, узгодженість управлінських рішень

Джерело: систематизовано автором

Використання цифрових платформ збору й обробки даних, систем бізнес-інтелекту та інтегрованої ESG-звітності обумовлює відкритий доступ до інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських показників. Таким чином, підсилюється контроль з боку зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів та

формується розуміння у працівників причинно-наслідкових зв'язків між власною поведінкою та результатами діяльності компанії у сфері сталого розвитку. Прозорість ESG-показників стимулює відповідальні моделі поведінки, оскільки робить дії водночас менеджменту та персоналу предметом постійної оцінки та порівняння.

Загалом, сучасні цифрові інструменти стають ключовим механізмом забезпечення дотримання ESG-принципів міжнародними компаніями та формують нову модель організаційної поведінки, засновану на прозорості, підзвітності, етичності та стратегічній відповідальності. Інтеграція цифрових технологій у систему ESG-управління забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній, але й створює передумови для довгострокової стійкості, зміцнення довіри стейкхолдерів та розвитку соціально відповідального бізнесу в умовах глобальних трансформацій

Список використаних джерел:

1. Eccles R. G., Serafeim G. The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. 2013. URL: https://hbr.org/2013/05/the-performance-frontier-innovating-for-a-sustainable-strategy. 2. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 2015. Vol. 5, Is. 4, pp. 210-233, DOI: https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917. 3. Grewal J., Hauptmann C., Serafeim G. Material Sustainability Information and Stock Price Informativeness. Journal of Business Ethics, Forthcoming. 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2966144. 4. Kiron D., Unruh G., Kruschwitz N. et al. Corporate sustainability at a crossroads: Progress toward our common future in uncertain times. MIT Sloan Management Review. 2020. URL: https://sloanreview.mit.edu/projects/corporate-sustainability-at-a-crossroads/

Бокій О. В., канд. екон. наук, ст. дослідник
Інститут продовольчих ресурсів НААН, Україна

Інноваційні фактори конкурентоспроможності аграрної продукції України в умовах євроінтеграції

Глобальні інноваційні трансформації в умовах промислових революцій та зміни технологічних укладів, а також євроінтеграційні процеси в економіці України, від підписання Угоди про Асоціацію з ЄС у 2015 році, стимулювали розвиток усіх ланок економіки країни, і насамперед – аграрного сектора, який є системоутворюючим елементом зовнішньої торгівлі з ЄС та забезпечує більше половини валютних надходжень [1].

Конкурентоспроможність аграрної продукції на внутрішньому та європейському ринку формується насамперед за рахунок зниження витрат на її виробництво і, в масштабах ЄС, дешевою робочою силою, стабільністю постачання, завдяки великим площам засіву і концентрації вирощування

зернових та олійних культур, вигідному географічному розташуванню країни, що в мирних умовах забезпечувало вигідний логістичний хаб. В умовах воєнного часу зростає необхідність забезпечення стабільних та безпечних поставок аграрної продукції.

Разом із цим, зростає роль інноваційних рішень і чинників конкурентоспроможності, які можна систематизувати за напрямами відповідно до рис. 1.

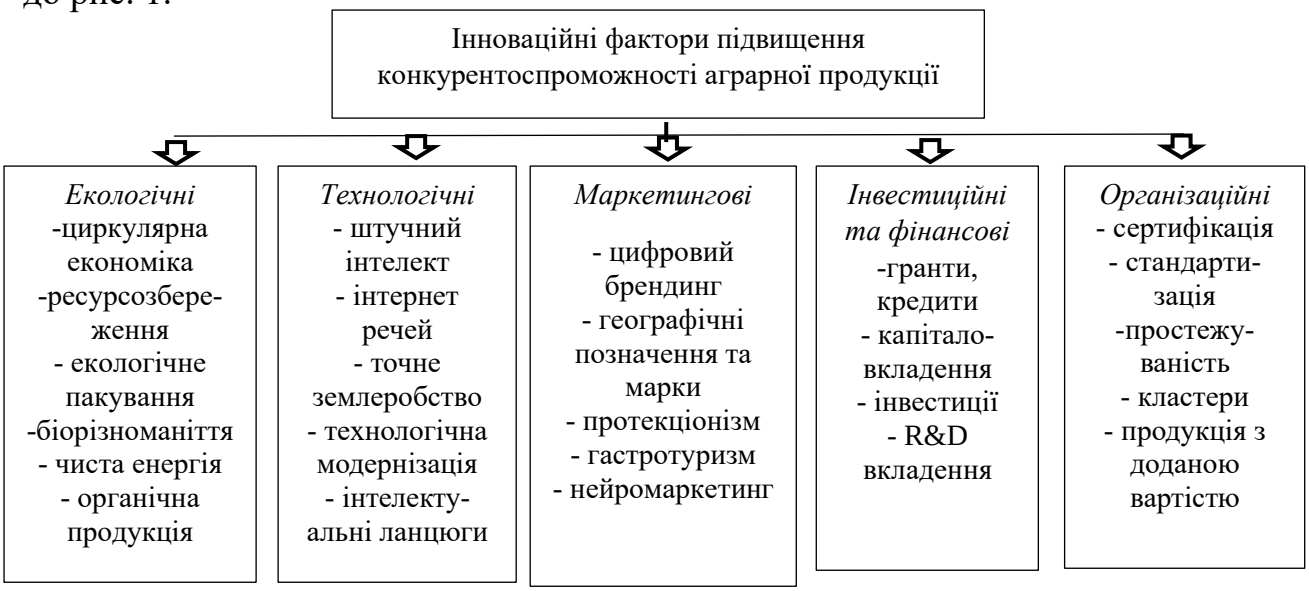

Рис. 1 Інноваційні фактори підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції

До екологічних чинників насамперед відносяться підходи циркулярної економіки, що засновані на безвідходному виробництві, знижені втрат і витрат, переробці відходів. Зважаючи на торгівлю з ЄС, циркулярна економіка є важливою складовою проголошеного Європейського зеленого курсу, націленого на перетворення континенту на кліматично нейтральну територію до 2050 року (Green Deal) [2]. У цьому контексті також важливо забезпечити й інноваційні заходи ресурсозбереження, які базуються насамперед на інноваціях у логістиці, зберіганні і торгівлі, де найбільше втрачається продовольство. Важливими чинниками також є розширення сегменту органічної продукції, умовами вирощування якої є екологічно чисте довкілля (впродовж тривалого часу), сертифікація та екологічні умови виробництва, а також екологічне пакування, яке стало невід'ємною умовою вступу до ринку Європейського Союзу.

Інноваційні технологічні фактори базуються на штучному інтелекті, який охоплює все більші сфери діяльності, включно з точковим землеробством, в тому числі інструментом забезпечення жорстких екологічних норм ЄС – Green Deal. Інноваційна технологічна модернізація харчових виробництв на вимогу ЄС націлена на впровадження цифрових та екологічних стандартів, прозорості виробництва продукції «від лану до столу», роботизацію контролю якості, що забезпечує нульову толерантність і використання інтелектуальних ланцюгів, застосування відновлювальної енергії та мінімізацію відходів.

Маркетингові фактори підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції сприятимуть її просуванню на внутрішній та зовнішній ринки, збільшенню обізнаності ЄС щодо національних брендів та зростанню продажів. Цифровий брендинг націлений на зміцнення довіри між брендом і споживачем та прискорення продажів за допомогою цифрових каналів. Важливе значення для впізнаваності та іміджу бренду і продукту мають географічні позначення та марки, які створюють синергетичний ефект для успішного просування продукції на ринки ЄС. Нейромаркетинг заснований на підсвідомих реакціях покупця на продукції, зокрема на колір і поверхню пакування, шрифт та дизайн, країну походження і найбільш розповсюджений у країнах з розвиненою економікою – Німеччині, Франції, Нідерландах. Дані отримуються, шляхом вимірювання миттєвої реакції покупця на товар за допомогою сенсорних датчиків або зчитування міміки обличчя.

У здійсненні інноваційних рішень для забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції вирішальну роль відіграє інвестиційна складова, завдяки якій реалізуються інноваційні проєкти та здійснюється фінансування необхідних заходів (шляхом інвестицій, кредитів, грантів). R&D вкладення (інвестиції у науково-дослідні та конструкторські роботи) є важливою складовою реалізації інноваційних рішень. На шляху інтеграції України до європейської спільноти, для забезпечення конкурентоспроможності продукції, особливої важливості набуває гармонізація нормативного-законодавчого поля, насамперед стандарти якості. Організаційні заходи, включно із сертифікацією та стандартизацією, мають забезпечити простежуваність продукції та забезпечення високої доданої вартості у продовольчих ланцюгах, на виконання Національної економічної стратегії [3]. Ключовим елементом інноваційної конкурентоспроможності виступають промислові кластери, які поєднують підприємства ланцюгу створення доданої вартості, наукові-дослідні та інші установи, здебільшого за територіальним підходом, для спільного впровадження нових технологій та інновацій та забезпечення розвитку підприємств.

В умовах євроінтеграції інноваційні фактори конкурентоспроможності продукції аграрного сектора набувають все більшого значення. Підвищенню конкурентоспроможності сприятиме перехід від сировинної моделі до експорту продукції з доданою вартістю, впровадження цифрової простежуваності та інших інновацій відповідно до вимог європейського зеленого курсу (Green Deal).

Список використаних джерел:

1. Пульс Угоди. URL: https://pulse.kmu.gov.ua/; 2. European Green Deal Policies and Sustainability. URL: https://egd-report-2023.unsdsn.org/european-green-deal-policies-and-sustainability; 3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова КМУ від 3 березня 2021 року № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text.

Вдовенко Н. М. д.е.н., професор
Олифіренко А. С. здобувач вищої освіти ступеня магістр
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Сучасні тенденції економіко-технологічного розвитку галузі аквакультури у контексті цифрових інновацій та глобальних викликів

Аквакультура сьогодні є найшвидше зростаючим сектором харчової промисловості. За даними ФАО ООН, саме аквакультура, а не вилов у дикій природі, тепер забезпечує понад 50 % всієї риби, яку споживає людство [4]. Однак такий швидкий розвиток створює і проблеми – традиційне вирощування часто шкодить природі через забруднення води та використання величезної кількості ресурсів. Тому головна проблема полягає в тому, як задовольнити зростаючий попит на рибу, не руйнуючи екосистеми. Нині існує декілька основних напрямів розвитку аквакультури, які роблять галузь екологічною.

По-перше, активно впроваджуються рециркуляційнв аквакультурні системи та інтегрована аквакультура. Для того щоб зменшити забруднення водойм, господарства використовують установки замкнутого водопостачання, де вода очищується та повторно використовується. Вчені зазначають, що сучасні технології дають можливість скоротити споживання енергії на 20–40 % [2]. Окрему увагу привертає поєднання вирощування риби з рослинами (аквапоніка) або іншими видами водних організмів. Наприклад, дослідження 2024 р. показало можливість одночасного вирощування риби, креветок та овочів у єдиній системі, де відходи риби використовуються як добриво для рослин. Це дозволило засвоїти майже 97 % фосфору з корму, який у традиційних господарствах втрачається [3].

По-друге, важливим напрямом є вдосконалення годівлі та підтримання здоров’я риб. Оскільки корми становлять значну частину витрат у аквакультурі, дослідники шукають альтернативу рибному борошну, яке виготовляється з дикої риби. Дослідження показують, що ефективною заміною можуть бути личинки мухи чорної львинки (Hermetia illucens), які характеризуються високим вмістом білка та поживних речовин. Їх використання у складі кормів для об’єктів аквакультури дозволяє зменшити залежність від природних водних біоресурсів, знизити вартість кормів і сприяє розвитку циркулярної біоекономіки шляхом переробки органічних відходів [1]. Також активно вивчається використання кормових добавок, зокрема пробіотиків і бутирату натрію, для зміцнення імунітету риб. За результатами дослідження вчених, добавка Poly-β-hydroxybutyrate (PHB) підвищує стійкість риби до захворювань, що дозволяє зменшити використання антибіотиків [5].

По-третє, перспективним напрямом є розвиток циркулярної економіки через використання біовугілля. Дослідження 2025 року показало, що під час пропускання води з рибних господарств через біовугілля, виготовлене з лісових відходів, відбувається поглинання поживних речовин. Надалі таке біовугілля може використовуватись як добриво в сільському господарстві. Завдяки цьому утримання фосфору збільшується до 99 %, а відходи перетворюються на корисний ресурс [6].

Таким чином, сучасна аквакультура поступово переходить від традиційних методів вирощування до формування комплексної та екологічно збалансованої системи виробництва. Основними тенденціями є перехід РАС системи, які економлять воду; використання альтернативних кормів (комахи, водорості) [2]. Для подальшого розвитку варто підтримувати малі ферми у впровадженні цих технологій в умовах цифрових інновацій, економічних, глобальних, фінансових викликів.

Список використаних джерел:

1. Забезпечення конкурентоспроможності при формуванні пропозиції на продукцію з чорної львинки в аспекті інклюзивної моделі циркулярної біоекономіки: методичні рекомендації. Заленська Є. А., Шарило Ю. Є., Вдовенко Н. М., Поплавська О. С., Плічко В. Ф. та ін. (2025). Київ: НУБіП України. 55 с.; 2. FAO. (2024). The State of World Fisheries and Aquaculture 2024: Blue Transformation in Action. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: FAO SOFIA 2024. https://openknowledge.fao.org/items/8ab20ccf-1e9d-4ae6-836c-ca770d16da01; 3. Hashmi, Z., Metali, F., Amin, M., et al. (2025). Recirculating aquaculture systems: Advances, impacts, and integrated pathways for sustainable growth. ScienceDirect.; 4. Scientific Reports. (2024). Optimizing nutrient utilization through freshwater IMTA-aquaponic and hydroponic systems. Nature, 14, 14878.; 5. Xie, W., Ma, H., Gao, M., et al. (2024). Effect of Amorphous Halomonas-PHB on Hybrid Grouper Juveniles. Animals, 14(18), 2649; 6. ScienceDirect. (2025). Creating circular pathways for nutrients in aquaculture using biochar. Resources, Conservation and Recycling. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344925005841

Власенко О.А., викладач,
Східноєвропейський Університет імені Рауфа Аблязова, Україна

Методичний підхід до оцінки впливу інвестицій у житлову нерухомість: макро-, мезо- та мікрорівні

Сучасний ринок житлової нерухомості є складним детермінантом економічного прогресу, що акумулює значні фінансові потоки та стимулює розвиток багатьох суміжних секторів. У таких умовах виникає гостра потреба в інструментах, здатних комплексно виміряти результативність капіталовкладень.

Саме тому актуальність дослідження полягає у необхідності формування багаторівневого методичного підходу. На макрорівні він дозволить оцінити внесок інвестицій у ВВП, на мезорівні – їхній вплив на інфраструктурний та соціальний потенціал регіонів, а на мікрорівні — фінансову ефективність для конкретних девелоперів та інвесторів. Такий інтегрований аналіз забезпечить підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Узагальнення підходів до оцінки впливу інвестицій у житлову нерухомість на макро- та мікрорівні створює підґрунтя для їх інтеграції у єдину логіку аналізу.

Ідеться не лише про співіснування різних методик, а про їх послідовне поєднання: від опису джерел і типів інвестицій – до каналів трансмісії через будівельний сектор, фінансову систему та соціально-демографічні процеси – і далі до вимірюваних результатів на рівні економіки, регіонів і домогосподарств. Така інтеграція дає змогу пов'язати агреговані макроекономічні ефекти з просторовими зрушеннями та конкретними змінами умов життя населення.

Систематизація макро- та мікрорівневих підходів дозволяє окреслити базові елементи методичного оцінювання. По-перше, всі розглянуті дослідження виходять із потреби відокремити житлові інвестиції від інших видів капітальних вкладень і описати їх як самостійне джерело шоків та структурних змін. По-друге, макромоделі послідовно показують необхідність включення до аналізу фінансових змінних (ставок, кредиту, боргу домогосподарств), демографічних факторів (міграція, розмір домогосподарств) та просторових характеристик (регіональна структура житлового фонду), тоді як мікродослідження вимагають деталізації домогосподарств за доходами, віком, статусом власності та ступенем вразливості. По-третє, дослідження, присвячені реконсрукції житла в Україні, доводять, що інвестиційні рішення мають оцінюватися не лише через фінансову ефективність, а й через вплив на доступність житла, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, просторову справедливість та стійкість міських систем [1-2].

Узгодження цих вимог веде до потреби узагальнення, де джерела інвестицій, типи житлових проєктів та просторові параметри поєднані з каналами трансмісії (будівельний сектор, фінансова система, соціально-демографічні процеси), набором макро-, мезо- й мікрорівневих індикаторів та відповідним інструментарієм. Крім того, на рис. 1 відображено зворотні зв'язки: макроекономічні результати й зміни добробуту домогосподарств, які впливають на подальші можливості інвестування в житлову нерухомість і на конфігурацію політики.

Методичний підхід до оцінки впливу інвестицій у житлову нерухомість узагальнює не окремі показники, а логіку того, як інвестиції в житловий сектор перетворюються на економічні, просторові й соціальні результати, де відображено послідовний ланцюг: поєднання різних джерел і форматів фінансування, їх розміщення у неоднорідному за безпекою та руйнацією просторі, проходження через виробничі, фінансові, демографічні та інфраструктурні механізми, а далі – фіксацію результатів на загальнодержавному, регіональному й домогосподарському рівнях з урахуванням ризиків та обмежень. Така оцінка можлива тільки за умов системної статистики, поєднання макро-, регіональних і мікроданих та використання складних методів аналізу, здатних ураховувати просторову й часову неоднорідність.

Проаналізовано запропонований методичний підхід до оцінки впливу інвестицій у житлову нерухомість та виділено кілька ключових тенденцій. По-перше, житлові інвестиції перестають бути суто «будівельною» категорією й дедалі більше розглядаються як інструмент відновлення економіки, переформатування просторової структури країни та стабілізації домогосподарств. Це зумовлює перехід від вузьких техніко-економічних

розрахунків проектів до комплексних оцінок, де одночасно враховуються вплив на випуск, податкову базу, міграцію, доступність житла й інтеграцію ВПО.

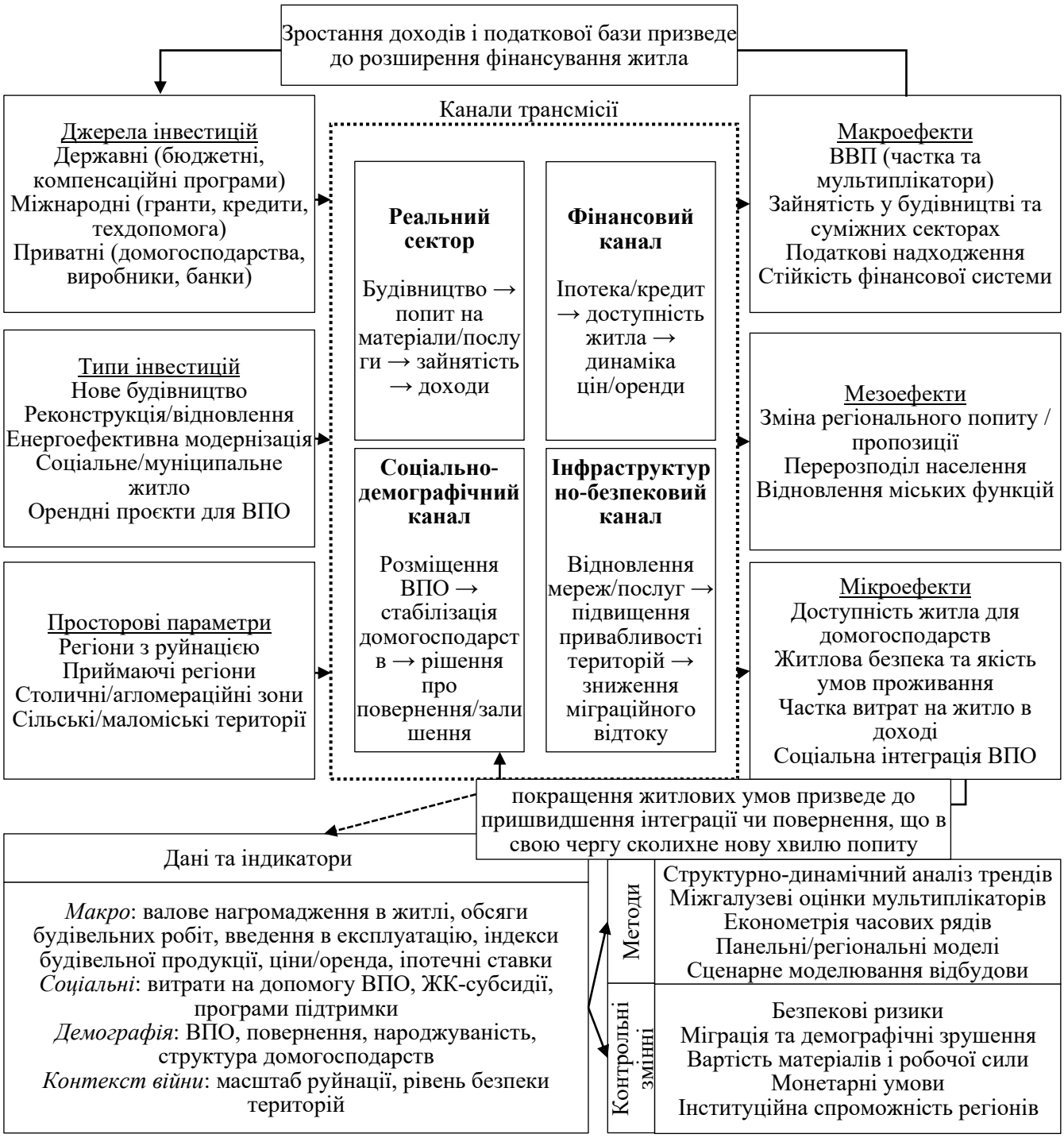

Рис. 1. Методичний підхід до оцінки впливу інвестицій у житлову нерухомість: макро-, мезо- та мікрорівні

Джерело: побудовано автором.

По-друге, видно посилення ролі зовнішніх факторів – безпеки, міграційних потоків, цінових та фінансових шоків – як таких, що можуть як підсилювати, так і нівелювати позитивний ефект інвестицій; отже сам по собі обсяг вкладень не гарантує бажаних результатів без роботи з цими обмеженнями. По-третє, акцент

на трьох рівнях результатів свідчить про відхід від практики, коли рішення приймалися лише на основі агрегованих макропоказників: тенденція полягає в тому, щоб одночасно відстежувати вплив на регіони та домогосподарства й уникати ситуації, коли зростання національних індикаторів супроводжується поглибленням територіальної та соціальної нерівності. Нарешті, наявність зворотного зв'язку між результатами та подальшими інвестиційними можливостями вказує на поступовий перехід від «разових» програм відновлення до циклічної моделі, де успішно реалізовані проєкти формують фінансовий та інституційний ресурс для наступних етапів житлової політики.

Список використаних джерел:

1. Slobodeniuk O. Methodological foundations for analysis and selection of investment projects for housing stock reconstruction. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2023. Vol. 3, no. 52. P. 179–187. URL: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).179-187. 2. European Investment Bank, *EIB investment report 2018/2019 – Retooling Europe's economy*, European Investment Bank, 2018, **https://data.europa.eu/doi/10.2867/9501**

Воронюк Є. В., викладач
Стешенко О. О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Вплив стратегії Guanxi на організаційну поведінку підприємства в країнах Південної Азії на прикладі В'єтнаму

В'єтнам - це соціалістична республіка з однопартійною системою управління, яка з 1986 року проводить політику економічного оновлення (Doi Moi) [1]. Країна трансформувалася з аграрної економіки в один із провідних регіональних виробничих хабів електроніки та текстильної продукції. В'єтнам активно інтегрується у світову торгівлю, будучи членом ВТО та підписавши низку угод про вільну торгівлю (зокрема EVFTA з ЄС) [2]. Стабільна політична вертикаль забезпечує довгострокове планування, проте бізнес-середовище вимагає глибокого розуміння ролі держави та специфічних місцевих правил.

Політичні фактори (P). Політичне середовище В'єтнаму вирізняється високим рівнем централізації та стабільності, що є результатом однопартійної системи управління. Це створює передбачуваний фундамент для довгострокового стратегічного планування іноземних підприємств. Згідно зі звітами міжнародних аналітичних інституцій, В'єтнам характеризується відносно високим рівнем політичної стабільності серед країн АСЕАН, що формує передбачуване середовище для довгострокового бізнес-планування [3]. Державна стратегія «Doi Moi» продовжує курс на лібералізацію ринку, що

підтверджується участю В'єтнаму у 16 чинних угодах про вільну торгівлю, включаючи EVFTA та CPTPP [4]. За даними Transparency International (2024), В'єтнам має показник 40 балів зі 100. Хоча це свідчить про наявність бюрократичних ризиків, динаміка останніх років є позитивною завдяки державній антикорупційній кампанії, що робить умови для нового бізнесу більш прозорими, ніж десятиліття тому [5].

Економічні фактори (E). Економіка В'єтнаму демонструє швидке структурне зростання: країна поступово відійшла від переважно аграрної моделі та стала важливим виробничим центром електроніки й технологічного складання у глобальних ланцюгах доданої вартості [6]. ВНД на душу населення становить близько 4,347 USD, що офіційно класифікує країну із доходами нижче середнього [7]. Уряд активно залучає прямі іноземні інвестиції через систему спеціальних економічних зон. Для нових підприємств у сферах високих технологій діють пільгові ставки податку на прибуток (наприклад, 10% замість стандартних 20% протягом перших 15 років діяльності) [8].

Соціальні фактори (S). Соціальний ландшафт В'єтнаму характеризується «демографічним дивідендом», де велика частка працездатного населення стимулює як виробництво, так і споживання. Понад половина населення - це люди віком до 35 років, що забезпечує підприємство молодими, енергійними кадрами, які швидко адаптуються до нових технологій. Водночас середня заробітна плата залишається конкурентною (близько $300–450), що дозволяє оптимізувати операційні витрати [6; 9]. Концепція «Guanxi » (побудова мережі взаємовигідних зв'язків) є критичною: успіх бізнесу значною мірою залежить від налагодження особистих стосунків із локальними партнерами та владою [11].

Технологічні фактори (T). В'єтнам здійснює «технологічний стрибок», оминаючи певні етапи класичної індустріалізації на користь цифровізації. Країна демонструє один із найвищих рівнів проникнення смартфонів у Південно-Східній Азії. Рівень покриття 4G/5G сягає 95%, що робить цифрові канали продажу пріоритетними для виходу на ринок [10]. Організаційна поведінка підприємства на в'єтнамському ринку має бути адаптована до високої дистанції влади та ієрархічності, що диктується фактором S (колективістська культура) та традиційними цінностями поваги до авторитету. Для підприємця це означає необхідність побудови чіткої вертикальної структури управління, де керівник бере на себе роль «наставника», а делегування відповідальності супроводжується детальними інструкціями, оскільки фактор S (соціальні норми) передбачає високу дисципліну та уникнення ризиків з боку підлеглих заради «збереження обличчя». Ефективність операційної діяльності критично залежить від стратегії Guanxi - побудови мережі особистих довірчих відносин, що зумовлено факторами P (бюрократизація) та S (важливість зв'язків) [11].

Окремо слід наголосити, що в даній роботі Guanxi використовується як аналітична категорія для позначення мережі персоналізованих довірчих ділових відносин, характерних для конфуціанських культур, включаючи В'єтнам, хоча у в'єтнамському контексті існують власні локальні особливості. У в'єтнамському бізнес-середовищі формальний контракт має меншу вагу, ніж особиста лояльність, тому підприємець повинен інвестувати час у неформальну

комунікацію з партнерами та представниками влади. Чинник Е та висока конкуренція за кадри вимагають впровадження програм професійного розвитку та соціальних пакетів, оскільки для в'єтнамського персоналу можливість кар'єрного зростання є ключовим стимулом лояльності. Завдяки чиннику Т (вибухове поширення цифрових технологій), організаційна поведінка має включати агресивне впровадження мобільних систем управління та електронних платежів, що відповідає державній програмі цифровізації. Водночас фактор Р (державний контроль) вимагає від бізнесу гнучкості та готовності до швидких змін у регуляторному полі, що робить адаптивність та швидкість прийняття рішень головними конкурентними перевагами.

Таким чином, успіх підприємства залежить від вміння балансувати між суворою внутрішньою дисципліною та зовнішньою м'якістю у розбудові партнерських мереж, інтегруючи компанію в економічну екосистему Південно-Східної Азії.

Список використаних джерел

1. 40 years of the Party's leadership in the country's Doi Moi (Renovation) process. Vietnam.vn. 2026. URL: https://www.vietnam.vn/en/40-nam-dang-lanh-dao-cong-cuoc-doi-moi-cua-dat-nuoc (дата звернення: 05.05.2026); 2. World Trade Organization. Vietnam and the WTO. URL: https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/vietnam_e.htm (дата звернення: 05.05.2026); 3. The World Bank. Worldwide Governance Indicators: Political Stability and Absence of Violence/Terrorism for Vietnam. Washington, D.C., 2024. URL: https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators (дата звернення: 05.05.2026); 4. Ministry of Industry and Trade of Vietnam. Overview of Vietnam's Free Trade Agreements. Hanoi, 2024. URL: https://www.moit.gov.vn/en (дата звернення: 05.05.2026); 5. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024: Vietnam. Berlin, 2025. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/vnm (дата звернення: 05.05.2026); 6. The World Bank. The World Bank in Vietnam: Overview. Washington, D.C., 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/country/vietnam/overview (дата звернення: 05.05.2026); 7. The World Bank. World Development Indicators: GNI per capita, Atlas method (Vietnam). Washington, D.C. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD?locations=VN (дата звернення: 05.05.2026); 8. PwC. Worldwide Tax Summaries: Vietnam Corporate Income Tax System. London, 2024. URL: https://taxsummaries.pwc.com/vietnam/corporate/taxes-on-corporate-income (дата звернення: 05.05.2026); 9. International Labour Organization. Vietnam Labour and Wage Trends Report. Geneva. URL: https://www.ilo.org/hanoi/areasofwork/WCMS_748677/lang--en/index.htm (дата звернення: 05.05.2026); 10. GSMA Intelligence. The Mobile Economy Asia Pacific 2024. London, 2024. URL: https://www.gsma.com/mobileeconomy/apac/ (дата звернення: 05.05.2026); 11. Hofstede Insights. Country Comparison Tool: Vietnam. URL: https://www.hofstede-insights.com/country/vietnam/ (дата звернення: 05.05.2026).

Гарбажій К.С., канд. с-г наук, доцент
Одеський національний технологічний університет, Україна

Генезис теоретичних поглядів на конкурентоспроможність як економічну категорію

В умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових і національних ринках особливого значення набуває дослідження конкурентоспроможності як однієї з ключових економічних категорій, що є визначальним чинником ефективного функціонування суб'єктів господарювання, забезпечення їх стійкого розвитку, а також інтеграції економіки країни у світове господарство. Зростання відкритості національних економік, інтенсифікація міжнародної торгівлі та поглиблення процесів економічної інтеграції зумовлюють необхідність формування нових підходів до забезпечення конкурентних переваг як на рівні підприємств, галузі, так і на рівні держави. За динамічного ринкового середовища конкурентоспроможність стає не лише результатом ефективного використання ресурсів, а і наслідком інноваційної діяльності, стратегічного управління та здатності до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. В такому ключі важливим є з'ясування сутності поняття конкуренції як базової економічної категорії, що виступає основою формування конкурентоспроможності.

В науковій літературі конкуренція (від лат. *concurrere* - стикатися, змагатися) трактується як суперництво економічних суб'єктів - індивідів, груп чи організацій - у процесі досягнення подібних цілей і отримання кращих результатів у певній сфері діяльності [1]. Вона є невід'ємною ознакою ринкових відносин і відображає взаємодію інтересів учасників економічної системи [2]. В прикладному економічному аспекті конкуренцію доцільно розглядати як боротьбу суб'єктів господарювання за отримання економічних вигод, насамперед прибутку, шляхом використання більш ефективних умов виробництва, реалізації продукції та залучення ресурсів. Такий підхід підкреслює її роль як ключового механізму функціонування товарного виробництва та ринкової економіки загалом. Отже, конкуренція виступає не лише формою взаємодії економічних суб'єктів, але й важливим механізмом регулювання ринкових процесів, що стимулює підвищення ефективності виробництва, якості продукції та впровадження інновацій. Такий підхід узгоджується з класичними та сучасними економічними теоріями, у межах яких конкуренція розглядається як рушій економічного розвитку.

Проблематика економічного суперництва привертала увагу науковців на різних етапах розвитку економічної думки, у межах яких формувалися різні підходи до розуміння сутності конкуренції та конкурентоспроможності. Окремі аспекти конкурентних відносин досліджувалися ще на ранніх етапах становлення економічної теорії, що зумовило формування широкого спектра концепцій та наукових підходів. З метою систематизації еволюції наукових поглядів автором узагальнено основні етапи розвитку теоретичних підходів до конкуренції та конкурентоспроможності, які відображено на рис. 1.

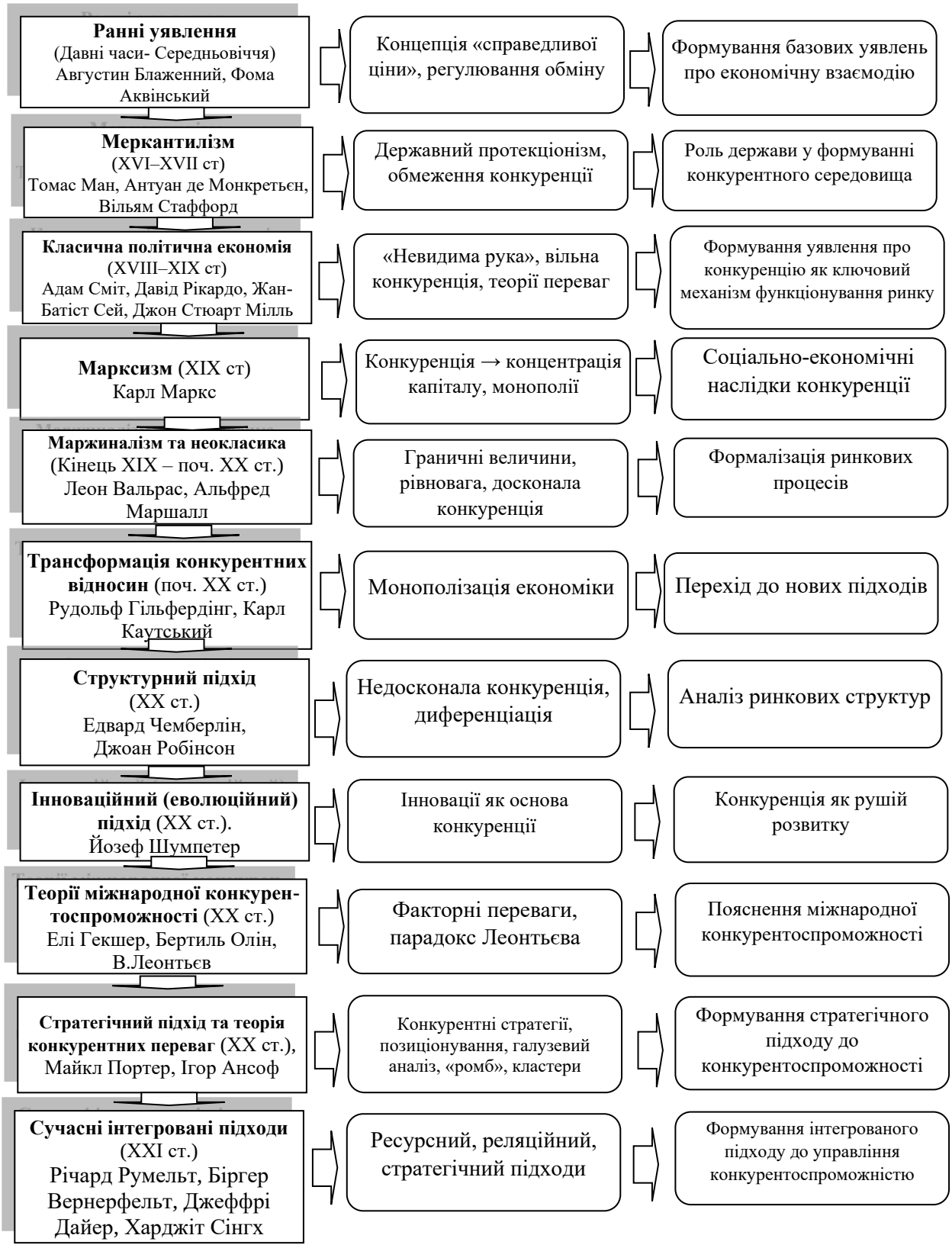

Рис. 1. Генезис теоретичних поглядів до конкуренції та конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором [3-4]

Так, відомості про обмеження на позичковому ринку викладені у зводі законів царя Хаммурапі, а також у давньокитайських і давньогрецьких джерелах,

тоді як концепція справедливої ціни досліджувалася у працях Августина Блаженного та Фоми Аквінського. Подальший розвиток теоретичних уявлень про конкуренцію пов'язаний із розширенням міжнародної торгівлі та формуванням світового ринку, що зумовило зростання інтересу в XVI-XVII ст. до даної проблематики з боку представників меркантилізму.

Отже, дослідження показало, що конкурентоспроможність є динамічною економічною категорією, яка еволюціонувала від базових уявлень про «справедливу ціну» до складних інтегрованих стратегій. Встановлено, що конкуренція виступає фундаментальним механізмом ринку, стимулюючи інновації, ефективність ресурсів та адаптацію до глобальних змін. Генезис поглядів охоплює класичні теорії вільного ринку, маржиналізм, інноваційний підхід Шумпетера та сучасні концепції стратегічного управління. Сьогодні конкурентоспроможність визначається не лише факторами виробництва, а й здатністю суб'єктів формувати унікальні стратегічні переваги в умовах міжнародної інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Універсальний словник-енциклопедія / гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович. – К. : «Ірина», 1999. – 1551 с. 2. Чорна Н.М. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення та оцінки. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Т. 29. № 3. С. 145–150. 3. Гриньова В.М., Гайдай Т.В. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти. К.: Вид-во КНЕУ, 2018. 212 с. 4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів К.: Видавничий дім «КМ Академія», 2005. 390 с.; Hayek F. The Road to Serfdom. — New York. — 2006. — 226 p.

Гасімзаде М. Е. огли, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії [*]
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

Сучасні тенденції цифрової трансформації організаційних структур підприємств у ЄС

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабною цифровізацією, де для підприємств ЄС цифрова трансформація стала фундаментальною стратегією виживання та конкурентоспроможності. Впровадження штучного інтелекту, хмарних обчислень і великих даних вимагає кардинальної перебудови внутрішніх зв'язків бізнесу, оскільки класичні ієрархічні структури гальмують інновації. Сучасні технології зумовлюють перехід до децентралізації, ущільнення ієрархій та гнучких крос-функціональних Agile-команд, що інтегрують людину та ШІ в межах концепції Індустрії 5.0.

[*] Науковий керівник – Т.І. Лепейко, д-р екон. наук, професор

Важливим стимулом є програма ЄС «Цифрове десятиліття 2030», яка встановлює чіткі цільові показники для бізнесу, хоча її реалізацію ускладнює цифровий розрив між регіонами Європи. Це дослідження є особливо актуальним для України в контексті євроінтеграції: гармонізація з цифровим ринком ЄС вимагає від вітчизняних компаній переймати європейський досвід реструктуризації для інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Відтак, аналіз цих процесів збагачує теорію управління змінами та надає управлінцям практичні інструменти для підвищення адаптивності підприємств.

Комплексне використання технологій штучного інтелекту підприємствами ЄС засвідчує, що ШІ поступово поєднується з аналітикою даних і хмарною інфраструктурою, однак цей процес ще не є масовим (табл. 1). Частка підприємств, які використовують технології ШІ та виконують аналіз даних, але не купують складні або проміжні хмарні обчислювальні послуги, зросла з 1,36% у 2023 р. до 3,02% у 2025 р. Частка підприємств, які використовують ШІ та не купують складні або проміжні хмарні послуги, знизилася з 14,39% до 11,83%. Частка підприємств, які використовують ШІ, але не купують складні або проміжні хмарні послуги та не виконують аналіз даних, збільшилася з 1,20% до 2,29%. Такі значення потребують обережної інтерпретації, оскільки вони відображають не загальний масштаб ШІ, а специфічні комбінації використання ШІ, аналітики даних і хмарних сервісів.

Таблиця 1

Комплексне використання технологій штучного підприємствами ЄС

Підприємства використовують технології штучного інтелекту	2023	2025
та виконують аналіз даних, але не купують складні або проміжні хмарні обчислювальні послуги	1,36	3,02
та не купують складні або проміжні хмарні обчислювальні послуги	14,39	11,83
але не купують складні або проміжні хмарні обчислювальні послуги та не виконують аналіз даних	1,20	2,29

Джерело: складено автором на основі [1].

Організаційний зміст цих даних полягає в тому, що ШІ може впроваджуватися на різних рівнях зрілості цифрової інфраструктури. Частина підприємств використовує ШІ разом з аналізом даних, що відповідає більш зрілій аналітичній моделі управління. Інша частина використовує ШІ без складних хмарних послуг, що може свідчити про застосування готових програмних рішень або локальних інструментів без глибокої інфраструктурної інтеграції. Для організаційної структури принципово важливо, що ШІ змінює не лише окремі операції, а й розподіл управлінських функцій: частина аналітичних, інформаційних і контрольних завдань переходить до алгоритмічних систем, тоді як роль менеджменту зміщується у бік інтерпретації результатів, контролю якості даних, управління ризиками та координації цифрових змін.

Узагальнення тенденцій дає змогу простежити послідовність цифрової трансформації організаційних структур підприємств (рис. 1).

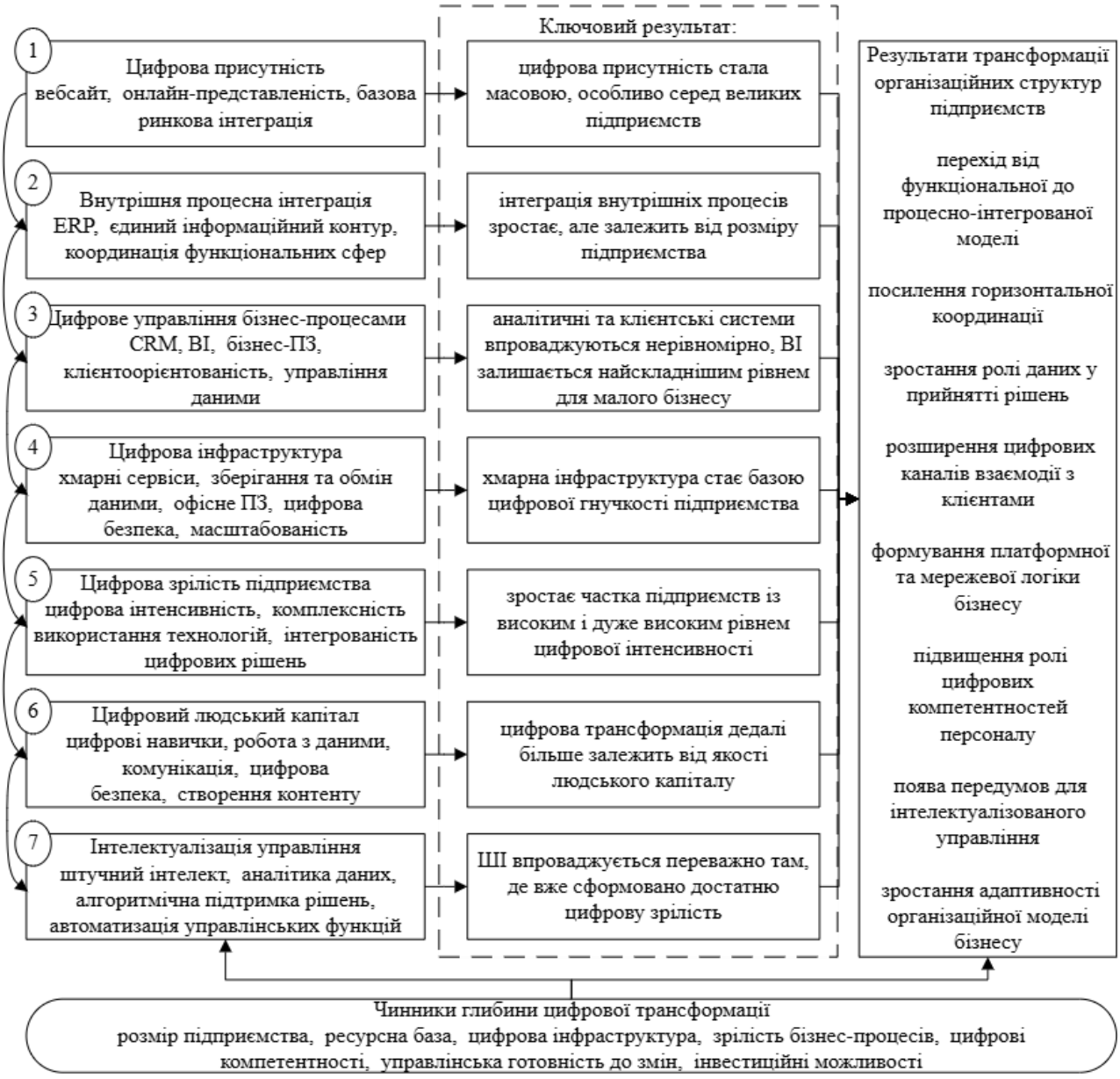

Рис. 1. **Траєкторія сучасних тенденцій цифрової трансформації організаційних структур підприємств у ЄС**

Джерело: розроблено автором.

Ця послідовність демонструє, що цифрова трансформація організаційної структури має накопичувальний характер. Підприємство не може ефективно перейти до ШІ без попереднього розвитку цифрової інфраструктури, процесної інтеграції, управління даними та цифрових компетентностей. Так само використання ERP або CRM не забезпечує повної трансформації, якщо воно не супроводжується зміною управлінських практик і міжфункціональної координації. Тому цифрова трансформація є не одномоментним актом упровадження технологій, а процесом послідовного ускладнення організаційної моделі.

Сучасні тенденції цифрової трансформації підприємств ЄС свідчать про зміщення акценту від зовнішньої цифрової присутності до внутрішньої структурної перебудови бізнесу. Вебсайт залишається базовим елементом

цифрової присутності, однак ключові організаційні зміни відбуваються на рівні ERP-інтеграції, CRM-взаємодії, BI-аналітики, хмарної інфраструктури, цифрової інтенсивності та ШІ. Розмір підприємства виступає одним із визначальних факторів глибини цифрової трансформації: великі підприємства швидше досягають високих і дуже високих рівнів цифрової інтенсивності, тоді як малі підприємства демонструють повільніший перехід до складних цифрових систем. Водночас загальне зростання цифрової інтенсивності та цифрових навичок створює передумови для поступового скорочення цього розриву.

Отже, аналіз тенденцій цифрової трансформації підприємств ЄС виконує функцію порівняльного орієнтира, що дозволяє визначити ключові напрями організаційних змін у цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Artificial intelligence by size class of enterprise. *Eurostat*. URL: https://doi.org/10.2908/ISOC_EB_AI. 2. Use of artificial intelligence in enterprises. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises. 3. Melville, Kraemer, Gurbaxani. Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*. 2004. Vol. 28, no. 2. P. 283. URL: https://doi.org/10.2307/25148636

Глушков О.А., канд. техн. наук, доцент
Відокремлений структурного підрозділу «Фаховий коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу Одеського національного технологічного університету», Україна

Чинники конкурентоспроможності тваринництва в Україні

Оцінка конкурентоспроможності окремих галузей економіки дає змогу визначити їх сильні та слабкі сторони, а також сформувати ефективні стратегії розвитку. Однією з базових галузей національної економіки є аграрний сектор, який історично відіграє ключову роль як у забезпеченні внутрішнього споживання, так і експорту продовольчої продукції. Конкурентоспроможність тваринництва як важливої галузі національної економіки, а також ефективність функціонування підприємств тваринницького профілю безпосередньо залежать від рівня розвитку та загальної конкурентоспроможності аграрного сектору країни. Тваринництво не лише є складовою частиною аграрного сектору, а й відіграє важливу роль у формуванні продовольчої безпеки та експортного потенціалу держави. При цьому варто зазначити, що аграрна галузь економіки має низку специфічних особливостей, які ускладнюють безпосереднє застосування методів оцінювання конкурентоспроможності, які традиційно використовуються для економіки країни загалом або для інших галузей промисловості чи сфери послуг. До таких особливостей можна віднести:

- Низький рівень рентабельності аграрного сектору порівняно з іншими галузями економіки. Сільське господарство часто демонструє залежність від коливань світових цін на сировинні товари та сезонності виробництва;
- Тривалий виробничий цикл і значний період окупності інвестицій. Вкладення в аграрну галузь, зокрема у розвиток садівництва, тваринництва, органічного виробництва чи зрошувальних систем, потребують довгострокового підходу інвесторів;
- Порівняно низький рівень створюваної валової доданої вартості, що є наслідком переважної орієнтації на експорт сировинної продукції з недостатньою глибиною її переробки, що знижує загальну ефективність та конкурентоспроможність галузі на глобальних ринках;
- Висока ступінь непередбачуваності результатів господарської діяльності. Сільське господарство залишається суттєво залежним від природно-кліматичних умов (посухи, повені, аномальні температури), що в контексті зміни клімату впливає на стабільність виробництва;
- Екологічний чинник. У процесі аграрного виробництва важливо мінімізувати шкідливий вплив на довкілля. Підвищення конкурентоспроможності галузі все більше залежить від здатності виробляти екологічно чисту, безпечну для здоров'я людини продукцію, яка відповідає вимогам сталого розвитку та міжнародним стандартам (сертифікація GlobalG.A.P., органічне виробництво тощо).

Попри зазначені виклики, сільське господарство України має значний потенціал підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, врахування галузевої специфіки та системна робота над усуненням існуючих бар'єрів дозволяють розглядати агарний сектор як одну з найбільш перспективних складових конкурентоспроможної вітчизняної економіки майбутнього.

За даними Світового банку, до 2030 року населення планети збільшиться до близько 8,5 мільярдів осіб, а до 2050 року – до понад 9,7 мільярдів осіб. Водночас Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) прогнозує суттєве скорочення площі орних земель в розрахунку на душу населення: з 0,25 га у 2000 році до приблизно 0,18 га до 2050 року. В умовах зростаючого глобального попиту на продукти харчування та водночас зменшення доступних земельних ресурсів, зростає важливість забезпечення високої конкурентоспроможності сільського господарства. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного сектору здійснюється на основі аналізу ключових груп чинників, які визначають здатність галузі ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Аналіз основних груп чинників конкурентоспроможності аграрного сектору економіки свідчить, що успіх аграрної галузі залежить від комплексного впливу природно-ресурсних, технологічних, економічних, інфраструктурних та інституційних умов (рис. 1). Тож, системна оцінка таких чинників дозволяє формувати ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України в умовах глобалізованого та швидкозмінного ринку.

Україна має вагомі природні переваги (родючі ґрунти, сприятливий клімат), а також демонструє поступове зростання технологічного рівня

агровиробництва та орієнтацію на інноваційний розвиток. Водночас зберігаються виклики, пов'язані з логістикою, державним регулюванням, фінансовою доступністю для малих та середніх виробників, а також із відповідністю міжнародним стандартам. Для посилення конкурентоспроможності необхідно стимулювати глибшу переробку продукції для підвищення доданої вартості, підтримувати розвиток сталого та екологічного сільського господарства, розвивати інфраструктуру та логістику, сприяти цифровізації агросектору, удосконалювати державну політику підтримки аграрного бізнесу. Тільки комплексний підхід дозволить вітчизняному сільському господарству зберегти і посилити свої позиції на глобальному ринку в умовах зростаючого світового попиту на якісні та безпечні продукти харчування.



Рис. 1. **Чинники, які впливають на конкурентоспроможність аграрного сектору.**

Джерело: розробка автора

Тваринництво є невід'ємною складовою аграрного сектору України та відіграє важливу роль у формуванні національної продовольчої безпеки, забезпеченні внутрішнього споживчого ринку продуктами тваринного походження, а також у створенні доданої вартості через ланцюги переробки та експорту. Галузь має значний потенціал розвитку завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, розвиненій кормовій базі та наявності ринку збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні.

Однак сучасний стан тваринництва характеризується низкою проблем, ключовою з яких є скорочення поголів’я великої рогатої худоби, свиней та, у

меншій мірі, дрібної рогатої худоби. Водночас темпи зростання птахівництва залишаються відносно стабільними, що свідчить про поступову переорієнтацію виробників на менш ресурсозатратні напрями. Однією з головних причин такої ситуації є економічна нерентабельність традиційного тваринництва в умовах високих витрат на корми, енергоносії та ветеринарне обслуговування, а також обмежений доступ до фінансування модернізації виробництва.

Список використаних джерел:

1. Галущак М.П. Прогнозування соціально-економічних процесів:[навчальний посібник]. Тернопіль: ТДТУ, 2009. 101 с. 2. Глушков, О. (2025). Формування ланцюгів доданої вартості у переробці продукції тваринництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 402-408. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-58.

Голояд В. Є., здобувач вищої освіти ступеня магістр*
Уманський національний університет, Україна

Цифрова трансформація підприємства як складова стратегії його розширення

В умовах посиленої конкуренції цифрова трансформація перетворюється на ключовий інструмент стратегічного розширення підприємства. Саме тому дослідження її практичних складових є особливою актуальністю для сучасного бізнесу. Інтеграція цифрових технологій відкриває можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень і забезпечення здатності підприємств оперативно адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Це стає особливо важливим для компаній, які реалізують проєкти з розширення чи реконструкції.

Цифрова трансформація підприємства забезпечує перегляд усталених підходів до ведення бізнесу через активне використання сучасних технологій та інструментів цифрової економіки. У процесі розширення вона охоплює виробничі, фінансові та управлінські процеси, залишаючись невід'ємною частиною стратегії зростання. Це дозволяє автоматизувати рутинні операції, раціональніше використовувати наявні ресурси та підвищити загальну ефективність діяльності компанії.

Застосування цифрових технологій забезпечує підвищення адаптивності підприємства, покращення якості управлінських рішень, оптимізацію ресурсів, формування нових джерел доходів та посилення конкурентних позицій, що в комплексі значно підвищує стійкість бізнес-моделі до економічних ризиків [2]. Наведене підтвердження підкреслює системний характер цифрової трансформації як стратегічного інструменту розширення підприємства. Підвищення адаптивності та оптимізація ресурсів дозволяє компанії не лише

* Науковий керівник – Н.О. Пачева, канд. екон. наук, доцент

підтримувати поточні ринкові позиції, а й цілеспрямовано нарощувати присутність на нових ринках, залучати додаткові сегменти клієнтів та формувати диверсифіковані джерела доходів. Таким чином, цифрова трансформація виступає не реакцією на зовнішні виклики, а проактивною стратегією, що закладає основу для сталого масштабування бізнесу.

Одним із основних напрямів цифрової трансформації є впровадження ERP-систем, CRM-платформ, хмарних технологій та засобів цифрової аналітики. Фахівці підкреслюють, що цифровізація бізнес-процесів охоплює роботу з клієнтами, операційні процеси та загальні бізнес-моделі підприємства [1]. Використання таких рішень дозволяє підприємствам значно підвищити ефективність управління ресурсами та покращити взаємодію з клієнтами. Упровадження ERP-систем, CRM-платформи і хмарних технологій створює єдину цифрову інфраструктуру, без якої стратегічне розширення підприємства залишається організаційно незахищеним. Охоплюючи одночасно клієнтську взаємодію, операційні процеси та бізнес-модель загалом, цифровізація формує пов’язану систему управління, здатну підтримувати взаємодію, характерну для зростання вашого бізнесу. Саме ця комплексність робить цифрову трансформацію невід'ємною складовою стратегією розширення, а не окремим технологічним проектом.

Цифрова трансформація є важливим інструментом підвищення стійкості підприємства до економічних ризиків. Зокрема, багато досліджень зосереджено на тому, що цифровізація може слугувати ефективним механізмом вдосконалення бізнес-моделі підприємства та посилення його адаптивності до викликів сучасного середовища. Це набуває особливого значення в контексті впровадження інвестиційних проєктів, спрямованих на розширення масштабів діяльності компанії.

Крім того, цифрові технології допомагають створювати нові бізнес-моделі та вдосконалювати стратегічні підходи до управління підприємством. Дослідники наголошують, що цифрова трансформація сприяє адаптації бізнес-моделей до швидкого технологічного розвитку. Завдяки цьому компанії отримують можливість формувати нові конкурентні переваги та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Поряд із численними перевагами цифрової трансформації виникають і певні ризики, зокрема в галузі кібербезпеки та управління даними, потреба в значних фінансових вкладеннях та необхідність підвищення цифрової грамотності працівників. Тож у процесі підготовки бізнес-плану для розширення підприємства потрібно враховувати не лише економічну доцільність цифровізації, а й потенційні ризики, пов'язані з її реалізацією. Ефективна бізнес-модель повинна передбачати захист від можливих кіберзагроз та забезпечувати стійкість до цифрових ризиків [3].

Отже, цифрова трансформація охоплює всі рівні діяльності підприємства і створює реальну основу для його сталого розширення. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси сприяє оптимізації управління, раціональному використанню ресурсів і покращенню фінансово-економічних показників підприємства. Врахування цифрових факторів у процесі бізнес-планування

дозволяє забезпечити сталий розвиток компанії та ефективніше реагувати на сучасні економічні виклики.

Список використаних джерел:

1. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52; 2. Газуда М., Машика В., Губський О. Цифрова трансформація як інструмент підвищення стійкості бізнес-моделі підприємства до економічних ризиків. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2025. Вип. 2 (35). С. 166–175. DOI: https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).166-175; 3. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2024. Т. 101, № 3. С. 83–88. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11.

Горошко П.В., здобувач вищої освіти ступеня магістр[*],
Західноукраїнський національний університет, Україна

Формування адаптивної організаційної культури компанії в умовах глобальних викликів і цифрових інновацій

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій організаційна культура компанії перестає бути лише внутрішнім елементом корпоративного середовища. Вона дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс, що визначає здатність підприємства адаптуватися до нестабільності, цифрових змін, геополітичних ризиків, кліматичних викликів, трансформації ринку праці та посилення міжнародної конкуренції. Організаційна культура впливає на поведінку працівників, стиль лідерства, якість комунікацій, готовність до інновацій, рівень довіри в колективі та здатність компанії діяти відповідально в умовах невизначеності.

Сучасний бізнес функціонує в середовищі, де технологічні інновації, штучний інтелект, автоматизація, цифрові платформи та гібридні форми зайнятості змінюють не лише бізнес-процеси, а й цінності, норми та моделі взаємодії всередині організацій. За висновками Всесвітнього економічного форуму, у 2025-2030 роках цифровізація, штучний інтелект і трансформація навичок залишатимуться ключовими чинниками змін на глобальному ринку праці [3]. Водночас OECD підкреслює, що розвиток цифрових і «зелених» навичок є необхідною умовою стійкості економік та організацій у період структурних змін [4].

Організаційна культура є системою спільних цінностей, переконань, норм, моделей поведінки та управлінських практик, які визначають, як працівники взаємодіють між собою, приймають рішення та реагують на зміни. Е. Шейн

[*] Науковий керівник – В.О. Гомотюк, канд. екон. наук, доцент

розглядає організаційну культуру як багаторівневу систему, що включає артефакти, проголошені цінності та базові припущення, які часто не усвідомлюються працівниками, але суттєво впливають на їхню поведінку [1]. Такий підхід є особливо важливим для аналізу компаній в умовах глобальної нестабільності, оскільки саме приховані культурні установки можуть або сприяти змінам, або блокувати їх.

У контексті глобальних викликів організаційна культура має виконувати не лише інтеграційну, а й адаптаційну функцію. Компанія, яка діє на міжнародних ринках або взаємодіє з глобальними ланцюгами постачання, повинна формувати культуру відкритості, гнучкості, міжкультурної толерантності та швидкого навчання. Національні культурні відмінності впливають на управлінські практики, стиль комунікації, ставлення до влади, ризику, індивідуалізму та колективізму. Тому в міжнародному бізнесі організаційна культура має поєднувати корпоративну ідентичність із повагою до культурного різноманіття.

Важливим напрямом формування сучасної організаційної культури є розвиток адаптивності. У період глобальних криз ці характеристики набувають особливого значення. Працівники мають не лише виконувати формальні функції, а й розуміти стратегічну мету компанії, бути залученими до змін, брати участь у прийнятті рішень і відчувати власну відповідальність за результат.

Цифрові інновації змінюють зміст організаційної культури. У традиційній моделі корпоративна культура часто формувалася через фізичну присутність працівників, усталені офісні ритуали, ієрархічні канали комунікації та безпосередній контроль. Натомість цифрова економіка потребує культури довіри, автономії, прозорого обміну інформацією, цифрової грамотності та готовності до безперервного навчання. Гібридна робота, цифрові платформи, управління даними та використання штучного інтелекту посилюють потребу в нових етичних нормах: відповідальному використанні технологій, захисті персональних даних, недопущенні цифрової дискримінації та підтримці людяності в управлінні.

Формування організаційної культури в умовах цифровізації має спиратися на поєднання технологічної та гуманістичної логіки. З одного боку, компанія повинна впроваджувати цифрові інструменти, автоматизувати процеси, використовувати аналітику даних і розвивати цифрові компетентності персоналу. З іншого боку, технології не можуть замінити довіру, лідерство, етичну відповідальність, командну взаємодію та мотивацію. OECD наголошує, що цифрова трансформація бізнесу має бути пов’язана не лише з технологічним оновленням, а й із розвитком навичок, організаційної спроможності та стійкості підприємств [5].

Особливу роль у формуванні культури відіграє лідерство. Керівники є носіями й трансляторами цінностей, оскільки саме через управлінські рішення, комунікацію та особистий приклад вони демонструють, які норми поведінки є прийнятними в організації.

У сучасних умовах доцільно виокремити кілька ключових принципів формування організаційної культури компанії. Перший принцип – ціннісна

визначеність. Компанія повинна чітко формулювати місію, бачення, етичні стандарти та очікувані моделі поведінки. Другий принцип – адаптивність, що передбачає готовність до змін, експериментування, інновацій і швидкого навчання. Третій принцип – інклюзивність, тобто повага до різноманіття, міжкультурна чутливість і створення безпечного середовища для висловлення ідей. Четвертий принцип – цифрова відповідальність, яка охоплює етичне використання цифрових технологій, прозорість управління даними та підтримку цифрових компетентностей персоналу. П'ятий – залучення працівників до формування культури, оскільки культура не може бути нав'язана лише адміністративними наказами.

Практичне формування організаційної культури має включати діагностику наявної культури, визначення бажаної моделі, розроблення культурних стандартів, навчання персоналу, розвиток лідерських компетентностей і впровадження механізмів зворотного зв'язку. Модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Квінна дає змогу оцінювати культуру організації через співвідношення кланової, адхократичної, ринкової та ієрархічної культур [2]. Для компаній, що функціонують в умовах глобальних викликів, особливо важливим є баланс між стабільністю та гнучкістю: надмірна бюрократизація уповільнює інновації, тоді як повна відсутність правил може знижувати керованість.

Важливим аспектом є також зв'язок організаційної культури з корпоративною соціальною відповідальністю. Сучасна компанія має враховувати не лише економічні показники, а й вплив на суспільство, працівників, партнерів і довкілля. Глобальний договір ООН визначає відповідальне ведення бізнесу, дотримання прав людини, трудових стандартів, екологічних принципів і боротьбу з корупцією як основу сталого корпоративного розвитку [6].

Отже, організаційна культура в умовах глобальних економічних трансформацій і цифрових інновацій є одним із ключових чинників стійкості та конкурентоспроможності компанії. Вона визначає здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, підтримувати довіру працівників, ефективно комунікувати та діяти відповідально в міжнародному бізнес-середовищі. Таким чином, організаційна культура в умовах глобальних викликів повинна розглядатися не як другорядний елемент менеджменту, а як стратегічна основа розвитку компанії. Саме адаптивна, етична та інноваційно орієнтована культура здатна забезпечити довгострокову життєздатність бізнесу в умовах цифрової економіки та глобальної невизначеності.

Список використаних джерел

1. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 384 p.; 2. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.; 3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report *2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-

full/?_gl=1*1crrs5x*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=CjwKCAjwtvvPBhBuEiwAPMijr2Gc2mgewmCkvzMNWVt0FgTydvVLUHPngmvgIoz8GUH7hnIaRYMNLxoC56gQAvD_BwE&gbraid=0AAAAAoVy5F5Xc5ZXfJ3gy9yPTajtgS8Zn; 4. OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en/full-report.html; 5. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris, 2024. URL: https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk.; 6. United Nations Global Compact. *UN Global Compact Strategy 2021-2023*. New York: United Nations Global Compact, 2021. URL: https://unglobalcompact.org/library/5869

Гринюк Н. А., канд. екон. наук, доцент
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Україна

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: перспективи для України

Глобалізаційні процеси у світовій економіці обумовлюють зміни умов і напрямів забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів на всіх рівнях функціонування. Нестабільність ринкових умов, швидкі технологічні зміни і посилення міжнародної конкуренції обумовлюють необхідність розробки нових управлінських підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які би враховували сучасні виклики та можливості світового ринку.

В узагальненому вигляді конкурентоспроможність підприємства залежить від стратегічного планування діяльності, інноваційного розвитку всіх аспектів функціонування, цифрової трансформації процесів, реалізації засад сталого розвитку та глобальної інтеграції у міжнародний економічний простір. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації вимагає впровадження сучасних моделей управління, які, максимально враховуючи сукупність факторів сучасного високотурбулентного середовища, дозволяють підприємствам не лише зміцнювати свої позиції на ринку, а й забезпечувати довготривалий сталий розвиток (табл.1.).

Дослідження найбільш розповсюджених моделей забезпечення конкурентоспроможності підприємств доводить, що в сучасному світі конкурентоспроможність формується завдяки ефективному використанню ресурсів, впровадженню цифрових технологій та швидкій адаптації до змін ринкового середовища. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації вимагає, насамперед, модернізації виробництва, інноваційного розвитку, модифікації бізнес-стратегії відповідно до ринкових викликів.

Українські підприємства здійснюють свою діяльність в умовах воєнного періоду, що потребує особливих підходів до управління, з огляду на відповідні ризики, задля забезпечення виживання та створення перспектив розвитку у

повоєнний період. Враховуючи зазначене вище, модель забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств повинна, з одного боку, враховувати сучасні тренди та тенденції економічного зростання з орієнтацією на перспективні цінності, а з іншого – відображати критерії трансформації діяльності у довоєнний, воєнний та повоєнний період.

Таблиця 1.

Моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Назва моделі	Сутність заходів	Результати впровадження
модель відкритої економіки	– вихід на міжнародні ринки; – здійснення експортно-імпортних операцій; – активізація зовнішньоекономічної діяльності.	– масштабування бізнесу; – інтегрування у міжнародний економічний простір; – використання міжнародних стандартів якості; – інтегрування у міжнародні ланцюги створення вартості.
кластерна (мережева) модель	– створення віртуальних підприємств та стратегічних альянсів; – формування мережевих структур; – формування міжнародних ланцюгів поставок.	– зниження витрат на виробництво продукції; – забезпечення розподілу та кооперації робіт; – швидка адаптація до змін та розподіл ризиків; – створення єдиного інтегрованого ланцюга поставок; – спільне підвищення ефективності та доступу до ресурсів.
технологічна (інноваційно-орієнтована) модель	– постійне оновлення продукції і технологій; – збільшення інвестицій у людський капітал; – осучаснення методів управління для утримання лідерства.	– забезпечення інноваційної активності підприємств; – активне впровадження «економіки знань».
інформаційна (цифрова) модель	– впровадження цифрових технологій трансформації виробництва; – застосування нових методів діяльності та нових бізнес-моделей.	– оптимізація бізнес-процесів; – створення нових продуктів та сервісів; – підвищення гнучкості реагування на запити ринку.

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 2, 3].

Впровадження сучасних управлінських підходів до забезпечення конкурентоспроможності дозволить підприємствам не лише підвищити ефективність функціонування в цілому, а й сформувати низку конкурентних переваг з огляду на довгострокові цілі функціонування та шляхи їх досягнення з урахуванням глобальних тенденцій.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* Київ: ДУТ. 2021. №1 (35). С. 16–21. 2. Євтушенко Н.О.; Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ. 2022. 3–4. С. 24–28. 3. Ihnatenko M., Marmul L. Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin,* 2023, 57. С. 45–51.

Гуменюк М.М., канд. екон. наук, доцент,
Неміш Д.В., канд. екон. наук, старший науковий співробітник,
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН, Україна

Аграрне підприємництво як драйвер економічної ревіталізації сільських територій

Розвиток потенціалу сільських територій шляхом активізації аграрного підприємництва та становлення ефективної інфраструктури аграрного сектору набуває критично важливого значення в умовах динамічних змін та невизначеності. Децентралізація системи державного управління та інституційні зміни ринкового середовища сприяли суттєвому підвищенню ролі аграрного підприємництва. Саме процес децентралізації дає змогу розвивати аграрне підприємництво, згуртовувати виробників та стимулювати їх до кооперації на засадах інклюзивності та з дотриманням цілей сталого розвитку. Активізація аграрного підприємництва є обов'язковим складником повоєнного відновлення сільських територій, адже їх діяльність характеризується здатністю швидко пристосовуватися до зміни економічних умов, високою маневреністю стосовно зміни ринкової кон'юнктури та сприяє забезпеченню населення відповідним рівнем доходів.

Суб'єкти аграрного підприємництва є невід'ємним елементом територіальних утворень і збереження місцевої культури, отримують свої доходи та реалізують продукцію в основному на місцевих або регіональних ринках, створюючи робочі місця як у сільському господарстві, так і в інших секторах економіки [3, с.]. Високий рівень безробіття та міграція молоді з сіл створюють потребу в нових бізнес-моделях аграрного підприємництва. В результаті реформи децентралізації у довоєнний період 33 % сільського населення опинилося в міських, 28 % – у селищ них і тільки 39 % – у сільських територіальних громадах, тому особливої уваги потребують збереження сільських поселень і розвиток сільських спільнот, які ввійшли до міських і селищних територіальних громад [1, с.15].

Роль аграрного підприємництва у розвитку сільських територій проявляються шляхом: забезпечення формування грошових надходжень до місцевих бюджетів та усунення диспропорцій соціально-економічного стану сільських територій; розв'язання проблеми зайнятості в сільських і селищних територіальних громадах, покращення добробуту сільських жителів; виконання функції селозбереження та збереження ландшафту; формування інфраструктури аграрного ринку та створення ефективного приватного сектора, який орієнтований на попит; оптимізації конкурентного середовища в аграрному секторі на регіональному та загальнодержавному рівнях; забезпечення гнучкості аграрного сектору завдяки оперативному реагуванню на зміни економічних умов; забезпечення населення продуктами харчування більш екологічного виробництва; використання інноваційні технології у процесі виробництва сільськогосподарської продукції [2, с. 28].

Сьогодні сільські громади в Україні стикаються з подвійним викликом: необхідністю економічного відновлення та зростаючим запитом на соціальну інклюзію. Традиційні аграрні моделі, орієнтовані виключно на монокультурне виробництво, не здатні вирішити дану проблему. Важливим інструментом для досягнення розвитку сільських територій в умовах воєнного та повоєнного часу є соціальне фермерство. Використання такої бізнес-моделі є надзвичайно актуальним, оскільки вона перетворює аграрні підприємства з суто виробничих одиниць на центри соціальної активності. Соціальні ферми можуть стати «точками росту» для депресивних регіонів, створюючи робочі місця для людей, які часто залишаються поза межами класичного агробізнесу. Крім того така діяльність сприяє оптимізації бюджетів громад, оскільки дозволяє громадам скоротити витрати на утримання вразливих категорій населення.

В сучасних умовах аграрне підприємництво перестає бути лише способом отримання прибутку, а стає платформою для життєдіяльності села. Між успішністю аграрного підприємництва і рівнем розвитку територіальних громад існує пряма залежність. Оцінка економічних і соціальних функцій таких господарств показує їх високу значущість у розвитку сучасного сільського способу життя. Інститут аграрного підприємництва, як і багато років тому, впливає практично на всі сфери життя сільського населення. Великі потенційні можливості і низький рівень їх реалізації дозволяють зробити висновок, що аграрне підприємництво є резервом економічної ревіталізації. Водночас необхідність підвищення динамічності їх розвитку потребує активізації політики підтримки та сприяння на місцевому рівні. Державна політика органів місцевого самоврядування має бути спрямована перш за все на функціонування у кожній сільській територіальний громаді конкурентоспроможного аграрного підприємництва. Адже, як підтверджує зарубіжний досвід, така діяльність є одним із вирішальних чинників науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва, скорочення безробіття, збереження історично-складеного укладу життя та земельних ресурсів відповідних територій.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України.* 2025. №1 (758). С. 3-19. DOI: https://doi.org/10.15407/econo myukr.2025.01.003; 2. Лопатинський Ю.М., Гуменюк М.М., Неміш Д.В. Розвиток малого аграрного підприємництва в умовах інституційних змін: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 184 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9963; 3. Малік М.Й., Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І., Дюк А. А., Морозова А. М. Фермерські господарства як чинник розвитку сільських територій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 199 – 206. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-29

Ємельянова Л.О., канд. екон. наук, доцент
Мединський Д.Р., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

Прибуток підприємства та основні фактори його формування

У сучасних умовах ринкової економіки прибуток є ключовим показником результативності діяльності будь-якого підприємства. Він є не лише головною метою та мотивацією підприємницької діяльності, а й основним джерелом інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних переваг на ринку.

Актуальність теми дослідження суттєво зростає в умовах сучасної фінансово-економічної кризи та нестабільності, спричиненої військовою агресією проти України. У таких обставинах традиційні підходи до планування фінансових результатів потребують переосмислення, а підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління до умов високого ризику та невизначеності. Розуміння природи прибутку та аналіз факторів, що на нього впливають, дозволяють керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію витрат та пошук нових шляхів для зростання.

Теоретичні аспекти визначення поняття «прибуток» підприємства та виокремлення факторів впливу на його формування висвітлені в працях таких вітчизняних вчених, як О. Морозов, Н. Гнип та Д. Коломієць, О. Бандурка, Н. Покровська та Д. Катрич.

О. Морозов у своїй праці аналізує трактування поняття «прибуток» в інтерпретації українських вчених і порівнює їх із класичним економічним підходом. На думку економіста, прибуток – остаточна грошова оцінка виробничої та фінансової діяльності підприємства [1, с. 160-161].

О. Бандурка та інші, в свою чергу, характеризують прибуток як вартість додаткового продукту, створеного підприємством у ході ефективної господарської діяльності і наголошує, що він є основною формою власних нагромаджень суб'єкта господарювання [2, с. 11-12]. На думку вчених Н. Гнип та Д. Коломієць, прибуток – це показник фінансових результатів діяльності підприємства, що є різницею між його доходами та витратами й виступає фундаментом для розрахункової діяльності, а також подальшого виробничого та соціального розвитку [3, с. 34-35].

У дослідженні Н. Покровської та Д. Катрич систематизовано еволюцію поглядів на прибуток видатних економістів: Адам Сміт визначав його як винагороду за підприємливість та ризик, Жан-Батист Сей розширив це поняття і вбачав у прибутку результат створення нових цінностей, Карл Маркс трактував поняття прибутку як наслідок експлуатації робітників та частину доданої вартості. Науковці також розмежовують бухгалтерське визначення прибутку як перевищення доходів над пов'язаними витратами та економічне, що базується на врахуванні загальних альтернативних витрат [4, с. 2-4].

Отже, існує значна кількість трактувань поняття «прибуток», узагальнення яких дає змогу сформулювати таке визначення: прибуток – це економічний показник, що відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства

у вигляді чистого доходу після відшкодування всіх витрат і водночас є мірилом ефективності використання ресурсів. Це визначення розкриває суть поняття «прибуток» з точки зору його обчислення та практичного застосування.

На формування прибутку впливає велика кількість факторів, кожен з яких визначає кінцеву величину показника.

У дослідженні О. Морозова фактори формування прибутку поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори, такі як природні умови, державне регулювання цін, податкові та відсоткові ставки, перебувають поза межами прямого впливу підприємства. Внутрішні чинники поділяються на виробничі та невиробничі. До виробничих факторів належать: екстенсивні, що відображають кількісні зміни, зокрема, обсяг коштів і предмети праці, фінансові ресурси, час роботи обладнання, чисельність персоналу та фонд робочого часу, та інтенсивні, які базуються на якісних, таких як підвищення продуктивності обладнання, впровадження нових технологій та зростання кваліфікації кадрів [1, с. 162-163].

Н. Гнип та Д. Коломієць також розглядають зовнішні та внутрішні чинники формування прибутку. Останні економісти розділяють на основні та неосновні. До основних внутрішніх факторів відносять обсяг реалізації, собівартість, ціну продукції, компетентність керівництва та ефективність бізнес-планування. Неосновними чинниками є порушення умов оплати праці, цінові порушення та штрафні санкції. На думку економістів, для ефективного управління важливими є саме внутрішні фактори, на які підприємство має безпосередній вплив [3, с. 35].

О. Морозов у своїй праці основний акцент ставить на стратегічно-управлінські фактори в межах збалансованої системи показників. Автор доводить, що управлінські рішення, засновані на глибокому аналізі ринку та внутрішніх можливостей, є визначальними для максимізації прибутку. До збалансованої системи показників належать: клієнтська складова, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвиток персоналу. В умовах кризи, зокрема воєнного стану, специфічними факторами стійкості прибутку стають створення резервних фондів, енергоефективність, гнучкість логістичних ланцюгів та психологічна підтримка співробітників [5, с. 91-93].

Проаналізувавши наукові джерела, пропонуємо модель, яка поєднує зовнішні чинники: державну податкову політику, темпи інфляції та ризики воєнного стану, із трьома групами внутрішніх факторів. До першої групи належать операційно-виробничі чинники, які поділяються на кількісні та якісні зміни обсягів залучених ресурсів. Другою групою є фінансово-аналітичні фактори, що стосуються управління майном, залученими коштами та контролем за витратами. Третю групу формують стратегічно-адаптивні чинники, які спрямовані на підвищення прихильності клієнтів, впровадження цифрових інновацій та професійне навчання співробітників. Доцільність такої систематизації пов’язана з її здатністю забезпечити цілісний підхід, де прибуток розглядають не лише як різницю між доходом та витратами, а як результат гнучкого використання внутрішнього потенціалу компанії.

Підсумовуючи, визначаємо прибуток ключовим показником фінансового успіху та основним ресурсом для подальшого розвитку підприємства. Процес його формування – складна взаємодія зовнішніх умов із внутрішніми

операційними, фінансовими та стратегічними важелями. Зрештою, саме орієнтація на інтенсивні чинники зростання та якісні зміни в бізнес-процесах забезпечує підприємству стабільний економічний успіх і високу конкурентоспроможність навіть в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Морозов О. А. Формування прибутку підприємства: теоретичний аспект. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 159–164. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.4.159.; 2. Бандурка О. М., Ковальов Є. В., Садиков М. А., Маковоз О. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНУВС, 2017. 197 с. URI: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/53139; 3. Гнип Н., Коломієць Д. Аналіз впливу факторів щодо формування прибутку підприємства та методи його оптимізації. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 3(10). С. 33–42. DOI: 10.26565/2786-4995-2023-3-04; 4. Покровська Н. М., Катрич Д. Р. Дефініція терміну «прибуток» в економічній науці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-151; 5. Морозов О. А. Стратегічні підходи до максимізації прибутковості підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 15. С. 89–95. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.89.

Єрмоленко О.А., канд. екон. наук, доцент
Хуан Б., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії
Харківський національний економічний університету імені Семена Кузнеця, Україна

Інвестування в інноваційний розвиток аграрного сектору

Аграрний сектор економіки України значною мірою забезпечує продовольчу безпеку держави та формування експортного потенціалу. Водночас його конкурентоспроможність дуже залежить від рівня впровадження інноваційних рішень, що охоплюють технологічні, організаційно-управлінські та екологічні аспекти виробництва. Дослідження [1, 2] показали, що сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленої впливом глобалізаційних процесів, воєнними ризиками, зміною клімату, коливанням кон'юнктури світових ринків та зростанням вимог до екологічної сталості виробництва.

Інноваційний розвиток в аграрному секторі вимагає значних інвестиційних ресурсів, проте нині інвестиційна активність у галузі є недостатньою через обмежений доступ до фінансових ресурсів, високі кредитні ставки, низький рівень державної підтримки та відсутність ефективних механізмів залучення інвестицій. Водночас існує дисбаланс між потребами підприємств у модернізації виробничих потужностей та реальними можливостями їх фінансування. Це стримує формування інноваційного середовища в аграрному секторі, уповільнює його цифровізацію та запровадження ресурсозберігаючих технологій.

Капітальні інвестиції є фундаментом для досягнення цілей розвитку підприємств, адже вони дозволяють аграрним підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку, підвищувати продуктивність та забезпечувати сталий розвиток на довгострокову перспективу. Оскільки аграрний сектор України все ще залишається вразливим до різноманітних зовнішніх і внутрішніх шоків, таких як війна та економічні труднощі, інвестиції в цю галузь стають необхідними для її відновлення та процвітання в умовах нестабільності. У цьому контексті необхідно проаналізувати поточний стан капітальних інвестицій в аграрний сектор, що дасть змогу виявити основні проблеми та можливості для залучення додаткових ресурсів, необхідних для сталого розвитку галузі (рис. 1).

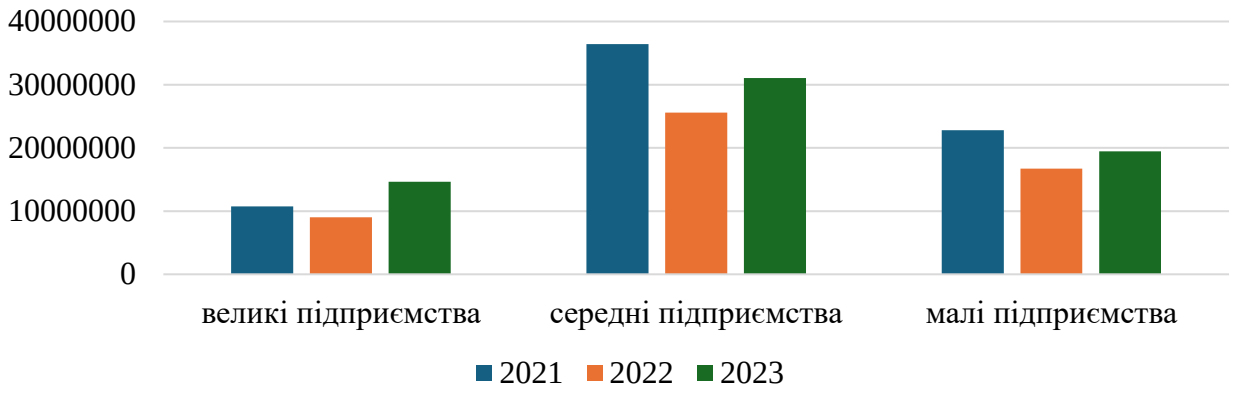

Рис. 1. Обсяг капітальних інвестицій у підприємства за розміром у агрогосподарюванні, 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за [3]

Аналіз капітальних інвестицій у підприємства аграрного сектору за період 2021-2023 рр. показав значні коливання у рівні вкладень, що були зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема військовими діями, макроекономічною нестабільністю та змінами в державній підтримці галузі. Зокрема у 2022 р. загальний обсяг капітальних інвестицій суттєво знизився порівняно з 2021 р. на 26,6%, що було наслідком початку повномасштабної війни та погіршення інвестиційного клімату в країні. Однак у 2023 р. відбулося часткове відновлення капіталовкладень, які зросли на 26,8% порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступову адаптацію підприємств до нових умов та стабілізацію виробничих процесів.

Щодо розподілу інвестицій за категоріями підприємств, варто зазначити, що найбільші капіталовкладення традиційно припадали на середні підприємства. Проте у 2023 р. значно зросли інвестиції великих підприємств, які досягли 14,65 млрд. грн, що на 62% більше, ніж у 2022 р., що може свідчити про посилення концентрації аграрного виробництва у великих агрохолдингах. Малі підприємства також продемонстрували зростання капіталовкладень, які у 2023 р. склали 19,43 млрд. грн., що є вищим показником, ніж у 2022 р., коли вони інвестували 16,73 млрд. грн. Це свідчить про їх здатність залучати фінансування та адаптуватися до кризових умов. Найменші обсяги капіталовкладень були зафіксовані у мікропідприємств, хоча їх інвестиції у 2023 р. зросли до 3,49 млрд.

грн., що може бути результатом підтримки з боку міжнародних організацій та державних програм розвитку малого бізнесу.

У розрізі сфер аграрної діяльності найбільші капіталовкладення традиційно спрямовувалися у рослинництві, що підтверджує стратегічну роль цієї підгалузі для аграрного сектору. У 2023 р. обсяг інвестицій у рослинництво досяг 49,5 млрд. грн., що на 23,9% більше, ніж у 2022 р. Також суттєве зростання капіталовкладень спостерігалося у тваринництві, де обсяг інвестицій у 2023 р. склав 11,95 млрд. грн., що на 46,3% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про оновлення основних засобів та підтримку розвитку галузі після кризи. Водночас інвестиції у змішане сільське господарство та допоміжну діяльність у сільському господарстві залишалися на відносно низькому рівні, хоча у 2023 р. спостерігалося незначне їх зростання. У лісовому та рибному господарстві капіталовкладення мали нестабільну динаміку, демонструючи скорочення у 2023 р. Така тенденція пов'язана зі складнощами у веденні господарської діяльності, наслідками бойових дій, порушенням логістичних ланцюгів та обмеженим доступом до фінансових ресурсів.

Загалом рівень капітальних інвестицій у аграрний сектор свідчить про поступове відновлення після спаду у 2022 р, однак ризики, пов'язані з військовими діями, обмеженим доступом до фінансування та нестабільною економічною ситуацією, залишаються актуальними. Попри складні макроекономічні умови та військові ризики, агропідприємства активно інвестують у розвиток основних засобів, оновлення технічного парку, модернізацію виробництва та розширення діяльності. Основний акцент припадає на рослинництво та тваринництво, що залишається ключовими напрямами аграрного бізнесу в Україні.

Отримані результати підкреслюють важливість активізації інвестиційних потоків у аграрний сектор з метою забезпечення його інноваційного розвитку, модернізації виробничих потужностей та підвищення експортного потенціалу. Для цього необхідно удосконалювати державну політику стимулювання інвестицій, розширювати можливості залучення фінансування з боку міжнародних фінансових інституцій, а також створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього агробізнесу. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору України, забезпечити його стійкість до зовнішніх і внутрішніх викликів та закласти підґрунтя для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Боровик Т., Даниленко В. Ринкова трансформація України і інноваційний розвиток аграрних підприємств. Вісник ХНТУСГ. 2010. Вип. 5. С. 109-116. 2. Мамчур В., Студінська Г. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144. 3. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2012-2023). Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/kip_ed

Єфремова Н.О., канд. екон. наук, доцент,
Самуленко А.С., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
Державний біотехнологічний університет, Україна

SWOT-аналіз розвитку транспортно-логістичної системи України як інструмент стратегічного управління

SWOT-аналіз транспортно-логістичної системи України є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження галузі, а також зовнішні виклики і перспективи її розвитку. Використання SWOT-аналізу сприяє формуванню обґрунтованих стратегічних рішень щодо модернізації транспортної інфраструктури, підвищення ефективності логістичних процесів, забезпечення конкурентоспроможності економіки та інтеграції України у міжнародні транспортні мережі.

До сильних сторін транспортно-логістичної системи України належить вигідне географічне положення держави, що створює передумови для розвитку транзитного потенціалу між країнами Європи та Азії. Україна має розвинену мережу автомобільного, залізничного, морського, річкового та авіаційного транспорту, що забезпечує можливість формування мультимодальних логістичних маршрутів. Значним фактором є також наявність потужного аграрного сектору та експортно орієнтованої економіки, які формують стабільний попит на транспортно-логістичні послуги.

Серед слабких сторін транспортно-логістичної системи України слід відзначити високий рівень фізичного та морального зносу транспортної інфраструктури, недостатній рівень модернізації залізничного транспорту, низьку пропускну здатність окремих логістичних вузлів та прикордонних переходів. Проблемою залишається нерівномірність розвитку транспортних видів, що проявляється у надмірній залежності вантажоперевезень від автомобільного транспорту. Недостатній рівень цифровізації логістичних процесів, складність митних процедур, корупційні ризики та нестабільність нормативно-правового середовища також негативно впливають на ефективність функціонування системи.

Можливості розвитку транспортно-логістичної системи України пов’язані насамперед із євроінтеграційними процесами та розширенням співпраці з країнами Європейського Союзу. Перспективним напрямом є інтеграція до транс’європейської транспортної мережі TEN-T, що створює умови для залучення міжнародних інвестицій та модернізації транспортної інфраструктури. Значний потенціал мають цифровізація логістики, розвиток інтелектуальних транспортних систем, автоматизація складських процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій управління перевезеннями. Важливими можливостями є також розвиток мультимодальних перевезень, логістичних хабів, агрологістики та альтернативних експортних маршрутів.

Основними загрозами для розвитку транспортно-логістичної системи України залишаються воєнні ризики, нестабільна безпекова ситуація та

ймовірність подальших руйнувань інфраструктурних об'єктів. Суттєвий негативний вплив мають високі витрати на відновлення транспортної інфраструктури, дефіцит інвестиційних ресурсів і зростання вартості енергоресурсів. Небезпекою є також посилення конкуренції з боку транспортних коридорів інших держав, які можуть перехоплювати транзитні потоки. До загроз належать і глобальні економічні кризи, нестабільність світових ринків, демографічні проблеми, дефіцит кваліфікованих кадрів у відповідній сфері.

Таким чином, SWOT-аналіз транспортно-логістичної системи України дозволяє виявити ключові напрями стратегічного розвитку галузі та сформувати ефективні механізми державного управління. Основними стратегічними пріоритетами мають стати модернізація інфраструктури, забезпечення логістичної безпеки, розвиток мультимодальних перевезень, цифровізація транспортних процесів та інтеграція України до європейського транспортного простору. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки, зміцненню експортного потенціалу держави та забезпеченню стійкого розвитку транспортно-логістичної системи.

Список використаних джерел:

1. Івашків І. М. Бар'єри й труднощі розвитку аграрної логістики в Україні. Розвиток підприємництва в аграрному секторі економіки України в умовах глобальних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23-24 квітня 2020 р.) / відп. ред. М.М. Ільчук. К.: НУБіП України, 2020. С. 103-104. 2. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мещеряков В.Є. Структурно-динамічні аспекти логістики вантажних перевезень в Україні. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 4. С. 102-117. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-102. 3. Ломовських Л.О., Філімонов Ю.Л., Єфремова Н.О., Мещеряков В.Є. Стратегічне управління зовнішньоторговельною діяльністю в контексті активізації євроінтеграційного вектору розвитку та економічного простору. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 1. С. 169-186. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-1-169. 4. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О. Стратегічні напрями розвитку транспортно-логістичної системи вантажних перевезень в Україні. Бізнес-навігатор. 2026. 2 (85). С 478-485. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-74. 5. Мещеряков В. Є., Кривоніс С.В. Інтелектуальна транспортна система як інноваційна концепція розвитку транспортно-логістичного комплексу України. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи [Електронне видання]: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 131-133. 6. Шиян Д., Івашків І. Залізничні перевезення зернових вантажів як стратегічний елемент логістики аграрного експорту в умовах війни. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 3. С. 669-679. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.66. 7. Шиян Д.В., Івашків І.М. Оптимізація вартості логістичних витрат експорту зернових та олійних культур в Україні в умовах війни. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроекономічної науки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. С. 141-143.

Жуковський М. О., старший викладач
Гудзинський О.Д., д-р екон. наук, професор
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Виробництво органічної продукції, як напрям підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Усвідомлення людством погіршення навколишнього природного середовища, вплив військових дій на екологію і безпечність продукції, інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, викликало інтерес до органічного виробництва продукції, яке гарантує необхідний її якісний рівень і безпечність харчування, а також не шкодить довкіллю, а навпаки, відновлює хиткий природній баланс. У зв'язку з погіршенням логістики, впливом безпекового чинника, все більше мешканців міст хочуть не тільки споживати органічну продукцію і активно проводити вихідні на не дуже великій відстані від дому, а і особисто побачити як вона зростає, як утримуються тварини, як збирають врожай і т.д.

У зв'язку з повномасштабною війною ВВП України різко скоротився, а багато галузей економіки втратили свою провідну роль. Саме сільське господарство стало бюджетоутворюючою галуззю економіки і забезпечує стабільні показники експорту продукції, а забезпечення переробних підприємств і населення якісною сировиною і продукцією, і відповідно, продовольча безпека країни є надважливим завданням.

Незважаючи на негативний вплив політичних та економічних чинників на світовий ринок органічної продукції, він, і надалі, продовжував зростати, демонструючи стабільне зростання у порівняні з попередніми роками.

Саме тому реалії сьогодення створюють об'єктивні умови для визначення нових підходів до управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Конкурентоспроможність окремого аграрного підприємства товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг з питань фінансування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які існують на момент чи протягом періоду оцінювання.

Неповнота, а іноді й відсутність доступу до інформації про діяльність підприємств-конкурентів нерідко зумовлює необ'єктивну оптимістичну оцінку стосовно переваги підприємства над його конкурентами. І, навпаки, повнота збору інформації та широта використання джерел є запорукою об'єктивності висновків, які будуть отримані на стадії її обробки.

Будь-яке сільськогосподарське підприємство повинне працювати таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища та отримати максимальні переваги від своїх можливостей. Іншими словами, дії підприємства повинні носити системний і комплексний характер з чітко вираженою цільовою спрямованістю.

Зацікавленість підприємств в результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність виступає найважливішим чинником забезпечення безпеки та стабільності діяльності підприємства і, як наслідок, його подальшого ефективного розвитку. Однією із найважливіших завдань є покращення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства може бути визнана як ефективна, тільки у разі якщо: підприємство досягає стратегічних цілей, ефективно використовує свої конкурентні переваги; присутні умови для безперервного вдосконалення процесів; результати діяльності підприємства мають тенденцію до поліпшення, спостерігається стабільне зростання; колектив діє як єдина команда на основі довіри та корпоративної культури; споживачі високо цінують і віддають перевагу продукції підприємства.

Розвиток сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах ринкової економіки можливо забезпечити тільки шляхом запровадження системи управління їх конкурентоспроможністю, сформованої на нових методологічних засадах При цьому повинні враховуватися фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища [1]. Потреба у формуванні нових підходів до управління зумовлена: підвищенням вимог суб'єктами попиту в системі організаційних взаємодій; посиленням конкурентної боротьби на регіональних, державних і світових сегментах продовольчого ринку; підвищенням рівня ймовірності появи загроз, ризиків та розвитку кризових явищ; необхідністю розв'язання завдань соціального, екологічного, інтелектуального й економічного спрямування в їх органічно-гармонійній єдності; забезпечення безпеки на рівні підприємств, регіонів та держави в цілому. Вищезазначене дає підстави стверджувати, що проблема є комплексною й потребує нового концептуального підходу до формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Орієнтувати розвиток підприємства на активізацію інноваційної діяльності, дотримуватись принципів ресурсозбереження та енергозбереження, застосовувати технології, що не шкодять довкіллю, використовувати природні резерви організму тварин, виробляти високоякісну, безпечну та унікальну продукцію рослинництва і тваринництва на ринку, доповнювати основний вид діяльності є відносно новим, але досить перспективним напрямом.

Екологічний та соціальний аспекти досить часто залишаються недооціненими в системі управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. На імідж невеликі товаровиробники не звертають уваги, оскільки помилково вважають його неважливим на ринку виробників однотипної сировинної продукції і достроково віддають пальму першості великим виробничим об'єднанням та агрохолдингам з відомою на всю Україну назвою. Проте, не усвідомлюють дуже важливий момент, собівартість масової однотипної продукції від невеликого товаровиробника завжди буде вищою ніж у великого агрохолдингу, тому прибутки будуть поступово знижуватись до критичної межі.

Досить важливим фактором популяризації виробництва органічної продукції вітчизняними товаровиробниками є запровадження державної стратегії, прийняття Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» [2], а також, увага з боку Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, де зазначають, що ключовий пріоритет державної політики в напрямку сільського господарства, і, зокрема, в напрямі органічного та молочного виробництва, – це розвиток виробництва та ринку продукції з високою часткою доданої вартості [3].

Таким чином, відкриття такого напряму в діяльності аграрних підприємств як виробництво органічної продукції принесе позитивні зміни в результативності господарської діяльності, покращить діловий імідж, збільшить обсяги реалізації продукції, підвищить рівень задоволеності персоналу, буде сприяти розвитку місцевої територіальної громади та підвищить рівень конкурентоспроможності і конкурентостійкості сільськогосподарського підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Нестеренко С. А., Гуренко Т. О., Колос З. В. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств АПК: управлінський аспект: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2020. 352 с.; 2. Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції». Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text4; 3. Швейцарці допоможуть Україні в розвитку торгівлі з вищою доданою вартістю. Agravery.com, 8 листопада 2021. Режим доступу: https://agravery.com/uk/posts/show/svejcarci-dopomozut-ukraini-v-rozvitku-torgivli-z-visou-dodanou-vartistu

Заболотний Д.О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Фінансова стратегія відновлення в умовах економічної трансформації: концептуальні засади та механізми реалізації

У сучасних умовах розвитку економіки проблема формування ефективної фінансової стратегії відновлення набуває особливої актуальності. Глобальні кризові процеси, воєнні дії, інфляційні коливання, нестабільність фінансових ринків та структурні зміни у національній економіці суттєво впливають на фінансову стійкість підприємств, регіонів та держави загалом. У таких умовах фінансова стратегія відновлення виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності економічної системи, відновлення виробничого потенціалу, підтримання платоспроможності суб'єктів господарювання та створення передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Фінансова стратегія відновлення є комплексною системою цілей,

* Науковий керівник – В.В. Макогон, канд. екон. наук, доцент

принципів, методів та управлінських рішень, спрямованих на мобілізацію фінансових ресурсів, оптимізацію їх використання та забезпечення фінансової стійкості в умовах кризових трансформацій. Її основною метою є не лише подолання поточних фінансових труднощів, а й формування умов для сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Ефективність фінансової стратегії значною мірою залежить від здатності враховувати взаємозв'язок макроекономічних, фінансових, інвестиційних та соціальних факторів, що визначають функціонування економічної системи.

Одним із базових концептуальних підходів до формування фінансової стратегії відновлення є системний підхід, який передбачає комплексне управління фінансовими ресурсами, активами, інвестиціями та ризиками. У межах цього підходу фінансова стратегія розглядається як складова загальної стратегії розвитку підприємства або держави, що забезпечує координацію фінансових рішень із виробничими, інвестиційними та соціальними пріоритетами. Системний підхід дозволяє враховувати взаємозалежність між окремими елементами фінансового механізму та забезпечує узгодженість управлінських рішень у процесі відновлення економічної діяльності.

Важливим елементом сучасної фінансової стратегії є забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності суб'єктів господарювання. У кризових умовах підприємства стикаються зі скороченням доходів, дефіцитом обігових коштів, зростанням кредитного навантаження та погіршенням доступу до фінансових ресурсів. Тому фінансова стратегія повинна бути орієнтована на оптимізацію структури капіталу, підвищення ліквідності, формування резервів та ефективне управління грошовими потоками. Значну роль у цьому процесі відіграє антикризове фінансове управління, яке забезпечує своєчасне виявлення фінансових ризиків та впровадження заходів щодо їх мінімізації.

Одним із пріоритетних напрямів формування фінансової стратегії відновлення є розвиток інвестиційної діяльності. Відновлення економічного потенціалу неможливе без залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій. Інвестиційна складова фінансової стратегії повинна передбачати створення сприятливого інвестиційного середовища, розвиток механізмів державно-приватного партнерства, удосконалення системи державної підтримки та стимулювання інноваційної активності. Особливого значення набуває залучення міжнародної фінансової допомоги, грантових програм та кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій для реалізації проєктів економічного відновлення. У сучасних умовах важливого значення набуває ризик-орієнтований підхід до формування фінансової стратегії. Економічна нестабільність, інфляційні процеси, валютні коливання та геополітичні ризики потребують постійного моніторингу фінансового середовища та адаптації управлінських рішень до змін зовнішніх умов. Використання сучасних методів фінансового прогнозування, сценарного аналізу та стрес-тестування дозволяє оцінювати можливі наслідки кризових явищ та формувати ефективні механізми реагування на фінансові загрози. Диверсифікація джерел фінансування,

страхування ризиків та формування резервних фондів сприяють підвищенню стійкості економічних суб'єктів до негативного впливу зовнішніх факторів.

Суттєвий вплив на формування фінансової стратегії відновлення має цифровізація економіки та впровадження сучасних інформаційних технологій. Цифрові фінансові інструменти, автоматизовані системи управління, технології Big Data та штучного інтелекту дозволяють підвищити ефективність фінансового планування, забезпечити оперативний моніторинг фінансових показників та покращити якість управлінських рішень. Використання цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, оптимізації витрат та посиленню контролю за використанням фінансових ресурсів. У перспективі цифровізація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності фінансової системи та прискорення економічного відновлення.

Окрему увагу у процесі формування фінансової стратегії слід приділяти соціальному аспекту відновлення. Економічне зростання повинно супроводжуватися підвищенням рівня зайнятості населення, підтримкою малого та середнього бізнесу, розвитком соціальної інфраструктури та забезпеченням фінансової доступності для населення. Соціально орієнтована фінансова стратегія сприяє зміцненню людського капіталу, підвищенню рівня добробуту та забезпеченню соціальної стабільності, що є важливими передумовами сталого економічного розвитку.

Таким чином, формування фінансової стратегії відновлення є складним багатофакторним процесом, який потребує комплексного врахування економічних, фінансових, інвестиційних та соціальних чинників. Ефективна фінансова стратегія повинна поєднувати принципи адаптивності, стійкості, інноваційності та ризик-орієнтованого управління. Використання сучасних фінансових інструментів, розвиток інвестиційних механізмів, цифровізація фінансового управління та забезпечення соціальної спрямованості економічної політики створюють основу для успішного відновлення економіки та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Журавльова І.В. Фінансова стратегія в сучасному вимірі та її експлейнарний базис. *Підприємництво і торгівля*. 2024. 41. 18–24; 2. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University*. Economic sciences. 2022. 6(1). 42–47; 3. Богун В.С. Фінансові механізми стимулювання інвестицій у відновлення економіки України після війни. *Наукові праці МАУП*. Економічні науки. 2025. 77. 85–92.; 4. Магомедов А. Фінансове забезпечення повоєнної відбудови та відновлення економіки: теоретичні засади. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. 5. 60–76; 5. Писаревський М І., Мірошниченко Т.М. Стратегічні пріоритети відновлення економіки України в умовах глобальних викликів. *Наукові праці МАУП*. Економічні науки. 2024. 74. 134–141; 6. Жилюк І. Фінансовий механізм відновлення конкурентоспроможності регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. 82. 215–223.

Іванієнко В. В., канд. екон. наук, професор
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Основні проблеми розвитку малого підприємництва у сучасному середовищі його функціонування та напрями їх вирішення

Малі та середні підприємства є ключовим сегментом ринкової економіки. Вони забезпечують економічну стабільність країни, наповнюють бюджети, створюють робочі місця, насичують ринок товарами та послугами, формують конкурентне середовище. Вони демонструють мобільність в умовах швидкої динаміки суспільних процесів, адаптуються до змін ринку, впроваджують новітні технології. Їх розвиток сприяє формуванню середнього класу, становленню громадянського суспільства, зменшенню соціальної нерівності та напруги, прискоренню демократизації ринкових відносин та забезпеченню соціальної стійкості.

Якщо розглядати потенційні можливості нашого суспільства, то частка підприємницького сектору у зміцненні ринкової економіки поки що недостатня. Розвиток підприємництва в регіонах України стикається з численними проблемами, які є переважно типовими:

1) відсутність дієвих фінансово-кредитних механізмів та матеріально-ресурсного забезпечення розвитку малого підприємництва;

2) прогалини у чинному законодавстві, особливо податковому;

3) брак ресурсів, передусім фінансових;

4) складність доступу до ділової інформації – відомості про продукт, конкурентів і т.п.;

5) неврегульованість питань, пов'язаних із захистом прав працівників, зайнятих у малому бізнесі;

6) відсутність позитивного іміджу вітчизняного підприємця;

7) нестабільність економічної ситуації у країні;

8) несумлінність великого бізнесу у відносинах із малим бізнесом;

9) складності доступу до кредитних ресурсів та висока ставка кредитування;

10) правова непідготовленість самих підприємців;

11) відсутність явного розвитку;

12) високе податкове навантаження;

13) недостатність компетентного кадрового потенціалу;

14) тривале оформлення документації, особливо на землю та інше.

Структура суб’єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працюють на території України, протягом 2014–2022 рр. залишалася практично незмінною: малі підприємства становили 95 % від загальної сукупності підприємств, середні – майже 5 % [1].

Проблеми широкого «тіньового» сектору підприємницької діяльності, складність та заплутаність регіонального законодавства, високі адміністративні

бар'єри, що перешкоджають виникненню нових фірм, недостатність податкових надходжень від малих підприємств до регіонального та місцевого бюджетів.

Підприємці відзначають також проблему надто високих податкових ставок, складність та заплутаність податкової системи, складність та недосконаліть законодавства, що реєструє підприємства, що регламентує їхню діяльність, наприклад, сертифікацію продукції, ліцензування тощо. Перешкоди по дорозі підприємництва отримали найменування «адміністративні бар'єри».

Мале та середне підприємництво є дуже чутливими до стану економічного середовища, вони першими реагують на будь-які зміни та кризові явища. Тому часто повинні вирішувати складні проблеми, які перешкоджають їхньому зростанню та успіхам. Останні складні події внесли зміни в усі сфери діяльності малих та середніх підприємств, включаючи фінансову, виробничу, логістичну, комунікаційну, інформаційну, інноваційну, організаційну. Суб’єкти підприємницької діяльності відчувають руйнівні наслідки останніх подій та в умовах невизначеності мають реагувати на численні ризики й виклики задля збереження, відновлення й розвитку свого виробничого потенціалу та збереження робочих місць. Поряд з іншими системними проблемами, що найбільше ускладнюють операційну діяльність та відновлення функціонування суб’єктів господарювання в умовах останніх складних подій, одним із вагомих ризиків залишається відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (42,1 %) [1].

Для покращення умов роботи малого та середнього бізнесу необхідно розглядати такі проблеми та дії центральних та місцевих органів влади:

1. Сприяння розширенню участі середнього та малого бізнесу в міжнародній торгівлі;

2. Сприяння розширенню інструментів фінансування бізнесу та страхування ризиків, у т. ч. воєнних, розширення можливостей для кредитування від банківського сектора, отримання фінансування через донорські проєкти та гранти тощо, що є особливо важливим для бізнесу задля вирішення завдань відновлення після руйнувань і втрат;

3. Упровадження системи підтримки та стимулювання підприємництва на територіях зы складними умовами працы;

4. Реалізація заходів, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності бюджетних програм підтримки бізнесу, проведення моніторингу та контролю ефективності витрачання коштів на такі програми;

5. Розвиток інструментів для забезпечення гнучкості ринку праці;

6. Реалізація стратегій щодо створення робочих місць і умов для гідної праці на національному, регіональних та місцевих рівнях;

7. Запобігання тискові правоохоронних органів на бізнес та мінімізація корупції в регуляторній сфері, які призводять до значних економічних втрат та зменшення потенційних надходжень до державного бюджету;

8. Забезпечувати підтримку доступу малого та середнього бізнесу до необхідних у виробництві ресурсів;

9. Важливу роль у покращенні малого та середнього підприємництва є допомога від міжнародних партнерів, а також залучення іноземного капіталу для розвитку і стабільності;

10. Активне залучення підприємств малого і середнього бізнесу до реалізації державних програм модернізації інфраструктури України, участь українських підприємців у реалізації європейських проектів;

11. Створення сприятливішого податкового, інвестиційного, інноваційного та цінового режимів для суб'єктів малого та середнього підприємництва;

12. Упорядкування механізму державного регулювання та контролю підприємницької діяльності;

13. Сприяння залученню іноземного капіталу,для розвитку та удосконалення товарів, виходу на новий рівень;

14. Невідкладна фінансова допомога від держави у зв'язку з форс-мажорними обставами, підтримання існування підприємства змога, яке у свою чергу буде здійснювати свою діяльність, не зважаючи на пошкодження чи втрату компонентів, забезпечувати зарплати працівників та інше);

15. Запровадити пільгові умови кредитування для малого та середнього підприємства або ж розробити державну програму, що має на меті надання субвенцій з державного бюджету;

16. Професійна підготовка та ефективне управління кваліфікованими кадрами [1,2].

Слід підкреслити, що доцільність подальших дій щодо забезпечення сприятливих умов для відновлення й розвитку малого та середнього бізнесу підтверджується його стійкістю та здатністю в надскладних умовах виконувати важливі соціальноекономічні функції.

Список використаних джерел:

1. Яценко Л. Д. Сучасні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень. Центр економічних і соціальних досліджень. Київ: Центр економічних і соціальних досліджень. Національний інститут стратегічних досліджень. 1924. С. 1-11. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/malyi-i-seredniy-business_0.pdf. 2. Ющенко Я. В.; Яценко Т. П. Проблеми розвитку малого та середнього підприємства в україні і шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів*: матеріали конференції.. Вінниця: .2023. С. 610-614. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bb9f923b-3c4a-4557-9603-120682a10472/content

Іченська Н.Ю., канд. мед. наук
Ворушко С.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна

Івент-проєкти як інструмент реалізації комунікативних стратегій організації

В умовах сучасної висококонкурентної економіки івент-заходи стали невід'ємною складовою стратегічного розвитку багатьох організацій. Сучасний етап еволюції ринкових відносин вимагає від підприємств пошуку нових, більш інтерактивних та дієвих методів взаємодії з цільовими аудиторіями. Традиційні канали передачі інформації (пряма реклама, пресрелізи) поступово втрачають свою ефективність через феномен «інформаційного шуму». Саме тому на перший план виходить концептуальне розуміння івент-проєкту не як локальної розважальної чи протокольної події, а як комплексного інструменту реалізації комунікативних стратегій. Управління івент-проєктами відрізняється високим рівнем динамічності та залученням великої кількості стейкхолдерів. Івент-проєкт у стратегічному контексті - це спеціально змодельоване комунікативне середовище, яке має чітко визначену мету та цільову аудиторію. Він виступає каналом трансляції ключового меседжу, що повністю відповідає загальній місії та комунікаційній політиці бренду. Значною мірою організація проєктів пов'язана з постійною комунікацією між різними суб'єктами – організаторами, менеджерами, замовниками культурних послуг та підрядниками. Відповідно, ключовим фактором, що визначає успішність реалізації будь-якого заходу, є ефективний комунікативний менеджмент.

За своєю сутністю, комунікативний менеджмент - це управлінський процес, спрямований на формування та підтримку ефективного інформаційного обміну. Як слушно зазначає М. Артемович, «комунікативний менеджмент, відтворюючи систему інформаційного обміну, пронизує всі сфери і рівні організації, допомагає людям отримати доступ до банку інтелектуальних знань і практичних відомостей». У контексті івент-проєктів його головна мета полягає у забезпеченні своєчасного обміну релевантною інформацією для мінімізації проєктних ризиків та запобігання зриву дедлайнів. Коли організація розглядає івент як інструмент стратегії, абсолютно всі елементи заходу перетворюються на носіїв інформації, формуючи єдиний комунікаційний простір.

Важливою умовою удосконалення управління є чіткий поділ комунікацій. Внутрішня система комунікацій організації покликана забезпечити доступ до інформації в процесі прийняття управлінських рішень та сформувати сприятливий психологічний клімат у проєктній команді. Внутрішні івенти (тімбілдінги, стратегічні сесії) діють як інструмент HR-стратегії для підвищення лояльності персоналу. Натомість зовнішня комунікаційна діяльність орієнтована на побудову взаємовигідних відносин з партнерами, спонсорами та безпосередньо цільовою аудиторією заходу. Складність полягає в тому, що для кожної групи стейкхолдерів необхідно розробляти індивідуальні інформаційні повідомлення та обирати релевантні канали зв'язку. Івент-проєкти дозволяють

реалізовувати різнопланові комунікативні стратегії: від позиціювання нового бренду на ринку до антикризового реагування та формування корпоративної репутації. На відміну від медійних каналів, де комунікація є односторонньою, івент формує емоційний досвід. Учасник стає активним співтворцем контенту, що дозволяє організації глибоко інтегрувати свої ключові цінності у свідомість споживача через інтерактивність та безпосередній контакт.

Для підвищення ефективності комунікативного менеджменту в івент-проєктах організації необхідно впроваджувати комплексні системні підходи. Першим кроком є розробка детальної матриці комунікацій на етапі ініціації проєкту. Цей інструмент дозволяє чітко регламентувати інформаційні потоки: хто, кому, яку інформацію, в якій формі та з якою періодичністю має передавати. Відповідно, це мінімізує дублювання даних та виникнення інформаційних розривів. Другим, не менш важливим напрямом удосконалення комунікацій, є інтеграція спеціалізованих цифрових платформ. Сучасна діяльність івент-менеджерів безпосередньо пов'язана з комунікацією через технічні засоби та онлайн-платформи. Використання хмарних систем управління проєктами у поєднанні з корпоративними месенджерами створює єдине інформаційне середовище. Це забезпечує прозорість виконання завдань, дозволяє миттєво реагувати на форс-мажорні ситуації та вести автоматизоване протоколювання всіх домовленостей між підрядниками.

По-третє, окремої уваги потребує етап пост-проєктних комунікацій. Збір та аналіз зворотного зв'язку від учасників та партнерів дає змогу виявити комунікативні розриви, що мали місце під час підготовки події. Стратегічна цінність події продовжує працювати і після її завершення (інформаційне відлуння). Формування бази засвоєних уроків є необхідною умовою для оптимізації процесів у майбутніх проєктах організації, адже управління комунікаційною діяльністю є безперервним циклом.

Отже, комунікативний менеджмент виступає базовим інструментом інтеграції всіх учасників івент-проєкту. Івент необхідно розглядати виключно як багатоканальний інструмент комунікативної стратегії, здатний генерувати глибоку залученість аудиторії. Його удосконалення через чітку регламентацію інформаційних потоків та активне впровадження новітніх цифрових інструментів колаборації дозволяє організаціям суттєво підвищити результативність заходів. Якісно налагоджена комунікація мінімізує проєктні ризики, оптимізує використання ресурсів та гарантує досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Артемович М.В. Роль комунікативного менеджменту в організації. Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : матеріали III Міжнародної студентської науково-технічної конференції (Тернопіль, 2020 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2020. С. 185–186. URL: https://surl.li/xfocuy; 2. Короленко Є.О., Швець І. Г. Комунікативні здібності в роботі івент-менеджера. Питання культурології. 2020. Вип. 36. С. 219–227. DOI: https://doi.org/10.31866/2410-1311.36.2020.221069.

Йосипчук В. М., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Удосконалення управлінських процесів підприємств

Удосконалення управлінських процесів сучасних підприємств є важливим для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку. Для підвищення ефективності управління виділяють основні напрями, серед яких першочергове значення має цифрова трансформація та автоматизація. Цей напрям передбачає: впровадження інтегрованих інформаційних систем, таких як ERP та CRM для централізації даних, оптимізації бізнес-процесів та покращення взаємодії з клієнтами, використання аналітики на базі даних для прогнозування фінансових результатів та оцінки ризиків у реальному часі, а також цифровізацію документообігу для зниження бюрократії та скорочення часу на прийняття рішень [1]. Важливим кроком є оптимізація організаційної структури, що полягає в децентралізації управління підприємства, переході від жорсткої ієрархії до гнучких структур для прискорення реакції на ринкові зміни. Суттєву роль відіграє делегування повноважень між персоналом, що розширює права середнього менеджменту та знижує навантаження на вище керівництво. Ефективне управління має ґрунтуватись на даних, зокрема через постійний моніторинг ключових показників ефективності діяльності підприємства, таких як рентабельність та ліквідність, а також застосування бенчмаркінгу для впровадження найкращих управлінських практик підприємств-лідерів галузі.

Розвиток людського капіталу постає невіддільною частиною вдосконалення управлінських процесів підприємств і охоплює періодичні програми навчання персоналу, підвищення кваліфікації, впровадження гнучких систем мотивації, які пов'язують винагороди з досягненням стратегічних цілей підприємств. Одночасно з цим актуальним є орієнтація підприємств на сталий розвиток, що передбачає інтеграцію стандартів ESG та екологічних систем управління для підвищення соціальної відповідальності та інвестиційної привабливості бізнесу. Процес впровадження зазначених змін грубнується на класичному циклі безперервного вдосконалення та складається з послідовних етапів. Вагомим моментом є планування стратегії змін з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства, після чого відбувається безпосередня реалізація нових технологій та інструментів управління на підприємстві. Завершальним етапом є контроль і коригування дій, моніторинг результатів, оцінка ефективності та внесення необхідних корективів у стратегію розвитку підприємства для досягнення цілей.

Список використаних джерел:

1. Гріщенко, І., Гринчук, Т. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство, 2022. Випуск 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82

* Науковий керівник – О.Г. Мельник, доктор екон. наук., професор

Козуб В.О. канд. екон. наук, доцент,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Козуб С.О., PhD з економіки, старший науковий дослідник,
Національний науковий центр «Інститут судових експертиз ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса»

Порівняльний аналіз конкурентних переваг України та країн Центральної і Східної Європи в умовах глобальних викликів

У сучасних умовах глобалізації та посилення інтеграційних процесів особливого значення набуває формування та розвиток конкурентних переваг національних економік. У сучасних умовах розвитку світового господарства конкурентоспроможність національних економік формується під впливом широкого спектра глобальних викликів, які суттєво трансформують традиційні фактори економічного зростання. Для України та країн Центральної і Східної Європи (ЦСЄ) ці виклики мають як спільні риси, так і специфічні прояви, що обумовлено різним рівнем економічного розвитку, ступенем інтеграції до європейського простору та інституційною спроможністю держав. Сучасні глобальні виклики, зокрема геополітична нестабільність, наслідки військових конфліктів, енергетична криза, цифрова трансформація та зміни у світових ланцюгах доданої вартості, суттєво впливають на конкурентоспроможність держав. Для України ці фактори мають особливе значення через необхідність відновлення економіки, підвищення її стійкості та інтеграції до європейських ринків.

Для України, яка перебуває на етапі активної євроінтеграції, важливим є аналіз конкурентних позицій порівняно з країнами Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), які вже пройшли трансформаційний шлях і інтегрувалися до європейського економічного простору. Країни ЦСЄ, зокрема Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Румунія, Болгарія, країни Балтії, мають подібний історичний досвід переходу від планової до ринкової економіки, що робить їх релевантними для порівняння з Україною. Розуміння сильних та слабких сторін української економіки порівняно з країнами ЦСЄ дозволяє формувати ефективні стратегії підвищення її конкурентних переваг, визначати перспективні напрями інвестицій та розвитку високотехнологічних секторів, а також оптимізувати державну політику у сфері економічного розвитку. Актуальність дослідження посилюється потребою у формуванні ефективної стратегії економічного розвитку України в умовах післявоєнної відбудови.

Країни ЦСЄ після інтеграції до Європейського Союзу (ЄС) сформували модель експортно-орієнтованої економіки з високим рівнем інституційної стабільності. Євроінтеграція країн ЦСЄ після розширення ЄС 2004 року значно підвищила їхній рівень глобалізації, інвестиційної привабливості та економічної відкритості, забезпечило доступ до фінансових ресурсів, ринків та інституційних механізмів, що суттєво вплинуло на формування їхніх конкурентних переваг. Україна, натомість, перебуває на етапі трансформації та євроінтеграції, що

формує змішану модель конкурентних переваг – поєднання ресурсних, індустріальних і нових цифрових факторів.

Перш за все, варто розглянути макроекономічні параметри розвитку. Одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності є рівень економічного розвитку, зокрема ВВП на душу населення. В Україні ВВП на душу населення, за даними Світового банку, становить близько 5,4 тис. дол. [2], тоді як середній показник для країн Європи та Центральної Азії перевищує 31 тис. дол., а серед країн ЦСЄ (Польща, Чехія, Румунія) цей показник у 3–6 разів вищий, що свідчить про значний розрив у рівні добробуту [1]. Такий розрив свідчить про нижчу продуктивність економіки, обмежений доступ до капіталу та технологій, а також недостатній рівень структурної модернізації. Водночас варто відзначити, що Україна демонструє потенціал до економічного зростання навіть в умовах глобальних викликів, що є важливою передумовою для подальшого скорочення розриву.

Значний вплив на формування конкурентних переваг має якість інституційного середовища. Досвід країн ЦСЄ свідчить, що саме інституційні реформи, пов'язані з адаптацією до стандартів ЄС, стали ключовим фактором підвищення їхньої конкурентоспроможності. Країни ЦСЄ після вступу до ЄС значно покращили верховенство права, контроль корупції, політичну стабільність. Для України характерні слабкість інститутів, політична нестабільність, нижчий рівень довіри до держави, воєнні виклики. Тобто інституційна інтеграція в ЄС є ключовою конкурентною перевагою країн ЦСЄ, якої Україна поки не має повною мірою.

Покращення верховенства права, забезпечення прозорості державного управління, боротьба з корупцією та захист прав власності сприяли залученню іноземних інвестицій та розвитку підприємництва в країнах ЦСЄ. В Україні, попри проведення реформ, інституційне середовище все ще характеризують низкою проблем, зокрема недостатньою ефективністю судової системи, високим рівнем корупційних ризиків та нестабільністю регуляторної політики. Це суттєво обмежує можливості реалізації конкурентного потенціалу країни.

Не менш важливим елементом конкурентоспроможності є людський капітал. Україна традиційно має високий рівень освіти населення, особливо у технічних та інженерних спеціальностях. Це створює передумови для розвитку високотехнологічних галузей, зокрема ІТ-сектору, який є одним із найбільш динамічних в економіці країни. Водночас суттєвою проблемою є міграція кваліфікованої робочої сили до країн Європейського Союзу, що призводить до втрати людського потенціалу. Країни ЦСЄ, навпаки, змогли не лише зберегти, а й ефективно інтегрувати людський капітал у європейський ринок праці, що сприяло підвищенню продуктивності праці та доходів населення.

Інноваційний розвиток є ще одним важливим чинником формування конкурентних переваг. У цьому контексті країни ЦСЄ мають суттєві переваги завдяки доступу до фінансування з боку ЄС через фонди ЄС, участь у програмах (Horizon Europe тощо), участі у спільних науково-дослідних програмах та розвитку інноваційної інфраструктури [3]. В Україні, незважаючи на наявність значного науково-технічного потенціалу, рівень фінансування досліджень і

розробок залишається низьким, що стримує розвиток інноваційної економіки. Водночас IT-сектор України демонструє високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку, що свідчить про наявність значного потенціалу для інноваційного прориву за умови належної державної підтримки.

Аналіз структури економіки та експорту також виявляє суттєві відмінності між Україною та країнами ЦСЄ. Українська економіка значною мірою орієнтована на експорт сировини та продукції з низькою доданою вартістю, зокрема аграрної продукції та металургії. Натомість країни Центральної та Східної Європи змогли інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги, що дозволило їм збільшити частку високотехнологічної продукції в експорті. Така диверсифікація забезпечує більш стійке економічне зростання та підвищує конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Інфраструктурний розвиток є ще одним важливим аспектом конкурентних переваг. Україна має вигідне географічне положення, що створює потенціал для розвитку транзитних перевезень та логістики. Проте зношеність транспортної та енергетичної інфраструктури, а також недостатній рівень інвестицій стримують реалізацію цього потенціалу. Країни ЦСЄ, завдяки фінансовій підтримці ЄС, змогли модернізувати інфраструктуру та інтегруватися у європейські транспортні коридори, що значно підвищило їхню конкурентоспроможність, енергетичну стійкість через диверсифікацію ресурсів.

Отже, результати порівняльного аналізу свідчать, що Україна має низку вагомих конкурентних переваг, серед яких високий рівень людського капіталу, потужний аграрний сектор, розвинений IT-сектор та вигідне географічне положення. Водночас країни Центральної та Східної Європи мають переваги у сфері інституційного розвитку, інноваційної підтримки, інфраструктури та інтеграції у глобальні економічні процеси. Основною причиною відставання України є не відсутність ресурсів, а недостатня ефективність їхнього використання, зумовлена інституційними та структурними обмеженнями. Досвід країн ЦСЄ демонструє, що послідовне впровадження реформ, інтеграція до європейського економічного простору та активна інвестиційна політика можуть забезпечити суттєве підвищення конкурентоспроможності. Отже, для України важливим є використання цього досвіду з урахуванням національних особливостей та сучасних глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. World Bank. World Development Indicators. URL: https://data.worldbank.org.; 2. World Bank. Ukraine Overview. URL: https://www.worldbank.org /en/country/ukraine; 3. European Commission. European Innovation Scoreboard 2025. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators /european-innovation-scoreboard_en#european-innovation-scoreboard-2025.

Косовська В.В., канд. екон. наук, доцент
Панчишин В.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр*
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Диверсифікація бізнесу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища питання підтримання конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до формування ринкових переваг дедалі частіше втрачають ефективність під впливом глобальних економічних викликів, воєнних загроз і стрімких процесів цифрової трансформації. За таких умов одним із ключових стратегічних інструментів адаптації та зміцнення позицій підприємств на ринку виступає диверсифікація бізнесу.

Диверсифікація бізнесу передбачає розширення сфер діяльності підприємства, освоєння нових ринків, впровадження нових товарів і послуг, а також використання альтернативних каналів збуту. Її основною метою є зниження залежності від окремого ринку чи виду діяльності, мінімізація економічних ризиків та підвищення стійкості підприємства. У сучасних умовах такі стратегії дедалі частіше використовуються як ефективний механізм адаптації до кризових явищ і забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати ресурсний потенціал для формування стійких ринкових переваг. У цьому контексті диверсифікація, яка охоплює розширення асортименту продукції, освоєння нових ринкових сегментів та впровадження інноваційних форм торгівлі, дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й посилити конкурентні позиції підприємства. Згідно з концепцією М. Портера, конкурентна перевага досягається або через лідерство у витратах, або через диференціацію продукту. Диверсифікація комерційної діяльності дозволяє реалізувати обидва підходи: через ефект масштабу при розширенні діяльності та через створення унікальної ціннісної пропозиції для різних сегментів споживачів. В умовах цифрової трансформації цей процес значно спростився завдяки доступу до аналітичних інструментів великих даних (Big Data) та глобальних торговельних майданчиків.

Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах значною мірою визначається рівнем їх стратегічної гнучкості та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. За результатами дослідження McKinsey & Company, понад 52% компаній, які змогли забезпечити позитивну динаміку розвитку в умовах глобальної нестабільності, застосовували стратегії продуктової або ринкової диверсифікації [1]. Для України актуальність диверсифікації є ще вищою через воєнні виклики, релокацію підприємств та трансформацію логістичних ланцюгів. Зокрема, упродовж 2023–2025 рр. близько 60% середніх і

* Науковий керівник – В.В. Косовська, кандидат економічних наук,

великих підприємств розширили асортимент продукції або освоїли нові ринки збуту, переважно орієнтуючись на країни Європейського Союзу.

Дослідження підтверджують ефективність багатовекторного розвитку бізнесу. За даними аналітичного звіту InVenture, підприємства, які диверсифікували комерційну діяльність шляхом інтеграції у системи електронної комерції, продемонстрували темпи зростання виручки на 18,5% вищі порівняно з монопродуктовими компаніями [2]. Водночас обсяг ринку електронної комерції в Україні у 2025 році досяг 264 млрд грн, що на 22% перевищує показники попереднього року. Це свідчить про формування сприятливого середовища для розвитку цифрової та комерційної диверсифікації підприємств.

Для систематизації впливу диверсифікації на конкурентний статус підприємства доцільно виділити ключові напрями, представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив напрямів диверсифікації на конкурентоспроможність підприємства

Напрям диверсифікації	Інструмент реалізації	Результат для конкурентоспроможності
Горизонтальна	Розширення лінійки супутніх товарів	Підвищення лояльності клієнтів
Вертикальна	Контроль над ланцюгом поставок	Зниження собівартості продукції
Ринкова	Вихід на міжнародні маркетплейси	Диверсифікація валютних ризиків
Цифрова	Впровадження онлайн-сервісів	Отримання переваг у швидкості обслуговування

Особливу увагу слід приділити «зеленій» диверсифікації та енергонезалежності. Дані досліджень свідчать, що українські підприємства, які диверсифікували свої джерела енергопостачання (сонячні панелі, когенераційні установки), знизили операційні витрати, що прямо вплинуло на їх цінову конкурентоспроможність.

Отже, диверсифікація бізнесу виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій. Її впровадження сприяє підвищенню стійкості підприємств до галузевих кризових явищ, оптимізації використання ресурсного потенціалу та формуванню додаткових конкурентних переваг на ринку. Для українських підприємств у 2026 році особливої стратегічної ваги набуває поєднання товарної диверсифікації з процесами цифрової трансформації, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності та успішної інтеграції у глобальне економічне середовище.

Список використаних джерел:

1. Resilience in Uncertainty: Global Business Trends 2024-2025. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/business-resilience; 2. Аналіз ринку eCommerce в Україні: підсумки 2025 року. InVenture. 2026. URL: https://inventure.com.ua/analytics4; 3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

Кравченко Н.В., д-р с-г наук, професор
Плисківська Є.В., Плисківська М.В., здобувачки вищої освіти
Державний університет «Житомирська політехніка», Україна

Менеджмент аграрного бізнесу в умовах кліматичних змін та цифрової трансформації: виклики і перспективи розвитку

Сьогодення аграрного сектору характеризується одночасним впливом двох ключових факторів - глобальних кліматичних змін і стрімкої цифрової трансформації економіки [1,3]. Кліматичні зміни проявляються у зростанні температур, зміні режиму опадів, частішанні посух і екстремальних погодних явищ, що безпосередньо впливає на продуктивність сільськогосподарського виробництва. У таких умовах традиційні підходи до управління аграрними підприємствами втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивного менеджменту, орієнтованого на мінімізацію ризиків і підвищення стійкості виробничих систем [2,5]. Важливими елементами такого підходу є диверсифікація виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій та використання кліматично адаптованих сортів і гібридів [6-8].

Паралельно з цим відбувається цифрова трансформація аграрного сектору, яка охоплює впровадження технологій точного землеробства, геоінформаційних систем, дистанційного моніторингу, автоматизації виробничих процесів і використання великих даних (Big Data). Цифрові рішення дозволяють значно підвищити якість управлінських рішень завдяки оперативному збору та аналізу інформації про стан ґрунтів, рослин, погодні умови та використання ресурсів. Це сприяє оптимізації витрат, підвищенню врожайності та зменшенню негативного впливу на довкілля[8,9]. Для України, як держави з потужним аграрним потенціалом, ці процеси створюють як суттєві виклики, так і нові можливості для підвищення ефективності управління аграрним бізнесом.

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах комплексного впливу глобальних викликів, серед яких провідне місце займають кліматичні зміни, нестабільність світових ринків, військово-політичні ризики та цифрова трансформація економіки. За даними Food and Agriculture Organization, аграрний сектор є ключовим елементом забезпечення продовольчої безпеки, що підсилює вимоги до його ефективності та стійкості [2].

У цих умовах управління аграрним бізнесом повинно трансформуватися у напрямі інтеграції інноваційних підходів, цифрових технологій та сталих моделей господарювання. Конкурентоспроможність підприємств визначається не лише виробничими показниками, а й здатністю адаптуватися до динамічних змін середовища. Глобальні виклики мають багатовекторний характер і суттєво впливають на систему управління підприємствами (табл.1).

За оцінками World Bank, кліматичні зміни можуть знизити продуктивність сільського господарства в країнах Східної Європи до 15–20% до 2050 року.

Ефективний менеджмент є ключовим фактором формування конкурентних переваг аграрного бізнесу. Сучасний підхід передбачає інтеграцію стратегічного, інноваційного та ризик-менеджменту (табл. 2).

Таблиця 1

Глобальні виклики розвитку аграрного бізнесу

Виклик	Характеристика впливу	Наслідки
Кліматичні зміни	Зміна температури, дефіцит вологи	Зниження врожайності
Глобалізація ринків	Конкуренція з міжнародними виробниками	Тиск на ціни
Цифровізація	Необхідність інновацій	Зростання витрат на технології
Військові ризики	Порушення логістики	Втрати експорту
Екологічні вимоги	ESG стандарти	Необхідність модернізації

Таблиця 2

Інструменти управління конкурентоспроможністю

Інструмент	Суть	Ефект
Стратегічне планування	Довгострокові цілі	Стабільність розвитку
Інноваційний менеджмент	Впровадження технологій	Підвищення продуктивності
Ризик-менеджмент	Оцінка загроз	Зменшення втрат
Маркетинговий менеджмент	Аналіз ринку	Розширення збуту

Сучасні дослідження підкреслюють, що конкурентоспроможність формується через поєднання ресурсного потенціалу, інновацій та управлінських рішень. Цифровізація є одним із ключових драйверів розвитку агробізнесу. Використання технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність управління (табл.3)

Таблиця 3

Цифрові технології в аграрному секторі

Технологія	Застосування	Результат
Precision agriculture	Точне внесення добрив	Економія ресурсів
Big Data	Аналіз урожайності	Оптимізація рішень
AI	Прогнозування	Підвищення ефективності
IoT	Моніторинг полів	Контроль у реальному часі

За даними European Commission, цифровізація дозволяє зменшити витрати ресурсів на 15–25% та підвищити врожайність до 20%.

На основі аналізу доцільно виділити ключові стратегічні напрями розвитку аграрного бізнесу: впровадження інноваційних технологій; розвиток цифрових платформ управління; диверсифікація виробництва; орієнтація на експорт; інтеграція ESG-підходів.

Особливу роль відіграє концепція сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

У сучасних умовах глобальних викликів конкурентоспроможність аграрного бізнесу визначається рівнем розвитку менеджменту та здатністю до впровадження цифрових інновацій. Встановлено, що ефективне управління передбачає інтеграцію стратегічного планування, інноваційного розвитку та цифровізації виробничих процесів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптивних моделей управління аграрними підприємствами з урахуванням регіональних особливостей України.

Список використаних джерел:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The State of Food and Agriculture 2023. Rome : FAO, 2023. 210 p.; 2. Кравченко Н.В., Можарівська І.А., Гнітецький М.О. Аграрний менеджмент і маркетинг – ключові чинники підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Сільськогосподарські науки.* Херсонський державний аграрно-економічний університет. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2026. Вип. 146. Ч. 1. с.71-77. DOI: https://doi.org/10.32782/2226-0099.2025.146.1.8; 3. Кравченко Н.В, Можарівська І.А., Фурдига М.М, Олійник Т.М, Захарчук Н.А. Аграрний маркетинг у картоплярстві: досвід країн ЄС для України. Таврійський науковий вісник. Серія: Сільськогосподарські науки. Херсонський державний аграрно-економічний університет. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2026. Вип. 147. Ч. 1.с.251-258. DOI: https://doi.org/10.32782/2226-0099.2026.147.1.31; 4. Петро Саблук. Економіка аграрного сектору. Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. 560 с.; 5. Світлана Гаркавенко. Маркетинг. Київ : Лібра, 2020. 720 с.; 6. Олександр Непочатенко. Маркетинг аграрної продукції. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 304 с.; 7. OECD. Digital Agriculture Outlook 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. 150 p.; 8. FAO. Digital technologies in agriculture. Rome : FAO, 2022. 120 p.

Кучер Л. Ю., д-р екон. наук, професор
Андрійчук Т. Ю., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр*
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Диверсифікація комерційної діяльності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних викликів

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності. Економічні кризи, геополітичні конфлікти, розрив традиційних ланцюгів постачання та енергетична нестабільність створюють надзвичайно конкурентне середовище, в якому змушені функціонувати підприємства. Статистичні дослідження, зокрема дані консалтингових агенцій (таких як Innosight), переконливо демонструють загрозливу тенденцію: якщо в середині XX століття середня тривалість життєвого циклу великої корпорації становила понад 60 років, то у сучасному бізнес-середовищі вона ледь сягає 18 років [1]. Головною причиною такого стрімкого скорочення тривалості життєвого циклу підприємств є їхня нездатність своєчасно адаптуватися до глобальних економічних та технологічних шоків. У таких умовах підприємства, що покладаються виключно на вузьку спеціалізацію або реалізацію одного виду сировини, стають критично вразливими до будь-яких ринкових коливань. Рішенням цих проблем є диверсифікація комерційної діяльності, яка з категорії

*Науковий керівник – Л. Ю. Кучер, д. е. н., професор

бажаної стратегії зростання перетворилася на необхідну умову виживання підприємства.

З теоретичної точки зору, диверсифікація визначається як багатовекторний процес, що означає одночасне оновлення і товарного портфеля, і ринків збуту, а також вихід підприємства за межі свого традиційного основного господарювання та проникнення в нові галузі та сфери економіки [2]. Диверсифікація як економічна категорія розглядається сучасними науковцями як процес збільшення та урізноманітнення видів і сфер діяльності організації, ринків, на яких вона працює, а також застосування нових способів залучення та використання фінансових ресурсів [3]. Це фундаментальна зміна архітектури бізнесу, яка вимагає переосмислення всієї системи управління ресурсами підприємства.

Стратегічне управління процесом диверсифікації передбачає вибір оптимального шляху розвитку. У науковій літературі та практиці менеджменту виділяють два основні напрямки: пов'язану (концентричну та горизонтальну) і непов'язану (конгломератну) диверсифікацію [4]. Пов'язана диверсифікація є найбільш природним шляхом еволюції підприємства. Вона базується на пошуку нових можливостей у межах існуючого технологічного або комерційного ланцюга. Наприклад, виробниче підприємство може використовувати вже наявні технології, виробничі площі, канали збуту або специфічні знання персоналу для випуску супутніх товарів. Цей підхід забезпечує потужний синергетичний ефект: витрати на запуск нового продукту суттєво знижуються завдяки використанню існуючої інфраструктури, а маркетингові зусилля підсилюють одне одного.

Натомість непов'язана (конгломератна) диверсифікація є більш радикальним кроком. Вона передбачає вхід підприємства в абсолютно нові для неї галузі, які не мають жодного спільного знаменника з поточною діяльністю. Головною метою такої стратегії є суворе хеджування (страхування) макроекономічних ризиків. Якщо одна галузь економіки зазнає стагнації через глобальні виклики, прибутки з іншої, незалежної галузі, дозволяють підприємству зберегти загальну фінансову стійкість. Проте цей вид диверсифікації є найбільш складним в управлінні, оскільки вимагає залучення нових компетенцій та побудови автономних систем менеджменту.

У контексті реального сектору економіки, управління диверсифікованим портфелем вимагає впровадження сучасних організаційних та технологічних рішень. Інтеграція комплексних систем планування ресурсів підприємства (ERP-систем) дозволяє вищому керівництву консолідувати дані з усіх відокремлених підрозділів. Завдяки цьому топменеджмент отримує змогу в режимі реального часу відстежувати рентабельність кожного окремого напрямку діяльності – від первинного виробництва до логістики чи роздрібної торгівлі – у межах єдиної корпоративної екосистеми [5]. Такий підхід забезпечує прозорість бізнес-процесів та дозволяє оперативно перерозподіляти фінансові потоки на користь найбільш прибуткових сегментів, що максимізує ефективність використання внутрішнього потенціалу підприємства.

Особливої актуальності стратегія диверсифікації набуває для вітчизняного аграрного та промислового секторів. Історично склалося так, що значна частина цих підприємств була орієнтована на експорт сировини або виробництво

продукції з низьким рівнем доданої вартості. Однак в умовах сучасних глобальних криз така бізнес-модель демонструє свою неефективність. Класичним прикладом сучасної, високомаржинальної диверсифікації є перехід традиційних підприємств до концепції циркулярної економіки (економіки замкненого циклу) та глибокої переробки.

Для аграрних підприємств це означає відмову від простої реалізації зібраного врожаю. Замість того, щоб експортувати зерно, підприємства інвестують у будівництво млинів, комбікормових заводів, ліній з виробництва біоетанолу або органічної продукції під власними торговими марками. Окрім того, відходи основного виробництва більше не розглядаються як сміття – вони стають ресурсом для нового напрямку бізнесу. Наприклад, будівництво біогазових установок для переробки відходів тваринництва чи рослинництва дозволяє підприємству не лише забезпечити власну енергетичну автономність, але й створити додаткове джерело доходу від продажу надлишків електроенергії чи тепла. З наукової точки зору, це комплекс практичних дій, який дозволяє кардинально змінити структуру доходів, створити високу додану вартість на кожному етапі переробки та надійно захистити капітал підприємства від сезонних цінових коливань на ринку сировини.

Для українського бізнесу в умовах повномасштабної війни, енергетичної нестабільності та руйнування логістичних маршрутів диверсифікація стала не просто інструментом зростання, а базовою умовою збереження життєздатності підприємств. Блокування морських портів, втрата традиційних ринків збуту та зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку змусили підприємців реагувати миттєво. Багато підприємств були змушені провести екстрену диверсифікацію виробничих потужностей: машинобудівні заводи почали освоювати випуск товарів подвійного призначення, текстильні фабрики розширили асортимент за рахунок спеціалізованого одягу, а логістичні оператори відкрили напрямки консалтингу та складського аутсорсингу в безпечніших регіонах.

Процес впровадження диверсифікації на підприємстві вимагає суворого дотримання певної методології. Будь-який необґрунтований крок може призвести до розпорошення капіталу та втрати керованості бізнесом. Тому першим етапом є глибокий внутрішній аудит та аналіз зовнішнього середовища. Керівництво повинно чітко розуміти свої ключові компетенції: що підприємство робить краще за конкурентів. Другим етапом є пошук «стратегічних вікон» – вільних ринкових ніш, які мають високий потенціал росту. Третій етап полягає в оцінці фінансової та організаційної спроможності: чи вистачить у підприємства власних або залучених коштів для виходу на новий ринок, і чи зможе існуюча команда управлінців впоратися з новими викликами. Лише після ретельної оцінки всіх факторів приймається остаточне рішення про інтеграцію нових напрямків діяльності.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що в епоху глобальних трансформацій диверсифікація комерційної діяльності – це не просто механічне розширення асортименту чи відкриття додаткового цеху. Це фундаментальна перебудова бізнесу та філософії управління. Підприємства, які

інвестують у розвиток нових напрямків, створюють замкнені цикли виробництва, запроваджують інструменти сучасного менеджменту та постійно шукають неочевидні джерела доходу, отримують вирішальну та довгострокову конкурентну перевагу. Це надійний, науково обґрунтований стратегічний інструмент, який забезпечує стійкість підприємства, дозволяє диверсифікувати ризики та гарантує стабільне економічне зростання навіть у періоди найважчих глобальних і локальних потрясінь.

Список використаних джерел:

1. van der Sanden M. How businesses can stand the test of time. URL: https://www.ey.com/en_us/insights/consulting/how-businesses-can-stand-the-test-of-time

2. Кучер С. Ф., Ротарєв М. Д. Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 5. С. 181–184. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/32.pdf

3. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 7–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/3.pdf

4. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf

5. Що таке ERP і навіщо він потрібен? URL: https://b-fin.tech/blog/what-is-erp

Левковець О. М., канд. екон. наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Стратегії позиціонування міжнародної компанії у цифровій бізнес-екосистемі

У 1997 р. Кл. Крістенсен (праця «Дилема інноватора») вводить у обіг поняття підривних інновацій, пояснюючи механізм галузевого «підриву» внаслідок зміни параметрів конкуренції. У 2021 р. Р. Аднер у монографії «Перемогти у правильній грі» доводить, що наразі галузеві «підриви» замінюються екосистемними, механізм яких є інакшим, і компанії, які цих особливостей не врахують, ризикують перемогти в непотрібних сферах, утративши споживачів, ринки, бізнес (як-от Kodak, Nokia).

Цифровізація, глобальна турбулентність, трансформація галузевої організації світової економіки на екосистемну [1] змінюють підходи до забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, спричинюючи оновлення теорії і методології міжнародного менеджменту. Розвиток транскордонних цифрових бізнес-екосистем (далі - БЕС), які формують особливі правила співпраці і конкуренції, актуалізує завдання опанування міжнародними компаніями інструментарію екосистемного стратегування.

Узагальнення наукових джерел з екосистемної тематики (Дж. Мур, М. Якобідез, Р. Аднер та ін.) дозволяє виокремити еволюційний і структурний підходи до визначення екосистем. Перший розглядає БЕС як спільноту організацій, що формується внаслідок розвитку бізнес-середовища певної компанії шляхом додавання учасників і продуктів з різних галузей для якнайбільшого «охоплення» споживачів та утримання в межах БЕС. Недоліком є певна аморфність концепції щодо визначення меж екосистеми та принципів її формування. Структурний підхід представляється методологічно більш точним і придатним для практичного застосування. Він ґрунтується на ідеї, що БЕС виникають, коли йдеться про здійснення інновації, реалізація якої потребує координованої зміни бізнес-процесів значної кількості юридично незалежних учасників. Тобто, БЕС – структура, що навмисно створюється навколо інтегрованої ціннісної пропозиції (інновації); це динамічна мережа взаємозалежних, але юридично самостійних організацій, які взаємодіють для спільного створення цінності [1, с. 79]. Принциповою ознакою БЕС є безшовність досвіду: споживач може отримати доступ до продуктів усіх учасників через одну компанію («точку входу»), використовувати їх на пільгових умовах, доступних лише в межах екосистеми. Так, Airbnb та Uber створили безшовний досвід для мандрівників, дозволяючі бронювати одразу і житло, і транспортування (результат: обидві компанії розширили ринок, збільшили залучення та утримання клієнтів); AWS є основою для сервісів усіх БЕС Amazon і т. д.

Основні елементи БЕС: ціннісна пропозиція; види діяльності, необхідні для її реалізації; структура учасників з певними ролями; механізм взаємодії між ними. БЕС характеризують: модульність пропозиції (споживач обирає компоненти від різних компаній, вони сумісні і функціонують як ціле), коеволюція та коадаптація учасників, багатосторонність взаємодій [1]. Для узгодженості модульних елементів потрібна координація, яка реалізується через систему стандартів, правил БЕС. Учасниками екосистеми є лише компанії, що відповідають наступним критеріям: 1) модулі комплементарні (взаємно підвищують цінність або не функціонують один без одного), учасники мають взаємно адаптувати їх; 2) модулі унікальні (партнер, що їх надає, не може бути легко змінений), тож учасники залежать один від одного. Компанії мають корегувати та взаємно адаптувати діяльність, інвестувати специфічний капітал відповідно до потреб БЕС.

Основні ролі в БЕС: оркестратор (формує БЕС і керує нею, постачає основний продукт, забезпечує організаційно-технічні умови функціонування, координацію дій учасників, розвиток БЕС; приклади: Apple, Amazon, Alibaba та ін.), доповнювачі (модульні виробники, чиї продукти доповнюють інші продукти БЕС; наприклад, PayPal, що дозволяє різним БЕС використовувати спільний платіжний шлюз, щоб клієнти здійснювали платежі), постачальники (ресурсів, інфраструктури для учасників БЕС), кінцеві споживачі. Ролі визначаються *позиціонуванням* компанії щодо контрольних точок (місць на шляху споживача, де є найбільші можливості для усунення «болей» клієнта та отримання прибутку)

і взаємодії з кінцевими споживачами: оркестратор і доповнювачі мають прямий контакт з ними, постачальники – ні.

Сучасні БЕС є переважно цифровими, міжгалузевими і транскордонними: 1) учасники взаємодіють на базі цифрових платформ, формуючи безшовне цифрове середовище; 2) 83% БЕС залучають партнерів з більш як 3 галузей, 53% - з понад 5; 3) у 90% БЕС беруть участь компанії з понад 5 країн [1, с. 80]. Цифрові БЕС характеризують: 1) отримання продуктів і сервісів з єдиної точки доступу; 2) локальні і транскордонні мережеві ефекти (перевага масштабу); 3) інтеграція та монетизація даних (виявлення незадоволених потреб, створення релевантних пропозицій); 4) зниження витрат на залучення, підвищення лояльності, утримання споживачів; 5) глобальний характер (цифрові БЕС призначені для масштабування, обмеження країною чи регіоном не дозволяє отримати переваги; для розвитку потрібно забезпечити співпрацю між країнами, долати культурні бар'єри); 6) динамізм (мають адаптуватися та швидко реагувати на зміни ринку, інакше споживачі і партнери можуть змінити екосистему). Їм притаманні специфічні проблеми функціонування: складнощі масштабування через нерозвиненість місцевої інфраструктури, акторів чи активи в певних країнах, соціокультурні та правові перешкоди для інтеграції та ін.

Стратегія позиціонування міжнародної компанії у цифровій БЕС – це процес визначення її ролі та місця в екосистемі, взаємодії з іншими учасниками (партнерами, конкурентами, клієнтами) для досягнення цілей і забезпечення конкурентних переваг. Роль має відповідати цілям, ресурсам, рівню цифрової зрілості компанії, бізнес-контексту (рівню турбулентності бізнес-середовища та складнощі відносин з учасниками). Пропонуємо вирізняти 2 типи стратегій, які визначають особливості позиціонування компанії в екосистемі: *оркестратора* (стратегія екосистеми) та *учасника* (стратегія участі в екосистемі). Їхні зміст і методологія відрізняються, кожному типові відповідає низка видів стратегій [1].

Стратегія оркестратора – процес визначення, залучення та використання зацікавлених сторін і ресурсів для досягнення цілей і збереження ролі компанії в БЕС. Вирізняють стратегії *створення БЕС* (формування первісної структури, розробка моделі управління, організація функціонування, забезпечення масштабу) і *розвитку* БЕС (зростання, експансія). Стратегія оркестратора вирішує завдання: 1) створення і розподілу цінності в БЕС; 2) конкуренції з іншими БЕС. Оскільки учасники переважно є юридично незалежними, оркестратор має забезпечити ціннісну пропозицію не лише для споживачів, а й для партнерів, щоб мотивувати приєднуватися до БЕС, змінювати поведінку відповідно до її вимог. Оркестратор має: визначити архітектуру цінності (діяльності, *обов'язкові* для реалізації ціннісної пропозиції) і партнерів, необхідних для її створення; розробити модель управління, що дозволить залучити й утримати учасників, розв'язати проблему «курки та яйця» (суть: споживачі не приєднуються, якщо немає ціннісної пропозиції, а компанії не мотивовані інвестувати, дотримуватися правил БЕС за відсутності споживачів), забезпечити дію трьох драйверів розвитку БЕС (дані, мережеві ефекти, масштаб)[1]. Передумови застосування стратегії оркестратора: компанія контролює критичні ресурси, посідає центральну позицію в мережі БЕС;

сприймається учасниками як партнер, а не загроза; отримує найбільшу вигоду від БЕС, має ресурси та мотивацію для початкових інвестицій. Утім, наявність цифрової платформи, компетенцій, ресурсів, лідерська позиція – необхідні, але недостатні умови: компанію мають визнати оркестратором усі *потрібні* учасники.

За результатами картографування, з огляду на тенденції розвитку галузей, цілі та ресурси оркестратор визначає сферу діяльності, обираючи зі стратегій: *tabula rasa* (першими створити БЕС), *head-on* (протистояння з існуючими БЕС у певній сфері), *unbundling* (ніша в домені діючої БЕС-лідера ринку*), enveloping* (дія у багатьох сферах одночасно, створення супераппу - поєднання продуктів і сервісів в одному застосунку) [1, с. 84]. Для залучення потрібних типу, кількості, якості учасників обирають зі стратегій відкритої БЕС (оркестратор надає доступ до API, платформ, дозволяючи стороннім компаніям пропонувати свої продукти і послуги) і закритої БЕС (представлені лише продукти оркестратора та пов'язаних із ним учасників; переважання інвестиційних механізмів координації). Оркестратори глобальних цифрових БЕС обирають гібридну стратегію, *керуючи відкритістю (*так, Apple зберігає контроль над ОС iOS, пристроями, але дозволяє зовнішню розробку програм та ін.).

Більшість компаній не мають передумов, ресурсів і компетенцій для створення й оркестрування екосистеми, тож обирають інтеграцію з глобальними БЕС, щоб скористатися перевагами масштабування без значних інвестицій у інфраструктуру, і розглядають стратегію учасника. Така стратегія передбачає вибір: 1) виду та кількості екосистем; 2) стратегії конкуренції у межах БЕС. Екосистема має відповідати поточній пропозиції та цілям потенційного учасника. Алгоритм формування стратегії учасника є таким: 1) вибір екосистеми (критерії: стратегічна відповідність, модель управління, ефективність, цінність внеску компанії); 2) визначення ступеня залучення – участь в одній БЕС чи у кількох (стратегія мультихоумінгу), портфелю продуктів для БЕС; 3) формування подвійної ціннісної пропозиції, вибір стратегії диференціації від конкурентів; 4) розробка механізмів уникнення комодитизації оркестратором. Стратегію єдиної БЕС зазвичай обирають доповнювачі, які спеціалізуються на багатьох продуктах, та в екосистемах рішень з високою потребою узгодження спільних інновацій. Стратегію мультихоумінгу обирають доповнювачі, які спеціалізуються на певній категорії продукту, і постачальники. За способом диференціації внеску в БЕС вирізнюють такі стратегії учасника: лідер категорії (один товар, конкурує за якістю або ціною), домінування в ніші (вузький сегмент споживачів), створення категорії (виявлення незадоволеної потреби), співпраця в межах підсистем доповнювачів, адаптація операційної моделі для використання функціоналу БЕС (інтегратори на маркетплейсі). Доцільною є поетапна інтеграція в БЕС: 1) щоб продемонструвати свою цінність, компанія застосовує стратегію мінімально життєздатного сліду, вступаючи у взаємодію з доповнювачами певної підсистеми БЕС (розробляє мінімальну конфігурацію елементів для створення ціннісної пропозиції для них); 2) поступово розширює присутність [1, с. 86]. Переваги стратегії участі в БЕС: мінімальні ризики початкових інвестицій, диверсифікація ризиків і стратегічна гнучкість через

мультихоумінг і можливість зміни БЕС, можливість отримати більший прибуток, надаючи унікальні компоненти БЕС. Основні ризики стратегії: залежність від БЕС без можливості впливу; невизначеність щодо її розвитку, управління; ризики комодитизації оркестратором, втрати диференціації. Ризики комодитизації пов'язані з тим, що оркестратори успішних БЕС з часом прагнуть самостійно пропонувати доповнення (платіжні послуги і т. п.), витісняючи учасників через зміну правил БЕС (комісій, доступу до інформації), інтегрування їхніх пропозицій до своїх платформ, копіювання тощо.

Великі міжнародні компанії з часом можуть перейти до використання змішаної стратегії БЕС: бути оркестраторами кількох власних екосистем і брати участь у якості доповнювачів або постачальників у низці екосистем, оркестраторами яких виступають інші компанії.

Список використаних джерел:

1. Левковець О. Екосистемні стратегії бізнесу: класифікація та обґрунтування вибору. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6. С. 78-88. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-11

Левченко Д.В., викладач
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Трансформація споживчих моделей у контексті сталого розвитку

В сучасному світі споживачі все більше орієнтуються на екологічну та соціальну відповідальність, що стимулює підприємства адаптувати свої маркетингові стратегії до сучасних моделей споживацької поведінки. Це є основою для вивчення динамічної взаємодії між поведінкою споживачів і стійкими маркетинговими стратегіями, підкреслюючи важливість розуміння споживчого ставлення, переконань і цінностей у формуванні успіху ініціатив сталого розвитку на ринку.

Концепція сталого маркетингу охоплює просування продуктів і послуг, які надають пріоритет екологічній відповідальності, соціальній справедливості та етичній роботі підприємств [1]. Протягом багатьох років сталий маркетинг еволюціонував від нішевої концепції до основного бізнес-імперативу, здебільшого завдяки зміні споживчих уподобань і очікувань суспільства. Сьогодні підприємства різних галузей усвідомлюють важливість інтеграції сталого розвитку у свої маркетингові стратегії як засобу залучення та утримання клієнтів, покращення репутації бренду та сприяння позитивним результатам у соціальній та екологічній сферах. Однак успіх стабільних маркетингових зусиль залежить від глибокого розуміння поведінки та переваги споживачів. Ставлення, переконання та цінності споживачів відіграють значну роль у впливі на їхні рішення про покупку, включаючи їхню готовність підтримувати бренди, які демонструють прихильність до сталого розвитку. Таким чином, компанії повинні

ретельно аналізувати поведінку споживачів, щоб розробити маркетингові стратегії, які реагуватимуть на екологічно та соціально свідомих споживачів.

Сталий маркетинг зосереджується на просуванні продуктів і послуг, які мають позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище. Він виходить за рамки традиційних маркетингових практик, включаючи принципи екологічної стійкості, соціальної відповідальності та етичної ділової практики. Він є важливим для компаній, які прагнуть створити сильну репутацію бренду, залучити соціально свідомих споживачів і виділитися на конкурентному ринку.

Однією з ключових проблем сталого маркетингу є розуміння поведінки та вподобань споживачів. Споживачі сьогодні більш поінформовані та екологічно свідомі, що змушує їх шукати продукти та бренди, які відповідають їхнім цінностям. Однак зрозуміти, що керує поведінкою споживачів у контексті сталого розвитку, може бути складно. Такі фактори, як культурні переконання, соціальні норми та особисті цінності, можуть впливати на сприйняття споживачами екологічності та їхні рішення про покупку. Ця зміна в поведінці споживачів спонукала компанії переглянути свої маркетингові стратегії та включити стійкість до своїх основних цінностей.

Концепція сталого маркетингу включає в себе три основні напрями що представлені на рис. 1 [2].



Рис. 1. Напрями сталого маркетингу

Концепція сталого маркетингу розвивалася протягом багатьох років у відповідь на зростаючі екологічні та соціальні проблеми. Спочатку сталий маркетинг зосереджувався в основному на просуванні екологічно чистих продуктів, таких як упаковка, що підлягає переробці, або енергоефективні прилади. Однак із зростанням обізнаності та очікувань споживачів сфера сталого маркетингу розширилася й охопила ширші соціальні та етичні питання.

У порівнянні зі сталим маркетингом зелений маркетинг часто розглядається як підмножина сталого маркетингу. У той час як зелений маркетинг зосереджується в основному на екологічних аспектах - просуванні продуктів або ініціатив, які є екологічно чистими або мають менший вплив на

навколишнє середовище, – автентичний сталий маркетинг охоплює ширший погляд, що представлено на рис. 2. [3].



Рис. 2. Порівняння сталого та зеленого маркетингу

Роль зеленого маркетингу в сталому розвитку полягає в тому, щоб гарантувати, що екологічні міркування знаходяться на першому плані у свідомості споживача. Однак справжній маркетинг сталого розвитку йде далі, гарантуючи, що діяльність і практика бізнесу цілісно підтримують цілі сталого розвитку.

Отже, трансформація споживчих моделей у контексті сталого розвитку постає як комплексний процес, що відображає зміну економічних, соціальних, екологічних і культурних пріоритетів сучасного суспільства. Посилення екологічної та соціальної відповідальності, підвищення обізнаності про глобальні виклики, а також формування нових ціннісних орієнтирів спричинили зміщення фокусу від традиційних підходів до моделей споживання, у яких підтримка брендів ґрунтується на реальних діях щодо впровадження принципів сталого розвитку. Значний вплив на цей процес справляють мілленіали та покоління Z, які поєднують готовність платити преміальну ціну за екологічно безпечні товари з вимогами до прозорості, етичності та соціальної активності бізнесу.

Список використаних джерел:

Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. URL: https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28986.pdf. 2. Що таке маркетинг сталого розвитку: визначення та стратегії з прикладами. URL: https://claspo.io/ua/blog/what-is-sustainable-marketing-definition-and-strategies-with-examples/ 3. Pratap Chandra Mandal. Promotion of Sustainable Marketing: Strategies and Initiatives. International Journal of Social Ecology and Sustainable Development.13. URL: https://www.igi-global.com/gateway/article/295972. 4. Що таке маркетинг сталого розвитку: визначення та стратегії з прикладами. URL:

https://claspo.io/ua/blog/what-is-sustainable-marketing-definition-and-strategies-with-examples/ 5. Kolkowska N. Sustainable Marketing Strategies. URL: https://sustainablereview.com/sustainable-marketing-strategies/ (дата звернення 2.06.2024)

Листопад О. А., д-р пед. наук, професор,
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Україна

Цифровізація управління приватним закладом дошкільної освіти як чинник ефективних управлінських рішень

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій та стрімкого розвитку цифрових технологій відбувається суттєва модернізація управлінських процесів у різних сферах суспільного життя, зокрема й у сфері освіти. Особливої актуальності набуває проблема цифровізації управління приватними закладами дошкільної освіти, які функціонують в умовах конкурентного освітнього ринку та потребують гнучких, ефективних і своєчасних управлінських рішень. Цифровізація управління розглядається як комплексний процес впровадження цифрових технологій у діяльність організації з метою підвищення ефективності її функціонування, оптимізації управлінських процесів та покращення якості прийняття управлінських рішень. У наукових дослідженнях підкреслюється, що цифровізація менеджменту організацій сприяє трансформації традиційних підходів до управління, забезпечує оперативність обробки інформації, підвищує прозорість діяльності та створює передумови для стратегічного розвитку [1, с. 537–542; 5]. Для приватних закладів дошкільної освіти цифровізація управління є не лише інструментом модернізації, але й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація управління дозволяє керівнику оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, аналізувати запити споживачів освітніх послуг, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати високий рівень якості освітньої діяльності. Процес прийняття управлінських рішень у приватному закладі дошкільної освіти є складною багатокомпонентною діяльністю, що передбачає збір, аналіз і інтерпретацію інформації, визначення альтернатив, оцінку ризиків і вибір оптимального варіанту дій. Цифрові технології виступають як ключовий інструмент підтримки управлінських рішень, забезпечуючи доступ до актуальних даних і аналітичних ресурсів.

Суттєву роль у цифровізації управління відіграють сучасні інформаційно-комунікаційні технології, зокрема системи електронного документообігу, CRM-системи, платформи управління освітнім процесом, хмарні сервіси та аналітичні інструменти. Використання інформаційно-комунікаційних технології дозволяє автоматизувати значну частину управлінських процесів, зменшити навантаження на керівника та підвищити обґрунтованість прийнятих рішень. Зокрема, впровадження електронного документообігу забезпечує оперативність обміну інформацією, зменшує ризик втрати документів та сприяє підвищенню

прозорості управлінської діяльності. Використання CRM-систем дозволяє ефективно взаємодіяти з батьками як основними споживачами освітніх послуг, аналізувати їхні потреби та підвищувати рівень задоволеності. Хмарні технології забезпечують доступ до інформації з будь-якого місця та сприяють організації дистанційної управлінської діяльності.

Важливим аспектом цифровізації управління є використання аналітичних інструментів, які дозволяють обробляти великі обсяги даних та формувати прогнози щодо розвитку закладу, що створює передумови для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток приватного закладу дошкільної освіти. Як зазначають дослідники, цифровізація управління організаціями сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень за рахунок зменшення часу на їх підготовку, підвищення точності прогнозування та можливості врахування значної кількості факторів [5]. Крім того, цифрові інновації дозволяють впроваджувати нові підходи до управління, зокрема засновані на даних (data-driven management), що є особливо актуальним в умовах цифрової економіки.

У контексті управління закладом дошкільної освіти важливого значення набуває також підготовка керівника до використання цифрових технологій. Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від сформованості відповідних компетентностей, зокрема цифрової, управлінської та аналітичної [2, с. 10–17; 4, с. 164–173], що зумовлює необхідність системної підготовки майбутніх керівників до використання цифрових інструментів у професійній діяльності. Важливим є розвиток навичок самоменеджменту, які дозволяють керівнику ефективно організовувати власну діяльність в умовах цифрового середовища, раціонально використовувати час та ресурси, а також адаптуватися до швидких змін [3, с. 40–51]. Використання цифрових інструментів у самоменеджменті сприяє підвищенню продуктивності управлінської діяльності та якості прийнятих рішень.

Разом з тим, процес цифровізації управління приватним закладом дошкільної освіти супроводжується певними викликами. Серед них можна виокремити недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, обмеженість фінансових ресурсів, необхідність забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що включає підвищення кваліфікації працівників, інвестування в цифрову інфраструктуру та розроблення ефективної стратегії цифрового розвитку закладу. Цифровізація управління приватним закладом дошкільної освіти виступає важливим чинником підвищення ефективності управлінських рішень. Цифровізація управління забезпечує доступ до актуальної інформації, сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищує якість аналітичної діяльності та створює умови для стратегічного розвитку закладу.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що цифровізація управління приватним закладом дошкільної освіти є важливим чинником підвищення ефективності управлінських рішень в умовах сучасних економічних трансформацій. Впровадження цифрових технологій забезпечує оперативність обробки інформації, підвищує обґрунтованість управлінських дій та сприяє

переходу до більш гнучких і адаптивних моделей управління [1, с. 537–542; 5]. Доведено, що використання цифрових інструментів, зокрема систем електронного документообігу, хмарних сервісів, CRM-систем та аналітичних платформ, дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити часові витрати на підготовку рішень і підвищити якість управлінської діяльності керівника закладу, що у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність приватного закладу дошкільної освіти на ринку освітніх послуг.

Обґрунтовано, що ефективність цифровізації управління значною мірою залежить від рівня сформованості цифрової та управлінської компетентностей керівника, його здатності до аналітичної діяльності, стратегічного мислення та використання сучасних підходів до прийняття рішень [2, с. 10–17; 4, с. 164–173]. Важливу роль відіграє також розвиток навичок самоменеджменту, які забезпечують раціональну організацію професійної діяльності в умовах цифрового середовища [3, с. 40–51]. Встановлено, що процес цифровізації управління супроводжується низкою викликів, серед яких недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, обмеженість ресурсного забезпечення та необхідність дотримання вимог інформаційної безпеки, що зумовлює потребу у впровадженні комплексних заходів щодо підвищення кваліфікації кадрів, розвитку цифрової інфраструктури та формування стратегії цифрової трансформації закладу.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 537–542. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72; 2. Листопад О. А., Мардарова І. К. Методика підготовки майбутніх вихователів до управлінського забезпечення професійної діяльності у системі дошкільної освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2021. Вип. 3 (47). С. 10–17. DOI: https://doi.org/10.31376/2410-0897-2021-3-47-10-18; 3. Листопад О. А., Мардарова І. К., Гуданич Н. М. Самоменеджмент освітньої діяльності студентів як складова професійного розвитку засобами дистанційного супроводу. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2023. Вип. 3 (53). С. 40–51. DOI: https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-3-53-40-51; 4. Листопад О., Мардарова І. Підготовка майбутніх вихователів до управлінського забезпечення професійної діяльності закладів дошкільної освіти. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. Педагогічні науки*. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. № 56. С. 164–173. DOI: https://doi.org/10.31909/26168812.2021-(56)-19; 5. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155.

Ломовських Л.О., д-р екон. наук, професор
Колпак С.М., Скалацький А.В., здобувачі вищої освіти ступеня бакалавр,
Державний біотехнологічний університет, Україна

Стратегічне управління розвитком сільського господарства

Стратегічне управління розвитком сільського господарства являє собою систему довгострокового планування, організації та координації діяльності аграрного сектору з метою забезпечення його стійкого, конкурентоспроможного та ефективного функціонування. Воно передбачає визначення стратегічних цілей розвитку галузі, формування механізмів їх досягнення, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Головною метою стратегічного управління є забезпечення стабільного розвитку аграрного сектору та підвищення його конкурентоспроможності. До основних цілей належать:

- забезпечення продовольчої безпеки держави;
- підвищення економічної ефективності аграрного виробництва;
- розвиток експортного потенціалу сільського господарства;
- формування сучасної інфраструктури аграрного ринку;
- впровадження інноваційних та цифрових технологій;
- збереження природних ресурсів і забезпечення екологічної стійкості;
- підтримка розвитку сільських територій та зайнятості населення;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості аграрної сфери.

Ефективне стратегічне управління розвитком сільського господарства базується на низці принципів. Одним із ключових є принцип системності, який передбачає комплексний підхід до розвитку галузі з урахуванням взаємозв’язку економічних, соціальних та екологічних складових.

Принцип адаптивності означає здатність аграрного сектору швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання цін, зміну клімату, воєнні ризики, глобальні економічні трансформації та зміни споживчого попиту.

Важливим є також принцип інноваційності, що передбачає впровадження сучасних технологій виробництва, цифровізації, автоматизації та елементів точного землеробства. У сучасних умовах інновації виступають одним із головних чинників підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Принцип сталого розвитку орієнтує аграрне виробництво на раціональне використання земельних, водних та енергетичних ресурсів, збереження родючості ґрунтів та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку є технологічна модернізація аграрного виробництва. Використання сучасної сільськогосподарської техніки, систем GPS-навігації, безпілотних технологій, автоматизованого контролю виробничих процесів та цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності виробництва та оптимізації витрат.

Важливим напрямом виступає розвиток рослинництва як базової складової аграрного сектору. Підвищення урожайності, удосконалення структури посівних площ, впровадження високопродуктивних сортів та сучасних технологій вирощування забезпечують зростання обсягів виробництва та експортного потенціалу.

Значну роль відіграє розвиток логістичної та транспортної інфраструктури. Ефективне функціонування елеваторів, складських приміщень, транспортних коридорів і портової інфраструктури безпосередньо впливає на конкурентоспроможність аграрної продукції та можливості її реалізації на міжнародних ринках.

Окремого значення набуває інвестиційно-інноваційний розвиток галузі. Залучення інвестицій дозволяє модернізувати виробничу базу, впроваджувати енергоощадні технології та забезпечувати структурну трансформацію аграрного сектору.

Стратегічне управління розвитком сільського господарства є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору та підвищення його конкурентоспроможності. У сучасних умовах стратегія розвитку галузі повинна базуватися на принципах інноваційності, адаптивності, системності та сталого розвитку.

Пріоритетними напрямами стратегічного управління мають стати технологічна модернізація, цифровізація аграрного виробництва, розвиток рослинництва, удосконалення логістичної інфраструктури, підвищення інвестиційної активності та забезпечення екологічної стійкості. Реалізація ефективної стратегії розвитку сільського господарства сприятиме зміцненню продовольчої безпеки, економічному розвитку держави та підвищенню добробуту сільського населення.

Список використаних джерел:

1. Kucher A., Kucher L., Krupin V., Kosovska V., Shaida O., Lomovskykh L., Wojciechowska A. Assessing the impact of the Russian-Ukrainian war on nature: new challenges to sustainable development. Journal of Water and Land Development. 2025. No. 67. Pp. 192–203. https://journals.pan.pl/Content/137546/2025-04-JWLD-19.pdf (Scopus, 2 кв., Польща). 2. Lomovskykh L., Filimonov Yu., Antoshchenkova V., Hlyan T. Economic Development of Crop Production in Ukraine. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 3. P. 161-172. DOI: 10.69803/3083-6034-2024-3-161. 3. Єфремова Н.О. Ши Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю і стійкістю галузі рослинництва на засадах сталості, інноваційності та принципів циркулярної економіки. Аграрні інновації. 2025. № 31. С. 205-212. 4. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мухін В.А. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах шоків, ризиків і невизначеності. Економічний аналіз. 2025. № 3. С. 733-746. DOI: 10.35774/econa2025.03.733 5. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мухін В.А. Організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-88.

Лупак Р. Л., д-р екон. наук, професор
Львівський торговельно-економічний університет, Україна

Планування процесів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки процеси забезпечення конкурентоспроможності бізнесу набувають комплексного та багаторівневого характеру. При цьому ефективність таких процесів значною мірою залежить від сформованості ресурсного потенціалу підприємства та здатності інтегрувати сучасні цифрові інструменти у систему планування його нарощування [1, с. 307-310]. Саме ресурсний підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність бізнесу як результат узгодженого інформаційно-аналітичного, фінансово-інвестиційного, матеріально-технічного, маркетингового та інтелектуально-кадрового забезпечення.

Водночас у сучасних умовах високодинамічних змін ринкового середовища та посилення впливу цифрових технологій особливого значення набуває систематизація процесів планування відповідно до ключових ресурсних складових підприємницької діяльності. Такий підхід дозволяє розглядати управління бізнесом як цілісну та взаємопов'язану систему, у якій кожен ресурс виконує визначену функціональну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

При цьому йдеться не лише про формальне структурування управлінських рішень за окремими напрямами діяльності, а й про формування логічно узгодженої архітектури планування, що враховує взаємозалежність ресурсів і бізнес-процесів [2, с. 15-20]. Важливим аспектом є також перехід від традиційних підходів до більш гнучких, адаптивних моделей управління, які здатні оперативно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни підприємницькій діяльності.

Окремо слід підкреслити, що в умовах цифровізації бізнес-середовища зростає роль сучасного інструментарію планування, який забезпечує підвищення точності прогнозів, ефективності управлінських рішень та швидкості їх реалізації [3, с. 49-51]. Саме тому систематизація процесів планування повинна супроводжуватися ідентифікацією та впровадженням інноваційних цифрових технологій, що формують основу конкурентних переваг підприємств у довгостроковій перспективі.

Представлена у табл. 1 система планування процесів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу демонструє цілісну ресурсну логіку формування управлінських рішень, де кожна складова виконує функціональну роль у забезпеченні стабільного і стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Взаємозв'язок між ресурсами, процесами планування та цифровим інструментарієм дає змогу розглядати конкурентоспроможність як інтегрований результат узгодженого функціонування різних рівнів управління бізнес-процесами.

Передусім визначальне місце посідає інформаційно-аналітична складова, яка формує основу для стратегічного планування ринкового середовища. Саме на цьому рівні відбувається збір, обробка та інтерпретація даних, що забезпечується використанням *Big Data*-аналітики, *AI*-платформ прогнозування, технологій *Business Intelligence*, інтерактивних цифрових дашбордів та інших інноваційних розробок. У результаті створюється аналітична база, яка підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує рівень ринкової невизначеності бізнес-операцій.

Таблиця 1

Планування процесів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу: ресурсний підхід (складено за [1, с. 304-319; 2, с. 14-25; 3, с. 44-58])

Складові забезпечення	Процеси планування	Інструментарій планування
Інформаційна-аналітична	стратегічне планування ринкового середовища та формування аналітичної бази прийняття управлінських рішень	- *Big Data*-аналітика; - *AI*-платформи прогнозування; - *Business Intelligence*-технології; - інтерактивні цифрові дашборди
Фінансово-інвестиційна	планування фінансових потоків, інвестиційної діяльності та ресурсного забезпечення підприємницької діяльності	- *FinTech*-рішення; - *ERP*-модулі фінансового планування; - автоматизоване бюджетування
Маркетингова	стратегічне планування ринкової поведінки, збутової політики та клієнтської взаємодії	- *CRM*-системи; - *e-commerce* платформи; - омніканальні інтерактивні системи; - *MarTech*-аналітика
Матеріально-технічна	планування інноваційного розвитку операційних процесів та технологічної модернізації	- *R&D*-платформи; - системи управління інноваціями; - стартап-екосистеми
Інтелектуально-кадрова	планування розвитку людського капіталу, компетентностей та цифрових навичок персоналу	- *HR-tech* системи; - платформи *e-learning*; - цифрові системи оцінювання компетенцій персоналу; - *AI*-інструменти управління персоналом

Натомість фінансово-інвестиційна складова визначає ресурсні можливості реалізації стратегічних планів підприємства. Так, планування фінансових потоків та інвестиційної діяльності ґрунтується на застосуванні *FinTech*-рішень, *ERP*-модулів фінансового планування, інструментів автоматизованого бюджетування та інших цифрових інновацій. Такий підхід сприяє підвищенню фінансової прозорості, оптимізації ресурсного розподілу та ефективному управлінню інвестиційними процесами підприємства.

Не менш важливою є маркетингова складова, яка забезпечує перехід від внутрішнього планування до зовнішнього проєктування ринкового середовища. Стратегічне планування ринкової поведінки, конкурентної позиції та клієнтської взаємодії реалізується через *CRM*-системи, *e-commerce* платформи, омніканальні цифрові системи, *MarTech*-аналітику та ін. У результаті менеджменту вдається якісно підійти до розроблення адаптивної збутової політики в контексті

підвищення рівня клієнтоорієнтованості та посилення ринкових позицій підприємства.

Стосовно матеріально-технічної складової, потрібно відмітити її вагомість у забезпеченні інноваційного оновлення бізнес-процесів. Зокрема, використання *R&D*-платформ, систем управління інноваціями та стартап-екосистем створює умови для прискореного впровадження інновацій і підвищення ефективності підприємницької діяльності. У підсумку створюється основа для довгострокового зростання та утримання високого рівня конкурентоспроможності бізнесу.

Вагоме значення займає інтелектуально-кадрова складова, у якій поєднуються процеси забезпечення розвитку людського капіталу як ключового ресурсу сучасного бізнесу. З досвіду багатьох високотехнологічних компаній стає очевидною пріоритетність планування розвитку компетентностей і цифрових навичок персоналу через *HR-tech* системи, платформи *e-learning*, інструменти оцінювання компетенцій, *AI*-рішення для управління персоналом та ін. У результаті формується адаптивна та технологічно підготовлена команда, здатна ефективно реалізовувати стратегічні цілі підприємства в контексті необхідності впровадження цифрових інновацій.

Відтак, наведені аргументи демонструють послідовну взаємодію ресурсних складових, де інформаційно-аналітична база визначає якість фінансово-інвестиційних рішень, фінанси забезпечують реалізацію маркетингово-промоційних і операційно-тактичних ринкових стратегій, а інтелектуально-кадровий потенціал і матеріально-технологічна база виступають інтегруючими елементами конкурентоспроможності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Kutsyk P., Lupak R., Liubokhynets L., Protsykevych K., Protsykevych A., Mykytyn O. Modeling the Processes of Formation and Realization of High-Tech Startups' Potential in the IT Sector: Testing the Resource-Functional and Econometric Approaches. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2026. № 2(67). P. 304-319.

2. Ilyash O., Smoliar L., Lupak R., Duliaba N., Dzhadan I., Kohut M., Radov D. Multidimensional analysis and forecasting of the relationship between indicators of industrial and technological development and the level of economic security. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 5/13 (113). P. 14-25.

3. Vasyltsiv T. G., Mulska O. P., Levytska O. O., Lupak R. L., Semak B. B., Shtets T. F. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18(2). P. 44-58.

Майборода М.М., канд. екон. наук, доцент
Юхта Р. В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», Україна

Формування комунікативної стратегії підприємства на міжнародних ринках в умовах цифровізації бізнесу

В умовах глобалізації та цифровізації бізнес-середовища комунікативна стратегія підприємства стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та успішного виходу на міжнародні ринки. Для українських підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах геополітичної нестабільності, формування ефективної системи взаємодії з іноземними партнерами, споживачами та інвесторами набуває стратегічного значення. Актуальність цієї проблематики посилюється втратою частини традиційних ринків збуту, перебудовою логістичних ланцюгів та зростаючою роллю цифрових каналів комунікації у глобальній торгівлі.

У науковій літературі комунікативна стратегія розглядається з різних позицій. Р. Грант трактує стратегію як механізм досягнення конкурентних переваг через ефективне використання ресурсів і компетенцій [1], тоді як Г. Мінцберг акцентує на її адаптивності - як моделі поведінки організації, що формується в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем [2]. П. Кітчен та І. Бургманн розглядають комунікативну стратегію крізь призму інтегрованого підходу, де вона забезпечує узгодженість усіх каналів і формування єдиного образу бренду на міжнародних ринках [5]. У межах управлінської парадигми комунікативна стратегія визначається як система довгострокових управлінських рішень щодо організації взаємодії підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем, спрямована на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг [8].

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності комунікативної стратегії підприємства

Автор	Підхід до визначення	Ключовий акцент
Р. Грант	Стратегія як спосіб досягнення конкурентних переваг через ресурси та компетенції	Ресурси та ефективність
Г. Мінцберг	Стратегія як модель поведінки організації у взаємодії із середовищем	Адаптивність
М. Портер	Формування конкурентної позиції підприємства	Позиціонування
Ч. Хілл, Г. Халт	Взаємодія підприємства з глобальним середовищем	Міжнародна координація
М. Пенг	Стратегія в інституційному та культурному середовищі	Гнучкість і адаптація
П. Кітчен, І. Бургманн	Інтегровані комунікації як система узгоджених повідомлень	Узгодженість повідомлень

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5].

Формування комунікативної стратегії на міжнародних ринках передбачає використання широкого спектру інструментів. Поряд із традиційними - рекламою, зв'язками з громадськістю, особистим продажем та стимулюванням збуту - ключового значення набувають цифрові комунікації: контент-маркетинг, таргетована реклама, B2B-платформи та аналітичні системи на основі штучного інтелекту. Д. Чаффі підкреслює, що цифрові інструменти забезпечують точне таргетування, персоналізацію та аналітику комунікативних процесів [6]. З управлінської точки зору вони виступають не лише засобами передачі інформації, а й важелями координації дій підприємства та формування його конкурентної позиції на міжнародній арені.

Методичний підхід до формування комунікативної стратегії охоплює п'ять послідовних взаємопов'язаних етапів: аналітичний (дослідження зовнішнього середовища, конкурентів та культурних особливостей цільових ринків); цілепокладання (визначення стратегічних і тактичних цілей, формування іміджу та позиціонування); розробку стратегії (формування комунікаційних повідомлень і вибір каналів взаємодії); реалізацію та оцінювання (визначення KPI, аналіз результатів, коригування стратегії) [4]. При цьому ключовими підходами виступають: інтегрований (узгодженість каналів і повідомлень), стратегічний (довгострокове планування), *data-driven* (прийняття рішень на основі даних) та *customer-centric* (орієнтація на потреби цільових аудиторій).

В умовах розширення міжнародної діяльності комунікативна стратегія підприємства набуває особливої складності. Ч. Хілл та Г. Халт підкреслюють, що успішна діяльність на глобальних ринках потребує ефективної взаємодії з різними групами стейкхолдерів - споживачами, партнерами, державними інституціями [3]. Врахування культурних відмінностей, мовних бар'єрів, правового регулювання та особливостей поведінки споживачів є принциповою передумовою результативності комунікацій. Адаптивність, на думку М. Пенга, є ключовою ознакою ефективної стратегії у глобальному середовищі, де підприємство повинне враховувати не лише економічні, але й культурні та інституційні фактори кожного ринку [4].

Цифровізація суттєво змінює підходи до управління комунікаціями на міжнародних ринках. За даними міжнародних аналітиків, понад 70% закупівельників у сегменті B2B ініціюють пошук нових контрагентів через цифрові канали - спеціалізовані торговельні платформи, пошукові системи та професійні мережі [9]. Поступове впровадження інструментів штучного інтелекту у процеси ринкової аналітики та персоналізації комерційних пропозицій формує нові стандарти конкурентної взаємодії. Л. І. Федулова зазначає, що цифрова трансформація стратегічного управління підприємствами є невідкладним завданням в умовах глобальних змін [7]. Підприємства, що нехтують цифровою присутністю, об'єктивно втрачають видимість для потенційних іноземних партнерів.

Отже, формування комунікативної стратегії підприємства на міжнародних ринках є складним і багатовимірним управлінським процесом, ефективність якого визначається системністю, адаптивністю та орієнтацією на стратегічні цілі.

В умовах цифровізації інтеграція цифрових інструментів у комунікативну стратегію стає необхідною передумовою конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 832 p.; 2. Johnson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Strategy. 13th ed. Harlow: Pearson Education, 2023. 824 p.; 3. Hill C. W. L., Hult G. T. M. International Business: Competing in the Global Marketplace. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 2023. 704 p.; 4. Peng M. W. Global Business. 5th ed. Boston: Cengage Learning, 2022. 496 p.; 5. Kitchen P. J., Burgmann I. Integrated Marketing Communication and Strategic Brand Management in the Digital Era. Journal of Business Strategy. 2023. Vol. 44. No. 2. P. 45–53.; 6. Rehman S., Gul H., Asrar-ul-Haq M. Developing the Integrated Marketing Communication (IMC) through Social Media and Digital Marketing. SAGE Open. 2022. Vol. 12. No. 2. DOI: https://doi.org/10.1177/21582440221099936; 7. Федулова Л. І. Цифрова трансформація стратегічного управління підприємствами. Економіка України. 2022. № 5. С. 33–45.; 8. Ковтун О. І. Стратегічне управління підприємством: сучасні механізми реалізації. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 198–204.; 9. Лойко Є. М. Аналіз сучасного стану комунікаційних стратегій суб'єктів господарювання та їх змін під впливом процесу діджиталізації. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16729998

Майстренко О.В., канд. екон. наук, доцент
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Організаційно-управлінські важелі формування «зеленої» конкурентоспроможності підприємств

У сучасних умовах трансформації економіки підприємства функціонують під впливом одночасної дії цифровізації, екологічних вимог та зростаючої конкуренції, що потребує перегляду традиційних підходів до управління. Організаційно-управлінські важелі перестають виконувати виключно функції координації діяльності та набувають стратегічного значення, забезпечуючи формування довгострокових конкурентних переваг. Особливої актуальності набуває їх адаптація до умов цифрового середовища та впровадження «зелених» інструментів управління, що дозволяє поєднати економічну ефективність із принципами сталого розвитку.

Організаційно-управлінські важелі у класичному розуміння ті практичній площині є базовою детермінантою функціонування бізнес-суб’єкта, що забезпечує впорядкованість внутрішніх процесів, раціональний розподіл обмежених ресурсів та координацію зусиль для досягнення поставлених цілей. Вони створюють корпоративний інституційний каркас організації, який дозволяє адаптувати внутрішнє середовище до динамічних змін ринкового середовища. За

сучасних умов глобальних економічних трансформацій, роль цих важелів суттєво розширюється: вони перестають бути лише інструментами адміністрування і стають критичною передумовою формування стратегічної конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів.

Необхідність сталих трансформацій національної економіки та зміна орієнтирів українського бізнесу привели до доповнення системи традиційних організаційно-управлінських важелів конкурентоспроможності, серед яких центральне місце поступово набувають: корпоративна культура, управління знаннями, «зелені» інвестиції і інновації [1], смарт-спеціалізація, стійкі способи виробництва, цифровізація [2].

На рівні компаній організаційний потенціал забезпечення трансформацій у напрямку «зеленої» конкурентоспроможності ґрунтується на системі цінностей організації та включає: розвиток людського капіталу, організаційну структуру компанії, організаційну безпеку (ресурси) [3], управлінські навики і ступень креативності рішень [4]. Краснoруцький О.О. і Зайцев Ю.О. серед організаційних важелів акцентує увагу на способах взаємодії бізнес-субєктів: логістиці, кооперації, інтеграції, створення організаційних кластерів, що зміцнює їх організаційний потенціал та формує передумови для масштабізації конкурентних переваг [5].

Система організаційно-економічних важелів забезпечення конкурентоспроможності українських компаній на даний час характеризується, переважно, традиційною спрямованістю та у якості кінцевої результативно-цільової ознаки передбачає задоволення інтересів власників бізнесу. Дія цих важелів орієнтована на короткострокову перспективу та носить адаптивно-реактивний характер реагування на виклики зовнішнього середовища.

Для здобуття довгострокових конкурентних переваг вітчизняного бізнесу система традиційних організаційно-управлінських важелів має бути поступово трансформована та доповнена інструментами, що носять проактивний характер реагування на виклики і можливості ринкового середовища, яке вже формується відповідно до вимог сталого розвитку і екологічного переходу національних економік. Серед нових «зелених» важелів конкурентоспроможності суб'єктів господарювання слід виділити наступні: 1) стратегічний екологічний менеджмент та сертифікація (імплементація екологічних цінностей і орієнтирів у стратегію розвитку компанії, запровадження екологічного контролю і аудиту); 2) зелений реінжиніринг бізнес-процесів (організаційна перебудова ланцюгів постачання на принципах циркулярної економіки); 3) ESG-орієнтована звітність та прозорість (добровільне запровадження нефінансової звітності зі сталого розвитку та проходження її аудиту); 4) управління еко-інноваційним циклом (перехід не енергоефективні технології та принципи вуглецевої толерантності діяльності; 5) екокорпоративна культура (важелі навчання та ментальної трансформації персоналу, де екологічна відповідальність стає частиною внутрішньої ідеології та бренду роботодавця); 6) соціально-екологічна відповідальність бізнесу; 7) екомаркетинг (інструменти позиціювання продукту через еко-маркування та сертифікацію життєвого циклу товару).

Створення стійких екологічних переваг бізнесу безпосередньо пов'язані зі характером і способом використання ресурсів. Критичний ресурсний дефіцит, який щороку збільшується призвів до виникнення і поширення концепції циркулярної економіки, що орієнтована на інтегрований підхід , спрямований на відновлення і регенерація матеріалів, продукції та її складових для створення нової та продовження терміну існування вже існуючої вартості [6]. Організаційно-управлінські важелі постають первинних до економічних інструментів продовження життєвого циклу товарів і послуг серед яких провідне місце належить:

1) організаційні важелі – створення національних та міжгалузевих мереж промислових симбіозів, інфраструктура яких забезпечує повторне використання ресурсів; розширення нормативно-правового базису, що регламентує питання рециклінгу разом із утворенням відповідної системи моніторингу та звітності; інституалізація екологічних стандартів та поступово впровадження екомаркування для більшості бізнес-субєктів; вапровадження цифових паспортів продукції (товарів, послуг) з можливістю відстеження всіх етапів їх життєвого циклу за допомогою спеціалізованих цифрових платформ; зміна вимог і принципів участі субєктів господарювання у державних закупівлях і тендерах із дотриманням обов'язкової умови наявності частки відновлених (рецикльованих) матеріалів у продукції (послугах);

2) управлінські важелі – екологічний дизайн продукції (товарів, послуг), розробка та поступова імплементація екологічних індикаторів (KPI) у корпоративні стратегії компаній, зовнішній і внутршньокорпоративний екологічний аудит, управління відходами, екологічний коучинг.

Організаційно-управлінські важелі та результати їх дії забезпечують вагомий вплив на створення довгострокових конкурентних переваг на всіх рівнях господарювання. Зміна пріоритетів їх здобуття у напрямку екологізації та посилення соціальної відповідальності управління поступово формує новий базис конкурентоспроможності, у якому організаційно-управлінські фактори визначають здатність системи раціонально використовувати ресурси за пріоритетів екологічних трансформацій бізнес-процесів. Сукупність управлінських чинників забезпечують здатність управління реагувати на нові зміни, а організаційні чинники постають своєрідними «гарантами» їх дієвості. Інтегральним результатом дії організаційно-управлінських важелів на рівні національних економік слугують значення глобальних індексів «зеленої» конкурентоспроможності, які демонструють прогрес у створенні конкурентних переваг на основі нових екологічних факторів.

Список використаних джерел:

1. Банєв Є.Ф., Крулікевич В.М. Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах соціокультурної трансформації. *Бізнес-інформ.* 2025. № 6. С. 301-307. 2. Основні засади впровадження моделі «зеленої» економіки в Україні: навч. посіб. / Т.П. Галушкіна, Л.А. Мусіна, В.Г. Потапенко та ін.; за наук. ред. Т.П. Галушкіної. Київ: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 154 с. 3. Pawłowski A. Sustainable

development as a civilizational revolution: A multidisciplinary approach to the challenges of the 21st century. London: CRC Press, Taylor and Francis Group, 2011. 240 p. 4. Krasin M. Organizational prerequisites for the transition of companies towards a green economy. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2025. Vol. 9. № 2. P. 1993-2004. 5. Красноруцький О.О., Зайцев Ю.О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 1. С. 100-113. 6. Akkaya O., Edirneligil A. Achieving Competitive Advantage Through Circular Economy: A Conceptual Guide for Entrepreneurial Marketing. Dynamic Strategies for Entrepreneurial Marketing. 2025. P. 53-86.

Макогон В.В., канд. екон. наук, доцент
Захарова О.А., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Економетричне та факторне моделювання впливу податкового навантаження на фінансову стійкість аграрних підприємств

В умовах трансформаційних процесів у національній економіці, нестабільності ринкового середовища та посилення фіскального тиску на суб'єктів господарювання особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. Аграрний сектор є стратегічно важливим для економічної безпеки держави, продовольчої незалежності та формування експортного потенціалу, однак водночас характеризується підвищеним рівнем виробничих, ринкових, фінансових і податкових ризиків. Специфіка функціонування аграрних підприємств, зумовлена сезонністю виробництва, тривалим операційним циклом, значною залежністю від природно-кліматичних умов та волатильністю цін на аграрну продукцію, об'єктивно підсилює чутливість їх фінансових результатів до змін податкового навантаження.

Податкове навантаження виступає одним із ключових інструментів державного регулювання аграрного сектору та водночас суттєвим фактором формування фінансових результатів, платоспроможності й інвестиційної активності підприємств. Надмірний податковий тиск може стримувати розвиток аграрного виробництва, знижувати рівень рентабельності, обмежувати можливості розширеного відтворення та підвищувати ризики фінансової дестабілізації. Водночас оптимізоване податкове навантаження здатне виконувати стимулюючу функцію, сприяючи зростанню ефективності господарської діяльності, покращенню структури капіталу та підвищенню конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках. У зв'язку з цим особливого значення набуває кількісна оцінка впливу

* Науковий керівник – В. В. Макогон, канд. екон. наук, доцент

податкового навантаження на фінансову стійкість аграрних підприємств із використанням сучасних економіко-математичних методів.

У межах дослідження застосовано комплексний підхід, що поєднує кореляційно-регресійний аналіз, факторне моделювання та оцінку чутливості фінансової стійкості до змін податкового навантаження. Емпіричну базу становили фінансові показники діяльності сільськогосподарських підприємств за період 2019–2024 рр., що дало змогу врахувати вплив макроекономічних коливань, змін податкового законодавства та кризових явищ на результати функціонування аграрного бізнесу. Основними змінними моделі виступали інтегральний показник податкового навантаження та система коефіцієнтів фінансової стійкості, зокрема коефіцієнти автономії, поточної та швидкої ліквідності, фінансової залежності, покриття зобов'язань, оборотності активів і рентабельності.

Результати кореляційного аналізу засвідчили наявність стійкого оберненого зв'язку між рівнем податкового навантаження та ключовими показниками фінансової стійкості. Найбільш тісна кореляція спостерігається між податковим навантаженням і коефіцієнтами ліквідності та автономії, що свідчить про істотний вплив податкових платежів на здатність підприємств своєчасно виконувати поточні зобов'язання та підтримувати оптимальну структуру капіталу. Регресійне моделювання дало змогу кількісно оцінити ступінь впливу податкового навантаження на фінансову стійкість і підтвердити статистичну значущість отриманих результатів. Встановлено, що збільшення податкового навантаження на 1 % зумовлює зниження інтегрального показника фінансової стійкості в середньому на 0,25–0,40 %, залежно від масштабів діяльності та спеціалізації підприємства.

Факторний аналіз впливу податків на фінансові результати дозволив ідентифікувати прямі та опосередковані канали трансмісії податкового тиску на економічні показники діяльності аграрних підприємств. Доведено, що податкове навантаження безпосередньо впливає на величину чистого прибутку через збільшення податкових витрат, а також опосередковано — через зміну структури собівартості продукції, обсягу оборотного капіталу, швидкості обігу коштів та доступності фінансових ресурсів. Виявлено, що зростання податкових платежів призводить до скорочення інвестиційних можливостей підприємств, зниження рівня техніко-технологічного оновлення виробництва та послаблення конкурентних позицій аграрних товаровиробників. Особливо чутливими до податкового тиску є малі та середні сільськогосподарські підприємства, фінансова стійкість яких характеризується обмеженим запасом міцності та підвищеною залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Оцінка чутливості фінансової стійкості до змін податкового навантаження здійснювалася на основі сценарного аналізу та розрахунку коефіцієнтів еластичності фінансових показників. Побудовано альтернативні сценарії розвитку подій, що передбачали зростання, стабілізацію та зниження рівня податкового навантаження. Результати моделювання засвідчили, що за сценарієм підвищення податкового тиску на 10 % спостерігається суттєве погіршення ліквідності, зростання боргового навантаження та зниження рентабельності, що

в перспективі може призвести до порушення фінансової рівноваги підприємств. Водночас реалізація сценарію помірного зниження податкового навантаження забезпечує позитивну динаміку показників фінансової стійкості, сприяє зростанню інвестиційної активності та формуванню передумов для сталого розвитку аграрного сектору.

Отримані результати підтверджують доцільність запровадження диференційованого підходу до формування податкової політики щодо сільськогосподарських підприємств з урахуванням їх розміру, спеціалізації, рівня фінансової стійкості та регіональних особливостей господарювання. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розроблених економетричних моделей для прогнозування фінансового стану аграрних підприємств, обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації податкового навантаження, а також формування фінансових стратегій розвитку в умовах підвищеної невизначеності економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Alieksieiev, I. V., Paranchuk, S. V., Chervinska, O. S., & Syniutka, N. H. Upravlinnia podatkovym navantazhenniam pidpryiemstv [Management of enterprise tax burden]. *Rehionalna ekonomika*, 2016. 4(82), 145–152.

2. Khoroshylova, I. O. Vplyv zmin v opodatkuvanni na diialnist pidpryiemstv v Ukraini [The impact of changes in taxation on enterprise activity in Ukraine]. *Visnyk NTU "KhPI"*, 2018, (19), 45–50.

3. Kmit, V. M., & Bavdyk, Y. O. Vplyv podatkiv na stan oborotnoho kapitalu pidpryiemstv Ukrainy [Impact of taxes on the working capital of Ukrainian enterprises]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, 2024. (22), 67–74.

Недобор І.В., канд. екон. наук,
Департамент публічної дипломатії та міжнародних відносин,
Громадська організація «Життя під час війни», Україна

Інституційні детермінанти ефективного повоєнного розвитку економіки України

Повномасштабне вторгнення рф на територію України спричинило глибокі структурні трансформації національної економіки, що проявилися у втраті виробничого потенціалу, руйнуванні інфраструктури, порушенні логістичних зв'язків та зростанні макроекономічних дисбалансів. У цих умовах повоєнне відновлення постає не як просте відтворення довоєнного стану, а як складний багаторівневий процес формування нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на інноваційність, цифровізацію та інтеграцію до європейського економічного простору. Водночас ключового значення набуває формування ефективного інституційного середовища, здатного забезпечити прозорість управління ресурсами, координацію відбудовчих процесів та стимулювання

підприємницької активності, що зумовлює актуальність дослідження та визначає його наукову і практичну значущість.

Повномасштабне вторгнення рф на територію України спричинило глибокі структурні деформації національної економіки: втрата виробничого, інфраструктурного та людського потенціалу, руйнування логістичних ланцюгів, дисбаланс міжгалузевих пропорцій, зростання фіскального навантаження та посилення залежності від зовнішнього фінансування. За оцінками міжнародних організацій [1, 2] масштаб прямих та непрямих втрат обчислюється сотнями мільйонів доларів, а це потребує не тільки відбудови зруйнованих об'єктів, а й глибокої структурної трансформації економіки.

Повоєнний період відкриває вікно можливостей для формування нової моделі економічного розвитку, що буде орієнтуватись на інноваційність, цифровізацію, інтеграцію до європейського економічного простору та принципи сталості. Один із можливих сценарії відновлення України [3] вказує на те, що ефективне повоєнне відновлення має ґрунтуватись як і на масштабному фінансуванні, так і на системно вибудуваних економічних механізмах, які поєднують інституційні реформи, структурну модернізацію та стимулювання підприємницької активності.

Попри наявність великої кількості наукових праць, присвячених проблемам економічного зростання, інвестиційного забезпечення та структурної політики, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного формування механізмів відновлення економічного потенціалу країни саме у повоєнний період з урахуванням сучасних викликів, що й обумовлює актуальність дослідження.

Повномасштабне вторгнення рф на територію в України 24 лютого 2022 року, спричинило жахаючі руйнування матеріальних та нематеріальних активів, зумовило істотні структурні зміни у функціонуванні економіки та поставило під загрозу соціально-економічний розвиток держави. За оцінками Всесвітнього банку [1] обсяг сукупних прямих втрат фізичного капіталу та інфраструктури на кінець 2023 року склав більше 152 млрд дол. Постраждали об'єкти житлового фонду, енергетичні та транспортні мережі, комунальні системи, промислові підприємства, заклади освіти, охорони здоров'я, населення, тощо. Загальні потреби у відновленні приблизно у 2,8 разів перевищили номінальний ВВП України за 2023 рік.

В табл. 1 систематизовано основні засади інституційного середовища повоєнного відновлення України. Значне знищення житлового фонду призвело до відчутних соціальних витрат та масового переміщення населення: понад 10 % всього житлового фонду в Україні було пошкоджено або знищено. Це підвищило рівень безпритульності, вимусило мільйони домогосподарств шукати тимчасове проживання та створило додаткові бюджетні зобов'язання для відбудови житла.

Вивчивши досвід провідних економік світу, ми виявили загальні закономірності успішного повоєнного відновлення: інтеграція зовнішніх фінансових ресурсів із макроекономічною стабілізацією; підтримка приватного сектору та малого бізнесу; розвиток технологічного потенціалу та людського капіталу.

Таблиця 1

Інституційне середовище повоєнного відновлення України

Складова середовища	*Сутність*	*Перешкоди*	*Напрями удосконалення*
Нормативно-правове забезпечення	Формування законодавчої бази для реконструкції, регулювання інвестиційної діяльності, процедур відбудови	Фрагментарність законодавства, дублювання функцій, повільність регуляторних процедур	Гармонізація із законодавством ЄС, спрощення дозвільних процедур, запровадження спеціальних режимів для інвесторів
Державне управління та координація	Центральні та регіональні органи, що відповідають за відновлення, розподіл ресурсів і контроль	Недостатня координація між рівнями влади, ризики неефективного використання коштів	Створення єдиного координаційного центру, цифровізація управління проєктами
Фінансово-інституційні механізми	Залучення міжнародної допомоги, донорських фондів, кредитних ресурсів	Залежність від зовнішнього фінансування, ризики боргового навантаження	Розвиток державно-приватного партнерства (ДПП), гарантійних фондів, прозорих механізмів контролю
Інституції міжнародної співпраці	Взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями та донорами	Координаційні труднощі, необхідність підвищення довіри	Інституціоналізація партнерських платформ, довгострокові програми співпраці
Антикорупційна та контрольна система	Прозорість розподілу коштів, аудит відбудовчих проєктів	Корупційні ризики, слабкість моніторингових механізмів	Посилення незалежного аудиту, відкриті реєстри проєктів
Інститути підтримки бізнесу	Механізми стимулювання підприємництва, релокація бізнесу, податкові стимули	Обмежений доступ до фінансування, руйнування виробничої бази	Кредитні програми, податкові канікули, підтримка МСП
Регіональні інституції розвитку	Органи місцевого самоврядування, регіональні агенції розвитку	Нерівномірність відновлення територій	Децентралізація ресурсів, регіональні програми відбудови
Інституції стратегічного планування	Формування довгострокової стратегії реконструкції	Відсутність системної інтегрованої стратегії	Розробка комплексної національної програми відновлення з урахуванням принципів сталого розвитку

Джерело: власна розробка автора

Ефективні механізми післявоєнної реконструкції повинні мати комплексний характер, поєднувати інституційні реформи, інвестиційну підтримку, структурну модернізацію та розвиток людського капіталу.

Стосовно інституційних засад дослідження [4] вказує на те, що ефективні інституції це потужний чинник післявоєнної реконструкції. Вчені говорять і про правове середовище, антикорупційні механізми, прозорий доступ до фінансів, і про ефективність державних органів.

Таким чином, за сучасних реалій ефективність повоєнного відновлення безпосередньо залежить від: якості інституційного середовища; прозорості механізмів управління фінансовими потоками; узгодженості національної політики з міжнародними стандартами; здатності інтегрувати інституційні реформи із економічною модернізацією.

Список використаних джерел:

1. Himmelfarb A. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023. World Bank. 2024. 182 p. DOI: https://doi.org/10.1596/41082. 2. Rogoff K. The Long-lating Economic Shock of War. International Monetary Fund. 2022. URL: https://www.imf.org/en/publications/fandd/issues/2022/03/the-long-lasting-economic-shock-of-war. 3. Conley H. A. Modern Marshall Plan for Ukraine Seven Lessons from History to Deliver Hope. 2022. URL: https://www.gmfus.org/news/modern-marshall-plan-ukraine. 4. Shpakova H., Shpakov A. Post-war reconstruction strategies of Ukraine: institutional and economic dimensions. Ways to Improve Construction Efficiency. 2023. Vol. 1(51). P. 152-161. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51(1).152-161.

Нікішина О. О., д-р екон. наук, ст. наук. співробітник,
Зеркіна О.О., канд. екон. наук, доцент
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Україна

Забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів ринку борошномельно-круп’яної продукції України на інноваційній основі

В умовах війни український ринок борошномельно-круп’яної продукції (*далі – БКП*) зазнав істотних трансформацій: скоротилися обсяги виробництва і кількість підприємств, після зростання в 2023 р. значно зменшилися експортні постачання борошна, змінилися товарні й географічні межі ринку. У 2024 р. порівняно з 2021 р. виробництво БКП скоротилося на 17,9 %, кількість підприємств – на 14,9 %, найманих працівників – на 24,4 % (табл. 1). На ринку БКП здійснює діяльність 1184 суб’єктів господарювання, що складає 7 % від загальної кількості підприємств харчової промисловості. Незважаючи на знижувальний тренд основних виробничих і соціальних показників, вітчизняний ринок БКП проявив достатню стійкість до загроз завдяки підвищенню конкурентоспроможності його суб’єктів на інноваційній основі. Після падіння в 2022 р. (на 62 %) обсяги капітальних інвестицій (*далі – КІ*) збільшилися втричі і досягли в 2024 р. 2,5 млрд. грн. або 116 % від рівня 2021 р. При цьому зріс обсяг КІ в машини й обладнання: їх частка в загальному обсязі інвестицій збільшилася з 63 % в 2021 р. до 70 % і склала 130 % від довоєнного рівня (див. табл. 1). Інвестиційна динаміка ринку БКП свідчить про здійснення його суб’єктами

інноваційної реконструкції основних засобів для досягнення динамічної резильєнтності та прискореного відродження ринку.

Таблиця 1

Базові показники функціонування ринку борошномельно-круп'яної продукції України в умовах війни*

Показники	Роки						2024 у % до 2021
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	
1.Виробництво, тис. т	2114	1877	1715	1495	1524	1408	82,1
2.Кількість підприємств, од	1523	1468	1391	1148	1233	1184	85,1
у % до харчової промисловості	*9,4*	*9,0*	*8,6*	*8,2*	*7,5*	*7,0*	*81,0*
3.Кількість найманих працівників, тис. осіб	14,9	19,3	15,3	12,7	14,0	11,6	75,6
4.Капітальні інвестиції (КІ), млн. грн.	1637	1323	2158	819	2104	2501	115,9
5.КІ в машини й обладнання, млн. грн.	1322	734	1360	609	1515	1751	128,8
у % до загальних КІ	*80,8*	*55,5*	*63,0*	*74,4*	*72,0*	*70,0*	*111,1*

*Розраховано за даними Державної служби статистики України [1].

Значна частка інвестицій суб'єктів була спрямована на впровадження продуктових і технологічних інновацій. В умовах безпекових загроз інновації на ринку БКП першочергово орієнтувалися на товарну диверсифікацію та локалізацію виробництва за принципами модульності, автономності, циркулярності, енергонезалежності й цифровізації.

У воєнний час зміна структури внутрішнього попиту зумовила розширення асортименту БКП за рахунок продуктів швидкого приготування (наприклад, круп, що не потребують варіння, сумішей для випічки тощо) та функціонального призначення, зокрема, збагачених мікроелементами, для потреб ЗСУ й гуманітарних місій. Війна спонукала переглянути підходи до зберігання й фасування БКП в напрямі використання вакуумного пакування для тривалого зберігання товарів, а також збільшення частки дрібного фасування для потреб кінцевих споживачів, зокрема, ВПО та військових [2, 3].

Таким чином, провідні виробники БКП адаптувалися до нових умов шляхом *товарної диверсифікації* у відповідь на зміну внутрішнього попиту, виявивши специфічну резильєнтність. Прикладом є інноваційна діяльність ТОВ «Терра», яке в воєнний період розробило лінійку страв швидкого приготування, розширивши свій асортимент (понад 100 видів продукції). На борошняному ринку інновації в воєнний час орієнтовані на розвиток секторів цільнозернового борошна (ТМ «Козуб Продукт»), безглютенової (ТМ «Сквирянка») та органічної (ТМ «Екород») продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб (див. табл. 2). Практика свідчить про початок реконструкції системи ринків БКП за рахунок появи нових секторів інноваційних товарів та зв'язків між ними, посилюючи ступінь внутрішньоринкової інтеграції та реалізуючи ключовий принцип «Build Back Better» економічного відродження України.

Таблиця 2

Приклади впровадження інновацій борошномельно-круп'яними підприємствами України в воєнний час*

Назва підприємства / ТМ	Товари	Інновації	Додаткові дані
1. Сквирський комбінат хлібопродуктів ТМ «Сквирянка» Київська обл., м. Сквира	Органічні та безгютенові продукти, борошно (гречане, кукурудзяне, рисове), пластівці, що не потребують варіння, органічна лінійка. Сегмент дитячого харчування	Підприємство одним із перших встановило оптичні сортувальні машини (фото-сепаратори), що дозволило виробляти безглютенову продукцію.	Один із лідерів інновацій у секторі переробки, який орієнтується на здоров'я та безпеку; експорт до 85 країн світу.
2. Agricom Group ТМ «Добродія» Київська обл., м. Київ	Суперфуд-каші, гранола, вівсяні пластівці з додаванням фруктів та насіння; каші швидкого приготування для ЗСУ.	Запуск лінійок Nutri-Score (маркування харчової цінності за європейськими стандартами).	Швидке відновлення після окупації на Чернігівщині в 2022; переорієнтування на енергонезалежність
3. ТОВ «Терра» ТМ «ТЕРРА» Харківська обл., м. Златопіль	Понад 100 видів продукції, включаючи суміші для приготування страв (плов, кус-кус з овочами), що економлять час та енергоресурси споживача.	Розробка супів та каш швидкого приготування, які можна «заварити» в пакеті, що є критичним для військових та цивільних у прифронтових зонах.	Власний транспортний підрозділ. Продукція експортується до 38 країн світу.
4. **ТОВ «Фірма ДІАМАНТ ЛТД»** ТМ «Козуб Продукт» Полтавська обл., м. Полтава	Борошно спельти, житнє борошно, вівсяна крупа «старого» способу обробки (найменш подрібнена, найбільш корисна).	Розвиток сегменту цільнозернового борошна та нішевих круп. Активно інтегрують екологічне пакування та підтримують локальних фермерів.	Активно просуває культуру органічного споживання. Лідер серед виробників продуктів для раціонального харчування
5. Компанія «Органік Оригінал» ТМ «Екород» Київська обл., м. Київ	Органічні крупи (рис, гречка), макаронні вироби, соняшникова олія, кукурудзяні палички та борошно, які відповідають стандартам ЄС.	Просування органічного експорту. Експортують готове фасоване борошно, яке відповідає стандартам ЄС «Euro-leaf».	Фокусуються на органічному сертифікованому борошні та крупах.

*Укладено за даними [2, 3].

Війна прискорює інновації, технологічний розвиток та перебудовує економіку, що проявляється в зміні логістики, локалізації та створенні нових виробничих кооперацій. У цій площині адаптація системи ринків БКП до логістичних обмежень, зумовлених війною, відбувалася на засадах модульності, енергонезалежності та циркулярності виробництва. Так, ринкові суб'єкти значно розширили використання *модульних млинів* – компактних енергозаощадливих ліній, які можна швидко перемістити в безпечні регіони. Водночас зросло інвестиційне забезпечення енергонезалежності шляхом встановлення сонячних панелей і когенераційних установок, використання відходів виробництва як

паливо для сушарок і млинів [2, 3]. Такі заходи забезпечують рециклінг та безперервність виробничих процесів під час блекаутів.

Незважаючи на воєнні дії, в Україні продовжується будівництво нових промислових підприємств. Так, у 2025 р. ТОВ «ЕКОР ТЗ» відкрив новий завод із виробництва пластівців. Технологічна лінія дозволяє виготовляти пластівці з пшениці, ячменю, гречки, вівса та гороху, забезпечуючи завершений процес відтворення, високу якість товару та енергоефективність процесів. Інвестиційний проєкт було реалізовано за підтримки Програми USAID з аграрного і сільського розвитку [2]. Також в Україні триває будівництво двох зернопереробних підприємств: в західному регіоні – з виробництва борошна твердих сортів із подальшою переробкою в макаронні вироби, в Полтавській обл. – з виробництва круп і комбінованих продуктів [4]. Такі інвестиційні проєкти є важливим кроком на шляху розбудови ринків переробних товарів для внутрішніх і зовнішніх потреб.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk (дата звернення 21.04.2026); 2. Круп'яне виробництво в Україні: як особливості технології впливають на якість продукції. URL: https://surl.li/uuzhhx (дата звернення 9.04.2026)4 3. Сакіркін С. Ситуація на ринку борошна України та вплив на хлібопекарську галузь. URL: https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1553005 (дата звернення 14.02.2026); 4. В Україні побудують два нові заводи з виробництва борошна і круп. URL: https://ips.ligazakon.net/document/EN251366 (дата звернення 9.04.2026).

Носова Н. І., провідний інженер
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Україна

Необхідність зміни парадигми управління агропродовольчим сектором України в умовах глобальних викликів у контексті запровадження нових цифрових технологічних рішень у повоєнний час

В сучасному світі під впливом глобальних викликів і загроз збільшується попит на продукти харчування, не зважаючи на динамічне зростання світових цін. Головним джерелом постачання сільгосппродукції на Світовий ринок виступає агропродовольчий сектор, який останнім часом в усьому світі зазнає значних деетворень під впливом незворотної дії кліматичних змін та аномалій, в умовах посухи та різких коливань температури. На його трансформацію певним чином впливають демографічні зміни та вимоги споживачів щодо покращення якості продукції. Саме агропровольчий сектор забезпечує конкурентоспроможність на світовому ринку.

Ці трансформаційні зміни і кліматичні виклики стосуються також і України, сільгосппродукція якої добре зарекомендувала себе на міжнародному

ринку, користуючись попитом, особливо це стосується, у першу чергу, зерна та овочів, у другу чергу – молока, м'яса та яєць.

Агропродовольчий сектор України завжди відігравав провідну роль у забезпеченні продовольством населення і був головним джерелом насичення внутрішнього ринку вітчизняною сільгосппродукцією та домінантою експорту. Саме агропродовольчий сектор до повномасштабного вторгнення був одним з драйверів національної економіки України, від ефективності діяльності якого залежить забезпечення продовольчої безпеки.

Агропродовольчий сектор технологічно пов'язаний із іншими секторами: сільськогосподарського машинобудування, рослинництва й овочівництва, тваринництва, виробництва молока, сектором переробки та ін. При цьому у агропродовольчому секторі, що характеризується сезонністю виробництва (особливо у секторі рослинництва й овочівництва) саме етап переробки надає можливість отримати додану вартість [1].

Зіткнувшись з цими глобальними проблемами та кліматичними викликами, в Україні з'являються нові моделі управління бізнесом, покликані їх вирішити, скоротити витрати, мінімізувати відходи та підвищити стійкість. Такі моделі мають вирішальне значення для того, щоб сектор міг впоратися з новими тенденціями та викликами на світовому ринку [1].

В такій ситуації виникає необхідність у зміні парадигми управління агропродовольчим сектором та пошуку нових підходів щодо запровадження менеджмент-стратегії, заснованій на можливості забезпечення сталого розвитку та розробці варіативного підходу для його подальшого розвитку. Такий підхід стає вкрай необхідним, особливо в умовах значних руйнувань критичної інфраструктури, логістичних обмежень, нестачі кадрів, мінування та забруднення земель і необхідності дотримання курсу на європейську інтеграцію.

За роки війни аграрний сектор України зазнав значних збитків і руйнувань. Так, за оцінкою Світового банку і Європейської комісії та ООН «… загальні втрати агросектору оцінюються в понад 80 млрд. дол., з яких прямі збитки в агросекторі склали – 11,2 млрд. дол., а потреби для реконструкції та відновлення сектору складають 55,5 млрд. дол. При цьому справжні прямі збитки агросектору, ймовірно, є більшими за цю оцінку, оскільки вони не враховують прямі збитки внаслідок терористичних обстрілів припортової аграрної інфраструктури, втраченої під час обстрілів» [2].

Воєнні дії на території України, що тривають вже п’ятий рік, стали справжнім випробуванням для аграріїв. Перед ними постали виклики окупації територій, знищення виробничого потенціалу, ресурсної бази, сільгосптехніки, овочесховищ та ін. Всі ці негаразди відбуваються на фоні порушення логістичних ланцюгів і технологічних процесів, закриття багатьох аграрних виробництв, або змушеної їх диверсифікації у більш безпечні регіони України, наявності великої кількості забруднених земель і водних джерел.

При цьому значна кількість полів стала непридатною для землеробства з причини їх замінованості та зараження шкідливими речовинами внаслідок обстрілів та засміченості розбитою військовою та сільськогосподарською технікою й залишками уламків техніки та споруд. Також зазнали значних

руйнувань складські приміщення та об'єкти інфраструктури, що ускладнює роботу аграріїв. При цьому збитки та втрати з кожним днем зростають.

У результаті воєнних дій екологія України зазнає значних негативних наслідків, забруднюються водойми, знищуються ліси, гинуть тварини та птахи, що свідчити про екоцид. Екологічна ситуація з кожним днем погіршується, довкіллю завдається велика шкода, на відновлення природних ресурсів знадобляться роки та великі фінансові кошти. Тому екологічна стійкість набуває важливого значення, особливо в умовах війни, коли завдано великих руйнувань та пошкоджень інфраструктурним об’єктам, природним ландшафтам та рослинному й тваринному світу. А у контексті ощадливого і екологобезпечного природокористування вирішення цих питань у напрямку відновлення втрачених природних ресурсів набуває особливо важливого значення. При їх можливому відновленні виникає необхідність оцінити збитки, отримати інформацію про наявні ресурси та матеріально-технічну базу, що залишились, постійно здійснювати моніторинг стану довкілля, оцінювати ефективність прийняття управлінських рішень.

Для агровиробників важливого значення набуває адаптивність системи ризик-менеджменту, яка має враховувати ситуацію невизначеності та чинники підвищеного ризику: природно-кліматичні умови, сезонність виробництва, коливання цін на насіння, добрива, пальне та воєнні фактори.

В сучасних умовах перспективною інноваційною моделлю організації бізнесу є кооперативи, «що дозволяють дрібним фермерам об'єднуватися для більш ефективної адаптації до ринкових змін» [3], які здатні вирішити питання забезпечення агровиробників сільськогосподарською сировиною, скуповуючи її у мілких виробників та постачаючи на крупні комбінати та переробні підприємства.

Ще одним викликом для агропромислового сектору є глобалізація, яка супроводжується нестабільністю світових ринків, швидким технологічним розвитком, стрімкими змінами клімату і пов’язаною із цим необхідністю застосовувати нові методи землеробства, внаслідок чого виникає потреба у пошуку й розробці нових інноваційних бізнес-моделей, здатних забезпечити агросектору стабільність та резильєнтність.

У стратегії повоєнного відновлення цифровізація виступає важливим елементом антикризового управління, оскільки вона прискорює прийняття важливих рішень та робить їх більш ефективними. Підвищення ефективності управління базується на автоматизації управлінських процесів та оптимізації логістики, прискоренні комунікації й можливістю швидко накопичувати та обробляти дані [1]. Останнім часом активно використовується «…поєднання передачі інформації з геопросторовими та супутниковими технологіями для допомоги в моніторингу та управлінні фізичними ресурсами для сільськогосподарського виробництва» [4]. У повоєнний час виникає необхідність досягти стійкого розвитку агропродовольчого сектору завдяки оновленню матеріально-технічної бази, забезпеченню кваліфікованими кадрами на базі запровадження нових цифрових інформаційних технологій, що стане драйвером розвитку сільських громад.

Визначаючи стратегічні напрями повоєнного економічного відродження України, перш за все необхідно звернути увагу на перспективні сектори економіки, які мають найбільшу додану вартість, що сприятиме економічному розвитку й надасть поштовх для діяльності суміжних секторів, задаючи вектор розвитку вітчизняної економіки. здатний вивести її на достойне місце у світі.

Список використаних джерел:

1. Носова Н.І. Стратегічні напрями повоєнної розбудови агропродовольчого сектору України у контексті менеджменту та логістичного підходу. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали XIV Міжнар. наук. конф. (26 травня 2025). Національний університет «Одеська політехніка». Одеса. 2025. С. 103-106. URL: https://economics.net.ua/ files/science/ men/2025/АРТРМ-25.pd; 2. Коваль В. Понад 80 мільярдів втрат: як війна змінила український агросектор URL: https://Interfax.com.ua/news/blog/1051279.html; 3. Ewert F., Baatz R., Finger R. Agroecology for a Sustainable Agriculture and Food System: From Local Solutions to Large-Scale Adoption. Annual Review of Resource Economics. 2023. Vol. 15. https://doi.org/10.1146/ annurev-resource-102422-090105. URL: https://www.researchgate.net/publication/372329997_ Agroecology_for_a_Sustainable_Agriculture_and_Food_System_From_Local_ Solutions_to_Large-Scale_Adoption; 4. Technology and digital in agriculture. URL: https://cutt.ly/WFkZ9sw.

Осадчий М.Л., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Одеський національний економічний університет

Стратегічний менеджмент підприємств водного транспорту України в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції

Посилення глобалізаційних процесів, розвиток цифрових технологій та зростання конкуренції на міжнародних транспортних ринках формують принципово нові умови функціонування підприємств водного транспорту України, у межах яких особливого значення набуває стратегічний менеджмент як інструмент забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності [1]. Традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на вирішення поточних операційних завдань, уже не здатні повною мірою забезпечити адаптацію підприємств до швидких змін зовнішнього середовища, технологічних трансформацій та нових вимог міжнародного ринку транспортно-логістичних послуг [2]. У цих умовах стратегічний менеджмент набуває комплексного характеру та передбачає інтеграцію інноваційних підходів, цифрових технологій, системного аналізу й механізмів прогнозування у процес формування довгострокових напрямів розвитку підприємств водного транспорту.

* Науковий керівник – А.І. Ковальов, д-р. екон. наук, професор

Сутність стратегічного менеджменту у сфері водного транспорту полягає у формуванні та реалізації системи управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до зовнішніх змін та формування конкурентних переваг. У сучасних умовах цифрової трансформації стратегічне управління виходить за межі традиційного планування та включає використання цифрових платформ, аналітичних систем, технологій штучного інтелекту та автоматизованих інструментів підтримки прийняття рішень. Це дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, але й прогнозувати тенденції розвитку галузі, формувати інноваційні бізнес-моделі та інтегруватися у глобальні транспортно-логістичні системи [3].

Особливого значення стратегічний менеджмент набуває у контексті цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств водного транспорту. Впровадження цифрових технологій створює нові можливості для оптимізації операційної діяльності, підвищення ефективності управління ресурсами та формування інтегрованих логістичних рішень. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечити прозорість процесів, автоматизувати документообіг, здійснювати моніторинг перевезень у режимі реального часу та координувати діяльність усіх учасників транспортного процесу [4]. У результаті підприємства отримують можливість підвищувати якість послуг, скорочувати витрати та забезпечувати високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Глобальна конкуренція у сфері водного транспорту зумовлює необхідність формування стратегій, орієнтованих на інноваційний розвиток та створення довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті важливим є використання стратегічного аналізу для оцінки сильних і слабких сторін підприємств, визначення перспективних напрямів розвитку та формування ефективної системи взаємодії з партнерами, інвесторами та державними інституціями. Значну роль відіграє також розвиток людського капіталу, оскільки цифрова трансформація потребує нових компетенцій, здатності працювати з аналітичними системами та швидко адаптуватися до технологічних змін [5]. Таким чином, стратегічний менеджмент у сучасних умовах охоплює не лише економічні та технологічні аспекти, але й організаційні, кадрові та інституційні складові розвитку підприємств.

Важливим напрямом стратегічного управління є інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність підприємств водного транспорту. У сучасних умовах міжнародний ринок дедалі більше орієнтується на екологічну безпеку, енергоефективність та соціальну відповідальність бізнесу, що вимагає від підприємств формування стратегій, спрямованих на зниження негативного впливу на довкілля та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Цифрові інструменти дозволяють здійснювати моніторинг екологічних показників, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати ефективність управління інфраструктурою. У результаті стратегічний менеджмент стає важливим механізмом забезпечення не лише економічної ефективності, але й довгострокової стійкості підприємств у глобальному середовищі.

Узагальнення стратегічного менеджменту підприємств водного транспорту України в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції доцільно представити у вигляді схеми (рис.1).

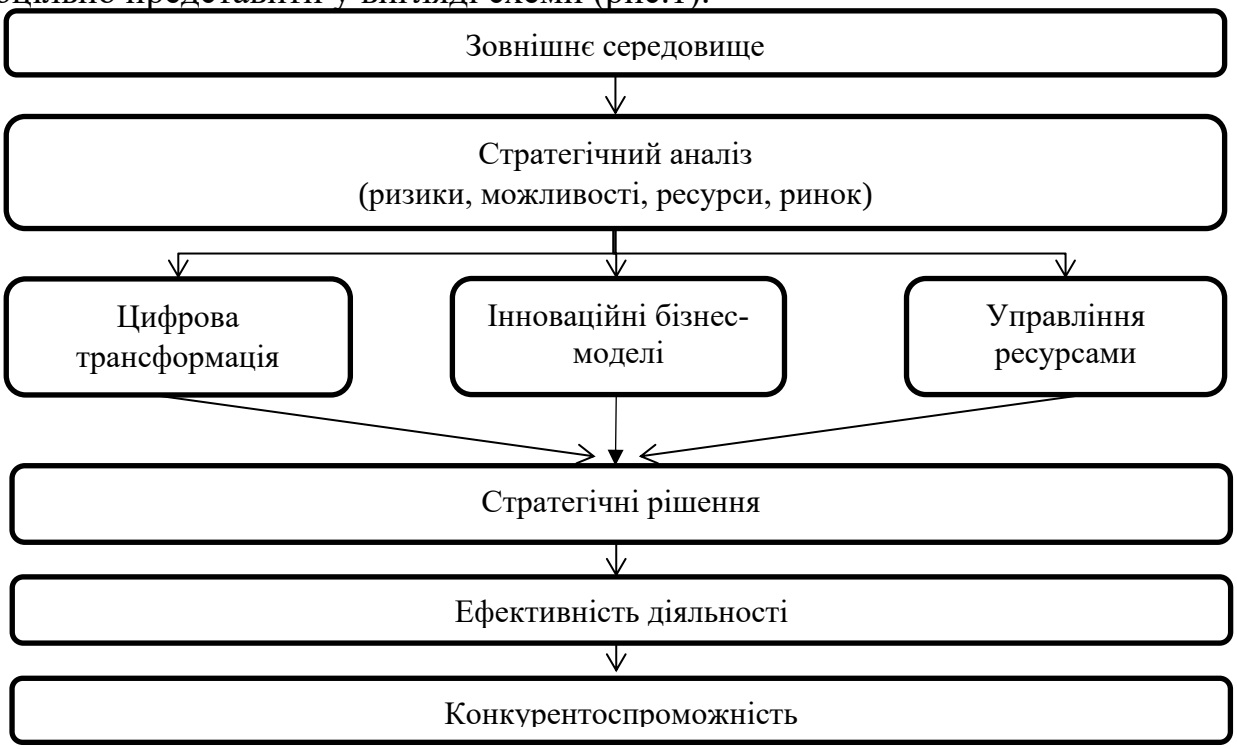

Рис.1. Процес управління підприємствами водного транспорту України в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції
Джерело: розроблено автором

Таким чином, стратегічний менеджмент підприємств водного транспорту України в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції виступає ключовим механізмом забезпечення їх стійкого розвитку, адаптації до сучасних викликів і формування довгострокових конкурентних переваг. Його ефективність безпосередньо залежить від здатності підприємств інтегрувати цифрові технології у систему управління, формувати інноваційні бізнес-моделі та використовувати комплексний стратегічний підхід до управління ресурсами, ризиками та інвестиційною діяльністю. У сучасних умовах стратегічний менеджмент уже не обмежується функцією планування, а перетворюється на багаторівневу систему координації економічних, технологічних, організаційних та інформаційних процесів, що забезпечують узгодженість між внутрішніми можливостями підприємства та динамікою зовнішнього середовища. Саме здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, трансформацію міжнародних логістичних потоків і розвиток цифрових технологій визначає рівень ефективності сучасних підприємств водного транспорту.

Список використаних джерел:

1. Осадчий М.Л. Адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування».* 2025.

№4, С. 21-30; 2. Крамський С., Дарушин О., Захарченко О. Моделі управління інноваційними проєктами та продуктами програм в сфері водного транспорту і природоохоронної діяльності у повоєнний період. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 56. С. 40-49; 3. Табенський С. Стратегічне управління інфраструктурними проєктами морського транспорту України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 576-581; 4. Сментина Н. В. (2025). Цифровізація морської галузі України: економічні ефекти та стратегічні пріоритети конкурентоспроможності. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 248-256; 5. Осадчий М. Л. Трансформація підприємницьких моделей водного транспорту України. Економіка та суспільство. 2025. № 82.

Пачева Н. О., канд. екон. наук, доцент
Бондарєва К. І., здобувачка вищої освіти ступеня магістр
Уманський національний університет, Україна

Комплексне управління діловими комунікаціями як чинник конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації

В умовах посилення глобальної конкуренції та бурхливого розвитку цифрових технологій управління діловими комунікаціями набуває нового значення для забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Ефективна комунікаційна система є не лише інструментом координації внутрішніх процесів, а й ключовим чинником формування конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Саме тому дослідження ролі комплексного управління діловими комунікаціями як стратегічного ресурсу підприємства в контексті цифрової трансформації є актуальним на даний час.

Визначальним фактором успішності діяльності підприємства (ефективне управління, посилення конкурентоспроможності бізнесу) стає гарно організована система ділових комунікацій, яка координує управлінські процеси, оперативний обмін інформацією та взаємодію з зовнішнім середовищем. Ефективна організація комунікацій стає стратегічною забезпеченістю для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність в епоху цифровізації.

Рябоволик Т. Ф. та Пітель Н. С. досліджують проблему адаптації торговельних підприємств до умов цифровізації оновлення через комунікаційні моделі. Автори обґрунтовують, що конкурентоспроможність підприємства в сучасному середовищі успішно пов’язана з готовністю керівництва системно інтегрувати цифрові інструменти (CRM-системи, чат-боти, хмарні сервіси та платформи візуальної аналітики) в повсякденні управлінські процеси. Науковці наголошують, що цифрові канали комунікації впливають не лише на зовнішню взаємодію з клієнтами, а й на якість внутрішньоорганізаційних процесів, сприяючи формуванню омніканального підходу до обслуговування [1]. Особливу увагу приділено стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності: автори доводять, що саме розвинена цифрова комунікаційна

інфраструктура дозволяє зберегти операційну ефективність у кризових ситуаціях.

На тлі глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, жорстка конкуренція, динамічні зміни на ринку та швидкий розвиток цифрових інновацій, підприємства змушені демонструвати високу адаптивність і гнучкість. У цих умовах добре налагоджена система ділових комунікацій стає ключовим інструментом для ефективного реагування на зовнішні зміни, координації дій працівників і загального покращення управлінських процесів. При цьому успіх комунікаційної стратегії залежить не лише від інтеграції сучасних цифрових рішень, а й від здатності керівництва створювати сприятливу корпоративну культуру та формувати ефективну комунікаційну політику, яка забезпечує мотивацію і позитивний психологічний клімат серед персоналу. Ще одне важливе завдання у сучасному бізнесі – впровадження цифрових інновацій у систему управління компанії. Застосування електронного документообігу, CRM-систем, корпоративних платформ та сучасних онлайн-інструментів для спілкування відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, поліпшення взаємодії з клієнтами, партнерами й співробітниками. Крім того, цифровізація комунікацій сприяє створенню єдиного інформаційного простору, що в свою чергу забезпечує прозорість інформаційних потоків та прискорює процеси обробки даних [2].

Цифровізація управлінської діяльності суттєво змінює вимоги до керівників: поряд із традиційними професійними навичками більшого значення набувають цифрові та соціально-поведінкові компетентності, зокрема здатність ефективно взаємодіяти у цифровому середовищі [3]. Науковці виділяють ключові групи цифрових інструментів, такі як: HRM- та ERP-системи, технології Big Data, штучний інтелект і цифрові платформи. Ці інструменти формують нову архітектуру управлінської взаємодії в організації. Запропонована авторами концептуальна модель показує взаємозалежність між цифровими інструментами, трансформацією управлінських процесів та результативністю менеджменту, що підтверджує: розвиток комунікаційних компетентностей персоналу є не меншим чинником цифрової трансформації, ніж технологічне оснащення підприємства.

Комплексне управління комунікаціями передбачає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх інформаційних процесів організації. Завдяки цьому формується єдина система взаємодії, що дозволяє більш ефективно представляти компанію на ринку, оперативно реагувати на потреби клієнтів та вибудовувати довгострокові партнерські стосунки. Ефективна комунікаційна стратегія стає основою для покращення корпоративного іміджу, зміцнення довіри з боку партнерів і клієнтів та посилення конкурентних позицій на ринку.

Отже, у сучасній цифровій економіці підприємства повинні безупинно вдосконалювати свої системи ділових комунікацій, адаптуючи їх до технологічних нововведень і змін зовнішнього середовища. Раціональне управління комунікаційними процесами сприяє забезпеченню стабільності діяльності компанії, зростанню її конкурентоспроможності та створенню умов для довгострокового розвитку в умовах глобальних викликів. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації комплексне управління діловими комунікаціями

є стратегічно значущим чинником конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція сучасних цифрових інструментів у комунікаційну систему організації дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та зміцнити позиції компанії на ринку. Водночас технологічна модернізація має поєднуватися з формуванням відповідної корпоративної культури та розвитком комунікаційних компетенцій персоналу. Прогресивний розвиток підприємств потребує систематичного вдосконалення комунікаційних стратегій з урахуванням динаміки цифрового середовища та нових викликів глобальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Рябоволик, Т. Ф., Пітел, Н. С. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08; 2. Палеха Ю.І., Палеха О.Ю., Горбань Ю.І. Інформаційна культура : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 400 с. URL : https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/27.2-Palekha.pdf; 3. Кірдан О. П., Пачева Н. О. Цифрові технології як драйвер еволюції компетентнісного підходу в сучасному менеджменті. *Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права».* 2025. № 3. С. 127–129. DOI : https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-28.

Пашнєв В.О., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії [*]
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Особливості оцінки рівня інклюзивності в публічному адмініструванні закладів охорони здоров’я

Відставання реформ в Україні зумовлене сукупністю інституційних, економічних, політичних і соціокультурних чинників. Насамперед, слабкість державних інституцій після здобуття незалежності проявилася у відсутності стратегічного бачення трансформацій та низькій спроможності забезпечувати їх послідовну реалізацію. Хронічна політична нестабільність і часті зміни урядів призводили до фрагментарності реформ та браку довгострокових програм розвитку. Значний вплив мало й недостатнє фінансування, спричинене економічними кризами та обмеженими бюджетними ресурсами, що не дозволяло модернізувати інфраструктуру та впроваджувати нові управлінські механізми. Олігархічна модель економіки та поширеність корупції істотно знижували ефективність державної політики, створюючи бар’єри для інституційних змін. Недостатній рівень професійної підготовки кадрів у сфері публічного управління та низька спроможність бюрократичного апарату гальмували запровадження сучасних методів адміністрування. Важливим чинником стала й обмежена

[*] Науковий керівник – О.В. Дорофєєв, д-р екон. наук, професор

участь громадянського суспільства у виробленні рішень, що зменшувало легітимність реформ та підвищувало опір змінам на місцевому рівні. Соціокультурні особливості, включно з низькою довірою до державних інституцій, зумовлювали слабку підтримку навіть обґрунтованих реформ. Зовнішньополітичні та безпекові виклики, зокрема військова агресія Росії, відволікали ресурси та управлінську увагу від внутрішніх перетворень. Усе це разом сформувало складне середовище, у якому проведення системних реформ потребує більшої узгодженості дій держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Виважений процес оцінки рівня інклюзивності в публічному адмініструванні закладів охорони здоров'я має набувати в певні країні релевантних час і умовам реформування особливостей, що узагальнено у табл. 1.

Навантаження на систему охорони здоров'я тривалий час колосальне, спочатку через щільність населення, а потім проблема особливо загострилася в умовах воєнного стану. Тож врівноваження такого навантаження потребує комплексного підходу всіх учасників відносин, пов'язаних з наданням медичних послуг, зокрема самих людей, що є потенційними пацієнтами в певні періоди часу. Погоджуємося з думкою С. Філяр та Н. Чен, що у [1, с. 191] регулюванні соціально-трудових відносин пріоритет слід надавати питанням безпеки праці та збереження здоров'я працівників, оскільки вони становлять важливий елемент сталого розвитку ринку праці. Забезпечення безпечних умов включає комплекс норм і заходів, спрямованих на охорону життя, підтримання здоров'я та працездатності людей у процесі виконання трудових обов'язків.

Взагалі порушення правил безпеки працівниками можуть бути Світоглядна проблема українського бізнес-середовища полягає у низькій пріоритетності питань безпеки праці, що безпосередньо впливає на стан здоров'я працівників. На жаль, охорона праці розглядається не як стратегічна інвестиція у людський капітал, а радше як другорядне завдання, яке вирішується лише за наявності надлишкових ресурсів або під тиском контролюючих органів. Такий підхід зумовлений як загальним станом правової системи та недосконалістю законодавчої бази, так і прагненням бізнесу виживати у складних економічних умовах шляхом скорочення витрат на «некритичні» напрями, що підтверджує досвід фахівців практиків [2]. Відсутність сталого усвідомлення цінності безпечних умов праці призводить до формування реактивної, а не проактивної моделі управління ризиками. У результаті профілактика травматизму та захворювань підміняється формальним виконанням вимог під час перевірок, що підриває довгострокову ефективність і соціальну відповідальність підприємств. Така світоглядна установка гальмує інтеграцію сучасних стандартів охорони праці та створює системні загрози для людського здоров'я.

В умовах воєнного стану, окрім вирішення актуальних безпекових викликів, постає питання ментальної інклюзивності, яке передбачає комплексну та комфортну реінтеграцію в соціум осіб, що психологічно постраждали внаслідок бойових дій. На думку Д. Богомолова [3, с. 113], цей процес охоплює відновлення соціальних зв'язків та адаптацію до мирного життя, що є критично

важливим для забезпечення їхнього благополуччя та стабільності суспільства в цілому.

Таблиця 1

Особливості оцінки рівня інклюзивності в публічному адмініструванні закладів охорони здоров'я

Етап реформи	Індикатори інклюзивності		Рекомендовані механізми покращення
	лікарів	пацієнтів	
1. Планування	Участь лікарів у робочих групах; консультації з профспілками; опитування медичних асоціацій	Проведення опитувань пацієнтів; участь організацій (співробітники - пацієнти) у розробці політики	Створення дорадчих рад при МОЗ/НСЗУ. Онлайн-опитування лікарів та пацієнтів. Відкриті публічні обговорення результатів
2. Прийняття рішень	Представництво лікарів у консультативних органах; наявність механізмів врахування пропозицій	Врахування пропозицій пацієнтських груп; прозорість ухвалення рішень	Цільові тренінги для лікарів. Інформаційні кампанії для різних груп пацієнтів. Цифрові інструменти зворотного зв'язку
3. Впровад-ження	Поширення інформації серед лікарів; тренінги та навчання	Інформування пацієнтів про зміни; доступ до електронних сервісів (eHealth)	Інституціоналізація участі стейкхолдерів. Впровадження доказово обґрунтованого підходу з урахуванням прогнозу. Публічні консультації та обговорення на цифрових платформах. Міжвідомча координація. Незалежна експертиза рішень. Оцінка впливу на регіональному рівні.
4. Моніторинг та оцінка	Участь лікарів у моніторингових комітетах; звіти НСЗУ	Онлайн-платформи для відгуків; регулярні публічні звіти	Відкриті панелі тематичних даних (дашборди). Щорічні незалежні аудити. Громадські звіти про ефективність реформ та соціальну і економічну ефективність в розрізі громад і закладів

Попри пізній старт реформування, зміни у системі охорони здоров'я України продемонстрували позитивний вплив на якість і доступність медичних послуг, зокрема на первинному рівні. Ефективність цих трансформацій значною мірою залежить від рівня розвитку та інституційної спроможності громадянського суспільства, яке, будучи соціальною основою держави, впливає на формування державної політики та потребує належного забезпечення безпеки життєдіяльності. Таким чином, стійка взаємодія держави та громадянського суспільства є ключовою передумовою успішної реалізації реформ у сфері охорони здоров'я як відповідь на сучасні виклики та запити. У зв'язку з цим було

досліджено ризики у публічному адмініструванні сфери охорони здоров'я з урахуванням умов динамічних змін на ринку медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Фімяр С. В., Чен Н. О. Роль охорони праці та техніки безпеки у системі соціально-трудових відносин на підприємстві. *Інвестиції: практика, досвід.* 2025. № 15. С. 189-193. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.189S.
2. Lean-мислення: витрати на охорону праці – це інвестиції. URL: https://oppb.com.ua/articles/lean-myslennya-vytraty-na-ohoronu-praci-ce-investyciyi.
3. Богомолов Д. А. Публічне адміністрування інклюзивності в приватних закладах охорони здоров'я: кроки до рівності та доступності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, Серія: Право. Випуск 82: Ч. 2. 2024. С. 108-114. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.16

Петров В.М., канд. екон. наук, доцент
Сіманова І.П., здобувач вищої світи ступеня магістр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Особливості відображення плану виробництва у бізнес-плані розвитку сільськогосподарського підприємства

Методологія бізнес-планування в умовах ринкового механізму господарювання ґрунтується на фундаментальних і прикладних основах техніко-технологічних, управлінських, економічних, фінансових, комерційних, маркетингових, юридичних та інших знань. Важливе значення при укладанні бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства має ретельне опрацювання його структури, що включає докладний опис операційної діяльності, кількісно-якісну характеристику усіх складових виробничого потенціалу, достовірну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища, конкретні дані щодо перспектив подальшого розвитку [1-3].

Розробка якісного бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства значною мірою визначається рівнем деталізації саме плану виробництва. Його складання має певні специфічні особливості, які зумовлюють неодмінність комплексного врахування значно більшої, порівняно з іншими галузями, сукупності факторів. До головних з них відносять: залежність від природних умов (якісні характеристики ґрунтів, забезпеченість вологою, теплом, сонячною інсоляцією тощо); сезонність виробництва (особливо у рослинництві); проєктування технологій відповідно до біологічних особливостей росту й розвитку сільськогосподарських рослин і тварин; використання землі як основного засобу виробництва; територіальну розосередженість земельних угідь; широку диференціацію й диверсифікацію технологій відповідно до природно-економічних умов, технічної оснащеності виробництва, фінансових

* Науковий керівник – В.М. Петров, канд. екон. наук, доцент

можливостей виробника; застосування широкого асортименту технічних засобів, більшість з яких характеризується низьким рівнем уніфікації (універсалізації) та використовується протягом року нетривалий період; використання частки багатьох видів виробленої продукції рослинництва і тваринництва у подальших циклах виробництва (зерно на фуражні цілі і для формування насіннєвого фонду, молоко для випоювання телят і поросят, корми, приплід тварин тощо) та, відповідно, значно нижчий рівень її товарності; відсутність функціонального зв'язку між обсягами ресурсів, що використовуються у технологічному процесі, та обсягами отриманої продукції через повну зміну первісних споживчих характеристик перших (корми, органічні і мінеральні добрива тощо) у процесі життєдіяльності рослин і тварин або в результаті впливу на середовище їхнього існування.

У сільськогосподарському підприємстві виробничий процес – це складний науково обґрунтований комплекс взаємопов'язаних агротехнічних прийомів, механізованих операцій, управлінських, економічних та організаційних заходів, спрямованих на одержання високих показників продуктивності сільськогосподарських тварин і птиці та врожаїв сільськогосподарських культур за оптимальних витрат праці та матеріально-технічних ресурсів. Передовий іноземний та вітчизняний досвід свідчить, що розробка й упровадження нових інноваційних технологічних рішень може сприяти суттєвому підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості та зниженню собівартості одиниці виробленої продукції навіть за недостатнього рівня матеріально-технічного забезпечення.

Сучасні технології у тваринництві і рослинництві передбачають більш ефективне використання наявних ґрунтово-кліматичних та економічних умов сільськогосподарського підприємства, а також генетичного потенціалу високо продуктивних порід (гібридів, кросів, ліній) сільськогосподарських тварин і птиці та сортів і гібридів сільськогосподарських культур. Ці технології спрямовані на ефективне використання землі та інших ресурсів для одержання у конкретних природних та екологічних умовах максимальних обсягів сільськогосподарської продукції найвищої якості за найменших витрат живої та уречевленої праці.

Сучасна технологія виробництва сільськогосподарської продукції складається з таких елементів: розробка оптимальних (для певних умов) вимог виробництва продукції тваринництва і рослинництва на підставі багаторічного досвіду роботи господарства; складання науково обґрунтованих технологічних схем виробництва; розрахунок прямих виробничих витрат; проєктування операційних організаційно-технологічних карт, що враховують вимоги раціональної організації праці.

Варіанти технологій у тваринництві і рослинництві вимагають ґрунтовної експертизи й аналізу економічної ефективності. Надійним інструментом такої оцінки є технологічні карти і розроблені на їхній основі нормативи витрат.

Технологічна карта є основним планово-економічним документом, в якому визначають комплекс взаємоузгоджених заходів, пов'язаних з освоєнням технологічної схеми виробництва продукції. Карта містить весь перелік

технологічно пов'язаних процесів щодо виробництва того чи іншого виду продукції, а також трудові процеси, виконувані на окремих робочих місцях (зерновий тік, кормокухня, лабораторія з визначення якісних показників продукції тощо). На основі технологічних карт розраховують прямі витрати праці та матеріально-грошових засобів за окремими роботами і видами продукції, визначають склад і структуру машинно-тракторного парку і технологічного обладнання, складають робочі плани на окремі періоди робіт, а також інші розділи бізнес-плану.

Список використаних джерел:

1. Гуторов О.І. Сутність та структура бізнес-плану інвестиційного проєкту аграрного підприємства: теоретико-методичний аспект. *Вісник Харківського національного аграрного університету*. *Серія «Економічні науки»*. Харків, 2020. № 1. С. 200-213. 2. Петров В.М. Бізнес-планування у системі менеджменту підприємства. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. Харків : ДБТУ, 2025. № 2. С. 140-150. https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-140. 3. Петров В., Навроцький Я., Мигаль В. Методологія укладання і структура бізнес-плану. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці:* матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17 жовтня 2024 р.). Київ : ДУІТ, 2024. С. 135-137.

Прядко О.М., канд. екон. наук, доцент
Бабченко Д.В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Сучасні тенденції розвитку фармацевтичного ринку України в умовах цифровізації

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем цифровізації, посиленням глобальної конкуренції, трансформацією моделей споживчої поведінки та активним розвитком інноваційних екосистем [1]. Особливого значення за таких умов набуває фармацевтична галузь, яка забезпечує не лише економічний розвиток держави, а й виконує стратегічну соціальну функцію щодо підтримання рівня здоров'я населення та національної безпеки.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю формування ефективної системи маркетингового забезпечення розвитку інноваційних фармацевтичних підприємств, здатної забезпечити їх конкурентоспроможність, адаптивність та довгостроковий розвиток. Сучасні тенденції розвитку фармацевтичного ринку України свідчать про необхідність інтеграції маркетингових та інноваційних процесів, розвитку партнерських моделей взаємодії, використання цифрових технологій та впровадження новітніх інструментів управління споживчою цінністю.

В умовах нестабільності ринкового середовища, зростання ролі інновацій та прискорення інформаційно-комунікаційних процесів фармацевтичні підприємства потребують удосконалення механізмів управління маркетинговою діяльністю, адаптованих до сучасних викликів і тенденцій розвитку ринку.

Медичні препарати є специфічним товаром, а на їх ринковий обіг впливають наступні фактори: нормативно-правове регулювання, соціально-культурне середовище, екологічна ситуація в регіоні, рівень відкритості внутрішніх ринків та інше. Останніми роками були сформовані певні особливості національного фармацевтичного ринку, а саме: велика кількість виробників препаратів-дженериків; значна частка імпортних лікарських засобів (особливо у грошовому еквіваленті); відносна стійкість до кризових явищ економіки; стабільне зростання місткості ринку протягом останніх 7 років; наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу в фармацевтичній галузі України; часткова фрагментованість ринку, особливо у роздрібному сегменті; відсутність стабільних міжнародних зв'язків; пасивність і нестратегічний характер процесів злиття та поглинання компаній у регіональному та міжнародному масштабі; використання представництв, а не дочірніх підприємств, іноземними компаніями для роботи на фармацевтичному ринку України; відсутність в Україні розвинутих фармацевтичних центрів науково-дослідних робіт; складна система регулювання імпорту в Україну багатокомпонентних сумішей і хімічних речовин; жорстка система валютного регулювання і нестабільність національної грошової одиниці; недостатній рівень підготовленості медичних співробітників для використання нових технологій чи нових препаратів у своїй діяльності тощо.

Аналіз динаміки фармацевтичного ринку за період 2021–2025 років демонструє складний шлях від глобальної кризи пандемії до адаптації в умовах повномасштабної війни в Україні. Український фармацевтичний ринок пройшов кілька етапів розвитку: у 2021 році спостерігалося значне зростання завдяки пандемії COVID-19, що спричинило підвищений попит на лікарські засоби. У 2022 році ринок зазнав суттєвого спаду через воєнні дії, порушення логістики та скорочення кількості споживачів. Упродовж 2023–2024 років розпочалося поступове відновлення ринку, основними чинниками якого стали інфляційні процеси та зростання цін на фармацевтичну продукцію. У 2025 році аптечний ринок України продемонстрував подальше зростання, досягнувши обсягу 221,9 млрд грн.

Як і в усьому світі структура пропозиції фармацевтичної продукції в Україні формується двома базовими сегментами – оригінальними (умовно-оригінальними) препаратами і дженериками. Сьогодні рівень довіри до системи охорони здоров'я в Україні недостатній, що позначається на тому, що пацієнт часто приймає рішення щодо купівлі медичних препаратів на основі порад провізорів. Досить часто пацієнти змінюють (замінюють) призначенні лікарями препарати більш дешевими аналогами чи товарами, які краще продаються за інформацією провізора.

Таким чином, спостерігається зміщення точки прийняття рішення щодо купівлі фармацевтичних препаратів з лікарень до аптек. Основними каналами

інформаційної підготовки провізорів виступають довідники лікарських засобів, а також Інтернет-ресурси, що слід адекватно враховувати з позицій побудови маркетингової діяльності. Слід додатково вказати ще на одну особливість – невисокий рівень довіри до офіційних повідомлень державних органів. Ключовими факторами, що визначають вибір і споживання фармацевтичного препарату виступають особистий досвід та рівень поточного попиту на препарат у аптечних мережах.

Сучасний розвиток фармацевтичної галузі потребує інтеграції маркетингових та інноваційних процесів, заснованих на партнерстві, цифровізації та ефективній взаємодії всіх учасників ринку. Використання інноваційно-орієнтованих моделей управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств, скороченню трансакційних витрат і забезпеченню сталого розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. Savytska N., Zhehus O., Polevych K., Prydko O., Bubenets I. Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. Journal of Information Technology Management, 2024, no. 16(4), pp. 100-121. DOI: https://doi.org/10.22059/jitm.2024.99053

Романов А. Д., канд. екон. наук, доцент
Рабешко Д. О., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», Україна

Менеджмент та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу у контексті глобальних викликів та цифрових інновацій.

Зараз ми бачимо, що цифрова трансформація — це вже не просто якась додаткова перевага чи модна фішка, а реальний фундамент для виживання будь-якої компанії. Вона напряму впливає на те, наскільки класно працює менеджмент і чи зможе бізнес взагалі вистояти проти конкурентів у сучасному світі. Насправді, впровадження «цифри» допомагає не тільки краще налагодити комунікацію всередині команди, а й набагато розумніше використовувати наявні ресурси, що в результаті робить компанію сильнішою на ринку [1].

Якщо говорити про корпоративний менеджмент, то сьогодні він фактично переживає повне переформатування. Ми вже не можемо керувати організацією за старими шаблонами, бо цифровий розвиток вимагає іншої логіки прийняття рішень. Сучасні керівники намагаються не просто перевести папери в електронний формат, а повністю змінити підхід до управління процесами. Це дає компаніям ту саму прозорість і швидкість, якої так не вистачає в умовах нестабільності [2].

Коли ми розглядаємо стратегічне управління, стає зрозуміло, що в умовах цифрової економіки класичні стратегії працюють дедалі гірше. Бізнесу потрібно

бути максимально гнучким. Всі повинні розуміти, що цифрові інновації - це не лише техніка, а й нові можливості для аналізу ринку та прогнозування ризиків. Саме такий підхід дозволяє підприємству залишатися на плаву навіть тоді, коли зовнішнє середовище стає агресивним та непередбачуваним [3].

Сьогодні кожен підприємець змушений рахуватися з глобальними викликами - від економічних криз до великих змін у технологіях. У такому контексті конкурентоспроможність залежить від того, наскільки швидко менеджмент здатний інтегрувати інновації у щоденну роботу. Ті компанії, які ігнорують цифровий розвиток, дуже швидко втрачають свої позиції, адже зараз перемагає не найбільший, а найшвидший і найбільш адаптований до змін [4].

Зараз дуже важливо розуміти, що самі по собі технології нічого не вирішують - тому, що це все залежить від людей, які ними керують. Ефективний менеджмент у цифрову епоху - це не лише поєднання сучасного софту а й професійної команди, яка вміє з ним працювати. Тільки така синергія дозволяє оптимізувати витрати та налагодити ідеальну взаємодію з клієнтами, що в підсумку і дає той самий запас міцності для стабільного розвитку.[1,2]

Підбиваючи підсумки, можна сказати що цифрова трансформація сьогодні - це єдиний шлях до реальної конкурентоспроможності. Впровадження інновацій у систему менеджменту не просто полегшує роботу, а створює надійний фундамент для розвитку бізнесу в умовах постійних глобальних криз. Тільки гнучкі та цифрово грамотні компанії зможуть не лише вижити, а й стати лідерами у новому економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Безрукова Н. В. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/345/331; 2. Грішнова О. А. Цифровізація корпоративного менеджменту. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. URL: Academia.edu; 3. Коляда О. В. Стратегічне управління в умовах цифровізації економіки. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/50_1_2020/19.pdf; 4. Сковронська А. О. Конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобальних викликів. Ефективна економіка. 2022.

Рудаченко О.О., д-р екон. наук, проф.
Бажанов П.Ю., Медведєв Д.О., здобувачі вищої освіти ступеня доктор філософії*
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

Особливості розвитку корпоративної культури

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції між організаціями особливого значення набуває ефективне управління внутрішніми ресурсами компанії, серед яких ключову роль відіграє корпоративна культура. Вона виступає важливим інструментом формування цінностей, норм поведінки та взаємовідносин у колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію персоналу та загальну результативність діяльності організації. Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах постійних змін бізнес-середовища (зокрема впровадження інновацій, розвитку дистанційної роботи та міжкультурної взаємодії) традиційні підходи до формування корпоративної культури потребують переосмислення та адаптації. Особливо це стосується українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності та трансформаційних процесів. Крім того, корпоративна культура стає важливим фактором залучення та утримання талантів, формування позитивного іміджу організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Водночас недостатня увага до її розвитку може призводити до конфліктів у колективі, зниження ефективності роботи та втрати стратегічних позицій. Таким чином, дослідження особливостей розвитку корпоративної культури є своєчасним і необхідним для вдосконалення управлінських підходів, забезпечення сталого розвитку організацій та підвищення їх адаптивності до сучасних викликів.

Розвиток корпоративної культури в Україні супроводжується низкою системних проблем, зумовлених як історичними, так і сучасними соціально-економічними чинниками [1-2].

По-перше, значна частина підприємств зберігає риси пострадянської управлінської моделі, для якої характерні авторитарний стиль керівництва, низький рівень довіри між керівниками та працівниками, а також формальний підхід до впровадження корпоративних цінностей. Це ускладнює формування відкритого та інноваційного організаційного середовища.

По-друге, спостерігається недостатнє усвідомлення керівництвом важливості корпоративної культури як стратегічного ресурсу. У багатьох компаніях вона розглядається як другорядний елемент, а не як інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Третьою проблемою є низький рівень розвитку внутрішніх комунікацій. Відсутність прозорості, чітких каналів обміну інформацією та зворотного зв’язку часто призводить до непорозумінь, конфліктів і зниження мотивації персоналу.

* Науковий керівник – О.О. Рудаченко, д-р екон. наук, проф.

Суттєвим викликом є також вплив зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та наслідків російсько-українська війна. Ці умови змушують бізнес концентруватися на виживанні, що відсуває питання розвитку корпоративної культури на другий план. Крім того, поширеною проблемою є висока плинність кадрів та трудова міграція, що ускладнює формування стабільного колективу та підтримку єдиних корпоративних цінностей. Також варто відзначити недостатній рівень розвитку лідерських компетенцій у керівників середньої та вищої ланки, що проявляється у відсутності навичок управління командами, розвитку корпоративної етики та формування позитивного психологічного клімату. Окремою проблемою є складність адаптації корпоративної культури до умов дистанційної та гібридної роботи, яка стала особливо актуальною в останні роки. Багато компаній не мають ефективних механізмів підтримки командної взаємодії та залученості працівників у таких форматах.

Корпоративна культура в Україні формується під впливом специфічних історичних, економічних і соціальних умов, що визначає її унікальні риси [3]. Однією з ключових особливостей є поєднання традиційних управлінських підходів із сучасними західними моделями. Багато українських компаній перебувають на етапі трансформації, поступово переходячи від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких, орієнтованих на командну роботу та розвиток персоналу. Важливою рисою є також зростання ролі неформальних відносин у колективі. В українських організаціях значну увагу приділяють міжособистісній взаємодії, довірі та підтримці, що сприяє формуванню згуртованих команд, але іноді може ускладнювати прийняття об’єктивних управлінських рішень. Суттєвий вплив на розвиток корпоративної культури має російсько-українська війна, яка стимулювала зростання соціальної відповідальності бізнесу, розвиток волонтерських ініціатив та підвищення значення цінностей взаємодопомоги й стійкості. У багатьох компаніях формується культура підтримки працівників, орієнтована на безпеку, психологічний комфорт і взаємну довіру.

Ще однією особливістю є активна інтеграція українського бізнесу в міжнародний економічний простір, що сприяє впровадженню сучасних стандартів управління, розвитку корпоративної етики та клієнтоорієнтованості. Особливо це помітно в ІТ-секторі та компаніях, що співпрацюють із закордонними партнерами. Водночас корпоративна культура в Україні характеризується нерівномірністю розвитку: великі компанії та міжнародні корпорації впроваджують сучасні практики значно швидше, ніж малі та середні підприємства, які часто обмежені ресурсами та зосереджені на короткострокових цілях. З погляду перспектив, очікується подальше посилення ролі корпоративної культури як стратегічного чинника розвитку організацій. Зростатиме значення гнучкості, інноваційності, емоційного інтелекту керівників і розвитку внутрішніх комунікацій. Також важливими напрямами стануть цифровізація управління персоналом, розвиток культури віддаленої роботи та формування сильного бренду роботодавця. Отже, корпоративна культура в Україні перебуває на етапі активного становлення та трансформації, поєднуючи в собі як

традиційні, так і сучасні підходи до управління. Незважаючи на наявні проблеми та виклики, її розвиток має значний потенціал, оскільки саме ефективна корпоративна культура здатна забезпечити адаптивність організацій, підвищити їх конкурентоспроможність і сприяти довгостроковому успіху в умовах нестабільного середовища.

Список використаних джерел:

1. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. Вимірювальна техніка та метрологія. 2017. №78. С. 118-123; 2. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Випуск 6. С. 21-25.; 3. Рудаченко О.О., Прасол В.М., Бажанов П.Ю. (2025). Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Scientific journal «Development service industry management». №2. С. 251-256. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33)

Саєнко О.Р., канд. екон. наук, доцент
Щерба В.О., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавра
Запорізький національний університет, Україна

Податкове планування як інструмент мінімізації податкових ризиків підприємства

У сучасних умовах господарювання податкове середовище характеризується високим рівнем динамічності, що зумовлено постійними змінами законодавства, посиленням контролю з боку держави та зростанням вимог до прозорості бізнесу. У таких умовах особливого значення набуває податкове планування як ключовий елемент системи фінансового управління підприємством.

Податкове планування - це системна діяльність, спрямована на законну оптимізацію податкових зобов'язань, раціональний розподіл податкового навантаження та забезпечення стабільності фінансових результатів. Воно полягає не лише у зменшенні податків, а у формуванні ефективної моделі поведінки платника в межах законодавства та є інтегрованою частиною загальної системи управління підприємством, пов'язаною з обліком, аналізом і стратегічним плануванням. Ефективне податкове планування сприяє підвищенню прибутковості підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, зменшити податкове навантаження та забезпечити стабільність грошових потоків. У свою чергу, це створює передумови для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Водночас важливо розмежовувати законну податкову оптимізацію та ухилення від оподаткування. Податкове планування базується виключно на використанні передбачених законодавством інструментів (пільги, вибір системи оподаткування, організація операцій). Важливим його аспектом є управління податковими ризиками, які виникають через неоднозначність норм, зміни

податкової політики або помилки в обліку. Неврахування таких ризиків може призвести до донарахування податкових зобов'язань, штрафних санкцій та фінансових втрат підприємства.

У цьому контексті податкове планування виступає інструментом мінімізації ризиків шляхом: прогнозування податкових наслідків господарських операцій; аналізу змін у законодавстві та адаптації діяльності підприємства; формування облікової політики з урахуванням податкових аспектів; впровадження внутрішнього контролю за правильністю розрахунку податків.

Особливу роль відіграє податкове прогнозування, яке дозволяє оцінити майбутній рівень податкового навантаження та визначити оптимальні управлінські рішення. Завдяки цьому підприємство може завчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та уникати негативних фінансових наслідків.

Важливим елементом податкового планування є також розробка податкової політики підприємства. Вона включає систему заходів щодо організації обліку, вибору методів оцінки активів і зобов'язань, визначення порядку формування доходів і витрат з урахуванням податкових наслідків. Раціонально сформована податкова політика дозволяє підприємству не лише оптимізувати податкові платежі, але й забезпечити прозорість та передбачуваність фінансової діяльності. Не менш важливим є використання аналітичних інструментів у процесі податкового планування. Зокрема, аналіз структури податкових платежів, рівня податкового навантаження та ефективності податкових рішень дозволяє виявити резерви для оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства. Слід зазначити, що в умовах нестабільного податкового законодавства роль податкового планування значно зростає. Підприємства змушені постійно адаптуватися до нових правил, що вимагає підвищення якості управлінських рішень та впровадження сучасних підходів до податкового менеджменту.

Таким чином, податкове планування є важливим інструментом управління, що забезпечує оптимізацію податків, мінімізацію ризиків, ефективне використання ресурсів і фінансову стабільність підприємства, а також сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. СМКОР як інструмент мінімізації податкових ризиків та підтримки добросовісного бізнесу : вебсайт / Головне управління ДПС у Київській області. URL: https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/982206.html (дата звернення: 10.05.2026); 2. Карпова В. В., Давискіба К. В. Податкове планування та мінімізація податкових ризиків : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 200 с. URL: https://surl.li/kuutdb (дата звернення: 10.05.2026).; 3. Як мінімізувати податкові ризики підприємства : вебсайт / ЛІГА:ЗАКОН. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/231497_yak-mnmzuvati-podatkov-riziki-pdprimstva (дата звернення: 10.05.2026).

Сарахман О. М., канд. екон. наук, доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

Адаптивний менеджмент ланцюгів постачання як інструмент забезпечення конкурентоспроможності бізнесу

Ланцюги постачання функціонують як складні інтегровані системи, що поєднують діяльність постачальників, виробників, логістичних операторів і кінцевих споживачів. Їх ефективність залежить від узгодженості матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а також від якості координації між учасниками. Порушення в окремих ланках здатні спричиняти дисбаланс системи, що проявляється у зростанні витрат, затримках постачання та зниженні рівня обслуговування клієнтів [1].

Зростання нестабільності зовнішнього середовища зумовлює обмеженість традиційних підходів до управління. Орієнтація виключно на передбачуваність не відповідає сучасним умовам господарювання. У таких умовах актуалізується адаптивний менеджмент, який базується на гнучкості, оперативності прийняття рішень і здатності до трансформації бізнес-процесів відповідно до змін.

Адаптивний менеджмент ланцюгів постачання орієнтований на формування стійких і водночас гнучких систем, здатних функціонувати в умовах ризику та невизначеності. Реалізація адаптивного менеджменту ланцюгів постачання передбачає постійний моніторинг середовища, оцінку потенційних загроз і впровадження превентивних управлінських рішень. Важливого значення набуває поєднання аналітичних інструментів із практичними механізмами реагування [2].

Функціонування ланцюгів постачання супроводжується впливом різних груп ризиків. До них належать логістичні ризики (порушення транспортних маршрутів, затримки доставки), фінансові (коливання валютних курсів, зростання витрат), операційні (порушення виробничих процесів), інформаційні (нестача або викривлення даних) та геополітичні (обмеження торгівлі, воєнні дії). Додатково враховуються репутаційні ризики, пов’язані з невиконанням зобов’язань перед партнерами.

Сукупний вплив зазначених факторів призводить до перебоїв у постачанні, погіршення фінансових результатів і зниження конкурентних позицій підприємств. Взаємодія зазначених ризиків формує комплексний характер їх впливу на ефективність функціонування ланцюгів постачання [3].

У відповідь на зазначені виклики актуалізується необхідність формування адаптивних механізмів управління. Забезпечення адаптивності ланцюгів постачання як інструменту підвищення конкурентоспроможності бізнесу передбачає використання комплексу управлінських рішень, серед яких:

- диверсифікація постачальників і логістичних каналів;

- формування резервних маршрутів постачання;
- впровадження систем моніторингу та аналітики в режимі реального часу;
- застосування сценарного планування;
- інтеграція ризик-орієнтованого підходу в систему управління;
- підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу.

Реалізація зазначених заходів підвищує гнучкість логістичних процесів і сприяє зниженню впливу ризиків. У практичній діяльності підприємств такі рішення забезпечують забезпечують стабільність операцій та підвищують ефективність використання ресурсів.

Прикладом ефективного застосування адаптивного підходу є диверсифікація постачальників, яка зменшує залежність від одного джерела ресурсів [3]. Українські підприємства в умовах воєнного стану активно переорієнтовують постачання на альтернативні регіони, що дозволяє уникати зупинок виробництва. Важливим інструментом виступає також використання резервних логістичних маршрутів, зокрема зміна видів транспорту або географії перевезень.

Значну роль у підвищенні адаптивності відіграють цифрові технології. Використання інформаційних платформ забезпечує моніторинг руху товарів у режимі реального часу, що сприяє оперативному виявленню відхилень. Аналітика великих даних дозволяє оцінювати ефективність логістичних процесів і прогнозувати ризики, а технології штучного інтелекту — оптимізувати управлінські рішення та маршрути постачання [1].

Сценарне планування доповнює систему адаптивного менеджменту, забезпечуючи формування альтернативних варіантів дій залежно від змін середовища [2].

Отже, адаптивний менеджмент ланцюгів постачання виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Його застосування сприяє підвищенню стійкості підприємств, забезпечує безперервність діяльності та дозволяє ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Wieland A. Dancing the supply chain: toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*. 2021. Vol. 57, No. 1. P. 58–73. DOI: https://doi.org/10.1111/jscm.12248; 2. Сарахман О. М. Корпоративна етика та прозорість ланцюгів постачання у транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-52; 3. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *Товари і ринки*. 2023. № 1 (45). С. 4–16. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01

Семенова Д.О., канд.екон. наук, доцент
Штойко М.С., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний торговельно-економічний університет, Україна

Міжнародна експансія як стратегія фінансової адаптивності бізнесу в умовах невизначеності: досвід групи компаній Nova

Сучасний устрій світової економіки характеризується високим рівнем мінливості та нестабільності, що для українського бізнесу посилюється безпековими, макроекономічними та геополітичними викликами. Повномасштабна війна спричинила не лише руйнацію налагоджених логістичних ланцюгів, а й зростання невизначеності у сфері монетарної політики та валютного регулювання. У таких умовах управління фінансами підприємства змінюється з класичного формату, такого як контролю витрат, у динамічне моделювання виживання. Одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення фінансової стійкості в цей період виявилася стратегія агресивної міжнародної експансії. На прикладі групи компаній NOVA міжнародна експансія виступає не лише інструментом масштабування бізнесу, а й механізмом фінансової стабілізації та диверсифікації валютних потоків.

Традиційно міжнародна експансія розглядається через призму теорії інтернаціоналізації як засіб захоплення нових ринкових часток. Проте в умовах української кризи 2022–2026 років пріоритет змістився в бік фінансової безпеки. Головним дестабілізуючим фактором для великих логістичних операторів є валютний ризик. Оскільки значна частина капітальних витрат та операційних витрат, зокрема закупівля пального, обслуговування автопарку іноземного виробництва та IT-інфраструктура прив'язана до твердої валюти, критична залежність від гривневого виторгу створює фінансову вразливість. Однак у нестабільній глобальній економіці 2020-х років інтернаціоналізація більше не є опцією для малих і середніх підприємств України – вона є необхідною для виживання та зростання [1, с. 6].

Стратегія групи NOVA у Європі базується на формуванні автономних операційно-фінансових центрів у країнах присутності. Це дозволяє компанії диверсифікувати валютну структуру доходів і сформувати багатовалютний портфель, де надходження у різних валютах створюють механізм природного валютного хеджування. Суть цього підходу полягає в тому, що валютні зобов'язання групи можуть бути перекриті валютними доходами від європейських підрозділів без необхідності конвертації гривні за несприятливим курсом або в умовах валютних обмежень.

Крім того, вихід на ринки ЄС дозволяє компанії отримати доступ до дешевших кредитних ресурсів європейських банків. Доступ до дешевших кредитних ресурсів ЄС знижує середньозважену вартість капіталу групи компаній. Досвід NOVA підтверджує, що диверсифікація ринків збуту є найбільш дієвим механізмом забезпечення фінансової адаптивності бізнесу в умовах воєнного стану. Водночас фінансова адаптивність підприємства залежить не

лише від структури валютних потоків, а й від здатності мінімізувати інвестиційні ризики під час виходу на нові ринки.

В умовах невизначеності традиційне бюджетування на 3-5 років замінюється на адаптивне планування з використанням ковзних прогнозів. NOVA використовує модель швидкого тестування ринку: відкриття пілотних відділень у ключових містах Європи, такі як Варшава, Берлін або Прага, з наступним масштабуванням за умови позитивного грошового потоку. Це мінімізує ризик заморожування великих обсягів капіталу в нерентабельних активах. Такий підхід дозволяє компанії швидше адаптувати операційну модель до особливостей локального ринку та знижувати ризики неефективного інвестування.

Як зазначають дослідники «…міжнародній релокації притаманні певні виклики, наприклад, культурні відмінності, мовні бар'єри, різні ділові звичаї та соціальні норми, що ускладнюють ведення бізнесу, а розбіжності у нормативно-правовій базі різних країн можуть створити юридичні та нормативні перешкоди» [2, с. 3]. Тому орієнтація на українську діаспору в Європі на першому етапі експансії дозволила компанії забезпечити стабільний попит і швидку окупність інвестицій. Окремим елементом фінансової адаптивності в умовах війни стала географічна децентралізація операційної інфраструктури. Але подальша стратегія інтеграції в місцеві ринки свідчить про намір NOVA закріпити статус міжнародного гравця.

Тому географічна диверсифікація активів групи компаній NOVA у сучасних реаліях перетворилася з класичного методу розширення ринкової присутності у інструмент мінімізації операційних ризиків. В умовах високої ймовірності руйнації інфраструктури всередині України, наявність розгалуженої мережі сортувальних хабів та власного автопарку на території Польщі, Литви, Німеччини та інших країн ЄС забезпечує стабільність операційної діяльності компанії. Фінансова модель компанії тепер базується на принципі територіальної децентралізації капіталу, де кожний міжнародний підрозділ створює автономний операційний центр. Це свідчить про зміну пріоритетів фінансового менеджменту: пріоритет змістився з максимізації чистого прибутку в короткостроковій перспективі на капіталізацію стійкості та забезпечення довгострокової життєздатності. Розподіл активів між різними юрисдикціями дозволяє групі NOVA мінімізувати вплив одиничного системного шоку, що підтримує стабільність грошових потоків компанії.

Таким чином, досвід групи компаній NOVA демонструє, що міжнародна експансія в умовах невизначеності перетворюється не лише на інструмент масштабування бізнесу, а й на механізм фінансової адаптивності. Вихід підприємств на міжнародні ринки сприяє не лише розширенню діяльності, але й зниженню залежності від внутрішнього ринку та підвищенню фінансової стійкості [3, с. 6]. Диверсифікація валютних потоків, доступ до зовнішніх фінансових ресурсів, гнучка модель виходу на нові ринки та географічна децентралізація активів дозволяють підтримувати стабільність грошових потоків і знижувати залежність бізнесу від внутрішніх ризиків.

Список використаних джерел:

1. Русняк М. І. Стратегія інтернаціоналізації малих і середніх підприємств України в умовах глобальної економічної турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. С. 6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-158; 2. Булкот О.В., Петрієв Д.А. Комплексний алгоритм формування та реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 3. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-55; 3. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(110). С. 8. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-3-11

Супрунюк І. О., здобувачка вищої освіти ступеня доктора філософії*, Державний біотехнологічний університет, Україна,

Радикальна невизначеність 20-х років XXI століття як виклик для прогнозування економічних циклів у межах неокласичної економічної теорії

Дослідження поняття невизначеності у сфері менеджменту, на нашу думку, неможливе без попереднього аналізу економічних теорій. Формуванню сучасного дискурсу щодо невизначеності передувало структурування та виведення у науковий мейнстрім наприкінці XIX - на початку XX століття понять ринкової рівноваги, корисності та раціонального економічного агента, характерних для неокласичної економічної теорії, однак протилежних за своєю економічною логікою поняттю невизначеності.

На відміну від класичної політичної економії, зосередженої на проблемах виробництва та вартості, неокласична економічна теорія змістила фокус аналізу на поведінку економічного агента. Водночас у межах неокласичного підходу важливого значення набувають також зовнішні економічні умови, часові горизонти, очікування, процеси планування та прийняття рішень в умовах змін ринкового середовища. Зокрема, Альфред Маршалл (Alfred Marshall) у праці «Принципи економіки» [1], показує, що економічні агенти приймають рішення не лише на основі поточних умов, а й на основі очікувань щодо майбутнього стану ринку, врожаю, цін та поведінки інших учасників ринку, хоча й не здатні передбачити їх повністю і відповідно оперують неповної інформації та власних припущень [1, с.197-198]. Автор звертає увагу на чинники часу та швидкості економічних змін у контексті рівноваги попиту та пропозиції [1, с.201], а також прямо говорить про вірогідність неможливості складання точних прогнозів: “Може статися непередбачуване, а наявні тенденції можуть змінитися ще до того, як встигнуть повністю реалізувати свій потенційний вплив. Саме

* Науковий керівник - Ю. М. Кравченко, канд. екон. наук, доцент.

несталість загальних умов життя є джерелом багатьох труднощів, що виникають під час застосування економічних доктрин до практичних проблем.” [1, с.202].

Однак Альфред Маршалл розглядає ринкову рівновагу не як статичний стан, а як динамічний процес постійних коливань навколо умовної точки балансу. Описуючи механізм рівноваги попиту та пропозиції, він порівнює економічну систему з каменем, підвішеним на нитці, який після відхилення під дією сили тяжіння прагне повернутися до точки рівноваги [1, с.201]. Втім автор також наголошує, що в реальному економічному середовищі такі коливання не є ритмічними або повністю передбачуваними, оскільки попит і пропозиція постійно змінюються, формуючи нові рівноважні стани, тому рівновага є радше аналітичною моделлю, ніж реально фіксованим станом економіки [1, с.201-202].

Подальший розвиток економічної теорії у 20–40 роках XX сторіччя значною мірою зберігає припущення щодо передбачуваності економічних систем та можливості прогнозування економічних циклів. Однак, повертаючись до праці Альфреда Маршалла [1], ми простежуємо усвідомлення обмеженості моделей рівноваги та довгострокового прогнозування в умовах динамічного економічного середовища попри збереження автором ідеї прагнення економічної системи до рівноваги, притаманної неокласичної традиції. Альфред Маршалл ускладнює спрощене уявлення про повну передбачуваність економічних процесів, закладаючи в нього розуміння того, що прийняття економічних рішень залежить від часового горизонту, повноти інформації та зовнішніх умов.

У праці “Ризик, невизначеність і прибуток” [2] Френка Найта (Frank H. Knight) пішов далі і розмежував невизначеність майбутніх події, які принципово не можуть бути передбачені та виміряні, і ризик, який допускає кількісну оцінку ймовірностей [2, с. 233]. Концепція “невизначеності”, описана Френком Найтом, стала одним із перших теоретичних підходів, що поставив під сумнів можливість повного прогнозування економічних процесів.

На нашу думку, введення концептуального розмежування між невизначеністю та ризиком також сприяло посиленню наукового характеру економічної думки, оскільки поставило під сумнів можливість універсалізації будь-якої економічної теорії як доктринальної моделі побудови та пояснення економічних процесів.

Визнання існування невизначеності, створило межі застосовності економічних моделей та сформувало підґрунтя для подальших досліджень економічних процесів в умовах радикальної невизначеності. У цьому контексті причини економічних криз або відхилень від прогнозованих сценаріїв починають розглядатися не лише як наслідок неправильного застосування економічних фреймворків, а і як результат об’єктивної неможливості повного передбачення поведінки складних економічних систем.

Подальший розвиток економічної теорії та суміжних напрямів досліджень поступово розширює трактування невизначеності. Ранні підходи переважно зосереджувалися на межах прогнозування економічних процесів та поведінки економічного агента. У 2007 Насім Талеб у праці «Чорний лебідь» ще

розглядав непередбачуваність переважно через призму окремих малоймовірних подій із масштабними наслідками. У сучасних дослідженнях (особливо в умовах пандемії, геополітичної нестабільності, технологічних трансформацій та розвитку штучного інтелекту) невизначеність дедалі частіше розглядається як фундаментальна характеристика зовнішнього середовища. За таких умов класичні припущення про стабільність систем, рівновагу та можливість довгострокового прогнозування економічних циклів стикаються з суттєвими обмеженнями.

Сучасний управлінський дискурс пішов далі і переходить від розуміння невизначеності як цілісного явища до конкретизації поняття через спроби більш деталізацію його якісних характеристик. Це відображається у поширенні концепцій, представлених через абревіатури VUCA [3], BANI [4] та інших, які по-різному акцентують увагу на Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність), та такі критерії як Brittle (крихкий), Anxious (тривожний), Non-linear (нелінійний), Incomprehensible (незрозумілий) сучасних економічних і соціальних систем.

Таким чином, еволюція економічної думки демонструє поступовий перехід від уявлення про економічні системи як принципово стабільні та передбачувані до визнання невизначеності як фундаментальної характеристики сучасного економічного середовища. У сучасних дослідженнях невизначеність дедалі частіше розглядається не лише як економічна, але і як міждисциплінарна категорія, що формується на перетині економічної теорії, менеджменту, поведінкових наук, теорії складних систем та розвитку технологій. Попри різноманітність підходів, більшість сучасних концепцій у підсумку спрямовані на поглиблення розуміння поведінки економічних агентів, коріння якого знаходиться саме в неокласичній теорії, та пошук нових механізмів прогнозування, а скоріше адаптації до швидкоплинних умов радикальної невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Marshall A. Principles of Economics. London : Macmillan, 1890. URL: https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Marshall,%20Principles%20of%20Economics.pdf (дата звернення: 27.04.2026); 2. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston ; New York: Houghton Mifflin Company, 1921. URL: https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf (дата звернення: 27.04.2026); 3. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. 2014. URL: https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you (дата звернення: 12.05.2026); 4. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d (дата звернення: 12.05.2026).

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Назарук К.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Статистична оцінка впливу цифрових трансформацій на конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобальних викликів

Сьогодні можна говорити про третій етап цифровізації, пов'язаний з поширенням у світовій економіці цифрових валют і технології розподіленого реєстру. Біткоіни та інші цифрові валюти вже завоювали місце на світовому фінансовому ринку, їх кількість (як і масштаби операцій з ними) збільшується, унаслідок чого утворюється новий валютний компонент світової фінансової архітектури, відповідний вимогам часу. Вони використовуються з 2009 р., і на сьогоднішній день довели свою затребуваність і значення. Тобто цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливлює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

Цифрові технології одночасно потужний ринок та індустрія, а також своєрідна інтеграційна платформа, що забезпечує взаємодію та конкурентоспроможності всіх інших ринків і галузей. Високотехнологічність у виробництві, інноваційний характер й модернізація секторів промисловості на основі інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, динаміка цифрових трансформацій для України мають стати пріоритетним рішенням для досягнення стійкого економічного зростання та розвитку.

За досягнення найбільш складних рівнів цифровізації в економіці відбувається кардинальна трансформація виробничих відносин учасників, результатом якої є об'єднання виробництва і послуг в єдину цифрову (кіберфізичну) систему, в якій: усі елементи економічної системи присутні одночасно у вигляді фізичних об'єктів, продуктів і процесів, а також їх цифрових копій (математичних моделей), які базуються на безперервному статистичному моніторингу та аналізі великих масивів даних; усі фізичні об'єкти, продукти і процеси за рахунок наявності цифрової копії та елемента «підключеності» (connectivity) стають частиною інтегрованої IT-системи; через наявність цифрових копій (математичних моделей) і будучи частиною єдиної системи всі елементи економічної системи безперервно взаємодіють між собою в режимі, близькому до реального часу, моделюють реальні процеси і прогнозовані стани, забезпечують постійну оптимізацію всієї системи.

З погляду статистичного оцінювання, успіх провідних IT-компаній зумовлений переходом від описової до прогностичної аналітики, наприклад, Google. Аналіз практик цифровізації у провідних IT-компаніях показує, що інтеграція новітніх технологій має ключове значення для конкурентоспроможності. Наприклад, Google активно використовує штучний інтелект для обробки даних, а Amazon застосовує алгоритми машинного навчання для персоналізації покупок. Водночас, стартапи, які впроваджують

цифрові інновації, мають значно вищі шанси на успіх у порівнянні з традиційними компаніями.

У сучасній цифровій епосі конкуренція кардинально змінюється. Раніше вона була сконцентрована в межах певної галузі – компанії змагалися переважно зі своїми прямими конкурентами. Однак цифрова трансформація розмила ці кордони. Зараз зовнішні гравці виходять на нові ринки, створюючи «арени» конкуренції, де компанії з різних галузей борються за споживача, пропонуючи нові, інноваційні способи задовольнити його потреби . Наприклад, починаючи з 2015 року, технологічні гіганти, такі як Amazon та Google, суттєво розширили свою присутність у сферах роздрібної торгівлі, медіа та інших галузях, виходячи далеко за межі своєї початкової спеціалізації

Цифрова канва бізнес-моделі – це інструмент для стратегічного аналізу, який допомагає структурувати бізнес-модель та переосмислити взаємодію з клієнтами, продуктами і ринками та швидко адаптуватися до вимог цифрової економіки. Це дозволяє здійснювати об’єктивну статистичну оцінку ефективності бізнес-процесів та забезпечує зміцнення позицій компанії на ринку. Це підвищує ефективність, гнучкість та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку

Реінжиніринг бізнес-процесів – ще один важливий аспект цифрової трансформації, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Він включає повний перегляд та оптимізацію процесів, що дозволяє компаніям зменшити витрати та покращити якість продуктів і послуг. Це сприяє кращій адаптації бізнесу до мінливих ринкових умов та забезпечує більш ефективне використання ресурсів.

Роботизована автоматизація процесів (RPA) є ще одним ключовим інструментом цифрової трансформації. RPA дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що сприяє зменшенню помилок, пришвидшенню процесів та зниженню витрат на оплату праці.

Список використаних джерел:

1. Костинець Ю. В., Саковець А. О. Цифровізація як основа розвитку бізнесу в IT-сфері. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 70. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/02/2.25._topic_Yuliia-Kostynets-Andriy-Sakovets-261-267.pdf; 2. Коломоєць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Економіка та управління підприємствами. 2024. Вип. 64. С. 112–118; 3. Краус Н. М., Краус К. М., Осецький В. Л. Становлення кіберфізичного простору в умовах цифровізації економіки та виробництва. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/4.pdf.

**Чернов А.О., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії*
Уманський національний університет, Україна**

Гнучкі моделі мотивації персоналу в IT-секторі: сучасні виклики та управлінські рішення

Трансформація глобального ринку праці під впливом цифровізації та поширення дистанційних форм зайнятості поставила перед керівниками IT-компаній принципово нові задачі у сфері управління людськими ресурсами. Звичні мотиваційні схеми, побудовані переважно на матеріальному стимулюванні та ієрархічному контролі, дають обмежену ефективність в умовах, коли кваліфікований фахівець неодноразово має широкий вибір роботодавців по всьому світу, а його продуктивність значною мірою визначається внутрішньою залученістю, а не зовнішнім тиском.

Актуальність дослідження гнучких моделей мотивації зумовлена такими ключовими чинниками: 1) IT-галузь характеризується надзвичайно високою плинністю кадрів і гострою конкуренцією за таланти; 2) структура мотиваційних потреб розробників, аналітиків і менеджерів проєктів значною мірою відрізняється від потреб працівників інших галузей. Вагому роль тут відіграють автономія, можливість самовдосконалення та ідентифікація з місією організації; 3) впровадження гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban) вимагає адекватного мотиваційного підсилення, яке б одночасно підтримувало командну синергію й індивідуальну відповідальність.

Науковий доробок у цій сфері охоплює як класичні концепції мотивації (теорія самодетермінації Десі та Раяна, двофакторна модель Герцберга), так і сучасні розробки, пов'язані з використанням цифрових інструментів. Зокрема, Пачева Н. О. та Подзігун С. М. акцентують увагу на тому, що ефективний мотиваційний менеджмент є однією з визначальних передумов підвищення організаційної результативності: він не лише знижує витрати на залучення нових співробітників, але й формує стійку конкурентну перевагу через зростання продуктивності й лояльності наявного персоналу [2]. Водночас Гринько Т. та Тімар В. наголошують на тому, що технології штучного інтелекту відкривають принципово нові можливості для персоналізації мотиваційних впливів: системи машинного навчання здатні аналізувати поведінкові патерни співробітників, прогнозувати ризики вигорання та пропонувати адаптивні управлінські рішення в режимі реального часу [1].

Поняття «гнучкої моделі мотивації» передбачає відмову від уніфікованих стимулюючих схем на користь динамічних, контекстно залежних підходів, які враховують індивідуальний профіль кожного фахівця, специфіку проєктного середовища та поточний стан організаційної культури. Така модель ґрунтується на трьох взаємопов'язаних блоках: діагностичному (виявлення актуальних мотиваційних пріоритетів), інтервенційному (добір і застосування відповідних

* Науковий керівник - С.М. Подзігун, канд. екон. наук., професор

інструментів стимулювання) та моніторинговому (відстеження результатів і корекція впливів).

Серед головних викликів, із якими стикаються організації ІТ-сектору при формуванні мотиваційної політики, слід виокремити такі: гетерогенність команд (сучасні ІТ-підрозділи нерідко об'єднують фахівців різних культурних традицій, різних поколінь і фахових спеціалізацій); дистанційний формат взаємодії, який послаблює неформальні канали комунікації та ускладнює вчасне виявлення демотивуючих факторів; швидка зміна технологічного ландшафту, що вимагає від менеджерів постійного переосмислення критеріїв оцінювання внеску співробітника і відповідного коригування важелів мотивації.

Гринько Т., Тімар В. вважають, що відповіддю на зазначені виклики є низка управлінських рішень, апробованих у провідних ІТ-компаніях, а саме: практика індивідуалізованих компенсаційних пакетів, де фахівець самостійно конфігурує поєднання стимулів відповідно до особистих пріоритетів, можливостей навчання, гнучкого графіку, опціонних програм тощо. Також дієвим інструментом виявилося впровадження систем стабільного зворотного зв'язку (continuous feedback), що дозволяє своєчасно коригувати рівень навантаження, усувати внутрішні конфлікти та підтримувати відчуття визнання [1].

Отже, формування гнучких моделей мотивації персоналу в ІТ-секторі є комплексним управлінським завданням, що потребує інтеграції здобутків сучасних HR-технологій, стратегічного менеджменту, психології. Перехід від стандартизованих до адаптивних мотиваційних систем є не лише бажаним, а й необхідним в умовах посиленої конкуренції за людський капітал. При цьому впровадження технологій штучного інтелекту розкриває якісно новий рівень персоналізації управлінських впливів, що дозволяє не лише реагувати на наявні проблеми, а й завчасно їх попереджати.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т., Тімар В. Сучасні підходи до формування моделі управління мотивацією персоналу з використанням технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52; 2. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки.* 2021. Т. 3, № 11 (55). С. 42–46. DOI : https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7671

Шандов Р.А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Херсонський національний технічний університет, Україна

Мережеве позиціонування як детермінанта виникнення міжфірмових альянсів

У сучасних умовах трансформації промислових ринків стратегічні альянси набувають особливого значення як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств, доступу до ресурсів та зниження невизначеності зовнішнього середовища. Вони дедалі частіше виступають не лише як форма кооперації, а як складний організаційно-економічний механізм, що забезпечує інтеграцію компетенцій, технологій і ринкових можливостей різних економічних агентів. Існуючі процесні та ресурсно-орієнтовані моделі переважно інтерпретують альянс як результат послідовності управлінських дій (вибір партнера, переговори, укладання угоди), однак не забезпечують належного пояснення того, чому кооперaційні взаємодії виникають між конкретними економічними агентами та яким чином структурні характеристики їхнього взаємного розташування впливають на саму можливість формування альянсу. Таким чином, науковою проблемою виступає обмежена здатність наявних підходів пояснити структурно зумовлений характер виникнення стратегічних альянсів у межах складних мережевих економічних систем.

Попри значну кількість досліджень у сфері стратегічних альянсів, традиційні підходи до їх формування переважно ґрунтуються на лінійній логіці етапності, де процес розглядається як послідовність вибору партнера, узгодження умов та формалізації співпраці. Така інтерпретація, хоча й залишається поширеною, не повною мірою відображає складність сучасних взаємодій між промисловими підприємствами, які дедалі більше набувають мережевого, багатовимірного та динамічного характеру.

У цьому контексті актуалізується необхідність переосмислення механізму формування стратегічних альянсів через призму мережевої економічної логіки. Замість розгляду альянсу як результату двостороннього вибору доцільно акцентувати увагу на процесі мережевого позиціонування економічних агентів, у межах якого рішення про кооперацію є наслідком їхньої структурної взаємодії, розташування в мережі та доступу до ключових потоків ресурсів, інформації й компетенцій.

Сучасна економічна теорія дедалі більше відходить від уявлення про підприємство як автономного раціонального агента, що приймає рішення виключно на основі внутрішніх ресурсів та індивідуальних стратегій. У межах мережевого підходу економічні агенти розглядаються як елементи складних міжорганізаційних систем, де їхні можливості, обмеження та стратегічні рішення формуються під впливом структури зв’язків із іншими учасниками ринку. У такій інтерпретації економічна мережа виступає не просто сукупністю взаємодій між підприємствами, а структурованим середовищем розподілу ресурсів, інформації, компетенцій та впливу. Кожен агент у межах цієї мережі займає певну позицію,

яка визначає його доступ до ключових потоків взаємодії та потенціал участі в кооперaційних формах, зокрема стратегічних альянсах.

Традиційно мережеве позиціонування розглядається як аналітична характеристика місця фірми в структурі зв'язків, що вимірюється через такі параметри, як центральність, щільність контактів, наявність структурних розривів та рівень взаємозалежності. Однак такий підхід здебільшого має описовий характер і не розкриває причинно-наслідкового зв'язку між позицією агента в мережі та виникненням конкретних форм міжорганізаційної кооперації.

У межах даного дослідження пропонується розширене трактування цієї категорії через введення поняття «мережеве позиціонування як механізм». Під ним розуміється не статична характеристика місця економічного агента в мережевій структурі, а динамічний процес формування, трансформації та закріплення його позиції, який безпосередньо детермінує можливості виникнення стратегічних альянсів. На відміну від класичної теорії, де позиція фірми є статичним набором показників (центральність, щільність контактів, наявність структурних розривів), ми розглядаємо мережеве позиціонування як динамічний механізм. Це процес постійного перегрупування зв'язків та управління доступом до ресурсних потоків. У такій логіці підприємство перетворюється з пасивного елемента структури на стратегічного актора, який самостійно конструює передумови для майбутньої кооперації. Отже, стратегічний альянс є не просто результатом переговорів, а логічним наслідком сформованої конфігурації мережевих відносин.

Запропонований підхід є ключовим в контексті подолання методологічного розриву між описовим аналізом мереж та стратегічним управлінням підприємством, та включає кілька аспектів:

- вирішення проблеми «структурного детермінізму». Традиційний аналіз часто розглядає підприємство як заручника його поточного місця в мережі. Трактування позиціонування як динамічного механізму повертає підприємству суб'єктність, дозволяючи досліджувати, як цілеспрямовані дії зміщують фірму в «центри впливу», де виникнення альянсів стає природним і неминучим етапом розвитку;

- прогнозна спроможність моделі. Якщо класичні моделі фіксують факт наявності зв'язків, то акцент на механізмі трансформації позиції дозволяє прогнозувати потенційні точки формування альянсів ще до початку офіційних переговорів. Це дає змогу оцінювати «кооперaційну готовність» ринку через аналіз структурних зрушень;

- адаптація до високої динаміки промислових ринків. У сучасних умовах зв'язки між фірмами нестабільні. Розуміння позиціонування як безперервного процесу перегрупування відносин дозволяє адекватно описувати короткострокові та гнучкі форми альянсів, які не вписуються в логіку статичних ієрархій;

- оптимізація ресурсного менеджменту. Визначення актуалізує роль позиціонування як інструменту управління доступом до нематеріальних активів – компетенцій та інформаційних потоків. Це переводить стратегію формування

альянсів із площини юридичного оформлення партнерства у площину інженерії мережевих відносин.

Таким чином, введення категорії «мережеве позиціонування як механізм» дозволяє здійснити концептуальний перехід від описових мережевих характеристик до пояснювальної моделі формування стратегічних альянсів. У межах цього підходу механізм альянсоутворення розглядається як результат динамічної взаємодії економічних агентів, їхнього стратегічного позиціонування в мережі та структурної детермінації коопераційних можливостей. Це забезпечує більш глибоке розуміння природи міжорганізаційної взаємодії в промисловості та розширює аналітичні можливості дослідження стратегічних альянсів у складних економічних системах.

Список використаних джерел:

1. Шандова Н.В., Шандов Р.А. Методологічні підходи до формування стратегічних альянсів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», (107), 50-63.* https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-05

Шафоренко С.Ю., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії [*]
Державний біотехнологічний університет, Україна

Принципи забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в сучасних умовах України

В сучасних умовах невизначеності розуміння процедур всередині організаційно-економічного механізму управління та його складових дистанційною зайнятістю ще не гарантує його дієвості. Реалізацію такого механізму потрібно забезпечувати, постійно слідкуючи за його релевантністю. Зважаючи на зазначене, доцільним вбачається обґрунтування системи принципів, дотримання яких здатне привести до бажаного результату зважаючи на виклики сучасних галузевих реалій.

Формування принципів забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в сучасних умовах України повинно ґрунтуватися на поєднанні класичних підходів менеджменту та новітніх концепцій цифрової трансформації, гнучкої зайнятості та антикризового управління. Узагальнення сучасних досліджень дозволяє сформувати систему взаємопов'язаних принципів, які відображають специфіку функціонування ІТ-компаній в умовах воєнної нестабільності, цифровізації та глобальної конкуренції за людський капітал (рис. 1).

Базовим принципом є принцип адаптивності та гнучкості управління, що передбачає здатність механізму швидко реагувати на зміни зовнішнього

[*] Науковий керівник – С.І. Міненко, докторка філософії, доцентка

середовища, зокрема безпекові ризики, релокацію працівників та трансформацію ринку праці. Дослідження українських ІТ-компаній підтверджують, що воєнні умови сформували нову конфігурацію зайнятості та організації праці, де гнучкі формати стали ключовим фактором стійкості бізнесу. На таких аспектах акцентували увагу також О. Бондаренко, І. Коваленко [1] та О. Бурлака [2]. Аналогічно, міжнародні дослідження дистанційної роботи підкреслюють необхідність контингентного підходу до управління, залежно від умов функціонування команд .



Рис. 1. Принципи забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері

Наступним принципом є принцип інтегрованості та системності, який передбачає узгоджене функціонування організаційної, економічної, технологічної та соціально-психологічної складових механізму. Науковці наголошують, зокрема О. Наумова, М. Наумова [3], що ефективність дистанційної зайнятості досягається лише за умов комплексного поєднання інструментів управління персоналом, цифрових технологій та організаційних практик. Зокрема, концепції гібридної роботи підкреслюють необхідність синхронізації управлінських рішень і цифрових середовищ для забезпечення продуктивності.

Також розглянуто принцип цифрової синхронізації та технологічної узгодженості, що передбачає інтеграцію HRM-систем, CRM та інструментів управління проєктами в єдине інформаційне середовище. В умовах дистанційної роботи саме цифрові технології виступають основним фактором координації діяльності та забезпечення прозорості процесів, в той час як використання інтегрованих цифрових платформ значно підвищує ефективність взаємодії та управління знаннями.

Опишемо принцип прозорості та довіри, який набуває критичного значення в умовах віддаленої роботи. Згідно з сучасними підходами до управління персоналом, довіра між керівництвом і працівниками є ключовим фактором забезпечення продуктивності та зниження транзакційних витрат контролю. У контексті українських ІТ-компаній, де працівники часто працюють у розподі-

лених командах, прозорість процесів і відкритість комунікацій визначають рівень залученості персоналу, про що також говорять О. Наумова, М. Наумова [3].

Щодо принципу результативності та орієнтації на цінність зазначимо, що він передбачає фокус на досягненні вимірюваних результатів (KPI, OKR) замість формального контролю робочого часу. Світові дослідження дистанційної зайнятості доводять, що ефективність віддалених команд значною мірою залежить від правильно сформованих метрик продуктивності та їх узгодження з бізнес-цілями, що максимально буває ускладненим в дистанційному форматі.

Досить розповсюдженим виступає принцип розвитку людського капіталу та безперервного навчання, що є критичним для ІТ-сфери. В своїх роботах О. Наумова, М. Наумова [3], О. Ревенко, О. Полєжаєва [5] підкреслюють, що конкурентоспроможність ІТ-фахівців визначається здатністю до постійного оновлення знань і навичок, що особливо актуально в умовах глобального ринку праці. Також мова йде про доцільність гейміфікації в забезпечення корпоративного навчання, зокрема у гібридних умовах. Водночас компанії все частіше інвестують у навчання персоналу як дієвий інструмент утримання талантів.

Важливим вбачається принцип соціально-психологічної стійкості та підтримки, що передбачає формування корпоративної культури довіри, взаємопідтримки та відкритої комунікації. Умови воєнного часу значно підвищують рівень стресу працівників, що вимагає впровадження механізмів психологічної підтримки та розвитку командної згуртованості. Наукові положення робіт [4, 5] підтверджують, саме командна взаємодія та лідерство є ключовими факторами стійкості дистанційних команд.

Також включено принцип безперервності бізнес-процесів та ризик-орієнтованого управління, який передбачає врахування безпекових, інфраструктурних і кадрових ризиків. Як зазначено в дослідженні IT Ukraine Association, в умовах України особливого значення набувають питання релокації команд, резервування ресурсів, забезпечення безперебійних комунікацій і диверсифікації робочих процесів.

Окремо зазначимо принцип персоналізації управління, який передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, їх мотивації, стилю роботи та професійного розвитку. Сучасна практика ІТ вказує на зростання ролі індивідуалізованих підходів до управління персоналом у дистанційному форматі, що слід врахувати при побудові дієвих управлінських механізмів. Завдяки тому, що ІТ-індустрія стабільно функціонує, генерує нові робочі місця та виступає ключовим джерелом валютних надходжень в українську економіку, системна державна підтримка цієї галузі є і залишиться на тривалий період стратегічно важливим пріоритетом. Останнім, але не менш вирішальним принципом виступає принцип інноваційності та безперервного вдосконалення, на що невпинно вказують практики ІТ-галузі, що звісно передбачає постійне оновлення управлінських практик, цифрових інструментів і організаційних моделей. ІТ-галузь України, навіть в умовах війни, демонструє здатність до розвитку та інновацій, що підтверджується її стабільною роллю в економіці та статусом головного провідника інновацій.

Таким чином, сформована система принципів відображає сучасні наукові підходи до управління дистанційною зайнятістю та враховує специфіку функціонування ІТ-сфери України в нових реаліях. Їх реалізація забезпечує підвищення ефективності організаційно-економічного механізму, посилення стійкості підприємств та формування конкурентних переваг у глобальному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко О. В., Коваленко І. М. Управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості: сучасні виклики та підходи. Економіка та суспільство. 2024. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-58-12. 2. Бурлака О.С. Вивчення тенденцій зайнятості персоналу в ІТ-сфері України. Економіка і організація управління. 2024. № 4 (56). DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.13. 3. Наумова О., Наумова М. Гібридна зайнятість в українських ІТ-компаніях: вплив на кадровий потенціал та продуктивність. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-98. 4. Коваленко О. С., Петрова Н. І. Гнучкі форми зайнятості в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2022. № 7. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-89-95. 5. Ревенко О. В., Полежаєва О. В. Диджиталізація освітніх послуг: перспективи розвитку персоналу підприємств у контексті сучасних бізнес-моделей. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10. № 1. С. 87– 91. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-15

Швець В.А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Вінницький національний аграрний університет, Україна

Інноваційні трансформації та їх вплив на конкурентоспроможність овочевого ринку України

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та динамічних змін економічного середовища овочевий ринок України зазнає суттєвих трансформацій. Визначальним чинником його розвитку виступають інновації, що охоплюють впровадження сучасних технологій вирощування, зберігання, переробки продукції, цифровізацію бізнес-процесів і вдосконалення логістичних систем.

Для комплексної оцінки впливу інновацій на розвиток та конкурентоспроможність овочевого ринку України доцільно застосувати SWOT-аналіз, що дозволяє систематизувати ключові сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози інноваційних трансформацій (табл. 1). Сучасні інноваційні трансформації овочевого ринку України характеризуються активним впровадженням ресурсозберігаючих та цифрових технологій, розвитком

* Науковий керівник – К.В. Мазур, канд. екон. наук, доцент.

тепличного виробництва, автоматизацією виробничих процесів і вдосконаленням логістики та систем зберігання продукції.

Таблиця 1

SWOT-аналіз інноваційних чинників розвитку овочевого ринку України

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Впровадження сучасних технологій вирощування (тепличні комплекси, крапельне зрошення, precision farming)	Низький рівень інноваційної активності частини малих виробників
Підвищення врожайності та якості овочевої продукції	Обмежений доступ до фінансових ресурсів для впровадження інновацій
Розвиток логістики, зберігання та післязбиральної обробки	Недостатній рівень технічного забезпечення та цифровізації
Адаптація до стандартів ЄС та розширення експортного потенціалу	Фрагментованість ринку та слабка кооперація виробників
Зростання ефективності виробництва та зниження витрат у довгостроковій перспективі	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері інноваційного агробізнесу
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Залучення інвестицій та міжнародної технічної допомоги	Висока вартість інноваційних технологій та ризики їх окупності
Розширення доступу до зовнішніх ринків (ЄС та інші країни)	Нестабільність економічного та політичного середовища
Розвиток органічного виробництва та нішевих культур	Кліматичні зміни та зростання природних ризиків
Цифровізація аграрного сектору (AgTech, smart farming)	Посилення конкуренції з боку імпортної продукції
Державна підтримка інновацій та розвитку аграрного сектору	Недосконалість інституційного середовища та регуляторні бар’єри

Джерело: [1, 2]

Важливими тенденціями є поширення точного землеробства, використання сучасних сортів і гібридів, орієнтація на стандарти якості та безпечності продукції, а також інтеграція у міжнародні ринки. Такі інноваційні зрушення сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості та розширенню асортименту овочевої продукції, що в сукупності формує стійкі конкурентні переваги вітчизняних виробників. Водночас ефективність цих процесів стримується обмеженим доступом до фінансування, нерівномірністю інноваційного розвитку між господарствами та впливом зовнішніх ризиків, зокрема економічної нестабільності та кліматичних змін.

Перспективи інноваційних трансформацій овочевого ринку України сьогодні та у післявоєнний період пов’язані з прискореною модернізацією виробництва, відновленням інфраструктури та активною інтеграцією у європейський економічний простір. Очікується розширення використання цифрових технологій (AgTech), автоматизації, точного землеробства, енергоефективних і кліматично адаптованих рішень, а також розвиток тепличних комплексів і систем зберігання [1]. Важливу роль відіграватимуть інвестиції, міжнародна технічна допомога та державні програми підтримки, що

сприятимуть оновленню матеріально-технічної бази та підвищенню інноваційної активності виробників [2]. У післявоєнний період інновації стануть ключовим чинником відновлення конкурентоспроможності галузі, забезпечення продовольчої безпеки, розширення експортного потенціалу та формування стійких позицій української овочевої продукції на світових ринках. Водночас ефективність цих процесів залежатиме від стабільності інституційного середовища, доступу до фінансових ресурсів і здатності суб'єктів господарювання адаптуватися до нових економічних умов.

Інноваційні трансформації сприяють підвищенню ефективності виробництва, якості продукції, адаптивності суб'єктів господарювання до ринкових викликів і, як наслідок, формують конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Список використаних джерел:

1. Mazur K., Tomashuk I., Shvets V. Analysis of trends and development prospects of the vegetable market under conditions of economic regionalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11. № 3. P. 124-135. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-124-135; 2. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2023. № 1. (63). С. 30-47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3.

Шовкун-Заблоцька Л.В., канд. екон. наук, доцент
Харченко Р.В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет

Механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища в умовах цифрових трансформацій

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамічності, цифровізацією бізнес-процесів та посиленням конкурентного тиску. За таких умов здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища стає важливою передумовою забезпечення його економічної стійкості та конкурентоспроможності [1].

Зовнішнє середовище підприємства охоплює економічні, технологічні, інформаційні та соціальні фактори, які безпосередньо впливають на результати господарської діяльності. Постійні зміни ринкової кон'юнктури, розвиток цифрових технологій і зростання рівня ризиків потребують удосконалення системи управління підприємством та формування ефективного механізму адаптації [2]. Механізм адаптації діяльності підприємства являє собою систему організаційних, управлінських та економічних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Його ефективність залежить від здатності

підприємства оперативно реагувати на зміни, використовувати сучасні цифрові технології та забезпечувати раціональне використання ресурсів [3].

У сучасних умовах цифрова трансформація суттєво впливає на систему управління підприємством. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, електронного документообігу та інформаційно-аналітичних ресурсів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і покращенню координації діяльності структурних підрозділів [4]. Цифровізація дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати більш ефективну організацію господарської діяльності.

Важливим елементом адаптації є стратегічне управління, яке забезпечує своєчасне реагування підприємства на зовнішні виклики та формування ефективних напрямів розвитку. Адаптивні стратегії дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, підтримувати стабільність функціонування підприємства та підвищувати його конкурентоспроможність [5].

Одним із ключових напрямів адаптації є ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства. Раціональне використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів сприяє підвищенню продуктивності діяльності й зміцненню економічної стійкості підприємства. Використання цифрових систем управління ресурсами дозволяє оптимізувати виробничі процеси та скоротити непродуктивні витрати [7]. Суттєву роль у забезпеченні адаптивності підприємства відіграє інноваційна діяльність. Упровадження сучасних технологій, удосконалення виробничих процесів і використання нових управлінських підходів створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій [6].

Для підприємств агропромислового сектору адаптація до змін зовнішнього середовища має особливе значення через залежність від економічних, природних і технологічних факторів. Використання GPS-технологій, автоматизованих систем моніторингу та цифрових платформ управління дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і знизити рівень виробничих ризиків [7].

Ефективний механізм адаптації діяльності підприємства повинен поєднувати стратегічне управління, цифровізацію бізнес-процесів та інноваційний розвиток. Комплексне використання сучасних технологій і адаптивних підходів до управління забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та створює передумови для його стабільного розвитку в умовах цифрових трансформацій.

Водночас результативність адаптаційних процесів значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно оцінювати зміни зовнішнього середовища, прогнозувати потенційні ризики та оперативно коригувати напрями господарської діяльності. Важливого значення набуває формування гнучкої системи управління, орієнтованої на ефективне використання ресурсного потенціалу, підвищення рівня інноваційної активності та забезпечення швидкого реагування на сучасні економічні виклики. Саме поєднання адаптивних управлінських рішень і цифрових інструментів дозволяє підприємствам підтримувати економічну стійкість та зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Вишневська К. Моделі адаптації підприємства у постіндустріальних умовах господарювання. Фінансовий простір. 2017. № 1(25). С. 125-130; 2. Годунько Р. Стратегія як комплексний механізм адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2019. № 57. С. 53-58; 3. Зінченко О. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. Проблеми економіки. 2021. № 3(49). С. 110-116; 4. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4(72). С. 94-101. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101; 5. Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук П. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38; 6. Шовкун-Заблоцька Л. В. Інноваційні детермінанти формування стратегій розвитку малого підприємництва в умовах кризових трансформацій економіки. Журнал з менеджменту, економіки і технологій. 2025. № 3. С. 223-237. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-3-223; 7. Pakhucha E., Shovkun L., Zakharov I., Novikov A. Strategic management of resource potential of agricultural formations. European Journal of Sustainable Development. 2021. Vol. 10. No. 4. P. 231-253.

Щупаківський Р. В., докторант
Львівський торговельно-економічний університет, Україна

Інституційне забезпечення державної політики формування та реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) виступає одним із ключових важелів забезпечення інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності держави та формування цифрового суспільства. При цьому ефективність формування та реалізації потенціалу сектору ІКТ значною мірою визначається рівнем розвитку інституційного середовища, на якому забезпечується координація взаємодії держави, бізнесу, науки, освіти та міжнародних партнерів [1, с. 348-359]. Саме інституційне забезпечення створює необхідні організаційні, нормативно-правові, фінансово-економічні та інформаційні передумови для сталого розвитку цифрової економіки.

Примітно, що інституційна архітектура сектору ІКТ охоплює сукупність суб'єктів, механізмів та інструментів, спрямованих на формування державної політики цифрового розвитку, регулювання цифрових ринків, стимулювання інноваційної діяльності, розвиток людського капіталу та інтеграцію у глобальний цифровий простір [2, с. 46-50; 3, с. 64-76]. Важливу роль у цьому процесі відіграють органи державної влади та місцевого самоврядування, регуляторні структури, освітньо-наукові установи, інноваційні кластери, ІТ-

бізнес та міжнародні інституції, діяльність яких має бути узгодженою та взаємодоповнювальною.

Узагальнення ключових рівнів інституційного забезпечення, основних суб'єктів, функцій та інструментів впливу на розвиток сектору ІКТ дозволяє систематизувати складові механізму державної політики у сфері цифрової трансформації. Так, представлена в табл. 1 інституційна архітектура демонструє багаторівневий характер формування та реалізації потенціалу сектору ІКТ, у межах якого кожен рівень виконує окремі функції, проте водночас перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими елементами системи.

Таблиця 1

Інституційна архітектура формування та реалізації потенціалу сектору ІКТ

Рівень інституційного забезпечення	Ключові суб'єкти	Інструменти впливу
Стратегічний (державний)	- Верховна Рада України; - Кабінет Міністрів України; - профільні міністерства	- цифрові стратегії; - державні програми; - нормативно-правове регулювання; - податкові стимули; - електронне урядування
Регуляторний	- національні регулятори; - органи кібербезпеки та захисту даних; - антимонопольні структури	- ліцензування; - стандартизація; - сертифікація; - кібербезпека; - антимонопольне регулювання
Інноваційно-інвестиційний	- технопарки та інноваційні кластери; - бізнес-інкубатори та акселератори; - венчурні та інвестиційні фонди; - міжнародні донорські організації	- грантове фінансування; - венчурні інвестиції; - акселераційні програми; - державно-приватне партнерство; - підтримка стартапів
Освітньо-науковий	- заклади вищої освіти; - науково-дослідні установи; - ІТ-академії та центри цифрової освіти; - центри професійної підготовки та перекваліфікації	- освітні програми; - дуальна освіта; - цифрові платформи; - стажування; - фінансування R&D
Бізнес-середовище	- ІТ-компанії та стартапи; - оператори електронних комунікацій; - галузеві асоціації та професійні об'єднання; - підприємства цифрової економіки	- цифрова трансформація бізнесу; - корпоративні інновації; - експорт ІТ-послуг; - технологічне партнерство
Регіональний	- органи місцевого самоврядування; - регіональні агенції розвитку; - ІТ-кластери та регіональні цифрові хаби	- регіональні цифрові стратегії; - смарт-ініціативи; - підтримка ІТ-кластерів; - цифрові сервіси громад
Міжнародний	- інституції Європейського Союзу; - міжнародні організації та фінансові інституції; - глобальні ІТ-корпорації; - міжнародні партнерські мережі та цифрові платформи	- міжнародні програми та проєкти; - транскордонні трансфери технологій; - цифрові стандарти ЄС

Джерело: складено за [1, с. 346-361; 2, с. 44-58; 3, с. 64-76]

Базовою складовою цієї архітектури є стратегічний (державний) рівень, оскільки саме на цьому рівні визначаються загальні напрями цифрового розвитку держави, формується належне нормативно-правове середовище та створюються умови для реалізації цифрової трансформації. Більше того, використання цифрових стратегій, державних програм та інструментів електронного урядування забезпечують координацію державної політики у сфері ІКТ.

Разом із цим оновлення і осучаснення цифрового середовища неможливе без належного інституційно-регуляторного забезпечення. Регуляторні інституції виконують важливу роль у підтриманні прозорості конкурентного середовища, стандартизації цифрових процесів та забезпеченні кібербезпеки. Саме через механізми ліцензування, сертифікації та антимонопольного регулювання формується стабільний і безпечний цифровий простір для стійкого функціонування та динамічного зростання ІКТ-сектору.

Відомо, що стратегічні та регуляторні механізми потребують інноваційної підтримки і це зумовлює важливість утвердження інноваційно-інвестиційного рівня в державній політиці розвитку сектору ІКТ. Відповідні інституції забезпечують стимулювання розвитку стартапів, впровадження новітніх технологій та залучення фінансових ресурсів у цифрову економіку. Особливого значення набувають грантові програми, венчурне фінансування та механізми державно-приватного партнерства, які сприяють активізації інноваційної діяльності у сфері ІКТ.

Не менш важливою складовою інституційної системи є освітньо-науковий рівень, оскільки саме людський капітал визначає довгострокову конкурентоспроможність ІКТ-сектору. Заклади освіти та наукові установи забезпечують формування цифрових компетентностей, розвиток дослідницького потенціалу та підготовку висококваліфікованих фахівців. У цьому контексті важливу роль відіграють сучасні освітні програми, цифрові платформи навчання та підтримка наукових досліджень у сфері ІКТ.

Поряд із загальнодержавними механізмами важливого значення набуває регіональний рівень інституційного забезпечення. Саме на місцевому рівні відбувається адаптація цифрової політики до соціально-економічних потреб територій, розвиток цифрової інфраструктури та підтримка регіональних ІТ-кластерів. Реалізація смарт-ініціатив і цифрових сервісів громад сприяє підвищенню ефективності місцевого управління та цифровій інклюзії населення.

У свою чергу, бізнес-середовище виступає практичним драйвером цифрової трансформації економіки. Зокрема, ІТ-компанії, оператори електронних комунікацій та галузеві асоціації забезпечують впровадження інноваційних рішень, розвиток цифрових сервісів і розширення експорту ІТ-послуг. Завдяки цьому формується високотехнологічний сегмент економіки, здатний інтегруватися у глобальні ринки.

Також вагомим елементом інституційної архітектури є міжнародний рівень, суб’єкти якого задіяні в забезпеченні інтеграції України у світовий цифровий простір. Співпраця з міжнародними організаціями, інституціями ЄС та глобальними ІТ-корпораціями сприяє трансферу технологій, впровадженню міжнародних стандартів і залученню іноземних інвестицій.

У підсумку, взаємодія всіх рівнів інституційного забезпечення формує цілісний і багатокомпонентний механізм розвитку сектору ІКТ, у межах якого забезпечується узгодження стратегічних пріоритетів країни, регуляторних механізмів, інноваційної діяльності, освітньо-наукового потенціалу, регіональних ініціатив та бізнес-активності.

Список використаних джерел:

1. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт М. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2(55). С. 346-361; 2. Vasyltsiv T. G., Mulska O. P., Levytska O. O., Lupak R. L., Semak B. B., Shtets T. F. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18(2). P. 44-58; 3. Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 182 (3-4). P. 64-76.

Яворська Н.П., канд. екон. наук, доцент
Циплакова М.С., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Вплив воєнних дій на металургійну промисловість України

Металургійна промисловість України традиційно була однією з базових галузей національної економіки. До початку повномасштабної війни металургійний комплекс забезпечував значну частину валютних надходжень держави, формував експортний потенціал країни та створював сотні тисяч робочих місць. Україна входила до числа найбільших виробників сталі у світі, а основними центрами металургії були Маріуполь, Кривий Ріг, Запоріжжя та Дніпро. Однак після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році металургійна галузь зазнала найглибшої кризи за всю історію незалежної України.

Найбільшим ударом для української металургії стало руйнування виробничих потужностей у м. Маріуполь. Металургійні комбінати "Азовсталь" та ММК ім. Ілліча були фактично знищені внаслідок бойових дій та окупації міста. Саме Маріуполь до війни був одним із головних центрів виробництва сталі в Україні та забезпечував значну частину експорту металопродукції через морські порти Азовського моря. Втрата цих підприємств суттєво скоротила виробничі можливості галузі та призвела до різкого падіння обсягів виплавки сталі [1]. Серйозною проблемою для металургії стало блокування морських портів України. До війни саме морський транспорт був основним шляхом експорту металу та залізної руди, а через блокаду чорноморських портів

підприємства були змушені переорієнтовувати експорт через західні кордони, що значно збільшило транспортні витрати. Логістика подорожчала в кілька разів, а пропускна здатність залізничних переходів виявилася недостатньою для забезпечення довоєнних обсягів перевезень. Це негативно вплинуло на конкурентоспроможність української металопродукції на світовому ринку. Після початку вторгнення значна частина експорту металу була фактично паралізована через втрату доступу до морських портів [2].

Війна також спричинила масштабний енергетичний криз. Металургійна промисловість є надзвичайно енергоємною галуззю, а тому російські удари по енергетичній інфраструктурі України безпосередньо вплинули на роботу підприємств. Через аварійні відключення електроенергії металургійні комбінати були змушені знижувати виробничі потужності або тимчасово зупиняти окремі цехи. Особливо складною ситуація була у 2022–2024 роках, коли енергосистема країни регулярно зазнавала ракетних атак. Через нестабільне енергопостачання підприємства втрачали продуктивність, а собівартість продукції значно зросла. Reuters повідомляє, що саме дефіцит електроенергії та високі тарифи стали однією з головних причин фінансових труднощів українських металургійних підприємств у 2024–2025 роках.

Найкраще вплив війни на металургійну промисловість демонструє статистика виробництва сталі в Україні за останні роки (рис. 1).

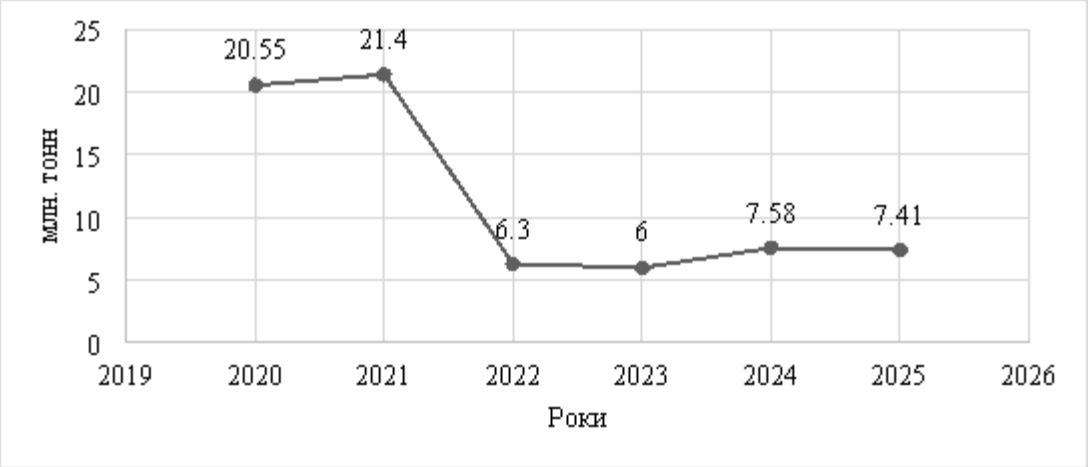

Рис. 1. Виробництво сталі в Україні за 2020-2025 рр. [3]

Аналізуючи наведені дані, можна побачити різке падіння виробництва у 2022 році. Якщо в 2021 році Україна виробила понад 21 млн. тонн сталі, то вже в 2022 році цей показник скоротився до 6,3 млн. тонн, тобто майже на 71%. Це стало найгіршим результатом за всю історію незалежної України. Основними причинами такого падіння були бойові дії на території промислових регіонів, знищення підприємств Маріуполя, проблеми з логістикою та дефіцит електроенергії.

У 2023 році галузь залишалася біля кризового стану. Виробництво сталі скоротилося до 6 млн тонн, оскільки підприємства продовжували працювати в умовах енергетичних атак та високих логістичних витрат. Лише у 2024 році ситуація почала поступово стабілізуватися. Відкриття морського коридору в

Чорному морі дозволило частково відновити експорт, а підприємства адаптувалися до нових умов роботи. В результаті виробництво сталі зросло до 7,58 млн. тонн, що на 21,6% більше, ніж у 2023 році.

На графіку за 2020-2025 роки чітко видно три основні етапи розвитку галузі. Перший етап - стабільний розвиток у 2020-2021 роках, коли виробництво сталі перевищувало 20 млн. тонн. Наступний етап - різке падіння у 2022-2023 роках внаслідок війни та руйнування виробничої інфраструктури. Третій етап - часте відновлення у 2024-2025 роках завдяки адаптації підприємств до воєнних умов та відновленню експортних маршрутів.

Важливою проблемою для металургії стала нестача коксівного вугілля. Після загострення ситуації біля Покровська українські підприємства втратили доступ до частини сировинної бази. У 2025 році компанія «Метінвест» навіть змушена була припинити роботу Покровської вугільної шахти через наближення бойових дій. Через це металургійні підприємства почали збільшувати імпорт коксівного вугілля та металобрухту, що ще більше підвищило витрати виробництва, а закриття Покровської шахти могло призвести до скорочення виробництва сталі до 2-3 млн. тонн на рік [2].

Незважаючи на складні умови, українська металургія продовжує працювати та поступово відновлюватися. Підприємства адаптуються до нових логістичних маршрутів, модернізують виробництво та шукають нові ринки збуту. Значну роль у підтримці галузі відіграє експорт до країн Європейського Союзу [4]. Також важливим чинником стало часте відновлення роботи чорноморських портів у 2024 році, що дозволило збільшити експорт металопродукції.

Отже, воєнні дії завдали металургійній промисловості України величезних збитків. Галузь втратила частину виробничих потужностей, зазнала руйнування інфраструктури та скорочення експорту. Найбільший спад виробництва відбувся у 2022 році, коли виплавка сталі скоротилася більш ніж на 70%, проте навіть в умовах війни українська металургія змогла частково адаптуватися та розпочати поступове відновлення. Подальший розвиток галузі залежатиме від безпекової ситуації, стабільності енергосистеми, відновлення логістики та залучення інвестицій у модернізацію підприємств.

Список використаних джерел:

1. Забашта, Є. (2025). Металургійний комплекс україни: динаміка і перспективи інноваційного розвитку. Економіка та суспільство, (71); 2. Reuters. (2025, 21 січня). *Ukraine's ArcelorMittal boosts steel output by 70% in 2024* . Reuters. https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraines-arcelormittal-boosts-steel-output-by-70-2024-2025-01-21/; 3. Виробництво сталі в Україні за 2020 рік скоротилося на 1,4% » Металургпром. Металургпром. URL: https://metallurgprom.org/uk/golovne/6627-proizvodstvo-stali-v-ukraine-za-2020-god-sokratilos-na-14.html (дата звернення: 10.05.2026); 4. Чижевська, М. Б., & Товстун, В. В. (2025). Стратегічні орієнтири розвитку металургійної промисловості України.

СЕКЦІЯ 9

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ

Darwish S.F., PhD student*
Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

Digitalization of Higher Education in Palestine: Challenges and Prospects

The digital transformation of higher education has become one of the central trends of global educational development in the twenty-first century. The rapid expansion of information and communication technologies (ICT), together with the consequences of the COVID-19 pandemic, has accelerated the implementation of online learning platforms, digital administration systems, virtual communication tools, and data-driven educational management models in universities worldwide. Under these conditions, digitalization is increasingly viewed not simply as a technological innovation but as a strategic factor ensuring institutional resilience, educational accessibility, and international competitiveness.

This study aims to analyse the current state of digitalization of higher education in Palestine, identify the main structural barriers affecting digital transformation processes, and assess future development opportunities within the regional and global educational context. The research is based on comparative analysis of UNESCO reports, Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS) data, Webometrics university rankings, and analytical materials related to ICT integration and digital higher education in the Middle East.

The Palestinian higher education system currently includes more than 50 accredited higher education institutions serving approximately 225,000 students. Despite prolonged political instability, economic restrictions, and infrastructural limitations, Palestinian universities continue to demonstrate considerable adaptability in implementing digital educational technologies. During and after the COVID-19 pandemic, institutions actively expanded the use of Moodle, Zoom, Microsoft Teams, Google Classroom, digital libraries, and online assessment systems to ensure continuity of the educational process. Particular importance in the Palestinian context is attached to ICT-related education. According to the Palestinian Central Bureau of Statistics, in the academic year 2022/2023 approximately 24,335 students were enrolled in ICT specializations, including computer science, software engineering, information systems, and related disciplines. ICT students represented nearly 10.8% of the total higher education student population in Palestine, which is comparatively high within the Middle East region. Palestinian universities also demonstrate relatively balanced gender participation in ICT education, with female students accounting for a significant proportion of enrolments.

At the same time, the digital transformation of Palestinian higher education remains highly uneven. The most serious barriers include unstable internet connectivity, electricity shortages, limited access to modern hardware and software, insufficient institutional financing, and damaged educational infrastructure. These challenges became especially severe after the destruction of university facilities in Gaza following the escalation of military conflict after 2023. According to international

*Scientific supervisor – Bondarchuk N.V., Doctor of Science in Public Administration, professor

assessments, a substantial proportion of higher education infrastructure, including computer laboratories, servers, and digital learning facilities, was damaged or destroyed. Despite these constraints, Palestinian universities continue to strengthen their international digital visibility. According to the 2025 Webometrics Ranking of World Universities, several Palestinian institutions improved their positions through the expansion of digital educational systems, online research dissemination, and web visibility. The leading universities include An-Najah National University, Islamic University of Gaza, Birzeit University, Al-Quds University, and Arab American University. Comparative analysis demonstrates that Palestine occupies an intermediate position within the Middle Eastern digital higher education landscape. Gulf countries such as the United Arab Emirates, Qatar, and Saudi Arabia remain regional leaders due to large-scale investments in smart campuses, artificial intelligence, cloud technologies, and digital educational ecosystems. In contrast, Palestine faces additional geopolitical and infrastructural constraints that significantly complicate the digitalization process. Nevertheless, the relatively high share of ICT students and the continued development of online educational systems indicate significant human capital potential and institutional resilience.

The study identifies several strategic opportunities for further digital transformation of Palestinian higher education. Digital learning systems may improve access to education for students living in isolated territories or facing mobility restrictions. Furthermore, digitalization facilitates participation in international academic cooperation, virtual exchange programs, online scientific collaboration, and cross-border educational initiatives. Digital educational platforms also contribute to institutional sustainability during periods of crisis by supporting continuity of teaching, communication, and research activities.

For sustainable development of digital higher education in Palestine, comprehensive institutional and international support remains essential. Priority directions should include modernization of ICT infrastructure, expansion of broadband internet access, investment in energy stability, development of digital competencies among faculty members, strengthening of cybersecurity systems, and support for open educational resources and virtual mobility initiatives.

In conclusion, the Palestinian case demonstrates both the vulnerability and resilience of higher education systems under conditions of political instability and humanitarian crisis. Although Palestinian universities continue to face serious infrastructural and financial challenges, their growing participation in global digital rankings and ICT education reflects substantial potential for further digital transformation and international academic integration.

References:

1. UNESCO. *Technology in Education: A Tool on Whose Terms? Global Education Monitoring Report 2023.* Access mode: https://gem-report-2023.unesco.org/technology-in-education/ (accessed: 10.05.2026); 2. Palestinian Central Bureau of Statistics. *Education.* Access mode: https://www.pcbs.gov.ps/en/statistics/?selectedItemId=41a3100b-538c-4188-9be5-8955b53a1a76 (accessed: 10.05.2026)4.

Deng Yanru, Ph.D. student*,
West Ukrainian National University, Ukraine

Turnover Intention in Aviation Employees: The Role of Psychological Expectations

With the rapid recovery of the global civil aviation industry and intensified market competition, the turnover of frontline aviation employees has become a prominent bottleneck restricting service quality and operational stability. This study applies the PE-PV-SA-TI (Psychological Expectation – Perceived Value – Sense of Achievement – Turnover Intention) framework to analyze how psychological expectations influence turnover intention, using 2025 aviation HR data from IATA, CAAC, job stability tracking, and engagement surveys of six major carriers, while testing the mediating roles of perceived value and sense of achievement [1; 2].

Aviation employees show strong psychological expectation sensitivity and high turnover risks. In 2025, the average turnover rate of global aviation frontline employees (flight attendants, ground services, maintenance, cabin crew) reached 19.3%, representing a year-on-year increase of 7.2% [3]. Among them, approximately 31.2% of leavers explicitly attributed their departure to unmet psychological expectations. IATA data show a significant structural imbalance: turnover intention for employees aged 20-25 rose by 22%, those aged 26-30 rose by 14%, while employees aged 31 and above remained stable or slightly declined. This indicates that psychological expectation mismatch is more concentrated among young employees rather than simply reflecting seniority differences. The Civil Aviation Administration of China (CAAC) forecasts that from 2025 to 2028, the industry-wide talent gap will exceed 280,000, and high turnover will directly increase training costs and reduce service consistency [1]. A clear mediation gap exists between psychological expectations and turnover intention. The 2025 IATA survey of 1200 frontline aviation employees reveals a stepped imbalance: 82% of employees hold clear psychological expectations regarding career development, compensation, and respect; 57% perceive a gap between reality and expectations; 43% report reduced perceived value; 38% experience weakened sense of achievement; and only 11% of companies provide systematic psychological expectation management interventions [1].

Correlation analysis confirms that psychological expectation consistency is significantly positively correlated with perceived value ($r = 0.68$, $p < 0.01$) and sense of achievement ($r = 0.61$, $p < 0.01$), while both perceived value and sense of achievement are significantly negatively correlated with turnover intention ($r = -0.59$, $p < 0.01$; $r = -0.53$, $p < 0.01$). Psychological expectation discrepancy is significantly positively correlated with turnover intention ($r = 0.56$, $p < 0.01$).

Noticeable differences exist in psychological expectation management and turnover levels among global airlines. Large international carriers perform strongly in career support and organizational respect: Delta Air Lines provides clear career ladders and skill promotion systems, with a turnover rate of 7.8%; Emirates emphasizes

* Scientific supervisor – N.I. Bolkvadze, Ph.D., Associate Professor.

personalized care and work-family balance, with a turnover rate of 9.1%. Major Chinese airlines excel in welfare security and team stability: Air China's 2025 employee care investment exceeded ¥3.6 billion, with a frontline turnover rate of 11,4%; China Southern's "Young Talent Support Program" covers more than 90% of new employees, reducing turnover intention by 18% [4]. Some regional airlines show a paradox of high salary but low psychological matching: although compensation is above industry average, neglect of psychological expectations, respect, and achievement leads to turnover rates exceeding 24%, resulting in downgraded service reputation and increased recruitment costs [5].

Aviation Employee Psychological Expectation Governance Model (APE-PEG), consisting of a four-dimensional system and a three-stage implementation mechanism: prediction, regulation, and retention. The four dimensions are:

1) Dynamic Psychological Expectation Management Mechanism – establishing regular expectation surveys, graded response systems, and transparent communication channels, which can reduce expectation discrepancy by approximately 45%.

2) Perceived Value Enhancement System – optimizing compensation fairness, career growth, organizational support, and social recognition, which can increase perceived value by about 38%.

3) Sense of Achievement Cultivation Path – strengthening job feedback, honor incentives, skill certification, and typical promotion, which can increase sense of achievement by roughly 32%.

4) Stakeholder Collaborative Governance Model – joint intervention by enterprises, unions, training institutions, and industry authorities to stabilize employment expectations.

Regression analysis verifies three core hypotheses: Psychological expectation discrepancy has a significant positive effect on turnover intention ($\beta = 0.368^{***}$); perceived value and sense of achievement play significant partial mediating roles; and the interaction term of the dual mediation is significantly negative ($\beta = -0.215^{**}$). This shows that improving perceived value and sense of achievement can effectively offset the turnover risk caused by unmet psychological expectations.

Policy recommendations cover four levels: enterprise (incorporating psychological expectation management into human resources strategies), industry (establishing aviation employee psychological support standards), management (training supervisors in expectation communication skills), and society (enhancing occupational prestige and social respect for aviation practitioners).

References:

1. AeroProfessional. (2026). *2025 in review: Aviation recruitment, retention and workforce trends*. https://www.aeroprofessional.com/post/2025-in-review-aviation-industry; 2. CAE. (2025). *Aviation talent forecast 2025*. https://www.cae.com/content/docs/Civil_Aviation/atf2025/2025_CAE_Aviation_Talent_Forecast.pdf; 3. Civil Aviation Administration of China. (2025). *Civil aviation human resources development and talent demand forecast report 2025*. http://www.caac.gov.cn/English/Research/; 4. International Air Transport Association. (2025). *IATA 2025 global aviation human resources survey report*. https://www.iata.org/en/training

/pages/aviation-human-resources-report/; 5. Syeda, I. M., & Rehman, A. (2022). Employee turnover intention in aviation industry. *Journal of Engineering and Technology, 5*(4), 60-62. https://doi.org/10.51846/vol5iss4pp60-62

Gorobynskaya Marianna, PhD in Economics, Associate Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

Human Capital in the System of Digital Transformation Drivers

Under the contemporary conditions of the emergence of the digital economy and the transition to the Industry 5.0 paradigm, particular importance is attached to the study of the relationship between artificial intelligence, digital transformation, and human capital as key drivers of economic development. The interaction among labor productivity, digital transformation (DT), digital human capital (DHC), and the context of artificial intelligence (AI) development forms the systemic foundation of the modern competitiveness of the national economy.

The proposed conceptual framework reflects a multi-level system of cause-and-effect relationships within which the preconditions for labor productivity growth and the enhancement of national competitiveness are formed.

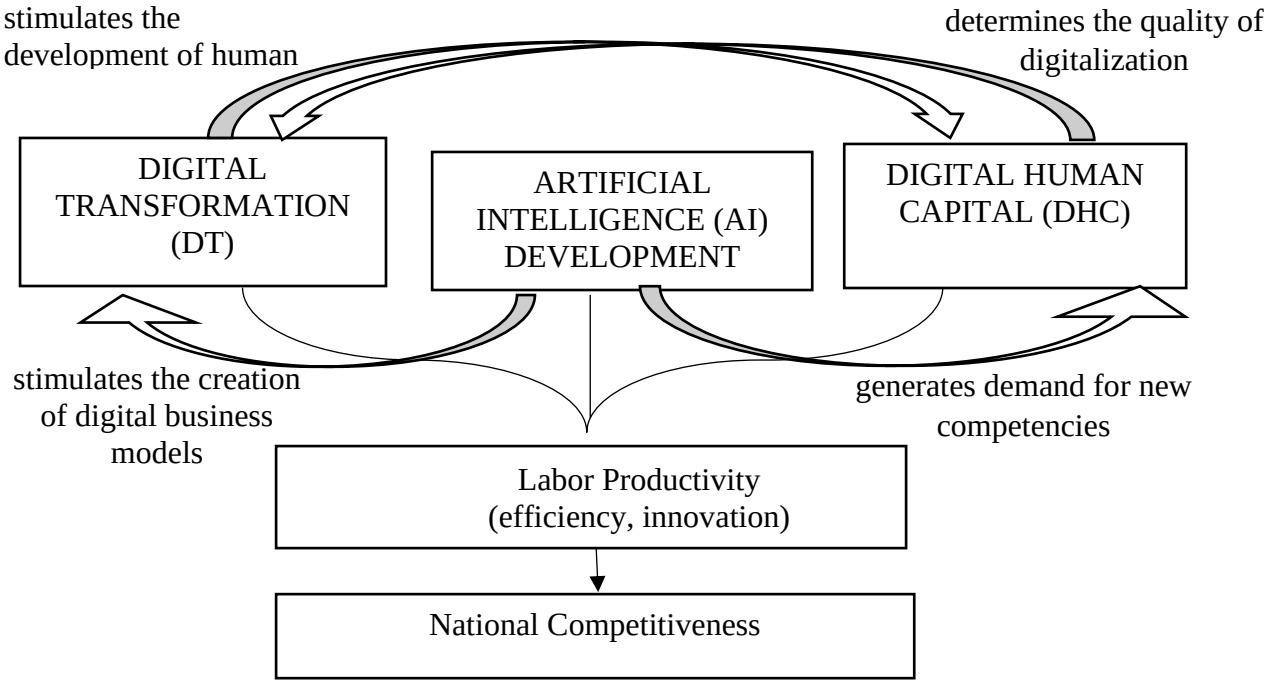

Figure 1. Conceptual Framework of the Relationship between Digital Transformation, Digital Human Capital, and Artificial Intelligence
Developed by the author

Digital transformation acts as a catalyst for structural change by enabling the implementation of innovative technologies, process automation, and improved resource efficiency. At the same time, its effectiveness largely depends on the level of

development of digital human capital, which encompasses a set of digital competencies, analytical capabilities, and the ability for lifelong learning. It is digital human capital that determines the ability of an economy not only to adapt to technological changes but also to generate its own innovations.

The context of artificial intelligence development at the national level performs the role of an institutional and technological environment that strengthens the interaction between digital transformation (DT) and digital human capital (DHC). A developed AI ecosystem (including infrastructure, regulatory framework, investments, and research potential) facilitates the scaling of digital solutions, improves the quality of managerial decision-making, and optimizes production and service processes. Collectively, these elements directly affect labor productivity, which serves as an integral indicator of the efficiency of economic performance. Productivity growth is achieved through the synergy of technological innovation, human capital, and institutional conditions that ensure their coordinated development [1].

A significant characteristic of the proposed framework is its cyclical, or ecosystem-based, nature. The growth of competitiveness creates additional resources for investment in the development of artificial intelligence, digital infrastructure, and human capital, which, in turn, further reinforces the processes of digital transformation. Thus, the system functions as a closed-loop cycle with positive feedback, in which each element not only depends on the others but also influences their further development.

The empirical verification of the proposed model is based on contemporary statistical data on digital skills, human capital, and labor productivity, which makes it possible to substantiate the relevance of the relationships under study. The European Union has set a target according to which at least 80% of the EU population should possess at least basic digital skills by 2030. In 2025, 60% of EU citizens aged 16 to 74 had at least basic digital skills, representing an increase compared to 54% and 56% in 2021 and 2023, respectively. Significant differences were observed across socio-demographic characteristics, such as age and level of education [2]. An analysis of cross-country differences demonstrates significant unevenness in digital development. In particular, the highest indicators were recorded in the Netherlands (83%) and Finland (82%), while in Romania this figure amounts to only 28%. Such differentiation confirms the existence of structural imbalances in the development of digital human capital across Europe [3].

Particularly important is the relationship between the level of education and digital skills. According to Eurostat data, among individuals with a high level of education, the share of those possessing basic digital skills reaches 80%, whereas among individuals with a low level of education it is only 34%. This empirically confirms the hypothesis regarding the key role of digital human capital (DHC) in the processes of digital transformation [2].

Additionally, it should be noted that the share of employment in the ICT sector within the EU accounts for approximately 5% of total employment (more than 10 million people), and this indicator has demonstrated steady growth over the past decade. This indicates structural changes in the labor market and the increasing role of digital competencies as a factor of economic productivity [3]. From the perspective of international comparison, OECD studies confirm that around 25% of the adult

population in OECD countries do not possess even basic digital skills, which significantly limits their participation in the digital economy. At the same time, the combination of digital and cognitive skills substantially increases labor productivity and adaptability to technological change [4]. At the same time, despite active digitalization, European countries are experiencing the problem of slowing labor productivity growth. Productivity in the euro area demonstrates weak growth dynamics, highlighting the need to improve the efficiency of digital technology utilization and human capital development.

The presented statistics confirm the key assumptions that there is a significant gap in digital skills between countries and social groups; the level of education directly correlates with the level of digital competencies; digital human capital acts as a critical factor in the effectiveness of digital transformation; and the insufficient development of skills limits the impact of digitalization on productivity.

Empirical data confirm that the interdependence of DT, DHC, and the AI context creates a multiplicative effect that enhances labor productivity and determines the long-term competitiveness of a country. Countries that ensure the balanced development of these components gain sustainable competitive advantages in the global economy, whereas disproportionality among them may constrain innovation potential and economic growth.

The proposed comprehensive approach to assessing the role of digital human capital in shaping a country's competitive advantages, unlike existing approaches, takes into account the synergistic impact of artificial intelligence development and digital transformation on labor productivity and ensures a comprehensive consideration of the interdependencies among educational, technological, and institutional factors.

References:

1. Polozova T. V., Kolupaieva I., Sheiko I. *Digital Gap in EU Countries and its Impact on Labour Productivity and Global Competitiveness* / Title of conference article. Hradec Economic Days. 2021. Vol. 11(1). C. 659–670. URL: https://openarchive.nure.ua/entities/publication/b834cdc2-bcfd-41ee-aa9a-1afbb1d782fb; 2. European Commission. *Skills for the digital age*. Brussels. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/124994.pdf; 3. European Commission. *Digitalisation in Europe*. Brussels. 2025. URL:https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025; 4. OECD. Skills for the digital age // *OECD Digital Economy Outlook 2024, Volume 2* URL:https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc/full-report/skills-for-the-digital-age_da6162fb.html

Бабан Т.О., канд. екон. наук, доцент
Вовака Е.В., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Нерівність доходів у добу глобалізації: соціально-економічні наслідки

Сучасна глобалізація створила безпрецедентні можливості для економічного розвитку, однак одночасно посилила проблему нерівномірного розподілу доходів і капіталу. Якщо у другій половині XX століття економічне зростання у багатьох країнах супроводжувалося формуванням стабільного середнього класу, то сьогодні дедалі помітнішою стає концентрація багатства у вузьких групах власників фінансових і технологічних активів. У результаті глобальна економіка демонструє суперечливу тенденцію: зростання продуктивності праці та технологічного прогресу не завжди призводить до пропорційного підвищення рівня життя більшості населення.

Однією з головних причин сучасного зростання нерівності є трансформація структури світового ринку праці. Глобалізація та цифровізація економіки посилили конкуренцію між працівниками різних країн, а автоматизація поступово витісняє частину професій середнього рівня кваліфікації. Найбільші економічні вигоди отримують висококваліфіковані спеціалісти, власники інноваційних компаній та особи, які володіють капіталом. Водночас значна частина населення стикається зі стагнацією доходів, нестабільною зайнятістю та зростанням соціальної невизначеності.

Особливу роль у посиленні нерівності відіграють глобальні технологічні корпорації. Сучасна цифрова економіка функціонує за принципом «winner-takes-all economy», коли основна частина прибутків концентрується у невеликої кількості компаній, здатних масштабувати свої продукти на світовому рівні. На відміну від індустріальної моделі XX століття, сучасні цифрові корпорації можуть отримувати надприбутки без пропорційного збільшення кількості працівників, що посилює концентрацію капіталу.

Важливим проявом сучасної нерівності є також нерівність можливостей. Рівень доходів дедалі сильніше впливає на доступ до якісної освіти, медицини, цифрових технологій та професійного розвитку. У результаті економічна нерівність починає відтворюватися між поколіннями, обмежуючи соціальну мобільність і формуючи довгострокову соціальну поляризацію.

Надмірне соціальне розшарування має не лише економічні, а й політичні наслідки. Посилення нерівності сприяє зниженню довіри до державних інституцій, радикалізації суспільних настроїв та зростанню популярності популістичних політичних рухів. Крім того, значна різниця у рівні життя між країнами стимулює трудову міграцію та «витік мізків» із менш розвинених держав.

Зменшення нерівності в умовах глобалізації потребує комплексного підходу. Важливу роль у цьому процесі відіграють ефективна податкова політика, інвестиції у людський капітал, розвиток системи соціального захисту та міжнародна координація економічної політики. Особливого значення набуває

забезпечення рівного доступу до сучасної освіти та цифрової інфраструктури, оскільки саме знання та технологічні навички стають головним ресурсом конкурентоспроможності у XXI столітті.

Проблема нерівності доходів сьогодні виходить далеко за межі економічної сфери. Вона безпосередньо впливає на соціальну стабільність, політичний розвиток та перспективи функціонування демократичних інститутів. Подальший розвиток глобальної економіки значною мірою залежатиме від здатності суспільств поєднати технологічний прогрес із принципами соціальної справедливості та рівності можливостей.

Список використаних джерел:

1. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. Cambridge : Harvard University Press, 2014. 696 p.; 2. Stiglitz J. The Price of Inequality. New York : W.W. Norton & Company, 2012. 571 p.; 3. Milanović B. Global Inequality. Cambridge : Harvard University Press, 2016. 320 p.; 4. World Inequality Database. URL: https://wid.world/

Баштанник О.І., старший викладач
Таряник М.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавра
Запорізький національний університет, Україна

Інформаційний моніторинг ринку праці в умовах цифрової трансформації

На сучасному етапі розвитку світової економіки відбувається активна цифровізація суспільства, розвиток інформаційних технологій, а також трансформація ринку праці. Цифрові зміни впливають на всі сфери економіки, на ринку праці: змінюючи вимоги до працівників, структуру зайнятості та механізми взаємодії між роботодавцями і працівниками. У таких умовах особливого значення набуває інформаційний моніторинг ринку праці як інструмент аналізу, прогнозування та забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами.

Інформаційний моніторинг ринку праці – це така система безперервного збору, аналізу, обробки та оцінки інформації щодо стану зайнятості населення, попиту і пропозиції робочої сили, змін професійної структури та тенденцій розвитку ринку праці. Основною метою такого моніторингу є забезпечення державних органів, підприємств та освітніх установ актуальною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

В умовах цифровізації традиційні методи дослідження ринку праці поступово доповнюються цифровими інструментами аналізу даних. Використання онлайн-платформ з працевлаштування, аналітики соціальних мереж, систем Big Data та штучного інтелекту дозволяє швидше отримувати актуальну інформацію про зміни на ринку праці. Наприклад, завдяки сучасним системам ШІ можна автоматизувати багато етапів під час відбору персоналу, починаючи зі скринінгу резюме, де алгоритми відбирають найбільш підходящих

кандидатів за заданими критеріями, що суттєво скорочує час і витрати на рекрутинг [1, с. 86-87]. Впровадження блокчейн-технологій, у свою чергу, може забезпечити безпеку та прозорість управління даними співробітників, включаючи електронні трудові книжки та сертифікати [2, с. 177-178]. Завдяки використанню штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання можна виявляти приховані тенденції на ринку праці та прогнозувати майбутні зміни у структурі зайнятості. Завдяки чому можна приймати більш обґрунтовані рішення [3, с. 122].

Крім цього, інформаційний моніторинг сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Використовуючи актуальну інформації про ринок праці компанії ефективніше здійснюють кадрову політику, визначають потреби у персоналі, а також можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для підприємств це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій. Загалом однією з основних тенденцій сучасного ринку праці є зростання попиту на знання в галузі цифрових компетентностей. Роботодавці все більше потребують працівників, які володіють навичками роботи з інформаційними системами, цифровими платформами, аналітичними системами та засобами автоматизації бізнес-процесів. Саме тому змінюється структура зайнятості, бо посилюється необхідність постійного професійного розвитку працівників.

Особливу роль інформаційний моніторинг відіграє у процесі прогнозування потреб ринку праці. Аналіз великих масивів інформації дозволяє визначати перспективні напрями розвитку професій, оцінювати ризики безробіття та виявляти нерівномірність між попитом і пропозицією робочої сили. Це є важливим для формування державної політики зайнятості, удосконалення освітніх програм та підготовки конкурентоспроможних фахівців. Для України питання розвитку інформаційного моніторингу ринку праці є особливо актуальним. Держава може реалізувати інформаційний моніторинг з населенням через цифрову платформу «Дія», завдяки якій відбувається активна взаємодія між державою та громадянином [4, с. 526].

В умовах економічної нестабільності, міграційних процесів та цифрової трансформації економіки виникає необхідність створення ефективної системи збору та аналізу інформації про зайнятість населення. Це дозволить своєчасно реагувати на зміни економічної ситуації та забезпечувати підготовку фахівців відповідно до потреб сучасного ринку праці. При цьому варто також розвиватися у напрямку охорони праці, що в умовах цифровізації та стрімкої автоматизації штучним інтелектом багатьох професій є вкрай актуальним [5, с. 470-474].

Цифровізація також сприяє появі нових форм зайнятості. Значного поширення в умовах постійної загрози життю від війни набувають дистанційна робота, фріланс, платформна зайнятість. Такі зміни створюють як нові можливості, так і певні ризики для працівників та роботодавців. З одного боку, працівники отримують більшу гнучкість та можливість працювати віддалено, а з іншого виникають проблеми соціального захисту, нестабільності доходів та складності регулювання трудових відносин. У зв’язку з цим інформаційний

моніторинг дозволяє своєчасно виявляти зміни у сфері зайнятості та оцінювати їхній вплив на економіку [4, с. 526].

Саме тому інформаційний моніторинг ринку праці є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування економіки в умовах цифрової трансформації. Використання сучасних цифрових технологій та аналітичних інструментів, а також систем штучного інтелекту сприяє підвищенню якості аналізу ринку праці, прогнозуванню змін у сфері зайнятості та формуванню нової та більш ефективної кадрової політики. Саме завдяки інформаційному моніторингу існує можливість вчасно реагувати на глобальні економічні виклики, зміни у структурі багатьох професій та нових вимог роботодавців.

В свою чергу, подальший розвиток систем інформаційного моніторингу в Україні має супроводжуватись активним впровадженням цифрових платформ, як от «Дія», використанням Big Data та вдосконаленням механізмів взаємодії між державою, бізнесом, а також населенням. Завдяки цьому в Україні є всі передумови для формування інформаційно розвинутого суспільства, здатного швидко адаптуватися до глобальних трансформацій, забезпечувати сталий розвиток держави в умовах цифрової економіки, та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки.

Список використаних джерел:

1. Жосан Г., Кириченко Н. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. URL: https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/55/46; 2. Вакулич М. Інноваційні стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. URL: https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/en/article/view/444/509; 3. Оберемок В., Лівінський А. Вплив штучного інтелекту на управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. Т. 7. С. 115–128. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/5356; 4. Поспєлова Т., Марухленко О., Руденко В. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. URL: https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/414/326; 5. Цифрова трансформація системи управління охороною праці: можливості та протиріччя / О. Крайнюк та ін. *Technical sciences modern methods of applying scientific theories*. URL: https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/modern-methods-of-applying-scientific-theories_compressed.pdf#page=471.

Бухало О.В., канд. екон.наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Корпоративна соціальна відповідальність як чинник розвитку людського капіталу та цифрових компетентностей у трансформації ринку праці

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та динамічних змін на глобальному і національному ринках праці людський капітал стає визначальним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності підприємств і сталого розвитку економіки загалом. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів, поширення штучного інтелекту та платформеної зайнятості зумовлюють суттєву трансформацію змісту праці, структури зайнятості та вимог до професійних компетентностей працівників. У цих умовах особливого значення набуває здатність організацій не лише адаптуватися до змін, але й формувати нові підходи до управління персоналом, орієнтовані на розвиток людського капіталу. Одним із таких підходів виступає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка дедалі більше інтегрується у стратегічні процеси управління та розглядається як інструмент забезпечення довгострокової ефективності бізнесу [1, с. 327–334].

Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності виходить за межі традиційного розуміння благодійності або виконання нормативних вимог і передбачає системне врахування соціальних, економічних та екологічних аспектів у діяльності підприємств. Вона охоплює широкий спектр напрямів, включаючи забезпечення гідних умов праці, дотримання принципів соціальної справедливості, розвиток персоналу, підтримку інклюзивності та рівних можливостей, а також формування етичної корпоративної культури. У цьому контексті КСВ виступає як важливий механізм гармонізації інтересів бізнесу, працівників і суспільства, що сприяє зміцненню довіри до компаній і підвищенню їхньої репутаційної стійкості [2, с. 1–5].

Цифровізація економіки суттєво змінює вимоги до людського капіталу, що проявляється у зростанні попиту на цифрові компетентності, здатність до швидкого навчання, адаптивність і креативність. У цих умовах соціально відповідальні компанії відіграють ключову роль у формуванні нових професійних навичок працівників, інвестуючи у навчання, розвиток та підвищення кваліфікації. Особливого значення набувають програми безперервного навчання, розвиток цифрової грамотності, формування навичок роботи з інформаційними технологіями та аналітичного мислення. Таким чином, КСВ сприяє не лише підвищенню рівня професійної підготовки працівників, але й створює передумови для їхньої активної участі у процесах цифрової трансформації [3, с. 189–199].

Важливим аспектом є вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність персоналу. Соціально відповідальні практики формують сприятливе середовище для працівників, що позитивно позначається на їхній мотивації, залученості та продуктивності. Працівники, які працюють у компаніях з високим рівнем соціальної відповідальності, демонструють більшу

відданість організації, готовність до інноваційної діяльності та здатність ефективно взаємодіяти у команді. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Інтеграція КСВ у систему управління людськими ресурсами є одним із ключових напрямів розвитку сучасних організацій. Соціально відповідальні HR-практики включають впровадження гнучких форм зайнятості, підтримку балансу між роботою і особистим життям, забезпечення безпечних умов праці, розвиток корпоративного навчання та створення можливостей для кар'єрного зростання. Особливу роль у цьому процесі відіграє використання цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити ефективність комунікацій і забезпечити доступ до освітніх ресурсів.

Значний вплив на розвиток людського капіталу має корпоративна культура, яка формується на основі принципів соціальної відповідальності. Етичні цінності, орієнтація на розвиток, підтримка інноваційності та відкритість до змін створюють сприятливий психологічний клімат у колективі. Це сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, формуванню почуття причетності до організації та стимулює активну участь у досягненні стратегічних цілей. У таких умовах працівники відчувають більшу впевненість у власних можливостях і готовність до професійного розвитку. Не менш важливим є вплив КСВ на формування бренду роботодавця в умовах цифрового ринку праці. У сучасному конкурентному середовищі компанії з високим рівнем соціальної відповідальності мають значні переваги у залученні та утриманні талантів. Потенційні працівники дедалі частіше обирають роботодавців, які демонструють відповідальне ставлення до персоналу, підтримують соціальні ініціативи та інвестують у розвиток людського капіталу. Це сприяє зниженню плинності кадрів, збереженню інтелектуального потенціалу та формуванню стабільного кадрового складу [3, с. 189–199]. У контексті цифрової трансформації важливу роль відіграють внутрішні комунікації, які забезпечують ефективну реалізацію принципів КСВ. Використання сучасних цифрових платформ сприяє покращенню взаємодії між працівниками, підвищенню прозорості управлінських процесів та залученню персоналу до прийняття рішень. Це дозволяє створити відкриту та інклюзивну організаційну культуру, що сприяє розвитку інновацій і підвищенню ефективності діяльності.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає важливим чинником розвитку людського капіталу та формування цифрових компетентностей. Її інтеграція у систему управління організацією сприяє підвищенню ефективності персоналу, розвитку інноваційного потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку підприємств. В умовах трансформації ринку праці КСВ стає не лише інструментом соціальної політики бізнесу, але й стратегічним ресурсом, що забезпечує адаптацію до змін, формування конкурентних переваг і досягнення довгострокового успіху.

Інвестування у розвиток людського капіталу, зокрема у формування та вдосконалення цифрових компетентностей, стає необхідною умовою забезпечення інноваційності та адаптивності підприємств. В умовах постійного оновлення технологій саме здатність працівників до безперервного навчання,

освоєння нових інструментів і гнучкого реагування на зміни визначає рівень ефективності організації. Водночас корпоративна соціальна відповідальність створює сприятливе середовище для такого розвитку, забезпечуючи доступ до освітніх ресурсів, підтримку професійного зростання та формування культури навчання протягом життя.

Не менш важливим напрямом є формування етичної корпоративної культури, що ґрунтується на принципах довіри, взаємоповаги, відкритості та соціальної справедливості. Така культура сприяє підвищенню рівня залученості працівників, їхньої мотивації та відповідальності за результати діяльності. У результаті формується стійкий організаційний клімат, який стимулює інноваційну активність, командну взаємодію та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей.

Забезпечення соціальної стабільності також виступає важливим елементом ефективного управління людським капіталом. Соціально відповідальні компанії приділяють значну увагу створенню безпечних і комфортних умов праці, підтримці балансу між професійним і особистим життям, розвитку програм соціального захисту та добробуту працівників. Це дозволяє знизити рівень професійного вигорання, підвищити задоволеність працею та забезпечити довгострокову лояльність персоналу.

Крім того, важливо підкреслити, що поєднання економічних і соціальних аспектів діяльності формує нову модель розвитку підприємства, орієнтовану не лише на отримання прибутку, але й на створення цінності для суспільства. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку та сприяє гармонізації інтересів бізнесу, працівників і суспільства в цілому. У результаті підприємства отримують можливість не лише підвищувати власну ефективність, але й робити вагомий внесок у розвиток економіки та соціальної сфери.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у поєднанні з ефективним управлінням людським капіталом виступає ключовим фактором успішної адаптації організацій до умов цифрової економіки. Вона забезпечує формування інноваційного, мотивованого та соціально захищеного персоналу, здатного ефективно функціонувати в умовах невизначеності та швидких змін. У довгостроковій перспективі саме такий підхід дозволяє створити стійку, конкурентоспроможну та соціально орієнтовану модель розвитку, яка базується на пріоритеті людини, знань і відповідального ведення бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 1. С. 327–334. 2. Верховод І., Нерод А. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор сталого розвитку держави. Розвиток міста. 2024. № 3. С. 1–5. 3. Данилюк Н. Соціальна відповідальність бізнесу в управлінні брендом роботодавця. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2(29). С. 189–199.

Грідін О. В., канд. екон. наук, доцент
Сеньків Р. Я., здобувач вищої освіти ступеня магістр*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Формування ефективної системи мотивації медичних працівників в умовах сучасних викликів і загроз

У сучасних умовах розвитку суспільства людські ресурси залишаються ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності будь-якої організації, а персонал виступає базовою основою її конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Останнім часом особливої актуальності це набуває у сфері охорони здоров'я, де результативність функціонування медичних закладів безпосередньо залежить від професійної компетентності, рівня залученості та мотивації медичного персоналу. Саме тому формування ефективної системи мотивації медичних працівників є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту у сфері охорони здоров'я [1].

В сучасних умовах система мотивації персоналу має розглядатися як комплексний управлінський механізм, спрямований не лише на стимулювання продуктивності праці, але й на створення умов для професійного розвитку, самореалізації та збереження трудового потенціалу працівників. Особливість людських ресурсів полягає у тому, що вони одночасно виступають і об'єктом, і суб'єктом управління, забезпечуючи створення суспільно важливих послуг та формування інтелектуального потенціалу держави [1]. Для медичної галузі це має виняткове значення, оскільки саме медичний персонал забезпечує реалізацію стратегічних завдань системи охорони здоров'я та підтримання належного рівня медичного обслуговування населення.

В умовах глобальних криз, пандемій, економічної нестабільності та воєнного стану проблема мотивації медичних працівників набула критичного значення. Медичний персонал функціонує в умовах постійного фізичного та психологічного навантаження, високого рівня відповідальності та професійного ризику. За таких умов мотивація виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й чинником забезпечення стійкості функціонування закладів охорони здоров'я [2, с. 20]. Високий рівень мотивації сприяє покращенню якості медичних послуг, підвищенню рівня задоволеності пацієнтів, зниженню плинності кадрів та зміцненню організаційної стабільності медичних установ [2, с. 20-21].

Сучасний менеджмент у сфері охорони здоров'я потребує переусвідомлення традиційних підходів до мотивації персоналу. Якщо раніше домінували адміністративні методи управління та матеріальні стимули, то сьогодні дедалі більшого значення набувають нематеріальні мотиваційні чинники, серед яких особливу роль відіграють професійне визнання, підтримка керівництва, участь у прийнятті управлінських рішень, можливості професійного розвитку та формування сприятливого психологічного клімату в

* Науковий керівник – О.В. Грідін, канд. екон. наук, доцент

колективі [2, с. 22]. У сучасних умовах ефективна мотивація повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують не лише економічне заохочення працівників, але й формування їхньої внутрішньої професійної зацікавленості [1].

Важливим елементом сучасної системи мотивації є створення прозорої системи оплати праці, яка б враховувала рівень кваліфікації, професійний досвід, індивідуальний внесок працівника та результати його діяльності [1]. Водночас практика функціонування державних медичних установ України свідчить про наявність низки системних проблем у сфері матеріального стимулювання працівників. Незважаючи на підвищення рівня заробітної плати, рівень матеріального забезпечення медичного персоналу часто не відповідає складності та інтенсивності їхньої праці, призводячи до зниження мотивації, професійного вигорання та посилення міграційних процесів [3, с. 96-97, 99].

Особливої актуальності проблема мотивації медичного персоналу набула в умовах повномасштабної війни в Україні. Медичні працівники змушені працювати в екстремальних умовах, що супроводжуються підвищеним рівнем небезпеки, дефіцитом ресурсів, емоційним виснаженням та нестачею кадрів [3, с. 96]. Так, впродовж останніх років чисельність медичного персоналу в системі охорони здоров'я суттєво скоротилася, що негативно впливає на доступність та якість медичної допомоги [3, с. 97]. У таких умовах питання утримання персоналу, підтримки його професійної активності та психологічної стійкості стає одним із ключових завдань управління медичними закладами.

Одним із найнебезпечніших наслідків недостатньої ефективності системи мотивації є професійне та емоційне вигорання медичних працівників. Високий рівень стресу, надмірне навантаження, нестача ресурсів та невідповідність між зусиллями й винагородою формують у працівників відчуття виснаження, професійної безпорадності та втрати інтересу до роботи [3, с. 98]. Водночас несприятливий організаційний клімат, відсутність ефективного зворотного зв'язку та недостатня увага до індивідуальних потреб працівників посилюють рівень емоційного виснаження [3, с. 98]. Тому сучасна система управління персоналом у сфері охорони здоров'я повинна передбачати не лише фінансове стимулювання, а й комплексну психологічну підтримку працівників, впровадження програм ментального здоров'я, тренінгів зі стресостійкості та створення безпечного робочого середовища [4, с. 128].

У контексті сучасного менеджменту особливого значення набуває питання професійного та кар'єрного розвитку медичного персоналу. Відсутність можливостей кар'єрного просування, професійного навчання та підвищення кваліфікації негативно впливає на мотивацію працівників, сприяючи відтоку висококваліфікованих кадрів до приватного сектору або за кордон [4, с. 127]. Саме тому керівництво повинно впроваджувати механізми кар'єрного розвитку, стимулювати участь працівників у програмах професійного навчання та створювати умови для реалізації їхнього професійного потенціалу [1; 4, с. 127].

Ефективність мотиваційної системи значною мірою залежить і від рівня корпоративної культури медичного закладу. Формування сприятливого морально-психологічного клімату, підтримка корпоративних цінностей,

розвиток командної взаємодії та залучення працівників до процесів управління сприяють підвищенню рівня довіри до керівництва та зміцненню лояльності персоналу [1]. У кризових умовах саме організаційна підтримка, соціальна захищеність та відчуття професійної значущості стають важливими чинниками стабілізації кадрового потенціалу [5, с. 231-232].

Сучасні виклики вимагають від системи менеджменту закладів охорони здоров'я переходу до інноваційних моделей мотивації персоналу, які мають враховувати специфіку професійної діяльності працівників, рівень їхнього психологічного навантаження, потребу в безпеці та соціальній підтримці, а також необхідність забезпечення професійної самореалізації [3, с. 100]. Важливого значення набуває впровадження комплексних мотиваційних програм, що поєднують матеріальні стимули, соціальні гарантії, психологічну підтримку, можливості кар'єрного розвитку та сучасні підходи до управління персоналом [4, с. 127-129].

Відтак, формування ефективної системи мотивації медичного персоналу є стратегічним завданням. Успішність функціонування медичних закладів, якість надання послуг та рівень кадрової стабільності значною мірою залежать від здатності керівництва забезпечити належний рівень мотивації працівників. У сучасних умовах система мотивації повинна бути гнучкою, комплексною та орієнтованою на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, професійного розвитку, психологічної підтримки та формування сприятливого організаційного середовища. Саме такий підхід дозволить забезпечити збереження кадрового потенціалу, підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я та зміцнення системи охорони здоров'я України в умовах сучасних викликів і загроз.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37; 2. Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 4(74). С. 20-28. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.34; 3. Козлова І.М., Ковнір Н.А. Мотивація медичних працівників в умовах війни: виклики та перспективи. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. Вип. 4(76). С. 95-103. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-12; 4. Романенко С.В., Марчук І.А., Жарлінська Р.Г. Стратегії покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 125-132. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.125; 5. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53.

Гуторова О.О., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Стратегічна трансформація системи управління персоналом в умовах соціально-економічної нестабільності

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються підвищеною складністю, динамічністю та непередбачуваністю соціально-економічних процесів. Вплив глобалізаційних тенденцій, технологічних інновацій, економічних криз, а також геополітичних факторів суттєво трансформує вимоги до системи управління підприємством загалом і до управління персоналом зокрема. Стратегічна трансформація системи управління персоналом є складним, багатоаспектним процесом, що передбачає глибоку якісну зміну ролі HR-функції, її інтеграцію у систему стратегічного управління та орієнтацію на довгостроковий розвиток організації. Йдеться не лише про вдосконалення окремих кадрових процедур, а про формування нової управлінської парадигми, у межах якої людський капітал розглядається як ключовий стратегічний ресурс.

У межах сучасного підходу HR-система виконує низку стратегічно важливих функцій. По-перше, вона забезпечує формування та розвиток людського капіталу, який виступає основою інноваційного потенціалу організації. По-друге, HR відіграє ключову роль у реалізації організаційних змін, виступаючи провідником нових цінностей, норм і моделей поведінки. По-третє, ефективне управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимального використання інтелектуального та професійного потенціалу працівників. Нарешті, HR-система забезпечує адаптацію організації до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим в умовах нестабільності [1; 4].

Необхідність стратегічної трансформації системи управління персоналом зумовлюється комплексом взаємопов'язаних факторів, що мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Передусім слід відзначити зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища. Часті економічні кризи, пандемії, воєнні конфлікти та інші шоки формують ситуацію постійної невизначеності, у якій організації змушені оперативно адаптувати свою діяльність, у тому числі кадрову політику. У таких умовах HR-система повинна забезпечувати гнучкість і швидкість реагування, що неможливо без її стратегічного переосмислення.

Важливою передумовою є також зміна ролі людського капіталу. У сучасній економіці знання, навички, досвід і креативність працівників стають основним джерелом створення вартості. Це означає, що управління персоналом має бути спрямоване не лише на забезпечення поточних потреб у трудових ресурсах, а й на їх розвиток, збереження та ефективне використання.

Впровадження інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту змінюють характер праці, структуру зайнятості та вимоги до компетенцій працівників. Відповідно, HR-функція повинна інтегрувати цифрові інструменти та забезпечувати розвиток цифрових навичок персоналу.

Не менш важливим чинником є трансформація цінностей і очікувань працівників. Сучасні працівники приділяють значну увагу не лише матеріальній винагороді, а й таким аспектам, як гнучкість умов праці, можливості професійного розвитку, баланс між роботою і особистим життям, а також соціальна відповідальність роботодавця. Це вимагає від організацій перегляду традиційних підходів до мотивації та управління персоналом.

Крім того, глобалізація ринку праці посилює конкуренцію за кваліфіковані кадри, а також сприяє поширенню трудової міграції. У таких умовах організації змушені розробляти нові підходи до залучення та утримання талантів. Нарешті, важливою передумовою є потреба у підвищенні організаційної стійкості. Здатність організації ефективно функціонувати та відновлюватися після кризових впливів значною мірою залежить від якості управління персоналом.

Стратегічна трансформація системи управління персоналом реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких відображає певний аспект зміни HR-парадигми. Одним із ключових напрямів є інтеграція HR-функції у систему стратегічного управління організацією. Це передбачає активну участь HR у розробці та реалізації бізнес-стратегії, а також узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства. У такій моделі HR виступає стратегічним партнером керівництва [2; 3].

Іншим важливим напрямом є цифровізація HR-процесів. Впровадження інформаційних систем управління персоналом, використання аналітики даних, автоматизація рекрутингу та оцінювання персоналу дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити їх обґрунтованість.

Суттєве значення має розвиток гнучких форм зайнятості. Дистанційна та гібридна робота, проєктна зайнятість, аутсорсинг дозволяють організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оптимізувати використання трудових ресурсів.

Не менш важливим напрямом є розвиток компетенцій персоналу, підвищення рівня організаційної стійкості, трансформація корпоративної культури, що повинно сприяти інноваційності, відкритості до змін і формуванню довіри в організації.

Соціально-економічна нестабільність суттєво впливає на характер і темпи трансформації HR-системи. У таких умовах особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень. HR-політики повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що потребує відмови від жорстких регламентів на користь більш гнучких підходів.

Особливу увагу приділяють збереженню людського капіталу. У кризових умовах організації прагнуть утримати ключових працівників, підтримати їхню мотивацію та працездатність, що зумовлює розвиток програм добробуту та психологічної підтримки.

Реалізація стратегічної трансформації HR-системи потребує використання комплексу інструментів, що забезпечують планування, впровадження та контроль змін, а саме:

- стратегічне планування персоналу, яке дозволяє прогнозувати потреби в кадрах і забезпечувати їх відповідність стратегічним цілям організації;

- проведення HR-аналітики, яка забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, що підвищує ефективність управління персоналом;
- запровадження системи управління ефективністю, що дозволяє оцінювати внесок працівників у досягнення цілей організації та формувати відповідні стимули;
- використання програм навчання і розвитку, які сприяють формуванню необхідних компетенцій і забезпечують адаптацію персоналу до змін;
- автоматизація процесів управління персоналом та забезпечення доступу до актуальної інформації [1; 2].

Незважаючи на об'єктивну необхідність трансформації, її реалізація супроводжується рядом проблем і бар'єрів. Одним із найбільш поширених є опір змінам з боку персоналу, що зумовлюється страхом невизначеності та втратою стабільності. Суттєвим обмеженням виступає недостатність фінансових ресурсів, що ускладнює впровадження сучасних технологій і програм розвитку персоналу. Проблемою є також недостатній рівень компетенцій як у HR-фахівців, так і у керівників, що знижує ефективність трансформаційних процесів. Крім того, нестабільність зовнішнього середовища ускладнює довгострокове планування, а дефіцит кваліфікованих кадрів обмежує можливості реалізації інноваційних підходів.

Стратегічна трансформація системи управління персоналом є ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування організації в умовах соціально-економічної нестабільності. Вона передбачає глибоке переосмислення ролі HR, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом та формування нової організаційної культури. А успішна реалізація трансформації дозволяє підвищити адаптивність організації, забезпечити її стійкість до кризових впливів і створити довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, HR-система перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає перспективи розвитку організації в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93-101. 2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с. 3. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, № 2. С. 51-57. 4. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

Єфремова Н.О., канд. екон. наук, доцент,
Лизенко О.О., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр,
Державний біотехнологічний університет, Україна

Актуальні проблеми розвитку сучасного ринку праці

Сучасний ринок праці перебуває у стані глибокої трансформації під впливом економічних, технологічних, демографічних і соціальних змін. Актуальність дослідження проблем розвитку ринку праці зумовлена необхідністю забезпечення ефективної зайнятості населення, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та адаптації економіки до нових викликів глобального середовища. Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток людського капіталу, який визначає рівень продуктивності праці, інноваційної активності та конкурентоспроможності економіки. Важливими складовими людського капіталу є освіта, професійні компетентності, стан здоров'я населення та здатність працівників до адаптації в умовах змін. Саме якість людського капіталу дедалі більше визначає можливості держави забезпечувати економічне зростання та стабільність ринку праці.

Однією з ключових проблем сучасного ринку праці є структурний дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. Потреби роботодавців дедалі більше орієнтуються на працівників із цифровими компетентностями, аналітичними навичками та здатністю працювати в умовах швидких змін, тоді як система освіти не завжди встигає адаптуватися до нових вимог економіки. Це спричиняє дефіцит кваліфікованих кадрів у технологічних і виробничих сферах та одночасне зростання безробіття серед окремих категорій населення. Додатковою проблемою є невідповідність між професійною підготовкою випускників закладів освіти та реальними потребами роботодавців, що ускладнює процес працевлаштування молоді та підвищує ризики трудової нестабільності.

Важливою тенденцією є цифровізація економіки та автоматизація виробничих процесів. Використання штучного інтелекту, роботизації та цифрових платформ змінює характер праці, сприяє зникненню окремих професій і формуванню нових видів зайнятості. У таких умовах особливого значення набуває безперервне навчання, професійна перекваліфікація працівників та розвиток людського капіталу як основи економічного зростання. Водночас цифровізація створює нові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення рівного доступу населення до сучасних технологій, цифрової освіти та інформаційних ресурсів.

Серйозною проблемою залишається трудова міграція, яка особливо характерна для країн із нижчим рівнем доходів населення. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон призводить до дефіциту робочої сили, старіння трудового потенціалу та послаблення економічного розвитку окремих регіонів. Водночас грошові перекази трудових мігрантів частково підтримують внутрішній попит та фінансову стабільність домогосподарств. Негативним наслідком масштабної міграції є також послаблення інтелектуального потенціалу країни та зменшення

кількості висококваліфікованих спеціалістів у стратегічно важливих сферах економіки.

Суттєвий вплив на ринок праці мають демографічні процеси. Скорочення чисельності населення, старіння суспільства та зменшення частки економічно активного населення ускладнюють забезпечення економіки трудовими ресурсами. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах воєнних дій, вимушеної міграції населення та погіршення соціально-економічної ситуації. В умовах сучасних викликів важливим чинником розвитку ринку праці стає також стан здоров'я населення, оскільки фізичне та психологічне благополуччя працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, професійну активність та якість людського капіталу. Погіршення стану здоров'я населення, професійне вигорання, стреси та психологічні наслідки воєнних подій негативно позначаються на ефективності трудової діяльності та можливостях професійної реалізації населення.

Серед актуальних проблем також слід виділити поширення нестандартних форм зайнятості. Дистанційна робота, фриланс, платформна зайнятість і тимчасові трудові контракти створюють нові можливості для працівників, але водночас підвищують ризики нестабільності доходів, відсутності соціального захисту та гарантій зайнятості. Крім того, поширення гнучких форм праці потребує вдосконалення трудового законодавства та механізмів державного регулювання соціально-трудових відносин.

Таким чином, розвиток сучасного ринку праці характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності. Для подолання існуючих проблем необхідним є формування ефективної державної політики у сфері зайнятості, модернізація системи освіти, стимулювання створення високопродуктивних робочих місць, підтримка розвитку людського капіталу та забезпечення належного рівня охорони здоров'я населення в умовах трансформації економіки. Важливого значення також набуває створення умов для професійного розвитку працівників, підтримки молоді на ринку праці та формування соціально орієнтованої моделі економічного розвитку, здатної забезпечити стійкість ринку праці в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Онегіна В.М. Ринок праці в аграрному секторі в умовах воєнного стану: сучасні тенденції та механізми стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-40. 2. Пащенко Ю.В. Основні підходи до оцінки людського капіталу сільськогосподарських підприємств. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій.* 2024. № 3. URL: https://journal-met.kh.ua/jme032024.html. 3. Пащенко Ю., Кучер А. Роль здоров'я у формуванні людського капіталу в умовах воєнних викликів. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2024. Vol. 8 №. 3. https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.08. 4. Кучер А.В., Пащенко Ю.В., Іванюк У. В. Оздоровча діяльність у формуванні людського капіталу та сталого сільського господарства. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 11. С. 189–208. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-189-208.

Кривоберець М.М., канд. екон. наук, доцент
Міжрегіональна академія управління персоналом, Україна

Роль креативних індустрій у формуванні інноваційної економіки

Сучасні дослідження у сфері креативної економіки поступово відходять від суто загальних визначень цього сектора та дедалі більше зосереджуються на аналізі конкретних механізмів його інноваційної та цифрової трансформації. У сучасному науковому дискурсі можна виокремити чотири основні напрями дослідження: аналіз впливу штучного інтелекту на творчі процеси; вивчення нових фінансових інструментів, платформізації та трансформації бізнес-моделей; кількісні дослідження, спрямовані на вимірювання взаємозв'язку між розвитком цифрової економіки та результативністю креативних індустрій; а також українські наукові праці, присвячені цифровій трансформації креативного сектору в умовах війни, інституційних змін і майбутнього післявоєнного відновлення.

У зарубіжній науковій літературі значною мірою займається роль штучного інтелекту як чинника структурних змін у креативних індустріях. Н. Анантрасіричай та Д. Булл [1] підтримують, що основна цінність використання штучного інтелекту в творчому секторі не відбувається у повній заміні людини-автора, а у посиленні її творчих можливостей під час створення, обробки та аналізу контенту. Дж. Аманква-Амоа, С. Абдалла, Е. Могаджі, А. Ельбанна та Й. К. Двіведі [2] розглядають цю проблему через призму генеративного штучного інтелекту, акцентуючи увагу не лише на його продуктивному потенціалі, а й на можливих ризиках для автентичності творчих результатів, умов праці та регуляторного середовища. У новітньому огляді Н. Анантрасіричай, Ф. Чжан і Д. Булл [3] узагальнюють великі сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з поширенням мовних, мультимодальних і дифузійних моделей. Це дає підстави говорити про перехід від автоматизації окремих функцій до комплексної перебудови всього процесу створення креативного продукту [1–3].

Результати дослідження свідчать, що креативну економіку як простір інноваційного розвитку доцільно аналізувати не шляхом простого завершення окремих секторів, а через механізми дослідження, які забезпечують перетворення творчого потенціалу та технологічних можливостей у ринкові результати. У цьому контексті креативна економіка постає не як статична сукупність видів діяльності, а як динамічна система, де інновації набувають економічної форми через взаємодію платформних, технологічних, інституційних та ринкових механізмів. У сучасних умовах така постановка проблеми набуває особливого значення, адже цифровізація змінила не лише окремі інструменти функціонування креативних індустрій, а й саму логіку їхньої економічної організації [6]. Цифрове середовище розширило можливості входу на ринок, зменшило частину трансакційних витрат, прискорило контент, трансформувало моделі взаємодії з аудиторією та створило нові способи відтворення й масштабування креативного продукту. Платформні рішення, цифрові сервіси,

аналітичні інструменти, алгоритмічні системи рекомендацій, засоби автоматизації та генеративний штучний інтелект поступово перестали бути допоміжними інструментами й перетворилися на актуальні чинники формування ринкової структури креативної економіки. У результаті аналітична оцінка зміщується з описом окремих галузей на виявлення тих механізмів, через які інноваційно-цифровий розвиток структурує середовище функціонування креативного сектору [5].

Для України такий підхід є особливо актуальним. Війна, територіальна нерівномірність ринків, переміщення бізнесу, нестабільність офлайн-інфраструктури та зростання ролі дистанційної взаємодії посилили залежність креативної економіки від цифрових механізмів координації, доступу до ринків і формування доходів. У цих умовах стійкість сектора збільшується нестійкістю виділення окремих творчих результатів, які здатні об'єднати цифрову доступність, платформні механізми організації, інноваційний потенціал, зовнішній попит і нові моделі монетизації в цілесну економічну систему [4]. Таким чином, креативна економіка постає не як периферійна культурна сфера, а як середовище формування нових моделей зайнятості, створення додаткової вартості та інтеграції інтелектуальних продуктів у внутрішні й міжнародні ринки.

Список використаних джерел:

1. Anantrasirichai N, Bull D. Artificial intelligence in the creative industries: a review. Artificial Intelligence Review. 2022;55:589–656. DOI:10.1007/s10462-021-10039-7; 2. Amankwah-Amoah J, Abdalla S, Mogaji E, Elbanna A, Dwivedi YK. The impending disruption of creative industries by generative AI: opportunities, challenges, and research agenda. International Journal of Information Management. 2024;79:102759. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2024.102759; 3. Anantrasirichai N, Zhang F, Bull D. Advances in artificial intelligence: a review for the creative industries. Artificial Intelligence Review. 2026;59:89. DOI:10.1007/s10462-026-11494-w; 4. Loots E, Betzler D, Bille T, Borowiecki KJ, Lee B. New forms of finance and funding in the cultural and creative industries. Introduction to the special issue. Journal of Cultural Economics. 2022;46(2):205–230. DOI:10.1007/s10824-022-09450-x; 5. Knott M, Strich F, Strunk K, Mayer AS. Uncovering potential barriers of using initial coin offerings to finance artistic projects. Journal of Cultural Economics. 2022;46(2):317–344. DOI:10.1007/s10824-022-09446-7; 6. Micheli MR, Jansen J. Goal orientation and business model innovation in dynamic environments: evidence from the creative industries. Creativity and Innovation Management. 2024;33(2):197–212. DOI:10.1111/caim.12588.

Ларіна Т.Ф., д-р економ. наук, професор
Кобець А.Р., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Нелінійна трансформація ринку праці України під впливом діджиталізації

Сучасний ринок праці в Україні формується під одночасним впливом часто протилежно спрямованих процесів. З одного боку, діджиталізація прискорює трансформацію зайнятості, розширює можливості дистанційної роботи та підвищує попит на цифрові компетенції. З іншого - поглиблюються структурні дисбаланси, проявляється дефіцит кадрів у низці секторів та посилюється розрив між вимогами роботодавців і наявними навичками робочої сили. Така суперечлива динаміка свідчить про відхід від лінійних моделей розвитку ринку праці та актуалізує необхідність дослідження його нелінійної трансформації.

Метою дослідження є розкриття нелінійної логіки трансформації ринку праці України в умовах діджиталізації, яка проявляється через асиметричні структурні зрушення, поляризацію попиту на працю та зміну моделей зайнятості.

Діджиталізація не модернізує ринок праці України поступово, а змінює саму логіку його функціонування. Порушуються звичні механізми узгодження попиту і пропозиції, створюючи ситуацію, в якій кількісні показники зростання втрачають свою пояснювальну силу. Зокрема, збільшення кількості вакансій, що на початку 2026 р. перевищила 111 тис. при участі понад 41 тис. роботодавців [1], не призводить до відповідного заповнення робочих місць, а співіснує з дефіцитом кадрів, який набуває ознак структурного і довготривалого. Збільшення заробітної плати, яке в окремих сегментах перевищує 50% [2], у цій конфігурації перестає бути індикатором збалансування ринку і трансформується у вимушений інструмент компенсації нестачі робочої сили. Ринок у такому стані не вирівнюється, а навпаки - фрагментується (попит розширюється швидше, ніж формується релевантна пропозиція, а традиційні механізми їхнього поєднання втрачають ефективність, що свідчить про відхід від лінійної логіки розвитку).

Розбалансованість ринку праці посилюється тим, що діджиталізація не витісняє попередню структуру зайнятості, а накладається на неї, створюючи паралельні контури функціонування. Поряд із зростанням попиту на працівників із цифровими компетенціями, здатних працювати з даними, платформами та інформаційними системами [3], зберігається і навіть посилюється потреба у представниках традиційних професій - продавцях, водіях, робітниках сфери обслуговування [1]. У результаті формується асиметрична структура, в якій різні сегменти ринку не лише розвиваються з різною швидкістю, а й підпорядковуються різним логікам (технологічні сегменти - логіці інновацій та глобальної конкуренції, тоді як традиційні - логіці відтворення базових економічних функцій). Це породжує не заміщення одних форм зайнятості іншими, а їхнє співіснування без внутрішньої узгодженості, що посилює розриви у рівнях доходів, вимогах до навичок і можливостях входження на ринок праці.

Додатковий вимір нелінійності формується через трансформацію поведінкових моделей і механізмів взаємодії на ринку праці, які дедалі більше

визначаються цифровими інструментами. Переміщення процесу пошуку роботи у цифрове середовище, зростання ролі онлайн-платформ та алгоритмізованого підбору персоналу [4] змінюють не лише інструменти, а й саму логіку конкуренції, де значення набуває швидкість адаптації, здатність до самопрезентації та постійного оновлення компетенцій. У таких умовах частина працівників інтегрується у нові формати зайнятості, пов'язані з дистанційною роботою та цифровими сервісами, тоді як інша втрачає конкурентоспроможність навіть за наявності формального досвіду чи освіти. Одночасне зростання попиту і дефіциту, підвищення зарплат і ускладнення доступу до зайнятості, цифровізація процесів і відтворення традиційних структур не формують єдиного вектора розвитку, а створюють систему, в якій зміни відбуваються через накладання суперечливих тенденцій, що і визначає нелінійний характер трансформації ринку праці України.

Діджиталізація формує нові формати зайнятості, що не вписуються у традиційні моделі трудових відносин, однак інструменти їх регулювання залишаються орієнтованими на стабільні, формалізовані форми праці. У результаті виникає розрив між фактичними практиками зайнятості та інституційними рамками їхнього функціонування, що проявляється у невизначеності статусу працівників, розмитості соціальних гарантій і нерівномірному доступі до захисту. Ця невідповідність не зникає з часом, а накопичується, підсилюючи внутрішню нестабільність ринку праці і ускладнюючи його прогнозованість. Саме в цій площині діджиталізація перестає бути лише технологічним фактором і набуває ознак системного збурення, яке змінює не окремі параметри, а принципи функціонування ринку праці, роблячи його розвиток залежним від взаємодії різноспрямованих і неузгоджених процесів.

В якості висновка зазначимо, що трансформація ринку праці України під впливом діджиталізації не зводиться до оновлення його структури, а проявляється як нелінійний процес. Втрачаються ознаки збалансованості системи та формується нова логіка його функціонування, що визначається взаємодією суперечливих і неузгоджених процесів.

Список використаних джерел:

1. Статистика та аналітика ринку праці. Державна служба зайнятості України. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend. 2. Дячкіна А. Ринок праці України 2026: зарплати, попит на фахівців і нові виклики. *Економічна правда.* 2026. URL: https://epravda.com.ua/biznes/rinok-praci-ukrajini-2026-zarplati-popit-na-fahivciv-i-novi-vikliki-816608/. 3. Криницька Т. Ринок праці 2026: прогнози та тенденції. *Happy Monday.* URL: https://happymonday.ua/rynok-pratsi-2026-prohnozy 4. Тренди рекрутингу та ринку праці в Україні. *CleverStaff.* URL: https://cleverstaff.net/blog/uk/18132/.

Ніколаєва М. А., Баннікова Н. А., здобувачки вищої освіти ступеня магістр*
Київський національний лінгвістичний університет, Україна

Розвиток людського капіталу в умовах цифрової трансформації через призму управління персоналом на підприємстві

У період цифрової трансформації економіки виникає потреба в новому бачені оновленних парадигм до управління людським капіталом, який визначається як ключовий ресурс конкурентоспроможності підприємства. Зростання ролі цифрових технологій формує нові вимоги до працівників, зокрема щодо адаптивності, комунікаційних навичок і безперервного розвитку компетентностей. Підходи до управління персоналом у цифровому середовищі змінилися, акцентуючи важливі кроки на процесну адаптацію та соціалізаційні зв'язки працівників, мотивацію та підвищення продуктивності праці. Важливого значення набув аналіз впливу цифровізації на розвиток людського капіталу з визначення ефективних управлінських інструментів, що знайшло відбиток через формування практичних рекомендацій для підприємства.

Людський капітал у сучасній економічній науці розглядається як сукупність знань, навичок, кваліфікацій та мотивацій працівників, що формують їх здатність створювати додану вартість і забезпечувати конкурентоспроможність організацій. Умови цифровізації посилюють його значення, оскільки саме інтелектуальні та цифрові компетентності стають ключовими факторами розвитку економіки та бізнесу [1]. Цифрова трансформація змінює вимоги до персоналу, актуалізуючи необхідність безперервного навчання, адаптивності та володіння сучасними технологіями, а також здатності ефективно працювати в цифровому середовищі [2]. Важливими складовими людського капіталу виступають цифрові компетентності та soft skills, зокрема комунікація, критичне мислення, креативність і командна взаємодія, що визначають ефективність працівників у сучасних умовах [3].

Нинішнє управління персоналом переживає докорінну трансформацію завдяки цифровізації, що змушує HR-відділи еволюціонувати у стратегічних рушіїв організаційного зростання. Спостерігається зсув акцентів: від традиційних операційних та облікових завдань до аналітичних та стратегічних, спрямованих на примноження людського потенціалу, нарощування залученості співробітників та архітектуру гнучких управлінських структур.

Застосування цифровізованих рішень, як-от HRM-інструментарій, платформи бізнес-аналітики, ШІ та хмарні рішення, дозволяє автоматизувати рутинні кадрові процедури, вдосконалити підбір кадрів, навчальні програми та системи атестації. Це, своєю чергою, веде до підвищення якості управлінських рішень та загальної продуктивності. Інтеграція цих інструментів сприяє створенню більш прозорого та швидко адаптованого середовища для роботи з персоналом [4].

* Науковий керівник – І.М. Маковецька, канд. екон. наук, доцент

Водночас, адаптивні формати організації праці – зокрема, дистанційна та змішана (гібридна) зайнятість – стають основою актуального HR-управління. Такі підходи гарантують компаніям вищу ступінь гнучкості, покращують співвідношення професійних та особистих сфер життя співробітників, а також стимулюють їхню мотивацію та результативність у сучасному цифровому кліматі [4].

Залучення нових працівників до колективу підприємства є невід'ємною складовою керування кадрами, де основна мета проявляється в забезпеченні поєднання фахівців із виробничим та корпоративним оточенням. В епоху цифровізації вирішальної ролі набувають засоби первинного введення у курс справ («онбордингу») та навчання через мережу, що пришвидшують входження особи у виконання обов'язків та покращують якість цього процесу [5]. Правильне освоєння новоприбулими своїх функцій значною мірою детерміноване спілкуванням, допомогою з боку вищого керівництва та узгодженістю з усталеними у фірмі правилами, що створює позитивне підґрунтя для фахового приєднання кадрів.

Залучення персоналу до життя підприємства передбачає опанування ним прийнятих правил, світоглядних засад та схем поведінки, які, власне, і визначають успішність праці працівників. Корпоративна філософія виступає основним рушієм упорядкування дій підлеглих та ступеня їхньої відданості справі. У цифровій реальності дедалі вагомішого значення набувають електронні засоби зв'язку, які гарантують швидкий обмін відомостями, узгодженість дій та формування єдиного інформаційного поля установи [6].

Стимулювання працівників у часи розвитку цифрових технологій акцентується на збалансованому застосуванні як матеріальних, так і нематеріальних чинників, спрямованих на збільшення їхньої зацікавленості та продуктивності діяльності [7].

Існує пряма кореляція між рівнем спонукання працівника до роботи та результативністю його діяльності, причому значну роль відіграють нефінансові заохочення, такі як вдосконалення навичок, здобуття нових знань та можливість просування по службі.

В епоху цифрововізації управління часом праці набуває ключової стратегічної ваги, адже електронні засоби уможливлюють більш раціональне складання графіків, моніторинг та розподіл кадрів, що веде до кращого використання робочих годин та покращення віддачі від співробітників [6].

Поширення гнучких робочих графіків, а також дистанційного та змішаного (гібридного) формату працевлаштування працівників сприяє більш продуманому розподілу робочого часу та збільшує здатність персоналу пристосовуватися до мінливих обставин праці. Зазначені методи дозволяють гармонійно поєднати професійні обов'язки з особистими потребами, що загалом підвищує успішність установи [4].

Підтримання рівноваги між службовими обов'язками та особистим життям (work-life balance)визнається суттєвим елементом, що стимулює працівників, покращує їхній стан та збільшує виробничі показники. Забезпечення цього балансу за допомогою сучасних цифрових HR-рішень і адаптивних схем

зайнятості позитивно відображається як на зацікавленні персоналу, так і на загальній дієвості компаній [7].

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що в умовах цифрової трансформації управління персоналом набуває стратегічного характеру та ґрунтується на розвитку людського капіталу, цифрових компетентностей і гнучких організаційних практик, що безпосередньо впливають на продуктивність праці та ефективність бізнес-процесів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування цифрових HR-технологій для оптимізації адаптації, мотивації та управління робочим часом персоналу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності сучасного підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом впливу цифрових інструментів на формування work-life balance, розвиток soft skills та вдосконалення моделей управління людськими ресурсами в умовах постійних економічних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 21–25. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414; 2. Руденко В. О., Другова О. С., Бріль М. С. Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 100–106. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-16; 3. Горілий А. Р., Іванова Н. Ю. Освітні та професійні стратегії підготовки людського капіталу до цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 340–346. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.340-346; 4. Дячков Д. В., Ткаченко В. І. Сучасні й традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 248–253. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-41; 5. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801; 6. Бергер А. Д., Істомін А. Д. Цифровизація бізнес-процесів в управлінні персоналом для розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-3; 7. Материнська О. А., Любченко В. В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168.

Пащенко Ю.В., канд. екон. наук, доцент
Слухай Я.В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Трансформація ринку праці в Україні під впливом глобалізації та цифрових технологій

Сучасний ринок праці зазнає масштабних змін під впливом глобалізаційних процесів та інтенсивного розвитку цифрових технологій. Глобалізація сприяє інтеграції національних економік у світовий економічний простір, посиленню міжнародної конкуренції, мобільності трудових ресурсів і поширенню нових моделей організації праці. Одночасно цифрові технології, зокрема автоматизація, штучний інтелект, великі дані, цифрові платформи та хмарні сервіси, трансформують структуру зайнятості, професійні вимоги та характер трудових відносин.

Для України ці процеси мають особливе значення, оскільки трансформація ринку праці відбувається в умовах економічної нестабільності, структурних реформ, євроінтеграційних процесів і необхідності модернізації національної економіки. Крім того, розвиток цифрової економіки створює нові можливості для інтеграції українських фахівців у глобальний ринок праці, особливо у сферах інформаційних технологій, креативних індустрій та дистанційної зайнятості.

Глобалізація суттєво змінила механізми функціонування ринку праці в Україні. Насамперед це проявляється у зростанні трудової мобільності населення, поширенні міжнародної міграції та інтеграції українських працівників у глобальні виробничі й сервісні ланцюги. Відкритість економіки сприяє залученню іноземних інвестицій, однак водночас посилює конкуренцію між працівниками як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці [1].

Одним із найбільш помітних наслідків глобалізації стало зростання попиту на висококваліфікованих спеціалістів із цифровими навичками. Традиційні професії поступово трансформуються або частково втрачають актуальність унаслідок автоматизації виробничих процесів.

Особливе значення у трансформації ринку праці відіграє цифровізація економіки. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє зміні форм зайнятості, розширенню можливостей дистанційної роботи та розвитку фриланс-економіки. Після пандемії COVID-19 дистанційна праця стала важливим елементом трудових відносин, а в Україні її поширення прискорилося завдяки розвитку цифрової інфраструктури та потребі забезпечення безперервності економічної діяльності в умовах кризових викликів.

Дистанційна зайнятість відкрила українським працівникам доступ до міжнародного ринку праці без необхідності фізичної міграції. Українські спеціалісти дедалі частіше працюють на іноземні компанії, виконують проєкти через цифрові платформи або створюють власні онлайн-бізнеси. Така тенденція сприяє підвищенню доходів окремих категорій працівників, однак водночас формує нові виклики щодо соціального захисту, регулювання гіг-економіки та оподаткування доходів.

Важливим аспектом трансформації ринку праці є зміна вимог до професійних компетентностей. Сучасний працівник повинен володіти не лише вузькопрофесійними знаннями, а й цифровими навичками, критичним мисленням, адаптивністю, комунікативними здібностями та готовністю до безперервного навчання. Концепція «навчання впродовж життя» стає ключовою умовою професійної конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливого значення набуває реформування системи освіти та професійної підготовки відповідно до потреб цифрової економіки.

Разом із позитивними ефектами цифровізація створює низку ризиків. Одним із них є цифрова нерівність, яка проявляється у різному рівні доступу населення до сучасних технологій, цифрової освіти та якісного інтернет-зв'язку. Найбільш уразливими категоріями залишаються мешканці сільської місцевості, особи старшого віку та працівники традиційних галузей економіки, які мають обмежені можливості для професійної перекваліфікації.

Крім того, автоматизація та використання штучного інтелекту можуть призводити до часткового витіснення працівників із певних сфер діяльності. Особливо це стосується адміністративної роботи, логістики, банківських послуг, виробництва та сфер, де переважають стандартизовані операції. Водночас технологічний розвиток не лише ліквідує окремі професії, а й створює нові види зайнятості, пов'язані з обслуговуванням цифрових систем, аналітикою, розробкою програмного забезпечення та управлінням інноваціями.

Для України важливим викликом залишається трудова міграція. Висококваліфіковані працівники нерідко шукають кращих умов праці за кордоном, що створює ризики втрати людського капіталу. Разом із тим цифровізація відкриває альтернативну можливість - працювати на міжнародному ринку, залишаючись в Україні. Це сприяє надходженню валютних доходів, розвитку підприємництва та посиленню інтеграції держави у глобальну економіку.

Таким чином, ринок праці в Україні перебуває у стані активної трансформації під впливом глобалізації та цифрових технологій. Ефективна адаптація до нових умов потребує комплексного підходу, який передбачає модернізацію системи освіти, розвиток цифрових компетентностей населення, удосконалення трудового законодавства та підтримку інноваційної економіки. Лише за умов ефективного поєднання державної політики, бізнес-ініціатив та розвитку людського капіталу Україна зможе повною мірою реалізувати потенціал цифрової трансформації ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Ланська С, Воскобойник Д. Трансформація ринку праці України в контексті глобальних економічних викликів. Економіка і організація управління. 2025. №3(59). С. 73-84. DOI:https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.7. (дата звернення: 04.05.2026).

Полозов М.О., здобувач вищої освіти ступеня магістр*
Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна

Роль цифрових компетентностей та soft skills у підготовці сучасного фахівця

У сучасних умовах розвитку суспільства система вищої освіти зазнає значних змін. Цифровізація освітнього середовища, розвиток інформаційних технологій та трансформація ринку праці формують нові вимоги до професійної підготовки майбутніх фахівців. Сьогодні роботодавці очікують від випускників закладів вищої освіти не лише ґрунтовних професійних знань, але й високого рівня цифрової компетентності, здатності до комунікації, критичного мислення, адаптивності та роботи в команді. Саме тому формування цифрових компетентностей і soft skills стає важливим напрямом сучасної вищої освіти [1].

Цифрова компетентність є ключовою для сучасного фахівця. Вона включає вміння використовувати цифрові технології у професійній діяльності, навчанні та повсякденному житті. Для здобувачів закладів вищої освіти цифрова компетентність означає здатність працювати з електронними ресурсами, онлайн-платформами, цифровими сервісами та сучасними програмними продуктами [2].

Особливої актуальності розвиток цифрових компетентностей набув після поширення дистанційного та змішаного навчання. Освітній процес сьогодні активно використовує такі платформи, як Google Classroom, Moodle, Zoom та інші цифрові інструменти. Вони дозволяють забезпечити ефективну взаємодію між викладачем і здобувачами, організовувати онлайн-лекції, тестування, обмін навчальними матеріалами та контроль знань.

Сучасний фахівець повинен уміти швидко знаходити інформацію, аналізувати її, працювати з цифровими даними та адаптуватися до постійного оновлення технологій. Саме тому розвиток цифрової грамотності є необхідною умовою професійної підготовки конкурентоспроможного спеціаліста.

Поряд із цифровими компетентностями важливу роль відіграють soft skills – універсальні навички, які забезпечують ефективну взаємодію людини з іншими людьми та допомагають успішно реалізовувати себе у професійній діяльності. На сучасному ринку праці роботодавці дедалі більше звертають увагу не лише на професійні знання, але й на комунікативні здібності, відповідальність, емоційний інтелект та здатність працювати в команді.

Основні soft skills сучасного фахівця наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні soft skills сучасного фахівця

Soft skills	Значення для професійної діяльності
Комунікація	Ефективна взаємодія з колегами та клієнтами
Критичне мислення	Аналіз інформації та прийняття рішень
Адаптивність	Швидке пристосування до змін
Робота в команді	Спільне вирішення професійних завдань
Тайм-менеджмент	Раціональне планування діяльності

* Науковий керівник – О.С. Митцева, кандидат педагогічних наук, доцент

Розвиток soft skills у здобувачів значною мірою залежить від організації освітнього процесу у закладах вищої освіти. Викладачі сьогодні виконують не лише функцію передачі знань, але й роль наставників, які сприяють розвитку особистісних і професійних якостей майбутніх спеціалістів. Використання інтерактивних методів навчання, групових проєктів, дискусій та презентацій допомагає формувати комунікативні навички, критичне мислення та вміння працювати в команді.

Важливим фактором є також здатність здобувачів до самоосвіти та безперервного професійного розвитку. Сучасний ринок праці швидко змінюється під впливом цифрових технологій, тому фахівець повинен постійно вдосконалювати свої знання та навички. У цьому контексті вища освіта має створювати умови для формування готовності до навчання впродовж життя [3].

Важливу роль у формуванні цифрових компетентностей та soft skills відіграє інтеграція сучасних технологій у навчальний процес. Використання мультимедійних матеріалів, онлайн-платформ, інтерактивних завдань та цифрових сервісів підвищує зацікавленість здобувачів у навчанні та сприяє розвитку їхньої самостійності. Здобувачі отримують можливість не лише засвоювати теоретичний матеріал, але й застосовувати знання на практиці, працювати з інформаційними ресурсами та вдосконалювати навички цифрової взаємодії.

Крім того, сучасна освіта повинна орієнтуватися на потреби ринку праці та вимоги роботодавців. Багато компаній сьогодні звертають увагу на здатність працівника швидко адаптуватися до нових умов, ефективно працювати в команді та використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності. Саме тому заклади вищої освіти мають створювати освітнє середовище, у якому здобувачі зможуть розвивати не лише фахові знання, але й універсальні компетентності, необхідні для майбутньої кар’єри.

Також важливим аспектом сучасної вищої освіти є формування у здобувачів мотивації до постійного професійного розвитку та самоосвіти. У сучасному інформаційному суспільстві знання швидко оновлюються, а цифрові технології та вимоги ринку праці постійно змінюються. У зв’язку з цим професійні навички, отримані під час навчання, потребують регулярного вдосконалення та оновлення. Саме тому майбутній фахівець повинен бути готовим до безперервного навчання впродовж усього життя, самостійного пошуку нової інформації та опанування сучасних технологій.

Важливу роль у цьому процесі відіграє заклад вищої освіти, який має не лише забезпечувати студентів професійними знаннями, але й формувати навички самоорганізації, відповідальності та прагнення до професійного зростання. Розвиток мотивації до самонавчання сприяє підвищенню конкурентоспроможності майбутнього спеціаліста, його здатності адаптуватися до змін та ефективно працювати в умовах сучасного цифрового середовища.

Отже, цифрові компетентності та soft skills є важливими складовими професійної підготовки сучасного фахівця. У сучасних умовах трансформації ринку праці заклади вищої освіти повинні забезпечувати не лише формування професійних знань, але й розвиток універсальних навичок, необхідних для

успішної професійної діяльності. Поєднання цифрової грамотності, комунікативних здібностей, критичного мислення та здатності до адаптації дозволяє підготувати конкурентоспроможного спеціаліста, здатного ефективно працювати в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Ганаба С. Soft skills епохи «плинної модерності»: як змінюється змістове наповнення освіти. Вища освіта України. 2023. №2 (89). С. 27–34; 2. Опалюк Т. Цифрова компетентність як складова професійної компетентності студентів філологічних спеціальностей. Освіта. Інноватика. Практика. 2021. Т.10. №8. С. 43–49; 3. Basilotta-Gómez V., Matarranz M., Casado-Aranda L.-A., Otto A. Teachers' digital competencies in higher education: a systematic literature review. International Journal of Educational Technology in Higher Education. 2022. Vol. 19. Article 8.

Полозова О.О., здобувач вищої освіти ступеня магістр[*]*
Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна

Вища освіта в умовах цифрової трансформації економіки: нові підходи до підготовки фахівців

Сучасний світ переживає активну цифрову трансформацію, яка суттєво впливає на всі сфери економіки. Автоматизація бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту, цифрових платформ, дистанційної комунікації та онлайн-сервісів змінюють вимоги до працівників на ринку праці. У таких умовах система вищої освіти повинна адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи підготовку фахівців, здатних ефективно працювати в цифровому середовищі.

Актуальність теми полягає в тому, що традиційні підходи до навчання вже не повністю відповідають сучасним вимогам роботодавців, тому виникає потреба у впровадженні нових освітніх підходів. Цифрова трансформація економіки створює нові виклики для закладів вищої освіти, але водночас відкриває нові можливості для модернізації освітнього процесу. Саме тому питання оновлення підходів до підготовки фахівців є надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Цифрова економіка суттєво впливає на структуру сучасного ринку праці. Багато професій за останні роки трансформувалися через автоматизацію процесів та активне використання цифрових технологій. Наприклад, у традиційних сферах, таких як фінанси, логістика, менеджмент чи маркетинг, працівники щоденно використовують цифрові системи управління, CRM-платформи, аналітичні сервіси, онлайн-комунікацію та інструменти автоматизації.

Окремо варто відзначити вплив штучного інтелекту, який уже змінює підходи до виконання багатьох професійних завдань. Частина рутинних операцій

[*] Науковий керівник – О. С. Митцева, кандидат педагогічних наук, доцент

автоматизується, натомість зростає цінність аналітичного мислення, здатності приймати рішення, творчого підходу та ефективної комунікації [1].

У таких умовах сучасний фахівець має володіти не лише професійними знаннями, а й комплексом додаткових компетентностей, які забезпечують його конкурентоспроможність на ринку праці (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компетентності сучасного фахівця в умовах цифрової економіки

Компетентність	Характеристика
Цифрова грамотність	Вміння працювати з сучасними цифровими інструментами та платформами
Критичне мислення	Аналіз інформації та прийняття обґрунтованих рішень
Адаптивність	Швидке пристосування до змін у професійному середовищі
Комунікаційні навички	Ефективна взаємодія в команді та онлайн-комунікація
Самонавчання	Готовність до постійного професійного розвитку

Таким чином, сучасний ринок праці потребує не вузькоспеціалізованого виконавця, а універсального фахівця, здатного швидко освоювати нові інструменти та працювати в умовах постійних змін.

У зв’язку з цим заклади вищої освіти змушені переглядати традиційні підходи до навчання. Одним із ключових напрямів змін є перехід від знаннєвої моделі освіти до компетентнісного підходу. Якщо раніше основна увага приділялася накопиченню теоретичних знань, то сьогодні важливим стає формування практичних навичок, які здобувач зможе застосовувати у реальній професійній діяльності.

Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація самого освітнього середовища. Сучасні університети активно використовують електронні освітні платформи, системи дистанційного навчання, онлайн-лекції, інтерактивні тести та цифрові навчальні матеріали. Особливо помітною така трансформація стала після активного розвитку дистанційного навчання.

Основні зміни у підходах до вищої освіти в умовах цифрової трансформації економіки включають [2]:

– перехід до компетентнісного підходу, за якого основна увага приділяється не лише засвоєнню теоретичних знань, а й формуванню практичних професійних навичок;

– активне використання цифрових освітніх платформ, зокрема систем дистанційного навчання, онлайн-курсів, інтерактивних тестів, відеолекцій та електронних навчальних матеріалів;

– запровадження практикоорієнтованого навчання, що передбачає роботу з кейсами, проєктними завданнями, моделюванням реальних професійних ситуацій та командною взаємодією;

– розвиток міждисциплінарного підходу, який дозволяє поєднувати знання з кількох сфер для більш комплексної підготовки майбутніх фахівців;

– формування культури безперервного навчання, оскільки в умовах швидкого розвитку технологій знання та навички потребують постійного оновлення.

Сучасні підходи до навчання також передбачають активніше використання практичних форматів роботи. Серед них особливо поширеними є кейс-методи, проєктне навчання, моделювання професійних ситуацій, командна робота та вирішення практичних завдань. Такий формат дозволяє здобувачам не лише отримувати знання, а й формувати навички їх застосування на практиці.

Ще одним важливим напрямом є міждисциплінарний підхід. Сьогодні професійна діяльність рідко обмежується знаннями лише в межах однієї спеціальності. Економісту необхідно розуміти цифрові інструменти аналізу даних, менеджеру – принципи цифрової комунікації, а маркетологу – основи автоматизації реклами та роботи онлайн-платформ. Саме тому сучасна освіта має забезпечувати більш комплексну підготовку.

Наприклад, до навчальних програм доцільно інтегрувати базові курси з аналізу даних, цифрових сервісів управління проєктами або основ роботи зі штучним інтелектом. Це дозволить здобувачам отримати не лише профільні знання, а й практичні інструменти, які безпосередньо використовуються в сучасному професійному середовищі.

Водночас цифрова трансформація створює і певні труднощі для системи вищої освіти. Не всі навчальні заклади мають достатню технічну базу для впровадження сучасних цифрових рішень. Крім того, швидкий розвиток технологій призводить до того, що навчальні програми можуть швидко втрачати актуальність. Ще одним викликом є необхідність постійного підвищення цифрової компетентності самих викладачів.

Також важливим аспектом є психологічна адаптація учасників освітнього процесу до нових форматів навчання. Не всі здобувачі однаково ефективно сприймають дистанційні або цифрові формати роботи, а надмірна цифровізація може впливати на якість живої комунікації та взаємодії.

Практичними заходами, які можуть бути впроваджені для полегшення адаптації здобувачів до нових умов освітнього процесу, є проведення адаптаційних тренінгів щодо роботи в цифровому освітньому середовищі, організація психологічної підтримки та консультацій, впровадження менторських програм для першокурсників, поєднання онлайн- та офлайн-форматів навчання для збереження соціальної взаємодії, а також гнучкий підхід до навчального навантаження з метою зниження рівня стресу [3].

Попри ці труднощі, очевидно, що цифрова трансформація освіти є необхідним процесом. Сучасний ринок праці вимагає від випускників гнучкості, технологічної обізнаності та готовності до безперервного навчання, а отже, система вищої освіти має відповідати цим вимогам.

Отже, цифрова трансформація економіки суттєво змінює вимоги до професійної підготовки сучасних фахівців. Автоматизація процесів, розвиток цифрових технологій та зміни на ринку праці формують потребу у новому типі спеціаліста, який поєднує професійні знання, цифрові компетентності, критичне мислення, комунікаційні навички та здатність до постійного саморозвитку.

У таких умовах система вищої освіти повинна адаптуватися до сучасних викликів через впровадження компетентнісного підходу, використання цифрових освітніх технологій, посилення практичної підготовки та оновлення змісту навчальних програм.

Таким чином, модернізація вищої освіти є важливою умовою підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Биков В. Ю., Спірін О. М., Пінчук О. П. Цифрова трансформація освіти і педагогічної науки: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2023. № 1. С. 1–15; 2. Кремень В. Г. Освіта в умовах цифрової трансформації суспільства. *Вища освіта України.* 2024. № 2. С. 5–14; 3. Луговий В. І., Саух П. Ю. Модернізація вищої освіти України в умовах цифровізації економіки. *Педагогіка і психологія.* 2023. № 4. С. 12–21.

Прядко О.М., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна
Заіка О.В., ст. викладач
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна

Формування цифрових компетентностей майбутніх маркетологів у процесі професійної підготовки

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки цифрові компетентності стають ключовим чинником конкурентоспроможності фахівців з маркетингу. Перехід до data-driven маркетингу, омніканальних комунікацій, використання штучного інтелекту та аналітики даних вимагає від випускників закладів вищої освіти не лише теоретичних знань, а й практичних навичок роботи з цифровими інструментами. Актуальність теми зумовлена розривом між вимогами ринку праці та рівнем підготовки майбутніх маркетологів, що підтверджується емпіричними дослідженнями українських підприємств та освітніх програм [1, 2, 3]. Формування цифрових компетентностей у процесі професійної підготовки дозволяє забезпечити адаптивність випускників до швидких змін у професійному середовищі.

Цифрова компетентність майбутніх маркетологів – це інтегральна здатність, яка включає знання, уміння та ставлення, необхідні для ефективного використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності. Вона охоплює технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські компоненти.

На основі рамки DigComp 2.2 та вітчизняних досліджень виділяють ключові складові [2]: інформаційну грамотність, створення цифрового контенту, комунікацію та співпрацю в цифровому середовищі, цифрову безпеку, аналітику даних, роботу з CRM-, ERP- та BI-системами, SMM, SEO та інструментами ШІ.

Наукові публікації підкреслюють, що цифрові компетентності є основою професійної підготовки. У статті Юрченко О.А. та Трушкіна Н.В. обґрунтовують цифрову компетентність як ключову складову системи підготовки маркетологів. Підкреслюють, що актуальність дослідження зумовлена зростаючим значенням цифрових компетентностей у професійній діяльності маркетологів, необхідністю оновлення освітніх програм та потребою гармонізації підготовки фахівців із динамічними вимогами цифрової економіки [1]. Автори на основі аналізу освітніх програм українських ЗВО та опитування підприємств констатують фрагментарність інтеграції цифрових дисциплін і пропонують модернізацію програм через розширення практичних модулів з CRM, аналітики та проєктного навчання.

Сидорук Є.О. визначає сутність і структурні компоненти цифрової компетентності бакалавра маркетингу, спираючись на DigComp та потреби ринку. Вона акцентує увагу на таких елементах, як аналіз даних та інсайти, цифровий маркетинг і соціальні медіа, UX-дизайн, ШІ та машинне навчання [2].

Кулаков Р. та Паламарчук В. досліджують психологічні бар'єри (цифрова тривожність, технологічне уникання, низька самоефективність), що перешкоджають формуванню цих компетентностей, і пропонують психолого-педагогічні стратегії їх подолання [3].

Формування цифрових компетентностей відбувається через компетентнісний підхід з інтеграцією сучасних педагогічних технологій: проєктно-орієнтоване навчання (розробка реальних digital-кампаній); використання LMS-платформ, симуляторів та хмарних сервісів; практичну роботу з аналітичними інструментами (Google Analytics, Power BI, CRM, ERP); партнерства з бізнесом та сертифікаційні курси.

Рекомендації українських дослідників включають: оновлення навчальних планів відповідно до DigComp, впровадження міждисциплінарних модулів, розвиток цифрової культури та подолання психологічних бар'єрів через поступове десенсибілізування та досвід успіху.

На основі аналізу останніх публікацій було систематизовані основні висновки та рекомендації щодо формування цифрових компетентностей майбутніх маркетологів (табл. 1.)

Таблиця 1

Основні висновки та рекомендації щодо формування цифрових компетентностей майбутніх маркетологів

Автор(и), рік	Ключові висновки	Рекомендації для ЗВО
Юрченко О.А., Трушкіна Н.В., 2025	Недостатній рівень цифрових навичок персоналу, фрагментарність програм	Розширення модулів з CRM, BI, проєктне навчання, партнерства з бізнесом
Сидорук Є.О., 2025	Структурні компоненти: аналіз даних, SMM, ШІ, UX	Інтеграція DigComp, оцінювання через портфоліо та практичні завдання
Кулаков Р., Паламарчук В., 2025	Психологічні бар'єри (тривожність, уникання) гальмують розвиток	Психолого-педагогічні стратегії: емоційна регуляція, підвищення самоефективності

Джерело: сформовано авторами за [1, 2, 3]

На основі проведеного дослідження було отримано висновок що формування цифрових компетентностей майбутніх маркетологів є стратегічним завданням вищої освіти в Україні. Наукові дослідження українських науковців підтверджують необхідність комплексного підходу, що поєднує теоретичну базу, практичну орієнтацію та психологічну підтримку. Впровадження оновлених моделей підготовки забезпечить випускникам конкурентоспроможність, здатність до data-driven рішень та швидку адаптацію до змін. Перспективними напрямами залишаються подальше дослідження ефективності таких моделей, інтеграція ШІ в навчальний процес та посилення співпраці ЗВО з бізнес-середовищем.

Формування ключових компетенцій у період становлення цифрової держави відіграє важливу роль і має певну специфіку, тому що скоро не буде мати місце жодна сфера діяльності, в якій не використовувалися б або не лежали в основі компетенції у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

За результатами дослідження, очевидним є те, що сьогодні потрібні люди, здатні не лише провести цифрову трансформацію, а й розробити для цифрових підприємств нові бізнес-моделі. Таким чином, цифрова трансформація і цифрова економіка, вимагає нових фахівців з іншими навичками та ключовими компетенціями, що неминуче спричиняє реформування системи освіти, появу сучасних освітніх інститутів та пропозиція актуальних програм навчання на ринку освітніх послуг [4].

Список використаних джерел:

1. Юрченко О.А., Трушкіна Н.В. Цифрова компетентність як ключова складова системи підготовки маркетологів у контексті глобальних і національних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 24. С. 101–110; 2. Сидорук Є.О. Цифрова компетентність бакалавра маркетингу: сутність поняття та структурні компоненти. *Вісник післядипломної освіти: Серія «Педагогічні науки»*. 2025. 32(61). С. 128–144; 3. Кулаков Р., Паламарчук В. Психологічні бар’єри у формуванні цифрових компетентностей майбутніх маркетологів та шляхи їх подолання. *Психологія: реальність і перспективи*. 2025. №25. С. 54–63; 4. Прядко О.М., Олініченко К.С. Формування ключових компетенцій персоналу в процесі цифровізації. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2023 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2023. С. 172-174

Семак Л. А., канд. філол. наук, доцент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Успішні спроби протидії мовній агресії в діловій комунікації

У сучасному професійному середовищі проблема мовної агресії набуває особливої актуальності, оскільки ефективність ділової комунікації значною мірою залежить від психологічного комфорту учасників спілкування, дотримання етичних норм та здатності підтримувати конструктивний діалог. Мовна агресія є одним із найпоширеніших проявів деструктивної поведінки в професійному середовищі, що негативно впливає на атмосферу в колективі, рівень довіри між працівниками, продуктивність праці та емоційний стан учасників комунікації. Саме тому важливого значення набуває дослідження способів протидії мовній агресії, що спрямовані на формування безпечного комунікативного простору та розвиток культури професійного спілкування.

Мовна агресія в діловій комунікації проявляється через образливі висловлювання, приниження, психологічний тиск, маніпуляції, категоричність, сарказм, дискредитацію співрозмовника або навмисне створення емоційного дискомфорту. Сучасні науковці, які досліджуть мовну агресію (Л. Білоконенко, Т. Бондаренко, Г. Вусик, О. Кузик, К. Тараненко та ін.), зауважуть, що її особливістю є те, що агресивний вплив реалізується не фізично, а через систему мовних засобів, які можуть мати як відкритий, так і прихований характер. Науковиця Г. Л. Вусик пояснює: «Агресія – це цілеспрямована деструктивна поведінка, яка суперечить нормам і правилам співіснування людей у суспільстві і завдає шкоди об’єктам нападу, а також заподіює фізичну шкоду людям, викликає у них негативні переживання, стан напруженості, страху, пригніченості» [1, с. 24]. На думку О. П. Гуз, «мовленнєва агресія може проявлятися як у різних типах спілкування (міжособистісного, групового, масового), так і у будь-якому дискурсі незалежно від його часових та національних факторів [2, с. 154]. У професійному середовищі мовна агресія часто маскується під жорсткий стиль управління, вимогливість або «професійну критику», однак її наслідки здебільшого руйнують комунікативну взаємодію та провокують конфлікти.

Помічено, що однією з найбільш успішних спроб протидії мовній агресії є впровадження принципів ненасильницького спілкування. Ця модель комунікації ґрунтується на відмові від звинувачень, принижень та агресивних оцінок і передбачає використання коректних мовних конструкцій, орієнтованих на співпрацю. У межах ненасильницького спілкування особливого значення набувають так звані «Я-повідомлення», що дозволяють висловлювати власні емоції та потреби без агресивного тиску на співрозмовника. Наприклад, замість висловлювання *Ви постійно ігноруєте мої зауваження* мовець може сказати *Я відчуваю труднощі в роботі, коли мої пропозиції залишаються без обговорення*. Подібна трансформація мовлення сприяє зниженню конфліктності та створює умови для конструктивного діалогу.

На нашу думку, важливим напрямом протидії мовній агресії є розвиток емоційного інтелекту працівників. Успішні практики сучасних організацій демонструють, що здатність контролювати власні емоції, розуміти психологічний стан співрозмовника та адекватно реагувати на конфліктні ситуації значно знижує рівень агресивної комунікації. Працівники, які володіють навичками емоційної саморегуляції, рідше використовують деструктивні мовні конструкції та ефективніше вирішують професійні суперечки. Особливу роль у цьому процесі відіграють тренінги з комунікативної компетентності, розвитку емпатії та конфліктології.

Спостережено, що в багатьох професійних колективах ефективною формою протидії мовній агресії стало впровадження корпоративних кодексів етики. Такі документи визначають норми професійного спілкування, регламентують допустимі форми комунікації та передбачають відповідальність за прояви вербальної агресії, дискримінації чи психологічного тиску. Наявність чітко сформульованих правил сприяє формуванню безпечного комунікативного середовища та допомагає попереджати конфлікти ще на початковому етапі їх виникнення. Особливо важливо, що корпоративна етика формує спільні стандарти мовленнєвої поведінки для всіх учасників професійної взаємодії незалежно від їхнього статусу чи посади.

Уважаємо, що однією з успішних практик протидії мовній агресії є використання технік асертивної комунікації. Асертивність передбачає вміння впевнено й коректно відстоювати власну позицію без агресії та порушення прав інших людей. У діловому спілкуванні це проявляється у здатності чітко формулювати думки, аргументувати власну позицію, відмовляти без почуття провини та реагувати на агресивні висловлювання без емоційної ескалації. Наприклад, у відповідь на агресивне зауваження *Ви абсолютно некомпетентні* асертивна реакція може звучати так *Я готовий обговорити конкретні недоліки роботи, якщо вони будуть сформульовані конструктивно*. Подібна стратегія дозволяє нейтралізувати агресію та перевести спілкування в професійну площину.

Успішним способом протидії мовній агресії є також розвиток культури конструктивного зворотного зв'язку. У багатьох організаціях поширюється практика надання коментарів до роботи працівника без використання принизливої чи категоричної лексики. Конструктивний зворотний зв'язок орієнтований не на особистість співрозмовника, а на аналіз конкретних професійних дій. Наприклад, замість фрази *Ви погано виконали завдання* використовується формулювання *У цьому звіті є неточності, які варто доопрацювати*. Такий підхід сприяє збереженню професійної гідності працівника та формує атмосферу взаємної поваги.

Сьогодні вже доведено, що важливе значення у протидії мовній агресії має медіація та практика врегулювання конфліктів за участю нейтральної сторони. У сучасних компаніях дедалі частіше використовуються механізми внутрішнього посередництва, що допомагають учасникам конфлікту перейти від емоційного протистояння до конструктивного обговорення проблеми. Медіація дозволяє

знизити рівень агресивності комунікації, відновити взаєморозуміння та сформувати ефективні моделі подальшої взаємодії.

Неабияку роль у протидії мовній агресії відіграє комунікативна компетентність керівника. Саме стиль мовлення керівництва значною мірою визначає характер комунікації в колективі. Якщо керівник демонструє повагу до співробітників, використовує коректні мовні формули, уникає принижень та агресивної критики, це формує відповідну модель поведінки для всього колективу. Натомість авторитарний стиль спілкування, заснований на криках, наказах і психологічному тиску, створює токсичне середовище та провокує поширення мовної агресії між працівниками.

У цифровому професійному середовищі успішні спроби протидії мовній агресії пов’язані з розвитком цифрового етикету. Онлайн-комунікація часто ускладнює адекватне сприйняття емоцій співрозмовника, тому різкі повідомлення, надмірне використання великих літер чи агресивних формулювань можуть спричиняти конфлікти. Для запобігання цьому багато організацій розробляють правила корпоративного онлайн-спілкування, які передбачають дотримання ввічливого стилю листування, коректне формулювання критики та уникнення емоційно забарвлених висловлювань. Такі практики сприяють формуванню культури поважного цифрового спілкування.

Успішні приклади протидії мовній агресії демонструють також освітні установи, де активно впроваджуються програми розвитку комунікативної культури. Проведення тренінгів, семінарів та практичних занять із професійної етики, конфліктології та психології спілкування сприяє формуванню навичок конструктивної взаємодії. Усвідомлення деструктивного характеру певних мовних конструкцій дозволяє ефективніше протидіяти їхньому впливу. Важливим аспектом протидії мовній агресії є підтримка психологічної безпеки в колективі. Успішні організації створюють умови, за яких працівники можуть відкрито висловлювати власну думку без страху приниження чи агресивної реакції. Формування атмосфери довіри та взаємоповаги сприяє зниженню рівня комунікативної напруги та мінімізує ризик виникнення мовної агресії.

Отже, успішні спроби протидії мовній агресії в діловій комунікації базуються на поєднанні етичних, психологічних і комунікативних механізмів. Вони передбачають розвиток ненасильницького спілкування, емоційного інтелекту, асертивності, культури конструктивного зворотного зв’язку та професійної етики.

Список використаних джерел:

1. Вусик Г. Л. Вираження мовленнєвої агресії в українських масмедіа під час російсько-української війни. *Науковий вісник ДДПУ імені І. Франка. Серія: Філологічні науки (мовознавство)*. 2022. No 17. С. 23 – 27. DOI https://doi.org/10.24919/2663-6042.17.2022.44 2. Гуз О. П. Особливості вираження вербальної агресії в масмедійному дискурсі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія філологічна.* 2010. Вип. 13. С. 154–159.

Середюк К.В., PhD з економіки, доцент
Городнянський С.К., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Спеціалізовані цифрові системи управління ресурсами в забезпеченні ефективного використання кадрового потенціалу IT-компаній

Сучасні умови ринку послуг з розробки програмного забезпечення, окрім якісної послуги, потребують від підприємств найвищого рівня ефективності використання кадрового потенціалу, оскільки саме людські ресурси залишаються визначальним чинником конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості розвитку компанії. Для IT-компаній що функціонують у динамічному проектному середовищі проблема раціонального використання кадрового потенціалу є особливо актуальною. Ефективність бізнесу безпосередньо залежить від якості управління завантаженням персоналу, координації команд, планування робочого часу, розподілу ролей та контролю виконання завдань. Саме тому важливого значення набуває впровадження спеціалізованих цифрових систем управління ресурсами, які забезпечують інтеграцію кадрових, операційних та аналітичних процесів в єдиній інформаційній екосистемі - використання хмарних технологій вважається доцільним задля забезпечення потреб управління персоналом [1].

Сьогодні бізнес використовує всі доступні методи автоматизації задля підвищення ефективності та збереження фінансових ресурсів. Одним з таких методів є використання систем автоматизації професійних послуг (PSA - Professional Services Automation system), які включають в себе широкий перелік аспектів керування бізнесом - планування, облік, координація та аналіз використання людських, часових і проектних ресурсів підприємства, бюджетування, контроль фінансових показників. Використання таких систем дозволяє спростити управлінські процедури та формувати основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень щодо використання кадрового потенціалу підприємства, що, в свою чергу, позитивно впливає на операційну ефективність та фінансові показники [2].

Необхідність використання таких систем зумовлена специфікою діяльності IT-компаній. На відміну від підприємств традиційних галузей, у сервісному IT-бізнесі основним ресурсом є знання, компетентності, професійний досвід і здатність персоналу виконувати проектні завдання у визначені строки та в межах заданих бюджетів. За цих умов неефективне планування завантаження працівників, дублювання функцій, перевантаження окремих фахівців або простої в роботі безпосередньо впливають на продуктивність, якість послуг і фінансовий результат компанії. Саме тому такі цифрові системи управління бізнесом виступають в якості ключового засобу оптимізації управління кадровим потенціалом.

Використання цифрових технологій у сфері управління бізнесом, зокрема - ресурсами та кадровим потенціалом, дає змогу підвищити швидкість та якість прийняття рішень, забезпечити прозорість завантаження та знизити зайвий час

що витрачається на ручну компоновку та аналіз даних. Автоматизація HR- і суміжних управлінських функцій сприяє більш оперативному реагуванню на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, знижує рівень організаційних втрат часу та підвищує загальну керованість підприємства [1]. Для ІТ-компаній в секторі надання послуг з розробки це має особливу цінність, оскільки цифрові системи дозволяють синхронізувати кадрові рішення з реальним станом проектного портфеля, потребами клієнтів, наявністю спеціалістів відповідної кваліфікації і навіть їх ментальним станом та готовності до викликів.

Практичне значення спеціалізованих цифрових систем управління ресурсами полягає у створенні умов для більш ефективного використання кадрового потенціалу. Такі системи дозволяють:

- здійснювати планування участі працівників у проектах з урахуванням їх компетентностей, поточного завантаження та доступності;
- контролювати використання робочого часу;
- виявляти дисбаланси у розподілі праці;
- формувати дані для оцінки продуктивності окремих працівників і команд;
- своєчасно прогнозувати кадрові потреби.

Крім того, PSA системи підвищують обґрунтованість рішень щодо найму, ротації, розвитку та утримання персоналу. У результаті кадровий потенціал використовується більш повно, цілеспрямовано та відповідно до стратегічних і операційних цілей компанії.

Ефективність цифровізації управління проявляється як на рівні окремих процесів так і на рівні загальної результативності підприємства. Дослідження зарубіжних авторів підтверджують, що цифрова трансформація позитивно корелює з операційною результативністю компаній та здатна покращувати їх фінансові показники за умови системного впровадження цифрових рішень [2]. Це свідчить про те, що використання платформ автоматизації управління бізнесом може розглядатися як один із важливих чинників зростання ефективності ІТ-бізнесу. У даному контексті такі системи є як засобом автоматизації рутинних операцій так і складовою цифрової трансформації підприємства загалом - без якої масштабування бізнесу в певних випадках може бути просто неможливим.

Разом з тим, впровадження таких систем критично залежить від належного організаційного забезпечення. Їх ефективність напряму пов’язана з рівнем цифрової зрілості компанії, готовності керівництва до використання даних у процесі прийняття рішень, якості побудови бізнес-процесів, а також від здатності персоналу адаптуватися до нових управлінських підходів. За відсутності чіткої організації процесів навіть найсучасніша цифрова система не забезпечить належного результату - а навпаки тільки помножить кількість хаосу в управлінні. Тому автоматизація управління ресурсами повинна супроводжуватися удосконаленням управлінських процедур, розвитком цифрових компетентностей працівників і формуванням культури роботи на основі даних.

Впровадження систем автоматизації управління бізнесом є критичним кроком на шляху масштабування підприємств в ІТ секторі. Такі системи

дозволяють підвищити якість планування, координації та контролю використання трудових ресурсів, забезпечують прозорість управлінських процесів, сприяють зниженню непродуктивних витрат часу та покращенню результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах розвитку IT-аутсорсингового бізнесу PSA системи доцільно розглядати як необхідний інструмент підвищення ефективності управління, що поєднує кадровий, операційний і стратегічний аспекти цифровізації.

Враховуючи зростаючу складність проектної діяльності IT-компаній, динамічність попиту на висококваліфіковані кадри та посилення конкуренції на глобальному ринку праці, цифрові системи управління ресурсами стають основою формування інтелектуально-орієнтованих управлінських моделей. Їх використання дозволяє перейти від інтуїтивного до data-driven управління кадровим потенціалом, що забезпечує більш високий рівень точності прогнозування, оптимізації навантаження та підвищення продуктивності праці.

Особливого значення набуває використання аналітичних інструментів, що інтегруються у PSA та HRM-системи, які дозволяють здійснювати багатовимірний аналіз ефективності персоналу, оцінку його внеску у створення доданої вартості, а також формувати обґрунтовані рішення щодо розвитку людського капіталу підприємства. Таким чином, цифрові системи виступають не лише засобом операційного управління, а й платформою стратегічного розвитку IT-компаній.

Крім того, у контексті трансформації ринку праці важливим є формування цифрових компетентностей персоналу, здатності працювати в умовах цифрового середовища, адаптуватися до нових інструментів та моделей організації праці. Це зумовлює необхідність поєднання технологічних змін із розвитком людського капіталу, що забезпечує синергетичний ефект від впровадження цифрових систем управління ресурсами.

Отже, використання спеціалізованих цифрових систем управління ресурсами в IT-компаніях є важливим напрямом підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, що поєднує технологічний, організаційний та соціально-економічний аспекти розвитку бізнесу. У межах сучасних тенденцій цифровізації та трансформації ринку праці такі системи виступають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276959; 2. Guo L., Xu L. *The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector*. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 22. Art. 12844. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/22/12844.

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Прокоф'єв С.Г., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Вплив діджиталізації соціальної звітності на розвиток людського капіталу та ринок праці

Сучасна цифровізація Пенсійного фонду України (ПФУ) являє собою фундаментальний перехід від традиційного паперового адміністрування до проактивної цифрової екосистеми, що базується на принципах «paperless» та автоматизації соціальних послуг. Центральним елементом цієї трансформації є вебпортал електронних послуг ПФУ, який виконує роль єдиної точки взаємодії між державою, роботодавцями та громадянами, забезпечуючи дистанційний доступ до страхових даних через використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Ключовим етапом реформи є впровадження електронних трудових книжок, що передбачає повне оцифрування відомостей про трудову діяльність до 10 червня 2026 року [1]. Цей процес дозволяє перенести відповідальність за збереження даних з працівника на державу, гарантуючи захист інформації від фізичного знищення та забезпечуючи прозорість розрахунку страхового стажу в реальному часі. Важливо, що дані за період після 2004 року вже інтегровані в реєстри автоматично, а оцифруванню підлягають переважно архівні записи, що значно спрощує процедуру для сучасного бізнесу.

Паралельно з оцифруванням документів ПФУ впроваджує сервіс автоматичного призначення пенсії, який кардинально змінює логіку взаємодії: тепер не людина звертається до фонду, а система проактивно нараховує виплати при настанні пенсійного віку на основі заздалегідь поданих цифрових даних. Для активації цієї послуги користувачу достатньо один раз авторизуватися на порталі, заповнити анкету та завантажити скан-копії необхідних документів, завіривши їх КЕП [2]. Це не лише мінімізує корупційні ризики та бюрократичну тяганину, а й робить соціальне забезпечення доступним для маломобільних груп населення та громадян, які перебувають за кордоном або в зоні бойових дій. Ефективність таких сервісів безпосередньо залежить від глибини міжвідомчої взаємодії, яка реалізується через національну систему «Трембіта». Завдяки цій системі ПФУ отримує миттєвий доступ до даних Міністерства юстиції, Податкової служби та інших відомств, що дозволяє в автоматичному режимі верифікувати страхові внески, доходи та факти цивільного стану, наприклад, оперативно припиняючи виплати у разі смерті особи та пришвидшуючи допомогу на поховання [3].

Проте процес діджиталізації супроводжується низкою технічних викликів, серед яких найпоширенішими є помилки при зчитуванні КЕП, спричинені як людським фактором, так і складними протокольними збоями на боці серверів ПФУ. Проблеми з чергами обробки даних під час пікових періодів звітності створюють значне навантаження на бухгалтерські служби, оскільки затримки в поданні оперативних відомостей можуть призвести до правових ризиків для роботодавців. Відсутність миттєвого зворотного зв'язку від технічної підтримки

Фонду в моменти збоїв залишається одним із бар'єрів, що стримує повну довіру бізнесу до цифрових інструментів. Цифровізація звітності ПФУ має глибокий трансформаційний вплив на ринок праці, змінюючи вимоги до професійних компетенцій. Традиційна роль бухгалтера еволюціонує від простого обліковця до фінансового аналітика та архітектора цифрових даних. Нові реалії вимагають від фахівців навичок роботи з Big Data, розуміння принципів кібербезпеки та здатності працювати в хмарних екосистемах. Це створює попит на висококваліфіковані кадри в IT-сфері та водночас актуалізує проблему структурного безробіття серед працівників низької кваліфікації, чиї рутинні функції замінюються алгоритмами. В умовах цифрової економіки концепція навчання впродовж життя стає критичною, оскільки швидкість оновлення державних сервісів випереджає темпи адаптації традиційної системи освіти. Водночас, успішна адаптація людського капіталу до цифрових перетворень потребує не лише технічної грамотності, а й розвитку когнітивної гнучкості фахівців, здатності до швидкого опанування оновлених інтерфейсів державних сервісів та критичного оцінювання результатів автоматизованої обробки даних

Стратегічний вектор розвитку ПФУ до 2026 року спрямований на побудову повністю безпаперової системи, що включає перехід на хмарні технології, посилення кіберзахисту персональних даних та інтеграцію елементів штучного інтелекту для аналізу звітних даних. Це дозволить не лише знизити адміністративні витрати держави, а й створити максимально комфортне середовище для бізнесу, де звітність стає непомітним фоновим процесом, а не тягарем. Успіх цієї трансформації залежить від злагодженості дій держави у сфері цифрової інклюзії та здатності забезпечити стабільність критичної інфраструктури в умовах воєнного часу. Таким чином, цифровізація ПФУ є не просто технічним оновленням, а глобальною зміною суспільного договору, де соціальні гарантії стають автоматичними, прозорими та орієнтованими на потреби конкретної людини.

Список використаних джерел:

1. Що буде за несвоєчасне сканування трудової книжки: ПФУ розповів про наслідки. Дебет-Кредит. 2024. URL: https://news.dtkt.ua/labor/labor-relations/104234-shho-bude-za-nesvojecasne-skanuvannia-trudovoyi-knizki-pfu-rozpoviv-pro-naslidki; 2. Запрацював новий сервіс автоматичного призначення пенсій. Міністерство цифрової трансформації України. 2020. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/zapratsyuvav-novyy-servis-avtomatychnoho-pryznachennya-pensiy; 3. Мін’юст та Пенсійний фонд почали обмінюватися даними через систему «Трембіта». *Інтерфакс-Україна.* 2026. URL: https://interfax.com.ua/news/telecom/625552.html.

Фокіна-Мезенцева К. В. д-р екон. наук, професор
Тарасюк А.О здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний торговельно-економічний університет, Україна

Трансформація структури людського капіталу в умовах глобалізації

Трансформація структури людського капіталу в умовах глобалізації виявляється не лише у зміні професійних вимог до працівника, а й у переорієнтації самої логіки економічного розвитку. Якщо раніше конкурентоспроможність переважно пов'язувалася з обсягом виробничих ресурсів, технологічною базою та капіталовкладеннями, то в умовах глобальної взаємозалежності вирішального значення набувають знання, компетентності, здатність до навчання, професійної мобільності та творчого використання інформації. Людський капітал поступово переходить із категорії допоміжного ресурсу в статус стратегічної основи розвитку підприємств, регіонів і національних економік.

Глобалізація змінює внутрішню структуру людського капіталу через посилення ролі освіти, науки, цифрової грамотності, інноваційного мислення та соціальної адаптивності. Працівник уже не може розглядатися лише як носій певної професії, оскільки ринок праці потребує здатності швидко оновлювати знання, опановувати нові технології та працювати в умовах невизначеності. Формування людського капіталу в умовах сучасної ринкової економіки набуває нових характеристик: постійне навчання та нерозривний зв'язок освіти з виробничою діяльністю протягом усього періоду трудової діяльності [2, с. 94-96].

Важливою ознакою структурних змін є поступове зміщення акценту з вузько професійної підготовки на комплексний розвиток особистості. У глобальній економіці зростає значення не лише технічних знань, а й комунікативних, аналітичних, управлінських і креативних навичок. Саме тому людський капітал дедалі частіше оцінюється через здатність людини генерувати нові ідеї, працювати з великими обсягами інформації, приймати рішення в нестандартних ситуаціях і взаємодіяти в міжкультурному середовищі. Така зміна посилює роль освіти як безперервного процесу, а не одноразового етапу підготовки до професійної діяльності.

Цифрова трансформація істотно перебудовує структуру попиту на людський капітал. Автоматизація, штучний інтелект, віртуальні технології та цифрові платформи зменшують потребу в рутинній праці, однак підвищують значення аналітичного мислення, управління технологічними системами, цифрової комунікації та адаптивності. Поява штучного інтелекту, активне поширення інформаційних технологій у різних сферах соціально-економічного життя та масштабна автоматизація виробничих процесів призводять до формування нових вимог до професійної діяльності й переосмислення ролі працівника [1, с. 4-7]. Унаслідок цього змінюється не лише зміст праці, а й сама модель професійної придатності.

Особливої ваги набуває компетентнісний підхід, який дає змогу узгодити підготовку фахівців із реальними потребами економіки. Йдеться не про

механічне накопичення знань, а про здатність застосовувати їх у практичній діяльності, адаптуватися до нових виробничих умов і підтримувати професійну продуктивність упродовж тривалого часу. У цьому контексті важливими стають STEM-освіта, цифрові компетентності, дуальне навчання, мікрокваліфікації та програми lifelong learning. Такі інструменти змінюють структуру людського капіталу, роблячи її більш гнучкою, мобільною та орієнтованою на інноваційний розвиток.

Глобалізаційні процеси водночас посилюють нерівномірність розвитку людського капіталу. Різні країни та регіони мають неоднаковий доступ до якісної освіти, цифрової інфраструктури, медичних послуг і високопродуктивних робочих місць. Це формує розрив між динамічними центрами економічного зростання та територіями, що втрачають працездатне населення через міграцію, старіння або слабку інвестиційну привабливість. У результаті структура людського капіталу стає просторово нерівномірною: в одних регіонах концентруються висококваліфіковані кадри, інноваційні компанії та наукові центри, тоді як інші стикаються з дефіцитом фахівців і звуженням можливостей професійної реалізації.

Інклюзивний вимір трансформації людського капіталу пов'язаний із необхідністю залучення до економічної активності ширших соціальних груп. Доступ до освіти, перекваліфікації та працевлаштування має враховувати не лише рівень підготовки людини, а й соціально-економічні, вікові, гендерні, територіальні та фізичні бар'єри. Ефективність реалізації інвестиційної політики у сфері людського капіталу визначається не лише рівнем технологічного розвитку, а й здатністю держави забезпечити рівний доступ до якісної освіти, професійного розвитку та ринку праці незалежно від соціально-економічного статусу, місця проживання чи фізичних можливостей [3, с. 279-281]. Саме тому інклюзивність стає не соціальним доповненням, а необхідною умовою якісного відтворення трудового потенціалу.

Демографічні зміни також істотно впливають на структуру людського капіталу. Старіння населення, скорочення частки працездатних осіб, трудова міграція та відтік висококваліфікованих кадрів створюють довгострокові ризики для економічної стійкості. За таких умов важливим стає не лише утримання працівників у межах національного ринку праці, а й створення умов для повернення фахівців, продовження активного трудового віку, розвитку охорони здоров'я та підтримки сімей. Демографічно орієнтована політика людського капіталу має поєднувати економічні стимули, соціальну підтримку та інвестиції у якість життя, оскільки кількісне відтворення робочої сили без якісного розвитку не забезпечує конкурентних переваг.

Загальний зміст трансформації структури людського капіталу полягає у переході від моделі, заснованої на стабільній професійній спеціалізації, до моделі безперервного оновлення знань, навичок і соціальної адаптивності. Глобалізація, цифровізація, міграційні процеси, демографічні зрушення та посилення міжнародної конкуренції змінюють вимоги до працівника, підприємства й державної політики. Найбільш стійким стає той людський капітал, який поєднує фахову компетентність, цифрову грамотність, здатність до навчання,

креативність, соціальну відповідальність і готовність до професійної мобільності. Саме така структура людського капіталу створює передумови для інноваційного розвитку, підвищення продуктивності праці та збереження конкурентоспроможності економіки в умовах глобальних змін.

Список використаних джерел:

1. Запухляк В.М., Михайліна Д.Г., Роговська-Іщук І.В., Саєнко О.С. Трансформація людського капіталу в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка.* 2021. № 830. С. 3-9; 2. Круглов В.О., Пікуліна О.В. Трансформація людського капіталу в умовах глобалізації: глобальні та національні перспективи. *Агросвіт.* 2024. № 18. С. 92-97. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.92; 3. Усенко О.Ю. Трансформація підходів до управління людським капіталом у світлі сучасних глобальних тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 1. С. 278-282.

СЕКЦІЯ 10

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА «ЗЕЛЕНІ» ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ

Chmil H. L., Doctor of Economic Sciences, Professor
Farafonov O. Yu., Bachelor's degree student
State Biotechnological University, Ukraine

Sustainable marketing decisions in the context of data-driven business transformation

The current stage of digital economy development is characterized by a profound transformation of managerial approaches, encompassing all functional areas of enterprises, particularly marketing activities. One of the fundamental vectors of this transformation is the data-driven approach, which implies the systematic use of data as a key resource for managerial decision-making. In this context, the formation of sustainable marketing decisions under conditions of data-driven business transformation becomes especially relevant, as it ensures a balance between economic efficiency, long-term competitiveness, and adherence to the principles of sustainable development.

Data-driven business transformation is a comprehensive process of integrating digital technologies, big data analytics, artificial intelligence (AI), and machine learning (ML) into an enterprise management system [1]. In the marketing domain, this implies a shift from intuition-based decision-making to decisions grounded in empirically validated data, mathematical models, and predictive algorithms. Such an approach significantly enhances the accuracy of consumer segmentation, the personalization of communications, and the optimization of marketing budgets.

Within contemporary academic discourse, the concept of "sustainable marketing decisions" is defined as marketing management decisions that ensure the long-term effectiveness of an enterprise without excessive resource depletion and while taking into account environmental and social impacts [2]. Thus, the sustainability of marketing decisions extends beyond purely economic rationality and integrates ESG components (Environmental, Social, Governance), which are becoming mandatory criteria of modern business management. In the process of data-driven transformation, preconditions are created for a qualitatively new level of substantiation of marketing decisions. In particular, the use of big data analytics enables enterprises to monitor consumer behavior, market trends, advertising campaign performance, and customer engagement levels in real time [3–4]. This provides the opportunity for the operational adjustment of marketing strategies, thereby increasing their adaptability and reducing the risks of inefficient resource utilization.

Increasing importance is being attributed to the application of predictive analytics, which enables the forecasting of future consumer behavior patterns based on retrospective data. In combination with machine learning algorithms, this forms the basis for proactive marketing, which is oriented not only toward responding to market changes but also toward anticipating them. In the context of ESG transformation of enterprises, data-driven marketing also functions as an instrument of environmental optimization. In particular, the digitalization of marketing processes reduces the use of material resources (such as paper and physical information carriers), while the optimization of advertising campaigns helps decrease the energy consumption of

digital infrastructure [5]. In addition, data analysis enables the assessment of the environmental impact of marketing activities and supports the development of more responsible communication strategies.

An important aspect is also the social component of sustainable marketing decisions. The data-driven approach enables a deeper understanding of the needs of different social groups, enhances the inclusiveness of marketing communications, and reduces information asymmetry between the enterprise and consumers. This contributes to building brand trust and strengthening its reputational capital in the long term. It is appropriate to highlight the role of an enterprise's digital infrastructure in ensuring the effectiveness of data-driven marketing. The integration of CRM systems, marketing automation platforms, social media analytics tools, and IoT solutions creates a unified information environment [6]. This enables a continuous flow of data, which serves as the basis for making well-founded marketing decisions.

At the same time, the implementation of data-driven approaches is accompanied by a number of challenges, including issues of data quality, cybersecurity, ethical use of personal information, and digital inequality. Therefore, the formation of sustainable marketing decisions requires not only a technological foundation but also the development of clear normative and ethical frameworks for data usage.

Sustainable marketing decisions in the context of data-driven business transformation are the result of integrating digital technologies, analytical methods, and sustainable development principles. They ensure improved efficiency of marketing management, reduced resource consumption, enhanced quality of consumer interactions, and the creation of long-term competitive advantages for the enterprise.

References:

1. Конюхов В.С. Цифрові рішення в аудиті маркетингової діяльності підприємств торгівлі. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація :* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 15-16 лютого 2024 р. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2024. С. 254–256; 2. Чміль Г.Л., Балацька Н.Ю. ESG-орієнтований маркетинг як детермінанта результативності стратегічних рішень та стійкого розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2026. № 88. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/88-2026.; 3. Chmil H. Digitalization as a behaviour transformation tool of consumer market economic entities. *Majesty Of Marketing:* XVI International scientific and practical conference for students and young scientists, Dnipro, 10 December 2020. Dnipro: National Technical University Dnipro Polytechnic, 2020. P. 40–41; 4. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Бубенець І.Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 450–456. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456; 5. Чміль Г.Л., Балацька Н.Ю. Концептуальна модель оцінювання ефективності стратегій сталого маркетингу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-116; 6. Чміль Г.Л., Конюхов В.С. Механізми формування транспарентної управлінської звітності маркетингової діяльності торговельних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* 2026. Вип. 1 (84). С. 233–239. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-36.

Kulinich O.A., PhD in Economics, Associate Professor
Kotko Ya.M., PhD in Economics, Associate Professor
Korotkova A.I., candidate degree master's
State Biotechnological University, Ukraine

Sustainable development as a strategic direction for modern business transformation

In today's business environment, sustainable development has emerged as one of the key strategic directions for business transformation, driven by the intensification of global environmental, social and economic challenges.

Companies are increasingly recognizing the need to transition from traditional business models to the integration of sustainability principles, which involve a balanced combination of economic efficiency, environmental responsibility and social orientation. In this context, sustainable development serves not only as a concept but also as an effective tool for enhancing competitiveness, ensuring long-term growth and adapting businesses to a changing external environment.

Sustainable development, as a strategic direction for the transformation of modern business, entails systemic changes in approaches to corporate management, encompassing economic, environmental and social components. This is not about isolated initiatives, but rather a comprehensive restructuring of the business model focused on long-term effectiveness and responsibility. In this context, it is important to examine the key areas of sustainable development implementation, their substantive content, implementation challenges, and ways to overcome them.

One of the core areas is the greening of business operations. This involves the adoption of resource-saving technologies, optimization of energy use and reduction of emissions and waste. This not only reduces the negative impact on the environment but also allows for cost savings in the long term. For example, switching to energy-efficient equipment or using renewable energy sources contributes to the economic resilience of a business.

The social dimension involves corporate responsibility toward employees, consumers and society. This includes creating safe working conditions, staff development, ensuring equal opportunities and participating in social initiatives. Companies that actively implement social programs build a positive image and increase stakeholder trust.

The economic component of sustainable development involves ensuring a company's financial stability through effective resource management, innovation and diversification of revenue streams. It is also important to implement modern approaches to corporate governance that ensure transparency, accountability and strategic planning (Table 1).

Once the key components of sustainable development and their specific content have been identified, it becomes clear that integrating them into a company's operations is a complex and multifaceted process.

Table 1

Key components of sustainable business development

Component	Contents	Practical measures	Expected outcome
Environmental	Reducing environmental impact	Energy efficiency, waste recycling, emission reduction	Cost reduction, improved environmental safety
Social	Social responsibility	Improvement of working conditions, social programs	Increased employee and customer loyalty
Economic	Ensuring stability	Innovation, cost optimization	Enhanced competitiveness
⇩			
Innovative management	**Transparent management**	**ESG implementation, auditing, and reporting**	**Increased investor confidence**

Each of these components requires appropriate resources, management decisions, and changes to the organization's internal processes. At the same time, in practice, companies often face a number of challenges that complicate or hinder the effective implementation of sustainable development principles. In this regard, there is a need for a detailed analysis of the main obstacles and the search for effective ways to overcome them (Table 2).

Table 2

Obstacles and ways to overcome them

Barriers	Characteristics	Solutions	Expected outcomes
Financial constraints	High cost of innovation	Attracting investment, grants, and government support	Accelerating modernization
Low awareness	Lack of knowledge among staff	Education, training and consulting	Improving management efficiency
Resistance to change	Negative attitude among employees	Motivation and corporate culture	Increasing productivity
Inadequate legislation	Lack of incentives	Reforms and tax incentives	Strengthening existing initiatives

Despite the obvious benefits, the implementation of sustainable development is accompanied by a number of significant challenges. One of the key challenges is the high cost of transforming business processes. Modernizing production, implementing green technologies and adopting digital solutions require substantial investments, which can be difficult for small and medium-sized businesses. Another problem is the lack of awareness among management and staff regarding the principles of sustainable development. The absence of relevant knowledge complicates the process of strategic planning and the implementation of innovative solutions. Resistance to change within the organization also poses a significant barrier. Employees may not support new approaches due to fear of uncertainty or additional workload. Furthermore, imperfect regulatory frameworks and the lack of incentives from the government also hinder the development of sustainable practices.

Effective business transformation based on sustainable development requires a comprehensive approach. First and foremost, it is important to implement innovative technologies that enable the optimization of production processes and a reduction in resource consumption. Business digitalization, particularly the use of big data and automation, contributes to improved management efficiency (Table 3). A second key area is the development of partnerships. Collaboration with government agencies, international organizations and other businesses opens access to new resources, technologies and markets. This helps mitigate risks and accelerate the adoption of sustainable practices. It is also important to foster environmental and social awareness among both management and employees. This is achieved through educational programs, corporate culture and the implementation of incentive systems.

Table 3

Tools for implementing the sustainable development strategy

Tools	Core principles	Examples of use	Result
Innovation	New technologies and solutions	Manufacturing automation	Increased efficiency
Digitalization	Use of IT	CRM and ERP systems	Optimized management
Partnerships	Collaboration with others	Joint projects	Access to resources
Education	Staff training	Training and courses	Professional development

Thus, sustainable development is not merely a theoretical concept but a practical tool for business transformation that requires a systematic approach, the overcoming of internal and external barriers, and the active implementation of innovative solutions. Its implementation involves the deep integration of environmental, social and governance principles into all business processes, enabling companies to build long-term competitive advantages and enhance resilience in an unstable external environment.

It is also important to note that the effective implementation of sustainable development principles requires not only technological and organizational changes but also a transformation of corporate culture. Fostering a responsible attitude toward resources, raising employees' environmental awareness and a focus on social responsibility are key factors in the successful implementation of sustainable strategies. In this context, the role of company leadership becomes particularly significant, as it must provide strategic vision and consistency in implementing changes. Furthermore, sustainable development opens new opportunities for innovative business growth, market expansion and attracting investment.

Companies that adopt sustainable practices become more attractive to partners and investors because they demonstrate stability, transparency, and accountability. In the long term, this contributes not only to economic growth but also to the formation of a more balanced and resilient business development model overall.

Wang Cheng, Ph.D. student*,
West Ukrainian National University, Ukraine

Impact and Response Strategies of the Social Dimension in the ESG Strategy of Technology Companies from the Perspective of AI Governance

With the rapid evolution of generative AI and AI agent technologies, the social (S) aspect of tech companies' ESG strategies is undergoing a structural overhaul. This research, based on the AI-GSR framework, combines data from the Thomson Reuters AICDI survey of 1 000 businesses, the WEF Future of Jobs 2025 report, Challenger job-cut data, and ESG reports from Microsoft, Google, Amazon, Tencent, Alibaba, and Baidu [3]. It analyses AI's influence on ESG-S and develops the AI Social Responsibility Governance Framework.

The empirical findings indicate that the labour market experienced significant disruptions. In 2025, approximately 246,000 job positions were eliminated within the technology sector, representing a 65.1% increase compared to 2024. Of these, 28.5% (70,000) were attributed to AI automation [3, p.12-15]. Goldman Sachs data show a notable reversal of intergenerational inequality in AI's influence. Employment in entry-level jobs (aged 22-25) dropped by 16%, mid-level jobs (aged 26-34) decreased by 8%, whereas senior jobs (aged 35-44) and managerial jobs (aged 45 and above) rose by 2% and 1%, respectively. This suggests that AI mainly targets replacing roles with clearly defined tasks, rather than traditional low-skill jobs. The World Economic Forum (WEF) forecasts that from 2025 to 2030, artificial intelligence (AI) will replace 92 million jobs and create 170 million new ones, resulting in a net increase of 78 million [2]. Nevertheless, this shift will not happen spontaneously and will require an investment of $11.5 trillion and a systemic transformation of institutions.

There is a notable gap between AI governance and social responsibility. The AICDI 2025 survey shows that among 1,000 companies with AI strategies, 76% have oversight, 41% share policies, 32% assess social impact, 3% environment, and 68% haven't evaluated societal effects [1, p.18-22]. MSCI 2025 ESG rating data indicate that investment in AI ethics is notably positively correlated with ESG-S scores ($r = 0.62$, $p < 0.01$), whereas the layoff ratio attributable to AI is notably negatively correlated with ESG-S scores ($r = -0.48$, $p < 0.05$).

ESG-S performance shows notable differences among domestic and international tech enterprises. Global large-scale companies lead in AI ethics management and workforce change: Microsoft's Responsible AI Standard v2 stipulates that all AI products targeting consumers must undergo triple evaluations of fairness, dependability, and security, and it aims for an S-dimension score of 85 in 2025. Google's AI Principles clearly ban the use of AI for weapon development, large-scale surveillance, and human rights violations, with an S-dimension score of 82. Domestic leading firms are outstanding in community participation and digital inclusion: In 2025, Tencent put 12.72 billion RMB into social welfare. Its Digital Village project has covered more than 100 000 administrative villages nationwide, and its Silver Tech

* Scientific supervisor – N.I. Bolkvadze, Ph.D., Associate Professor.

initiative has served over 80 million elderly users. Alibaba first set up a special section on AI Ethics and Governance in its 2025 ESG report [5, p.30-38]. Amazon shows a paradoxical trait of high community investment, low labour protection: its AI-powered warehouse performance monitoring mechanism has led to worker injury rates 30% greater than the industry norm, and the employee turnover ratio reaches as high as 150%, causing a downgrade of its MSCI S-dimension rating from BBB to BB [4, p.78-92].

Based on the empirical analysis mentioned above, this research proposes the AI Social Responsibility Governance Framework (AI-SRG), which comprises a four-dimensional structure and a three-stage implementation model of prevention-adaptation-transformation. The four dimensions are: 1) Dynamic Workforce Transition Approach – setting up internal talent platforms, running paid skills-upgrading programmes, and introducing AI impact pre-warning systems. Microsoft's approach shows that this mechanism can raise internal transfer rates to 40%, notably higher than the industry average of 15%. 2) Algorithmic Auditing and Fairness Evaluation System: setting up independent algorithmic audit committees, formulating Algorithmic Impact Assessment (AIA) criteria, releasing algorithmic transparency reports, and establishing appeal and rectification mechanisms, which can reduce algorithmic bias incidents by around 60%. 3) Inclusive AI Design Concepts: conducting diverse user testing, developing interpretable AI functions, establishing technological exclusion monitoring systems, and integrating inclusivity indicators into team performance evaluations. 4) Stakeholder Collaborative Governance Pattern: establishing regularized collaborative networks with industry associations, academic institutions, government departments, and civil society groups.

Regression analysis verifies three fundamental hypotheses: The intensity of AI technology exerts a notable negative influence on ESG-S scores (β =-0.312***), AI governance maturity exerts a notable positive influence on ESG-S scores (β = 0.456***), and the interaction term shows a significant positive value (β = 0.198**). This suggests that AI governance maturity can effectively mitigate the negative effect of AI technology intensity on ESG-S scores. Policy suggestions span four aspects: enterprise level (incorporating AI social responsibility into board strategic agendas), regulatory level (establishing algorithmic filing and audit systems), industry level (building AI skills supply-demand matching platforms), and societal level (promoting universal AI literacy education).

References:

1. Thomson Reuters. (2025). *AI Company Data Initiative (AICDI) 2025 survey report*. Thomson Reuters; 2. World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum; 3. Challenger, Gray & Christmas. (2025). *2025 year-end job cut report*. Challenger, Gray & Christmas, Inc; 3. MSCI Inc. (2025). *MSCI ESG ratings: Technology sector report 2025*. MSCI Inc; 4. U.S. Occupational Safety and Health Administration. (2025). *Investigation report: Amazon fulfilment centers worker safety*. U.S. Department of Labor.

Арбузова Т. В., канд. екон. наук, доцент
Білоцерківський національний аграрний університет, Україна

Публічне управління сталим розвитком: ESG як нова парадигма державної політики

У сучасних умовах глобальних трансформацій економіки та суспільства концепція сталого розвитку набуває ключового значення як стратегічний орієнтир державної політики. Зростання екологічних ризиків, соціальних дисбалансів і управлінських криз зумовлює необхідність переосмислення підходів до публічного управління. У цьому контексті концепція ESG (Environmental, Social, Governance) виступає як нова парадигма, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти в систему прийняття рішень.

Публічне управління сталим розвитком передбачає формування ефективної системи взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством з метою досягнення довгострокових цілей розвитку. Традиційні підходи до державного регулювання, орієнтовані переважно на економічні показники, поступово трансформуються у бік комплексного врахування нефінансових факторів [1]. Саме ESG-підхід дозволяє забезпечити таку інтеграцію, формуючи нову логіку державної політики.

Екологічна складова ESG (Environmental) передбачає реалізацію державної політики, спрямованої на зниження негативного впливу на довкілля, розвиток відновлюваної енергетики, ефективне використання ресурсів та боротьбу зі зміною клімату. У цьому контексті важливим є впровадження регуляторних механізмів, що стимулюють екологічно відповідальну поведінку суб'єктів господарювання. Держава виступає ключовим актором у формуванні екологічної політики, забезпечуючи нормативно-правову базу та контроль за її дотриманням [2].

Соціальна складова (Social) охоплює питання соціальної справедливості, захисту прав людини, забезпечення гідних умов праці, інклюзії та розвитку людського капіталу. У межах публічного управління ця складова реалізується через соціальну політику держави, спрямовану на підвищення якості життя населення, зменшення нерівності та забезпечення доступу до базових соціальних послуг. Інтеграція соціальних аспектів у державну політику відповідає сучасним викликам і сприяє зміцненню соціальної стабільності [3, с. 9–10], [4].

G-компонент (governance) ESG є основою ефективного публічного управління, оскільки охоплює питання прозорості, підзвітності, верховенства права, боротьби з корупцією та ефективності державних інституцій. Саме якість управління визначає здатність держави реалізовувати екологічні та соціальні цілі. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження принципів доброчесності, відкритості та цифровізації управлінських процесів [1], [4], [5].

Інтеграція ESG у державну політику здійснюється через різноманітні інструменти, серед яких можна виокремити нормативно-правове регулювання, економічні стимули, державні інвестиції, публічні закупівлі та систему нефінансової звітності. Важливу роль відіграє також стратегічне планування, яке

передбачає включення ESG-принципів у національні стратегії розвитку. У цьому контексті ESG виступає не лише як інструмент оцінки діяльності, але і як методологічна основа формування державної політики [6], [7, с. 143].

Значну увагу слід приділити інституційному забезпеченню впровадження ESG. Ефективна реалізація цієї концепції потребує розвитку спроможних державних інституцій, здатних здійснювати координацію політик, моніторинг та оцінку їх результативності. Важливим є також забезпечення міжвідомчої взаємодії та залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. Однак інституційне забезпечення впровадження принципів ESG в Україні перебуває на стадії формування, що зумовлює наявність системних проблем нормативного, організаційного, кадрового та інфраструктурного характеру. На нашу думку, їх доцільно розглядати за такими основними блоками:

• нормативно-правові та регуляторні проблеми: однією з ключових інституційних перешкод є недостатня сформованість нормативно-правової бази ESG. В Україні відсутні обов'язкові вимоги щодо ESG-звітності для більшості підприємств, лише формується законодавство, гармонізоване з європейськими стандартами (зокрема, директивою CSRD та стандартами ESRS), відсутня єдина регуляторна рамка оцінювання ESG-показників. Фактично, ESG в Україні поки що має добровільний характер, що обмежує масштаб його впровадження;

• відсутність уніфікованої методології та стандартів: суттєвою проблемою є методологічна невизначеність ESG-підходів, яка проявляється у відсутності єдиних стандартів оцінки ESG для публічного сектору, використанні різних міжнародних стандартів (GRI, TCFD, SASB) без належної адаптації, фрагментарності підходів до інтеграції ESG у стратегічне управління [7, с. 143]. Це призводить до несумісності даних, труднощів порівняння та низької якості аналітики;

• інституційна фрагментація та відсутність координації: в Україні відсутній єдиний координуючий центр ESG-політики, що спричиняє розпорошення функцій між різними органами державної влади, відсутність узгодженості між економічною, екологічною та соціальною політиками, слабку інтеграцію ESG у систему державного стратегічного планування [3, с. 12]. Це ускладнює формування цілісної державної політики сталого розвитку;

• недостатній розвиток системи звітності, аудиту та контролю: важливою інституційною проблемою є нерозвиненість механізмів ESG-звітності та контролю, що включає відсутність обов'язкової нефінансової звітності, нерозвинену систему незалежного ESG-аудиту, відсутність інституціоналізованої практики верифікації ESG-даних [7, с. 143]. Це знижує рівень довіри інвесторів та міжнародних партнерів до українських компаній;

• дефіцит інституційної спроможності та компетенцій: суттєвою проблемою є низький рівень підготовки кадрів у сфері ESG, що проявляється у нестачі фахівців із ESG-менеджменту, недостатній обізнаності керівників щодо інтеграції ESG у бізнес-процеси, відсутності системного навчання та професійної підготовки [7, с. 143]. Зокрема, значна частка компаній не розуміє, як впроваджувати ESG та оцінювати результати;

• інформаційно-аналітична та цифрова інфраструктура: інституційна слабкість проявляється також у відсутності розвиненої ESG-інфраструктури, включаючи системи збору, обробки та аналізу ESG-даних, цифрові платформи для звітності, стандартизовані бази даних для моніторингу показників [7, с. 143]. Це ускладнює прозорість та ефективний контроль за реалізацією ESG-політик;

• фінансово-інституційні обмеження: впровадження ESG стримується також фінансовими факторами, зокрема, обмежений доступ до фінансування ESG-ініціатив, відсутність стимулюючих механізмів (податкових, кредитних), значні витрати на впровадження стандартів та звітності. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу;

• низький рівень інтеграції ESG у державну політику: ESG-підходи поки що не є повноцінно інтегрованими у державні стратегії розвитку, галузеві політики, систему публічного управління. Зокрема, відсутня нормативно закріплена ESG-рамка для державного сектору;

• інституційна асиметрія з ЄС: порівняно з Європейським Союзом, де сформована комплексна ESG-архітектура (CSRD, ESRS, Taxonomy, SFDR), в Україні відсутня системна інтеграція стандартів, триває лише початковий етап гармонізації, існує значний розрив у рівні інституційного розвитку.

Отже, інституційні проблеми впровадження ESG в Україні мають комплексний характер і охоплюють нормативно-правову невизначеність, відсутність уніфікованих стандартів, слабку координацію, нерозвинену систему звітності та дефіцит компетенцій. Їх подолання потребує гармонізації законодавства з нормами ЄС, створення єдиної інституційної архітектури ESG, розвитку системи звітності та аудиту, підвищення кадрового потенціалу, формування стимулюючих фінансових механізмів. Комплексне вирішення цих проблем є необхідною умовою інтеграції України до європейського економічного простору та розвитку сталого фінансування.

В умовах України впровадження ESG як нової парадигми публічного управління має особливу актуальність. Євроінтеграційні процеси, необхідність післявоєнного відновлення та залучення іноземних інвестицій потребують підвищення рівня прозорості, підзвітності та ефективності державного управління. ESG-підхід дозволяє сформувати сучасну модель державної політики, орієнтовану на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність економіки.

Таким чином, ESG виступає новою парадигмою публічного управління сталим розвитком, яка забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у державну політику. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню довіри до інституцій та досягненню стратегічних цілей сталого розвитку. Впровадження ESG супроводжується низкою викликів, серед яких недостатній рівень інституційної спроможності, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність єдиних стандартів та ризики формального підходу до реалізації принципів сталого розвитку. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, який включає удосконалення законодавства, розвиток людського капіталу, підвищення рівня обізнаності та активізацію міжнародного співробітництва.

Список використаних джерел

1. Heidt V., Hovehne A., Neill L., Strehl A. Global Reporting Initiative (GRI). *Sustainability Management Wiki*. 25.03.2026. URL: https://www.sustainability-management.wiki/docs/policies/global-reporting-initiative-sustainability-reporting-standards/ (дата звернення 10.05.2026); 2. Україна приєдналася до екологічного комітету ОЕСР задля впровадження стандартів «зеленого» відновлення. *Інтерфакс-Україна*. 05.05.2026. URL: https://interfax.com.ua/news/general/1164975.html (дата звернення 06.05.2026); 3. Арбузова Т. В. Суперечності й синергія економічної та соціальної політики держави. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2025. № 4 (74). С. 7-24. DOI: 10.37128/2411-4413-2025-4-1 URL: http://efm.vsau.org/storage/articles/February2026/VP3sVXeZNK5WAZg2lEpM.pdf; 4. Лясюк А. Що таке ESG (Environmental, Social and Governance)? *Linkedin*. 25.09.2024. URL: https://ua.linkedin.com/pulse/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-esg-environmental-social-governance-lyaschuk-artem-m6sme (дата звернення 01.05.2026); 5. Environmental and Social Framework. *The World Bank*. Washington, 2017. 121 с. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/837721522762050108-0290022018/original/ESFFramework.pdf (дата звернення 01.05.2026); 6. Що таке ESG: як впровадити принципи сталого розвитку у бізнес. *Edilo*. https://edilo.com.ua/blog/shho-take-esg-yak-vprovadyty-prynczypy-stalogo-rozvytku-u-biznes/ (дата звернення 03.05.2026); 7. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління.* 2025. Вип. 1 (80). С. 132–152. http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08.

Бабан Т. О., канд. екон. наук, доцент
Бурцева А. А., здобувачка вищої освіти ступеня доктора філософії
Державний біотехнологічний університет, Україна

Сталі практики вітчизняного рітейлу в рамках розвитку корпоративної соціальної відповідальності

У сучасних умовах глобалізації та посилення соціально-екологічних викликів корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала важливим елементом стратегічного управління підприємствами роздрібної торгівлі. Для українського рітейлу питання сталого розвитку набуло особливого значення в умовах воєнних ризиків, енергетичної нестабільності та необхідності підтримки населення та локальних громад.

Рітейл є одним із найбільш соціально орієнтованих секторів економіки, оскільки безпосередньо взаємодіє зі споживачами, працівниками, постачальниками та місцевими громадами. Тому впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) стає не лише інструментом підвищення

конкурентоспроможності, а й фактором формування довіри суспільства до бізнесу.

У міжнародній практиці КСВ дедалі більше трансформується у систему ESG-управління, яка охоплює екологічну, соціальну та управлінську компоненти. Сучасні дослідження доводять, що ESG-діяльність позитивно впливає на довгострокову стійкість компаній, підвищує інвестиційну привабливість та сприяє цифровій трансформації бізнесу [1].

Для підприємств рітейлу КСВ реалізується через: забезпечення належних умов праці; розвиток інклюзивного середовища; мінімізацію відходів; впровадження енергоефективних технологій; підтримку локальних виробників; благодійні та гуманітарні ініціативи; формування культури відповідального споживання.

Одним із ключових напрямів сталого розвитку українських рітейлерів є скорочення негативного впливу на довкілля. Компанії активно впроваджують системи енергозбереження, сортування відходів, зменшення використання пластику та оптимізації логістики.

Наприклад, METRO Україна реалізує комплексну ESG-стратегію, яка передбачає зниження енергоспоживання, розвиток систем сортування відходів та підтримку сталого асортименту продукції. Компанія також запустила платформу My Sustainable Restaurant для популяризації екологічних практик у сфері HoReCa [2, 3].

Серед екологічних практик українського рітейлу можна виокремити використання LED-освітлення у торговельних залах, встановлення енергоощадного холодильного обладнання, перехід на електронний документообіг, скорочення харчових відходів, повторне використання пакувальних матеріалів.

Важливим напрямом є розвиток концепції circular economy (циркулярної економіки), що передбачає повторне використання ресурсів та мінімізацію втрат у ланцюгах постачання.

Одним із ключових напрямів екологічної відповідальності є впровадження відновлюваної енергетики. Зокрема, «Епіцентр» інвестує у встановлення сонячних електростанцій на об’єктах торговельної мережі, що вже забезпечує до 30 % енергетичних потреб окремих торговельних центрів та сприяє скороченню викидів CO_2 та підвищенню енергетичної незалежності бізнесу.

Важливим елементом ESG-стратегії є також управління відходами та ресурсозбереження. Компанія впроваджує програми збору та утилізації використаних батарейок, розвиток переробки відходів, використання біорозкладного пакування та скорочення споживання пластику. За інформацією компанії, у межах екологічних програм було перероблено понад 110 тонн використаних батарейок [4, 5].

Компанія Fozzy Group має комплексну ESG-стратегію. Так, супермаркет «Сільпо Re Cycling» побудований за останніми «зеленими» технологіями в якому виробляється енергія з відновлюваних джерел, 9 станцій Silpo Recycling приймають на вторинну переробку папір, пластик, метал та скло, компанія також активно підтримує українських виробників [6].

Після початку повномасштабної війни українські ритейлери суттєво розширили соціальні функції. Торговельні мережі забезпечували населення товарами першої необхідності, підтримували внутрішньо переміщених осіб, військових та медичні установи.

METRO Україна реалізувала низку гуманітарних проєктів, зокрема підтримку соціальних кафе та благодійних ініціатив для громад.

Особливого значення набуває проблема забезпечення безпечних умов праці. У межах ESG-підходів ритейлери впроваджують міжнародні стандарти охорони праці та програми підтримки ментального здоров'я персоналу.

Отже соціальна складова КСВ у ритейлі включає підтримку працівників та їхніх сімей, створення інклюзивного робочого середовища, розвиток корпоративного волонтерства, благодійні програми, підтримку локальних громад. Українські торговельні мережі активно використовують цифрові технології для оптимізації ресурсів та формування культури відповідального споживання. Онлайн-сервіси доставки, електронні чеки, цифрові програми лояльності сприяють зменшенню використання паперу та оптимізації логістичних процесів.

Дослідження свідчать, що сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на соціально відповідальні бренди та підтримують компанії, які реалізують екологічні й гуманітарні ініціативи [7].

Водночас у суспільстві зберігається неоднозначне сприйняття окремих аспектів діяльності великих ритейлерів, зокрема умов праці, впливу на локальний бізнес та доступності інклюзивного асортименту продукції.

Корпоративна соціальна відповідальність стає стратегічним напрямом розвитку українського ритейлу. Вітчизняні торговельні мережі активно впроваджують ESG-практики, спрямовані на енергоефективність, підтримку громад, розвиток відповідального споживання та покращення умов праці.

Попри складні економічні та воєнні умови, український ритейл демонструє поступову трансформацію у бік сталого розвитку. Але залишається низка проблем, які заважають активному розвитку КСВ в українському ритейлі: високі витрати на екологічну модернізацію та дефіцит інвестицій, нестабільність енергетичної системи, недостатній рівень екологічної культури споживачів, нерівномірний рівень цифровізації регіонів.

Основними перспективними напрямами розвитку ESG у сфері ритейлу є:

- впровадження технологій відновлювальної енергетики;
- розвиток «зеленої» логістики;
- розширення інклюзивних програм;
- використання штучного інтелекту для оптимізації ресурсів;
- прозора ESG-звітність;
- підтримка локальних виробників.

Подальше поширення ESG-підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компаній, інтеграції до європейських ринків та формуванню соціально відповідальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Qing C., Jin S. Does ESG and Digital Transformation affects Corporate Sustainability? The Moderating role of Green Innovation. *arXiv*. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2311.18351; 2. «METRO Україна» запускає комунікаційну платформу для сталого розвитку HoReCa-бізнесу. *Forbes Ukraine*. URL: https://forbes.ua/company/metro-ukraina-zapuskae-komunikatsiynu-platformu-dlya-stalogo-rozvitku-horeca-biznesu-28102025-33488; 3. METRO Corporate Responsibility Report. URL: https://reports.metroag.de/corporate-responsibility-report/2021-2022/metro-sustainable/esg-priorities.html; 4. Epicentr Group – Sustainability. URL: https://epicentr-group.com/sustainability/; 5. Соціальна відповідальність: Суспільні проєкти. URL: https://epicentrk.ua/ua/about/sotsialno-osvitni-proyekty/; 6. Соціальні та екологічні проєкти Fozzy Group. URL: https://fozzy.ua; 7. Potrashkova L., Raiko D., Tseitlin L., Savchenko O. Methodological provisions for conducting empirical research of the availability and implementation of the consumers socially responsible intentions. *arXiv*. 2019. URL: https://arxiv.org/abs/1901.00191?

Будякова О. Ю., канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Біоекономіка, сталий розвиток, ESG-трансформації та «зелені» цифрові інновації

Проблематика раціонального використання природних ресурсів та переходу до сталого розвитку набувають особливої ваги. Одним із перспективних напрямів у цьому контексті є біоекономіка, яка заснована на використанні відновлювальних ресурсів біологічного походження (біомаси), а також передбачає економічний розвиток, екологічну безпеку та соціальну відповідальність, які є вимірами сталого розвитку. Європейський Союз є лідером у формуванні, імплементації та розвитку біоекономіки та займає провідні позиції у впровадженні інноваційних підходів до використання біомаси (біоінновації), інтегруючи її у різні галузі господарської діяльності та сфери застосування.

Актуальність розвитку біоекономіки зумовлена зростаючою потребою для подолання продовольчої кризи [1], зменшенні негативного впливу на довкілля, вирішення проблеми зміни клімату [2], скороченні викидів парникових газів [3] та забезпеченні енергетичної безпеки. Використання біомаси дозволяє не лише частково замінити викопні ресурси на відновлювальні (біомасу), але й ефективно утилізувати органічні відходи, сприяти розвитку сільського господарства та створенню нових біоінновацій та біопродуктів. Досвід Європейського Союзу є особливо цінним, оскільки демонструє комплексний підхід до використання біомаси як ресурсу багатофункціонального призначення та розвитку сталої біоекономіки.

Концепція сталої циркулярної біоекономіки може запропонувати нову модель інклюзивного зростання, засновану на ефективному використанні

людського капіталу. Отже, стала біоекономіка пропонує нове бачення того, як біоіндустрія може розвиватись на принципах екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG). Біоекономіка прогнозує вирішити політику стратегії ESG. Замість того, щоб визначати шляхи скорочення викидів, пошук компенсацій та екологічні інвестиції, підприємства біоіндустрії з самого початку стануть частиною більш широких системних та соціальних змін та будуть стимулювати їх розвиток [4].

Суб'єкти біоекономіки також будуть зобов'язані складати ESG звітність відповідно до законодавства. Біоекономіка була оснащена такими інституціями, як інформаційна система, платформа для збору знань Європейської Комісії та була введена в стратегії розвитку, такі як «Європа 2020 – стратегія розумного, сталого та інклюзивного зростання» або «Горизонт 2020 – програма фінансування наукових досліджень та інновацій в Європі».

Розвиток біоекономіки означає необхідність зміцнення економічних зв'язків з наукою, бізнесом, соціальним середовищем. Це створює можливість охоплення різноманітних джерел фінансування біоекономіки. Крім очевидних джерел, які є специфічними для ведення бізнесу, таких як приватні інвестиції, банківські позики та кредити, включно з Європейським інвестиційним банком, який стає банком, що фінансує заходи з кліматичної та екологічної стійкості [5], залучення суб'єктам з різних галузей економіки дає можливість не лише подавати заявки на отримання фондів ЄС, а й знаходити можливості для фінансування інвестицій у біоекономіку з інших, менш традиційних джерел, такі як краудфандинг або імпакт-інвестування.

Відповідно до положень Стратегії біоекономіки, на сільськогосподарські системи припадає майже 75% зайнятих у біоекономіці. Проте фермери та індивідуальні господарства не мають технічних та фінансових ресурсів для роботи над все більш ефективним впровадженням біоекономіки. Саме звичайні джерела фінансування, зокрема програми ЄС, особливо програма Horizon Europe (2021–2027), що фінансується Європейською Комісією в рамках кластеру 6, сприятимуть розвитку біоекономіки.

Окрім Horizon, фінансування можна знайти в інших програмах, наприклад LIFE, яка співфінансує проєкти у сфері захисту клімату та навколишнього середовища. Новий регламент, що визначає правила програми на 2021–2027 роки, виділяє кошти на підтримку циркулярної економіки [6].

Відповідно до визначення суб'єкти біоекономіки повинні бути зацікавлені в сталих інвестиціях та стабільному фінансуванні інвестицій. Фінансування біоекономіки та сталої циркулярної біоекономіки, а також інших елементів, які відіграють важливу роль у зміні клімату, підтримується не лише державними чи грантовими фінансами (інвестиціями).

Отже, стала циркулярна біоекономіка, як економічна модель, що ґрунтується на принципах циркулярності, спрямована на пошук рішень продовольчої безпеки, екологічної кризи, підвищення конкурентоспроможності, зменшення залежності від несталих ресурсів та стале управління природними ресурсами без уповільнення економіки та направлена на розвиток у сталий та інклюзивний спосіб, зосереджена, зокрема, на екосистемних продуктах та

послугах, сприяє забезпеченню ЦСР, захисту та безпеці екосистем, що передбачає ESG-трансформацію та «зелені» цифрові інновації.

Синергія біоекономіки, сталого розвитку, ESG-трансформацій (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) та «зелених» цифрових інновацій визначає сучасний підхід до сталого майбутнього. Розвиток біоекономіки від концептуального осмислення до впровадження сприяють сталому розвитку, ESG-трансформації та подвійному зеленому та цифровому переходу.

Дослідження проведено за підтримки Європейського Союзу в рамках проєкту Жана Моне [номер гранту ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – «Просування європейських навичок та підходів до сталої біоекономіки в умовах сучасних викликів в Україні» (PESAB)].

«Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає гранти, не можуть нести за них відповідальності».

This research has been conducted with the support of the European Union within Jean Monnet project [grant number ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – "Promoting of European skills and approaches for sustainable bioeconomy in the conditions of Ukrainian acute challenges" (PESAB)].

"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them".

Список використаних джерел:

1. Будякова О.Ю., Дьяконов І.О. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6(06). С. 68-74. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.6-13; 2. Будякова О. Ю. Біоекономіка як перспективне вирішення проблеми зміни клімату. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. https://doi.org/10.5281/zenodo.13924099; 3. Будякова О. Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*. 2026. № 1(34). С.15–31. https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943; 4. Будякова О.Ю., Конченко Д. Р. Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2024. № 60. С. 4-11. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1; 5. EIB Group Climate Bank Roadmap 2021-2025, November 2020. URL: https://www.eib.org/en/publications/the-eib-group-climate-bank-roadmap; 6. Regulation (EU) 2021/783 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2021 establishing a Programme for the Environment and Climate Action (LIFE), and repealing Regulation (EU) No 1293/2013.

Величко К.Ю., канд. екон. наук, доцент
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифровий паспорт продукції як елемент цифрової трансформації ланцюгів постачання в ЄС

Впровадження цифрового паспорта продукту є важливою складовою реалізації політики сталого розвитку Європейського Союзу та переходу до циркулярної економіки. Нормативною основою цього процесу є Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR), який набув практичне застосування у 2026 році. Зазначений регламент спрямований на забезпечення відповідності продукції принципам сталості, зокрема довговічності, ремонтопридатності, повторного використання, переробки та енергоефективності.

Регламент розширює попередні вимоги екодизайну та охоплює широкий спектр фізичних товарів, з метою зменшення їхнього негативного впливу на довкілля впродовж усього життєвого циклу. Він є ключовим елементом Плану дій ЄС щодо циркулярної економіки та важливим інструментом реалізації цілей Європейської зеленої угоди.

Цифровий паспорт продукту (Digital Product Passport, DPP) являє собою електронний набір структурованої інформації про товар, що супроводжує його на всіх етапах життєвого циклу. Він містить дані про склад матеріалів, походження компонентів, виробника, екологічні характеристики, а також інформацію щодо ремонту, технічного обслуговування, повторного використання та утилізації продукції (табл. 1). Доступ до цієї інформації забезпечується за допомогою цифрових технологій, зокрема QR-кодів або спеціалізованих онлайн-платформ.

Таблиця 1

Структура цифрового паспорта продукту

Блок інформації	*Зміст*	*Значення для ланцюга постачання*
Ідентифікація продукту	Назва, виробник, серійний номер	Забезпечує унікальність і відстеження
Склад матеріалів	Сировина, компоненти	Контроль екологічності
Походження	Країна виробництва, постачальники	Прозорість supply chain
Екологічні показники	CO_2, енерговитрати	Оцінка впливу на довкілля
Використання	Інструкції, термін служби	Підвищення ефективності використання
Ремонт і обслуговування	Історія ремонтів	Подовження життєвого циклу
Кінець життєвого циклу	Переробка, утилізація	Підтримка циркулярності

Джерело: побудовано автором на основі [1;2;3;4]

Основною метою впровадження цифрового паспорту продукту є підвищення прозорості ланцюгів постачання та сприяння сталому виробництву і споживанню. Використання цифрових паспортів дозволяє також споживачам отримувати достовірну інформацію про продукцію та приймати обґрунтовані

рішення, а виробникам - оптимізувати управління ресурсами та продовжувати життєвий цикл товарів.

У контексті цифрової трансформації ланцюгів постачання DPP забезпечує повну відстежуваність продукції - від видобутку сировини до кінцевого споживання та утилізації (рис. 1). Це сприяє підвищенню ефективності контролю якості, зниженню ризиків порушення екологічних стандартів та спрощенню процедур перевірки відповідності продукції встановленим вимогам. Крім того, цифрові паспорти зменшують обсяг паперової документації та підвищують точність обробки даних у логістичних процесах.

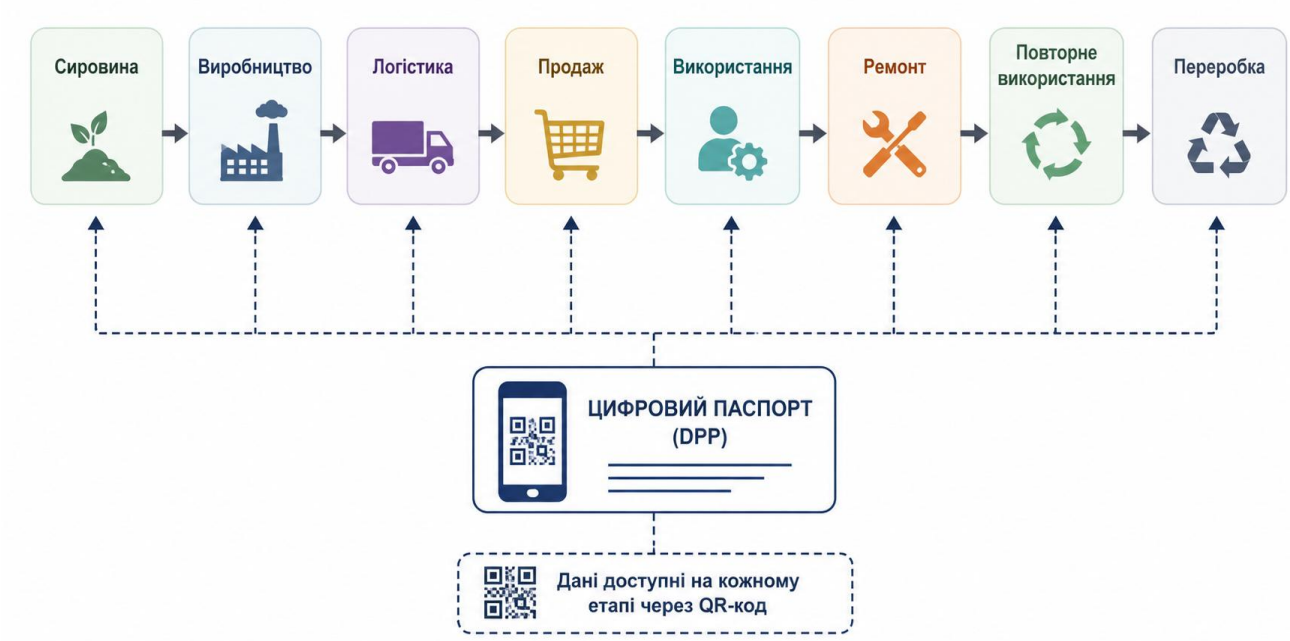

Рис. 1 Роль цифрового паспорту у життєвому циклі продукту
Джерело: побудовано автором за допомогою ШІ

Впровадження цифрового паспорта продукту є обов'язковим для таких категорій товарів, що реалізуються на ринку ЄС, як текстиль, електроніка, батареї, меблі та будівельні матеріали. Пріоритетність цих секторів обумовлена їх значним впливом на довкілля, високим рівнем споживання ресурсів, а також суттєвим потенціалом для повторного використання, ремонту та переробки. Так, текстильна промисловість характеризується значними обсягами викидів парникових газів та утворенням відходів, електроніка та батареї - складністю утилізації та наявністю небезпечних компонентів, тоді як будівельні матеріали і меблі відзначаються високою матеріалоємністю та тривалим життєвим циклом.

У подальшому передбачається поступове розширення вимог щодо застосування цифрового паспорта продукту на більшість товарів, що обертаються на внутрішньому ринку ЄС. Такий підхід забезпечить уніфікацію вимог до прозорості продукції, підвищить ефективність контролю за її життєвим циклом та сприятиме формуванню єдиного цифрового середовища управління даними в межах європейського ринку.

Застосування цифрового паспорта продукту також створює передумови для розвитку нових бізнес-моделей, зокрема оренди, сервісного обслуговування, відновлення та повторного використання продукції. Наявність повної та достовірної інформації про технічні характеристики, історію використання, ремонтів і обслуговування продукції забезпечує підвищення довіри між учасниками ринку та знижує інформаційну асиметрію. Це, у свою чергу, сприяє розвитку моделей «продукт як послуга» (Product-as-a-Service), коли споживач отримує доступ до функціональності товару без необхідності його придбання у власність.

Крім того, цифровий паспорт полегшує процеси технічного обслуговування та ремонту, що дозволяє продовжити життєвий цикл продукції та зменшити витрати на її заміну.

Водночас цифровий паспорт продукту створює умови для формування вторинних ринків, зокрема реалізації відновленої (refurbished) продукції, оскільки забезпечує прозорість щодо її стану та історії експлуатації. Це підвищує ліквідність товарів і стимулює їх повторне використання.

Таким чином, цифровий паспорт продукту виступає не лише інструментом екологічної політики, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств та є ключовим елементом цифрової трансформації економіки ЄС, що поєднує інноваційні технології з принципами сталого розвитку та забезпечує формування прозорих, ефективних і відповідальних ланцюгів постачання.

Список використаних джерел:

1. Digital Product Passport: from obligation to opportunity. URL: https://oktics.com/digital-product-passport/?lang=en (дата звернення 30.04.2026); 2. EU's Digital Product Passport: Advancing transparency and sustainability. URL: https://surl.li/wmrded (дата звернення 30.04.2026); 3. Chris Stretton, Ziva Buzeti (2024). Digital product passports (DPP): what, how, and why? URL: https://surl.li/bbxqsr. (дата звернення 30.04.2026); 4. Circular Economy. The EU aims to transition to a circular economy for a cleaner and more competitive Europe. URL: https://surl.li/syyhil (дата звернення 01.05.2026).

Глянь Т.І., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Сталий розвиток та ESG-трансформації в аграрному секторі як основа забезпечення продовольчої безпеки

Аграрний сектор відіграє ключову роль у формуванні продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях. Україна до 2022 року входила до числа найбільших експортерів зернових культур у світі,

* Науковий керівник - В.В. Антощенкова, д-р. екон. наук, проф.

забезпечуючи близько 10% світового експорту пшениці, понад 15% кукурудзи та понад 40% соняшникової олії [1, с.181]. Попри воєнні виклики, у 2023-2024 роках аграрний сектор зберіг статус стратегічної експортної галузі, формуючи понад 50% валютної виручки країни.

У Європейському Союзі аграрний сектор забезпечує близько 1,3% ВВП та понад 8 млн робочих місць, а політика «European Green Deal» передбачає скорочення використання пестицидів на 50% та збільшення частки органічного землеробства до 25% сільськогосподарських угідь до 2030 року. Аграрний сектор є стратегічною галуззю економіки, що безпосередньо визначає рівень продовольчої безпеки держави. В умовах глобальних кліматичних змін, воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів та зростання цінової волатильності впровадження принципів сталого розвитку та ESG-трансформацій набуває особливого значення. Саме інтеграція екологічних, соціальних і управлінських стандартів у діяльність агропідприємств формує підґрунтя для довгострокової стабільності продовольчих систем [2, с.68].

Концепція сталого розвитку в аграрній сфері передбачає збалансування трьох компонентів: економічного (підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності); екологічного (збереження родючості ґрунтів, раціональне використання водних ресурсів, зменшення викидів парникових газів); соціального (розвиток сільських територій, зайнятість населення, соціальна відповідальність бізнесу) [3].

У сучасних умовах глобальної нестабільності, кліматичних змін, ресурсних обмежень і соціальних викликів концепція сталого розвитку набуває практичного виміру через впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance). ESG-трансформації стають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності бізнесу, залучення інвестицій та формування довгострокової економічної стійкості [4, с.176]. Сталий розвиток базується на збалансуванні трьох складових: економічної, екологічної та соціальної. ESG-концепція конкретизує ці складові на рівні корпоративного управління.

E (Environmental) – екологічна відповідальність, декарбонізація, енергоефективність, управління відходами, впровадження точного землеробства, органічного виробництва, енергоефективних технологій; Сільське господарство є одним із найбільших споживачів природних ресурсів. В Україні сільськогосподарські угіддя становлять близько 70% території країни. Агросектор ЄС формує приблизно 10–11% загальних викидів парникових газів. Варто зауважити, що за оцінками міжнародних організацій, деградація ґрунтів щороку зменшує продуктивність на 5–10%. Впровадження ESG-практик (точне землеробство, мінімальний обробіток ґрунту, біоенергетика) дозволяє знизити витрати ресурсів на 15–25% та підвищити врожайність на 10–20%.

S (Social) – соціальна відповідальність, права працівників, гендерна рівність, взаємодія з громадами, підтримка працівників і місцевих громад, безпечні умови праці, продовольча доступність;

G (Governance) – прозоре корпоративне управління, антикорупційні механізми, етичні стандарти бізнесу, відповідальна звітність.

Таким чином, ESG є прикладним механізмом реалізації принципів сталого

розвитку на рівні підприємств і фінансових інституцій. Основні компоненти ESG-трансформації в аграрному секторі представлені в табл.1.

Таблиця 1

Основні компоненти ESG-трансформації в аграрному секторі

Компонент	Зміст у контексті аграрного сектору	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Інноваційна трансформація	Впровадження цифрових технологій та агротеху	AgTech, Big Data, IoT-моніторинг, Дрони та автоматизація	Підвищення продуктивності, зниження витрат
Інвестиційна підтримка	Залучення «зеленого» фінансування	Зелені облігації, гранти ЄС, кліматичні фонди, ESG-кредитування	Доступ до міжнародного капіталу, довгострокова фінансова стійкість
Інтеграційний аспект	Гармонізація стандартів із ЄС та міжнародними ринками	Сертифікація (ISO, GlobalG.A.P.), відповідність Green Deal, експортна диверсифікація	Розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності

Впровадження ESG-стандартів сприяє зростанню інвестиційної привабливості підприємств, розширенню доступу до міжнародних фінансових ринків, зниженню регуляторних та репутаційних ризиків, підвищенню операційної ефективності через ресурсозбереження, формуванню довгострокової вартості бізнесу. У глобальному вимірі ESG-переорієнтація капіталу стимулює розвиток «зеленої» економіки та трансформацію традиційних галузей. Попри очевидні переваги, підприємства стикаються з низкою проблем в трансформації ESG підходів, а саме: недостатність нормативно-правової бази та стандартизації; складність вимірювання ESG-показників; високі початкові витрати на модернізацію; ризики «greenwashing». Це зумовлює необхідність інституційної підтримки, гармонізації стандартів та розвитку нефінансової звітності [5, с.79].

Сталий розвиток та ESG-трансформація (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) в аграрному секторі є не просто сучасними трендами, а стратегічною необхідністю для забезпечення продовольчої безпеки на національному та глобальному рівнях. Цей підхід представляє собою фундаментальний перегляд агробізнесу, який переходить від моделі максимізації короткострокового прибутку до створення довгострокової стійкої цінності для всіх зацікавлених сторін – від місцевих громад до міжнародних споживачів. Україна є одним із ключових світових експортерів зерна та олійних культур, для якої ESG-трансформація набуває особливої актуальності, поєднуючи в собі внутрішні потреби в адаптації до кліматичних ризиків і зовнішні вимоги європейської інтеграції.

Екологічний компонент (E) ESG-трансформації загострює увагу на найгостріших загрозах сталому виробництву. Соціальний компонент (S) фокусується на людському вимірі аграрного сектора. Він охоплює безпечні та комфортні умови праці, безпечність працівників, доступ до освіти та охорони здоров'я для сільських громад, а також повагу до прав місцевих жителів. Управлінський компонент (G) є основою для реалізації екологічних та соціальних цілей. Він передбачає впровадження прозорих механізмів

корпоративного управління, антикорупційних політик, ефективного управління ризиками (включаючи кліматичні та геополітичні) та звітування перед стейкхолдерами.

Таким чином, ESG-трансформація в аграрному секторі є комплексною стратегією, яка інтегрує екологічну стійкість, соціальну справедливість та надійне управління в єдину систему. Ця система забезпечує не лише виживання окремих підприємств, але й фундаментальну стабільність національної продовольчої системи. Вона дозволяє Україні зберегти свою роль глобального «хлібороба», одночасно переходячи до більш стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної моделі аграрного розвитку, яка відповідає вимогам XXI століття. Без такої трансформації будь-які зусилля з забезпечення продовольчої безпеки залишаться фрагментарними та вразливими до нових шоків і стресів. Сталий розвиток та ESG-трансформації виступають ключовими інструментами підвищення стійкості аграрного сектору та гарантування продовольчої безпеки в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Антощенкова В.В., Дейнега М.В., Глянь Т.І. ESG та сталий розвиток: сучасні тенденції. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 4. С. 176-186. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-176 https://journal-met.kh.ua/jme042513.html; 2. анилюк Т., Кушпетюк О.. Тенденції цифрової трансформації промислового сектору України в умовах сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки.* 2026. Вип. 2 (59). С. 66-73; 3. Ярощук Р.. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58; 4. Антощенкова В.В, Пересада М.О. Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації*. 2023. Номер 22. С. 175-179; 5. Батюк Л.А., Антощенкова В.В. Інноваційно-технологічні чинники глобального економічного розвитку. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*,№1, Національний університет харчових технологій, ГО «Інститут проблем конкуренції», Видавничий дім «Гельветика», Київ, 2019. С.76-80.

Горбатюк Л.М., канд. екон. наук
Борисенко В.В., здобувачка вищої освіти
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Україна

Роль цифрових інновацій у досягненні цілей сталого розвитку (SDGs)

Цифрові інновації несуть трансформаційну роль у прискоренні прогресу щодо 17 Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, далі – SDGs), ухвалених ООН у 2015 році. За даними ITU, UNDP та партнерів, цифрові технології можуть безпосередньо посприяти досягненню близько 70 % (119 з 169) цілей та завдань SDGs [1]. При цьому забезпечуючи ефективніше

використання ресурсів, покращення доступу до послуг, прийняття даних до обґрунтованих рішень та інші.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), Інтернет речей (IoT), блокчейн, великі дані та хмарні обчислення долають традиційні бар'єри в економіці, суспільстві та екології. Дослідження D. Hariyani розглядає трансформаційний потенціал цих інновацій [2]. У огляді аналізується внесок AI, IoT, блокчейну та аналітики великих даних у різні цілі. Наприклад, AI підтримує прогнози в охороні здоров'я (SDG 3) та діях щодо клімату (SDG 13), IoT забезпечує моніторинг у розумних містах (SDG 11) та енергоефективності (SDG 7), а блокчейн підвищує прозорість і управління (SDG 16).

В емпіричному дослідженні в Індонезії цифрові технології пояснюють понад 50% варіації в досягненні SDGs [3], сприяючи економічній ефективності, соціальній інклюзії, екологічній стійкості. UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) у Technology and Innovation Report 2025 наголошує на ролі інклюзивного AI для розвитку, особливо через інвестиції в інфраструктуру, дані, розвиток та навички. В Україні та регіоні цифровізація також розглядається як фактор сталого розвитку, зокрема в транспорті та економіці, де вона зменшує викиди та оптимізує логістику. Для ілюстрації впливу розглянемо таблицю (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив цифрових технологій на окремі цілі сталого розвитку

№	Цифрова технологія	Опис впливу
1.	AI та аналітика великих даних	SDG 2 (нульовий голод – точне землеробство), SDG 3 (охорона здоров'я – прогнози епідемій), SDG 13 (клімат-моделювання)
2.	IoT та 5G	SDG 7 (доступна енергія- розумні мережі), SDG 11 (сталі міста – моніторинг трафіку), SDG 9 (інфраструктура)
3.	Блокчейн	SDG16 (сильні інститути – прозорість), SDG 8 (гідна робота – фінансове включення)
4.	Хмарні обчислення та GIS/ дистанційне зондування	SDG 15 (наземні екосистема – моніторинг біорізноманіття), SDG 14 (водні ресурси), SDG 17 (парнертсва)

Джерело: сформовано авторами на основі [2-3]

Незважаючи на значний потенціал, існують і виклики. Цифровий розрив, проблеми приватності даних, високі витрати на впровадження та брак навичок залишаються бар'єрами, особливо в країнах, що розвиваються. Дослідження показують на необхідності політики, спрямованої на інклюзивність, інвестиції в інфраструктуру, людей та партнерства державно-приватного сектора.

Тож, за умови відповідального та інклюзивного підходу цифрові технології здатні прискорити досягнення SDGs. Реальні приклади з різних країн демонструють, що поєднання технологій, політики та співпраці дає ефективні результати. Майбутнє залежить від того, наскільки ефективно людство зможе використати цифровий потенціал для створення стійкого світу до 2030 року та далі.

Список використаних джерел:

1. Digital technologies directly benefit 70 percent of SDG targets, say ITU, UNDP and partners. *UNDP*. URL: https://www.undp.org/press-releases/digital-technologies-directly-benefit-70-percent-sdg-targets-say-itu-undp-and-partners (дата звернення: 07.05.2026); 2. Hariyani D., Hariyani P., Mishra S. Digital technologies for the Sustainable Development Goals. *Green Technologies and Sustainability*. 2025. Vol. 3, no. 3. P. 100202. URL: https://doi.org/10.1016/j.grets.2025.100202 (дата звернення: 06.05.2026); 3. Farida Arinie Soelistianto, Hanifah Nurul Muthmainah. The Role of Digital Technology in Realizing the Sustainable Development Goals (SDGs). *West Science Information System and Technology*. 2025. Vol. 3. P. 203. URL: https://wsj.westsciences.com/index.php/wsist/article/download/2553/2594.

Єрмоленко О.А., канд. екон. наук, доцент
Ши С., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Інтеграція екологічних цілей у стратегічне планування промислових підприємств

В умовах глобальної кліматичної кризи та впровадження європейського курсу Green Deal, інтеграція екологічних цілей у стратегічне планування стає визначальним чинником виживання промислових підприємств. Перехід від ресурсомістких моделей до принципів сталого розвитку зумовлений посиленням екологічного законодавства, зростанням вартості енергоносіїв та високими вимогами міжнародних інвесторів до ESG-показників. Системне поєднання екологічних пріоритетів із бізнес-стратегією дозволяє компаніям не лише мінімізувати техногенні ризики, а й здобути конкурентні переваги через технологічну модернізацію, оптимізацію витрат та формування іміджу відповідального виробника на світовому ринку.

Згідно з дослідженням OECD [1, 2], ефективна інноваційна політика для сталого розвитку повинна спрямовувати інновації у напрямку екологічної стійкості, а не лише прискорювати темпи інновацій. Це передбачає підтримку низьковуглецевих та екологічно чистих технологій, а також ініціатив «розумних міст», які сприяють зниженню споживання ресурсів та викидів шкідливих речовин.

Для досягнення цих цілей підприємства повинні впроваджувати системи управління навколишнім середовищем, такі як ISO 14001, які забезпечують структуру для встановлення екологічних цілей, моніторингу їх досягнення та постійного вдосконалення екологічної ефективності [3]. Крім того, важливо залучати зацікавлені сторони, включаючи працівників, постачальників та місцеві громади, до процесу розробки та реалізації екологічних стратегій.

Впровадження екологічних цілей у стратегічне планування також вимагає адаптації бізнес-моделей до принципів циркулярної економіки, що передбачає

мінімізацію відходів та максимальне використання ресурсів [4]. Це може включати перехід до використання відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій та розвиток екологічно чистих продуктів і послуг.

Тож, ефективне впровадження екологічних цілей у стратегічне планування промислових підприємств вимагає комплексного перегляду внутрішніх політик підприємств, зокрема в частині інновацій, управління ресурсами та формування ланцюгів створення доданої вартості (рис. 1).

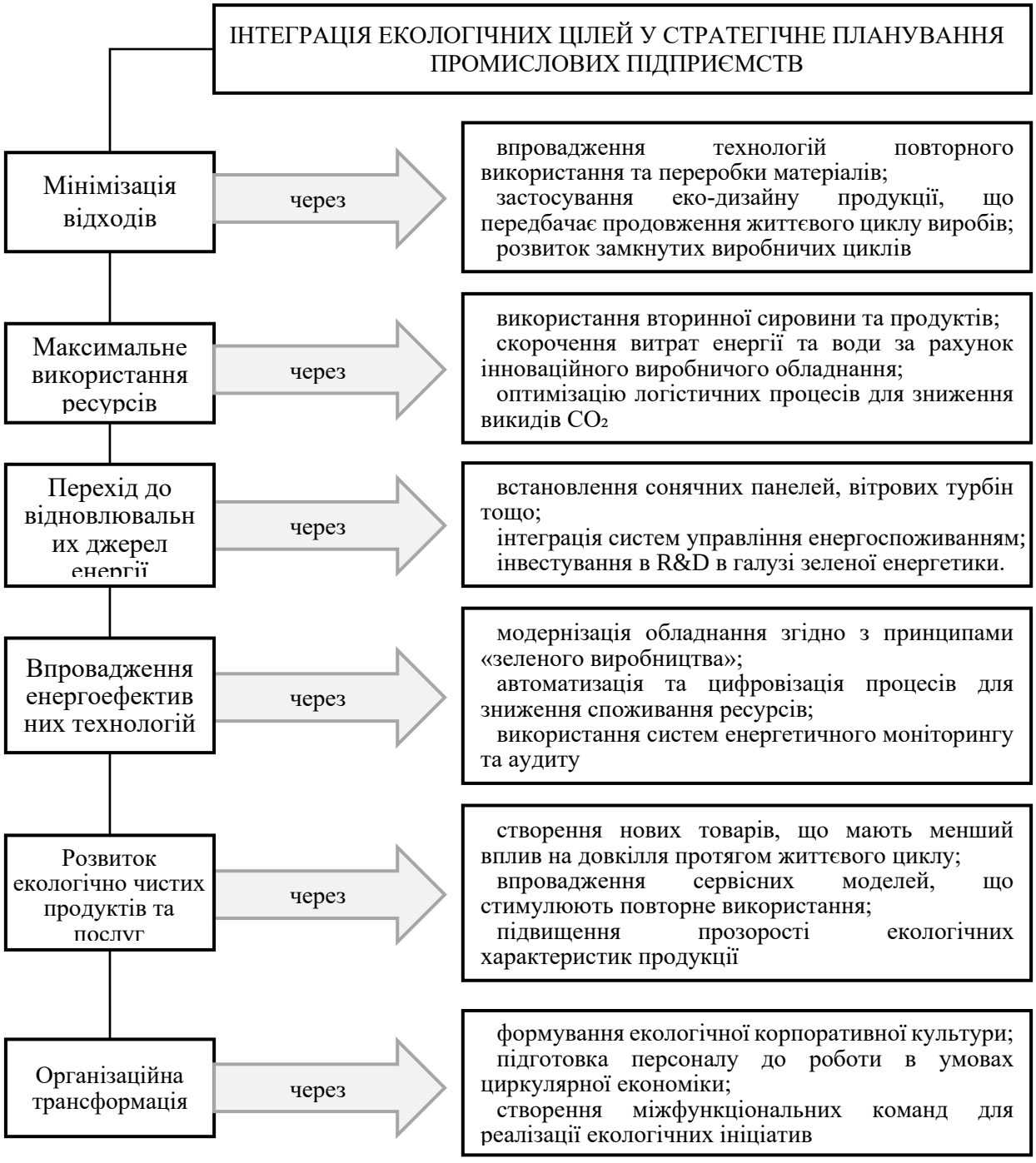

Рис 1. Інтеграція екологічних цілей у стратегічне планування промислових підприємств.

Джероло: авторська розробка

Таким чином, інтеграція екологічних цілей у стратегічне планування промислових підприємств важливо для досягнення сталого розвитку. Їх впровадження вимагає не лише технічних змін, а й глибоких організаційних і поведінкових зрушень, що охоплюють усі рівні функціонування підприємства: від операційної діяльності до взаємодії з партнерами, споживачами та регуляторами. Інтеграція екологічних цілей у стратегічне планування дозволить підприємствам зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін у нормативно-правовому середовищі та задовольнити зростаючі вимоги споживачів щодо екологічної відповідальності.

Беззаперечно, впровадження екологічних інновацій промислових підприємств вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки, адже екологічні інновації передбачають створення нових технологій та процесів, що зменшують негативний вплив на довкілля. Зокрема розвиток чистих технологій, що сприяють зниженню викидів парникових газів, підвищенню енергоефективності та використанню відновлюваних джерел енергії, при цьому інвестиції в R&D забезпечують наукову основу для саме розробки інноваційних рішень [5].

Отже, промислові підприємства повинні спрямовувати ресурси на розробку та впровадження чистих технологій, енергоефективних процесів та відновлюваних джерел енергії.

Список використаних джерел:

1. Innovation policies for sustainable development low-carbon energy and smart-city initiatives. OECD science, technology and industry policy papers. 2019, No. 80. OECD Publishing. 24 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/innovation-policies-for-sustainable-development_f616c02b/6287ddb2-en.pdf; 2. Accelerating Climate Action: Refocusing Policies through a Well-being Lens, OECD Publishing, Paris, OECD, 2019, 203 p. DOI: https://doi.org/10.1787/2f4c8c9a-en. 3. ISO 14001 «Environmental Management Systems. International Organization for Standardization». 2015. ISO. URL: https://www.nerldc.in/wp-content/uploads/ISO_14001_2015_EMS.pdf. 4. Industrial Policy for the Sustainable Development Goals: Increasing the Private Sector’s Contribution, OECD Publishing, Paris, OECD. 2021, 196 p. DOI: https://doi.org/10.1787/2cad899f-en. 5. Fernández Y., Fernández M. A. Olmedillas Blanco B. Innovation for sustainability: the impact of R&D spending on CO2 emissions. Journal of cleaner production. 2018. Vol. 172. P. 3459-3467

Жегус О.В., д-р екон. наук, професор
Державний біотехнологічний університет, Україна

Сталий маркетинг: трансформація логіки бізнесу від економічних цілей до створення спільної цінності

Під впливом гібридних загроз, які супроводжуються військовими конфліктами, кліматичними змінами, зростаючою соціальною поляризацією, енергетичними та продовольчими кризами, ресурсними обмеженнями та іншими викликами відбувається трансформація логіки функціонування бізнесу (Savytska, N., Zhehus, O., Polevych, K., Prydko, O., & Bubenets, I., 2024). Парадигма максимізації продажів, яка домінувала в індустріальній та постіндустріальній економіці, і була спрямована на максимізацію прибутку, втрачає свою дієвість та актуальність і зумовлює перехід до моделі створення цінності на перетині врахування інтересів людини, суспільства та майбутніх поколінь. У цьому контексті сталий маркетинг трансформується у нову економічну логіку розвитку бізнесу, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні та етичні аспекти створення цінності.

У цьому контексті спостерігається зміна причинно-наслідкової логіки бізнесу, якщо раніше збільшення продаж і прибутку виступали ключовою метою маркетингової діяльності, то сьогодні продаж дедалі більше розглядається як закономірний наслідок створення або доповнення цінності. Саме цінність визначає можливості формування довіри, яка, у свою чергу, стимулює готовність споживача до купівлі, далі впливає на лояльність і визначає перспективи повторної взаємодії, що у сукупності і забезпечує довгострокову привабливість продукту, бренду для споживачів і прибутковість бізнесу. Відповідно, прибуток втратив цільову первинність і стає результатом здатності компанії створювати значущу для різних груп стейкхолдерів цінність.

Дискусія щодо парадигмального зсуву від традиційного до сталого маркетингу точиться вже більше 10 років. Ще у 2011 р. M. Porter та M. Kramer наголошували, що конкурентоспроможність компанії все більше буде залежати від здатності створювати спільну цінність (shared value). Концепцію спільної цінності визначено як політику та операційну практику, що підвищують конкурентоспроможність компанії, одночасно покращуючи економічні та соціальні умови в громадах, де вона працює. Створення спільної цінності зосереджено на виявленні та розширенні зв'язків між суспільним та економічним прогресом. Концепція ґрунтується на передумові, що як економічний, так і соціальний прогрес повинні досягатися з використанням ціннісних принципів.

Критично важливий поворот у розвитку концепції спільної цінності зробили F.-M. Belz і K. Peattie (2012), які показали, що сучасне тлумачення сталого маркетингу передбачає його трансформацію у «мережу спільного створення цінності за участю стейкхолдерів» (Belz & Peattie, 2012,). Ця позиція прямо переводить акцент з трансакційній моделі «продавець- покупець», тобто зі створення обміну на формування довгострокових відносин і системних соціально-екологічних ефектів. Подовження дискусії щодо спільного творення цінності триває і зараз, набуває все більшого поширення та увагу.

У сучасних дослідженнях нове розуміння цінності вже представлено як інтегральну категорію, що включає не лише економічну вигоду, а й соціальний

добробут, екологічну відповідальність, довіру стейкхолдерів, психологічний комфорт споживача та довгострокову стійкість. M. Zioło підкреслює, що підприємства переходять до моделей, у яких стійка цінність формується через адаптацію бізнес-моделей до принципів сталого розвитку та взаємодії зі стейкхолдерами (Zioło, M., Filipiak, B. Z., Bak, I., & Cheba, K., 2023).

Оскільки сучасний споживач все більше оцінює компанію не лише за характеристиками продукту або ціною, а й за її цінностями, впливом на суспільство, екологічною відповідальністю, ставленням до працівників та етичністю бізнес-практик, ця трансформація значною мірою пов'язана зі зміною поведінки споживачів. У зв'язку з цим формується новий тип споживання, який базується на усвідомленому виборі людиною брендів, які відповідають її світоглядним та етичним переконанням – це модель свідомого, розумного споживання.

У відповідь на зміну споживчих патернів компаніям важливо швидко перебудовуватись і переглядати роль маркетингу. Маркетинг, який обмежується стимулюванням попиту та просуванням продукту, втрачає свою ефективність і набуває агресивності, яка все більше негативно сприймається споживачами і викликає зворотну негативну реакцію. Функція сучасного маркетингу трансформується у механізм координації інтересів стейкхолдерів, формування довіри, розвитку партнерств і створення позитивного суспільного впливу, який виступає фундаментом сталого маркетингу.

Той факт, що компаніям прийдеться одночасно забезпечувати економічний результат і покращення соціальних умов розвитку суспільства – це вже норма, але спостерігається певний супротив або повільність впровадження цієї концепції з боку бізнесу в Україні. Чим раніше власники бізнес та управлінці усвідомлять, що опір лише затримує їх у старій системі і загрожує втратою бізнесу, тим швидше будуть визначені управлінські рішення і впроваджені дії для початку процесу трансформації маркетингу в компанії. Важливим аргументом на користь нової економічної логіки є докази того, що сталий маркетинг дедалі більше демонструє не лише соціальну, а й економічну ефективність. Дослідження Y. Jiang доводять, що високі ESG-показники сприяють формуванню довіри, покращують доступ до фінансування та підсилюють механізми спільного створення цінності зі стейкхолдерами (Jiang, Y., et al., 2025). Аналогічно, дослідження сталих інновацій підтверджують, що стійкі інновації виступають фактором зміцнення довіри та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу (Sikandar Ali Qalati, Faiza Siddiqui & Domitilla Magni, 2026).

Перехід від економіки транзакцій до економіки взаємовідносин і цінності вимагає від бізнесу зміни управлінських підходів з конкурування продуктом, ціною на здатність:

- створювати і постійно підсилювати довіру;
- покращувати імідж та зміцнювати репутаційний капітал;
- формувати спільноти і створювати цікаве оточення для поціновувачів бренду і тих, хто розділяє його цінності і сенси;
- забезпечувати позитивний купівельний та споживчий досвід;
- підвищувати та підтримувати добробут людей;
- намагатися щиро і наполегливо вирішувати суспільно значущі проблеми;

- ставати впливовим лідером змін, який об'єднує навколо себе стейкхолдерів і формує цілу екосистему взаємовідносин.

У цьому контексті сталий маркетинг виступає вже не окремим інструментом просування або напрямом корпоративної відповідальності, а новою філософією управління бізнесом. Його сутність полягає у переході від короткострокового стимулювання споживання до довгострокового створення цінності, що забезпечує одночасно розвиток бізнесу, суспільства та майбутніх поколінь. Окреслена трансформація є вимогою нової конкурентної реальності, в якій екологічна відповідальність, соціальна справедливість та довгострокова перспектива стають критеріями ринкового успіху. Для формування здатності підприємства виявляти, створювати та реалізовувати нові можливості розвитку через формування цінності для стейкхолдерів, адаптацію до змін, розвиток маркетингового мислення, інноваційності та стратегічної гнучкості, доцільно скористатися принципами концепції маркетингу можливостей (Жегус О. В., 2023). Водночас залишаються відкритими питання щодо операціоналізації цінності для різних категорій стейкхолдерів, вимірювання ефективності сталих маркетингових стратегій та специфіки їх впровадження в контексті трансформаційної економіки України.

Список використаних джерел:

1. Belz, F.-M., & Peattie, K. (2012). Sustainability marketing: A global perspective (2nd ed.). Wiley.

2. Jiang, Y., et al. (2025). Bridging sustainability and value co-creation: The financial effects of ESG performance. *Journal of Business Research*, 185. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104861

3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review. https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf

4. Savytska, N., Zhehus, O., Polevych, K., Prydko, O., & Bubenets, I. (2024). Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. Journal of Information Technology Management, 16(4), 100-121. https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227.htmlhttps:/jitm.ut.ac.ir/article_99053_4d6c60528aff8d74c952a24bcfe2348a.pdf

5. Sikandar Ali Qalati, Faiza Siddiqui & Domitilla Magni (2026) From Stakeholder Trust to Value: Linking Sustainable Innovation and Shared Value in Turbulent *Environments. Global Business Review*, (1-20) https://doi.org/10.1177/09721509261444175

6. Zioło, M., Filipiak, B. Z., Bak, I., & Cheba, K. (2023). Theoretical framework of sustainable value creation by companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2344–2361.

7. Жегус О. В. (2023) Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. Бізнес Інформ. №8. С. 300–308. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308

Іванієнко В. В., канд. екон. наук, професор
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Україна

Впровадження комплаєнсу в системи управління підприємствами та організаціями: сучасні тенденції

Складання комплаєнсу – це процес розробки та впровадження системи заходів, правил і процедур, які забезпечують відповідність діяльності компанії законодавству, галузевим стандартам, етичним нормам та внутрішнім політикам.

Проблемам впровадження комплаєнсу в практику управління компаніями присвячені праці таких економістів, як Крамаренко К., Шарко І., Кундуру А. Р., Кандепу Р., Кравченко О. О, Гавриш О. М., Ніколо Дж., Хауаті Д., Вахйуді І., Тісвійанті В., Дуднєва Ю. Е., Артем'єв О. О., Калініченко Л. Л., Ткачов М. М., Кобєлєв Т. О., Коломійєц П. В., Можаровський М. Ю та багато інших. В цих публікаціях розглядаються різні аспекти впровадження комплаєнсу, реалізації процедур складання комплаєнсу та оцінці ефективності складання комплаєнсу фірми.

Оскільки розвиток компанії є незворотнім, спрямованим і закономірним (обумовленим) переходом системи з одного стану в інший. Такий перехід буде відрізнятися від першого покращенням чи погіршенням усіх або частини параметрів, тому сталий розвиток буде обумовлюватися стійкістю як системи, так і її процесів. Стійкість системи, у свою чергу, обумовлюється структурноорганізаційною (стійкість зв'язків і взаємовідношень між різними елементами системи) та функціональною (мета існування, результати і ефективність) стійкістю. Тоді сталий розвиток має характеризуватися зростанням у динаміці показників стійкості. Одним з дієвих механізмів, який сприяє зростанню показників стійкості будь-якої компанії, є комплаєнс [1].

У сучасному бізнес-середовищі, де регуляторні вимоги постійно ускладнюються, а репутаційні ризики зростають, побудова ефективної системи комплаєнсу стає не просто бажаною, а необхідною умовою сталого розвитку [2]. Саме тут на допомогу приходить ISO 37301 – міжнародний стандарт, що пропонує системний підхід до управління комплаєнсом.

Відповідність вимогам закону та галузевим стандартам – це не лише юридична необхідність, а й вирішальний фактор успіху та репутації компанії. Один із способів взяти під контроль цей процес – комплаєнс. З погляду бізнес-інструментів, це ціла система практик та рішень, які в результаті захищають компанію та її власників від ризиків та можуть впливати на прибуток.

Корпоративні програми відповідності гарантують споживачам та потенційним партнерам, що компанія діє у правових та етичних рамках. Це важливо як для запобігання різного роду втрат, так і для вибудовування позитивного образу та зростання бізнесу. Зокрема, налагоджена система комплаєнсу означає, що:

1) порушення можна виявити та запобігти завчасно;

2) компанія дотримується закону та основних правил у своїй галузі;

3) бізнес, його окремі учасники та власники, захищені від штрафів та судового переслідування;

4) у компанії формується позитивна репутація, вона стає привабливою для нових співробітників, ділових партнерів та інвесторів.

Крім того, ряд дослідників схильні розглядати комплаєнс як один із підходів для отримання прибутку, а не лише захисту від можливих фінансових та репутаційних ризиків. Результати досліджень, які наводять різноманітні агентства, стверджують наступне:

1) споживачі готові платити велику ціну за продукт, який постачає компанія з надійною програмою відповідності;

2) клієнти піклуються про відповідність більше, ніж про інші функції продукту, які компанії регулярно рекламують; наприклад, при покупці смартфона користувачі приділяють більше уваги конфіденційності та відповідності вимогам кібербезпеки, ніж його кольору.

Як правило, виділяють кілька основних видів комплаєнсу (табл.1).

Таблиця 1

Основні види комплаєнсу

Антикорупційний комплаєнс	сукупність заходів та процедур, вжитих організацією для запобігання та виявлення порушень, пов'язаних з корупцією та зловживанням впливом, з боку компанії, її керівництва та співробітників.
Антимонопольний комплаєнс	будується на запобіганні порушенням антимонопольного законодавства через систему корпоративного контролю.
Антивідмивний комплаєнс	торкається сфер, пов'язаних з незаконним отриманням будь-яких форм доходів та їх легалізацією.
Податковий комплаєнс	передбачає дотримання податкового законодавства та правил шляхом подання коректних звітів про доходи, витрати та інші фінансові операції у податкову службу.
Кадровий комплаєнс	означає дотримання всіх законів про працю.
Фінансовий (або інвестиційний) комплаєнс	зачіпає сфери, пов'язані з формуванням фінансових потоків, звітності та виконання інвестиційних програм.
Комплаєнс контролю якості, технологічних процесів та нормативів	зачіпає сфери, пов'язані з контролем якості та технологічних процесів у всьому його прояві за змістом та напрямками.
Комплаєнс безпеки та екологічного контролю	торкається сфер, пов'язаних із забезпеченням безпеки та екологічного контролю

Джерело: складено автором

Однак слід пам'ятати, що загалом, на думку експертів ринку, для визначення областей комплаєнсу можна застосувати метод «від неприємного»: з'ясувати, що може позбавити можливості займатися бізнесом надалі і сконцентруватися на мінімізації ризику в цьому напрямі.

Розширену версію функцій комплаєнсу, зокрема для банківського сектора, пропонують експерти Базельського комітету з банківського нагляду:

1. Консультації (консультування вищого менеджменту щодо законів, правил та стандартів відповідності, включаючи інформування про події в області);

2. Керівництво та навчання (допомога у навчанні персоналу, а також безпосередній прийом запитів щодо дотримання чинних норм та правил від співробітників);

3. Виявлення та оцінка ризику (завдання комплаєнсу на проактивній основі виявляти, документувати та оцінювати ризики відповідності, включаючи розробку нових продуктів та ділової практики.);

4. Моніторинг та звітність (комплаєнс-експерти повинні контролювати та тестувати діяльність компанії на предмет відповідності основним законам та правилам);

5. Статутні обов'язки (представники відділу комплаєнсу можуть виконувати, наприклад, функції співробітника боротьби з відмиванням грошей або брати на себе спілкування з представниками регулюючих органів);

6. Формування програми (всі дії повинні виконуватись у рамках програми відповідності, що включає огляд конкретних політик та процедур).

Незважаючи на наявність галузевого законодавства, нормативне поле не визначає обов’яз-кових вимог щодо формування внутрішніх систем контролю (за винятком сектору органів дер-жавного управління та певною мірою сектору фінансових корпорацій) та комплаєнс-програм. Тобто щодо комплаєнс-менеджменту наразі існує фрагментарний механізм, що охоплює моні-торинг потенційних ризиків порушення законодавчих норм, галузевих нормативів.

Комплаєнс вбудований в систему управління компанією, а завдання щодо його реалізації можуть бути покладені на окремий департамент. Базовий принцип такого підрозділу – незалежність у плані прийняття рішень та об'єктивна оцінка.

Список використаних джерел:

1. Кравченко О. О, Гавриш О. М. Комплаєнс як механізм забезпечення сталого розвитку компаній в умовах кризи. Вчені записки: Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Випуск № 33, 2023. Київ: Вид. Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. С. 69–78. DOI 10.33111/vz_kneu.33.23.04.05.033.039. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Compliance%20as%20a%20mechanism%20for%20ensuring%20sustainable%20development%20of%20companies%20in%20crisis.pdf.

2. Крамаренко К., Шарко І. комплаєнс-менеджмент як складова системи фінансово-економічної безпеки суб’єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. No 21, 2025. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-21-04-05/2025-21-04-05.

Кащена Н.Б., д-р екон. наук, професор
Богомаз О.П., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Цифрові технології ESG-аналітики в системі управління сталим розвитком підприємств

Глобальна економічна парадигма зазнає фундаментальних трансформацій, де традиційна максимізація прибутку перестає бути єдиним критерієм успішності бізнесу. Інституційні інвестори, регулятори та кінцеві споживачі дедалі частіше оцінюють підприємства крізь призму триади ESG (екологічна відповідальність, соціальна політика та корпоративне управління). У цих умовах сталий розвиток трансформується з декларативного елемента корпоративної соціальної відповідальності на базовий фактор формування довгострокової конкурентоспроможності, капіталізації та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання.

Головним бар'єром на шляху ефективного впровадження ESG-принципів у реальний сектор економіки є високий рівень асиметрії, фрагментарності та суб'єктивності нефінансових даних. Класичні методи моніторингу, що спираються на щорічну паперову звітність та ручний збір метрик, не здатні забезпечити управлінців та стейкхолдерів релевантною інформацією. Вирішення цього завдання лежить у площині розгортання цифрових технологій ESG-аналітики, які дозволяють автоматизувати процеси збору, верифікації та інтерпретації нефінансових показників, інтегруючи їх у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

Створення ефективної системи управління сталим розвитком на основі нефінансових даних вимагає побудови багаторівневої цифрової архітектури. Вона покликана конвертувати первинні масиви інформації у структуровані аналітичні індикатори для прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Практичне розгортання представленої архітектури базується на хмарних екосистемах SAP Sustainability Control Tower, Microsoft Cloud for Sustainability та IBM Envoy, які забезпечують автоматизовану консолідацію нефінансових даних та наскрізний розрахунок декарбонізаційних метрик (Scope 1, 2, 3). Безперервний збір первинних екологічних індикаторів з виробничих локацій автоматизують промислові IoT-платформи типу Siemens MindSphere, що мінімізує людський фактор. Цифровізацію та моніторинг соціального контуру (Social) здійснюють інструменти предиктивної HR-аналітики Visier та Workday People Analytics, які відстежують індекси інклюзивності, кадрового вигорання та безпеки праці. Прозорість корпоративного управління (Governance) та верифікацію комплаєнс-процесів забезпечують рішення інтелектуального аналізу Process Mining (Celonis), тоді як фінальний синтез фінансових та ESG-показників здійснюється на базі BI-платформ Power BI й Tableau через систему інтерактивних дашбордів.

* Науковий керівник – Н.Б. Кащена, д-р екон. наук., професор.



Рис. 1. Модель цифрової архітектури data-driven ESG в системы управління сталим розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка

Впровадження цифрових аналітичних інструментів забезпечує вихід управління підприємством на якісно новий рівень операційної та стратегічної результативності за кожним із трьох ESG-компонентів, зокрема:

– цифровізація екологічного моніторингу дозволяє перейти від пост-фактум фіксації штрафів до проактивного управління екологічними ризиками. Інтеграція смарт-лічильників та систем предиктивного аналізу дає змогу оптимізувати енергетичні баланси підприємств, знижуючи споживання ресурсів у пікові періоди. Моделювання вуглецевого сліду в ланцюгах постачання дозволяє оцінювати екологічний профіль підрядників, що стає критично важливим в умовах транскордонного вуглецевого регулювання. Це мінімізує фінансові ризики та оптимізує собівартість продукції на міжнародних ринках;

– у соціальній площині цифрові інструменти трансформують управління людським капіталом та охороною праці. Аналітика великих даних у сфері HR дозволяє моніторити показники інклюзивності, оцінювати справедливість оплати праці та виявляти осередки професійного вигорання до моменту масового звільнення кваліфікованих кадрів. У промисловому секторі комп'ютерний зір штучного інтелекту автоматично контролює дотримання техніки безпеки на виробничих майданчиках, фіксуючи відсутність засобів індивідуального захисту чи перебування персоналу в небезпечних зонах, що кардинально знижує рівень виробничого травматизму;

– цифровізація управлінського контуру забезпечує прозорість структури власності, комплаєнс-контроль та автоматизацію взаємодії з акціонерами. Інструменти інтелектуального аналізу процесів (Process Mining) дозволяють виявляти приховані неефективності, корупційні ризики та відхилення від корпоративних регламентів під час укладання угод. Створення інтерактивних дашбордів для наглядових рад та рад директорів дає змогу оцінювати комерційні ризики паралельно з ESG-метриками, забезпечуючи збалансованість довгострокових стратегій та усуваючи конфлікти інтересів між стейкхолдерами.

Разом з тим, масштабування цифрової ESG-аналітики стримується низкою системних викликів. Першим із них є відсутність єдиного глобального стандарту нефінансової звітності. Підприємства змушені балансувати між вимогами GRI, SASB, TCFD та новими стандартами ISSB, що ускладнює уніфікацію алгоритмів в аналітичному ПЗ. Другим вагомим бар'єром є проблема верифікації даних, що надходять від зовнішніх контрагентів (Scope 3). Якщо великі підприємства здатні оцифрувати власні процеси, то збір точних даних від сотень дрібних постачальників залишається надскладним завданням, яке часто вирішується експертними оцінками з високою похибкою. Крім того, розгортання та підтримка складної архітектури ESG-даних вимагає значних капітальних інвестицій та специфічних крос-функціональних компетенцій у персоналу, які поєднують знання з IT, екологічного інжинірингу та фінансового менеджменту.

Викладене доводить, що цифрові технології ESG-аналітики переросли статус інструменту формування репутаційних звітів і стали невід'ємною частиною архітектури стратегічного управління сучасним підприємством. Трансформація нефінансових показників у верифіковані цифрові метрики дозволяє бізнесу конвертувати принципи сталого розвитку у конкретні економічні переваги: зниження вартості залучення капіталу, мінімізацію регуляторних ризиків, оптимізацію використання ресурсів та підвищення лояльності клієнтів. Майбутнє цього напряму полягає в повній когнітивній автоматизації, коли системи прескриптивної аналітики не лише фіксуватимуть відхилення від ESG-цілей, а й самостійно коригуватимуть виробничі цикли, логістичні маршрути та інвестиційні портфелі для досягнення вуглецевої нейтральності при збереженні операційної рентабельності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects: collective monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 109–122. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/27313; 2. Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges.Monograph. Editors: Tetyana Nestorenko, Tadeusz Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; pp. 156-166. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/514.

Коваленко Д.О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Концептуальні засади формування архітектури зеленого фінансування у системі екоорієнтованого агроменеджменту

Зелені фінанси постають центральним елементом у системі забезпечення реалізації екологічно орієнтованих стратегій розвитку аграрного бізнесу та вимагають обґрунтування цілісної архітектури зеленого фінансування, як ключової передумови ризик-орієнтованого агроменеджменту. Висока волатильність чинників зовнішнього середовища діяльності агроформувань України потребує побудови системного організаційно-фінансового каркасу, який сприятиме адаптації та гнучкому реагуванню системи управління на його виклики.

Досліджуючи науково-методичні аспекти створення фінансової архітектури, українські науковці включають до її складу чисельні фінансові інструменти, що сприяють акумулювання та захисту капіталу. Провідне місце у їх сукупності займають зелені облігації [1], зелені інвестиції та ESG-інвестування [2], екологічні пільгові кредити, змішане фінансування та інструменти державної фінансової підтримки [3], кліматичне бюджетування, розподіл ризиків і KPI у господарських договорах, екологічне ціноутворення [4]. Більшість науковці погоджуються, що виключним елементом зеленої фінансової архітектури є екологічні стандарти та ESG-звітність.

Забезпечення системної взаємодії всіх інструментів зеленого фінансування розвитку агросектору на стратегічних принципах сталого розвитку може бути досягнуто у межах створення єдиної архітектури зеленого фінансування. На глобальному рівні контури такої фінансової архітектури практично сформовані та об’єднують багатосторонні екологічні ініціативи, міжнародні фонди (Глобальний екологічний фонд, Зелений кліматичний фонд, Адаптаційний фонд, Спеціальний фонд боротьби зі зміною клімату ті ін.), національні і регіональні фонди фінансових ресурсів, виконавчі агенції, спеціалізовані організації та установи. [5]. Разом з тим, масштабність завдань суспільства із зменшення ступеня негативних наслідків кліматичних змін вимагає консолідації фінансових зусиль на всіх рівнях управління - від міжнародного і національного до корпоративного та суспільно-споживчого рівня. Бюджетом САП на 2023-2027 роки на цілі екологічного розвитку сільського господарства і агропродовольчої сфери передбачено 90 млрд євро [6]. Незважаючи на багаторічні зусилля провідних світових установ і урядів країн, дефіцит коштів на реалізацію цілей кліматичної нейтральності і зеленого переходу є винятковим - у країнах ЄС він оцінюється у розмірі близько 62 млрд євро [7]

У межах мікросистеми (на рівні управління агроформуваннями) архітектура зеленого фінансування виступає як індивідуалізована матриця управління капіталом та ризиками реалізації еко-орієнтованих стратегій розвитку бізнесу. Підґрунтям її формування виступає соціально-екологічна відповідальність аграрного бізнесу, яка за умов дефіциту фінансових ресурсів, шукає сценарії

залучення та комбінування коштів у межах єдиної системи фінансового забезпечення стратегій сталого розвитку агропідприємств.

Визначальним вектором створення архітектури зеленого фінансування екоорієнтованого стратегічного агроменеджменту постає зміна існуючої у агробізнесі України парадигми управління ризиками - від моделі нівелювання збитків від господарської діяльності до проактивної моделі перетворення ризиків сталого розвитку на стійкий еколого-економічний актив. Такий підхід сприятиме поступовому перегляду самої природи витрат на екологізацію способів сільськогосподарського виробництва - від додаткових видатків до високоліквідних інвестицій, що забезпечують капіталізацію бізнесу і прибутковість у майбутній перспективі.

Для акумулювання фінансових потоків, призначених для реалізації еко-орієнтованих стратегій розвитку агробізнесу, архітектура зеленого фінансування має забезпечувати поєднання та синергію наступних ключових блоків: 1-й блок інституційно-стратегічне забезпечення агроменеджменту, що визначається дієвістю національного регуляторного середовища та містить відповідні інструменти екологічних трансформацій сільськогосподарських підприємств; 2 - блок - сукупність механізмів та інструментарію залучання фінансових потоків для переходу на стійкі та кліматично нейтральні способи виробництва; 3-й блок - зелена трансформація активів як об’єкт інвестування залученого фінансового капіталу; 4-й блок – моніторинг, верифікація та контроль результатів.

Ціннісним каркасом архітектура зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств (на всіх рівнях її формування) постає соціально-екологічна відповідальність агробізнесу, яка виступає стратегічним імперативом його існування та фундаментальним принципом реалізації всіх трансформацій. Основною метою авторської моделі архітектура зеленого фінансування є синергія між інструментами і способами залучення капіталу та мінімізацією ризиків екологічних трансформацій бізнесу. Головним результатом - створення стійких довгострокових конкурентних переваг на основі мінімізації негативного впливу на природне навколишнє середовище.

За умов дії наслідків військового конфлікту зелені фінансові інструменти мають низьку інклюзивність для значної кількості агровиробників, що створює високі бар’єри для виходу на фінансові ринки та обмежуючи їх реальну доступність. Вирішенням даної проблеми має стати цифровізація процедур виходу українських агроформувань до ринків зеленого капіталу на основі безкоштовного, рівного та відкритого онлайн доступу незважаючи на розміри бізнес-субєктів чи масштаби господарської діяльності. Інтеграцію цифрових технологій з фінансовими інструментами науковці називають «життєво важливим способом» досягнення сталого розвитку сільського господарств [8]. Подальший розвиток цифрової інфраструктури та цифрових сервісів в Україні має стати підґрунтям для сприяння інклюзивної доступності агровиробників до ринків зеленого капіталу та його фінансових інструментів.

Виключна роль у подальшому розширенні цифрової агрофінансрової інфраструктури відводиться фінансовим платформам. У світовій практиці

найбільш відомими цифровими платформами, що сприяють доступу фермерів до зелених фінансових ресурсів, є: Indigo Ag, Agreena, Figured, Soil; спільні державно-приватні платформи за прикладом маркеплейсів, що надають технічну та консультаційну підтримку при використанні біозасобів (біодобрив) у сільському господарстві (Farm Sustainability Tool for Nutrients, ЄС).

В Україні цифрові трансформації також поступово формують передумови залучення капіталу, необхідного для фінансування трансформацій у напрямку підтримки екологічних рішень бізнесу. Одним з основних результатів є створення національної Зеленої платформи, ключовими засадами функціонування якої є прозорість, підзвітність, справедливість та фінансова мотивація підприємців до екологічних змін. Залучення фінансових ресурсів для зелених трансформацій можливо через інструменти банківського кредитування із пільговою або фіксованої ставкою, цільовий еколізинг, пільги та бонуси за досягнення показників вуглецевої нейтральності господарської діяльності, участь у національних і міжнародних грантових програмах, факторинг.

Список використаних джерел:

1. Глущенко А.М. «Зелена» фінансова архітектура та економічний розвиток: роль «зелених» облігацій у трансформації національних економік. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4(55). С. 172-180. 2. Кошкалда І. В., Домбровська О. А. «Зелені» інвестиції в аграрному секторі України: перспективи сталого розвитку. Journal of management, economics and technology. № 1. Харків: ДБТУ, 2025. С. 143-153. 3. Маслак Н.Г. Основні характеристики механізмів фінансування сталого сільського господарства. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2(53). С. 303-309. 4. Сапожніков В., Новіцький М., Цюра Т. Зелені фінанси у повоєнній відбудові України: інституційні рамки та напрями трансформації інвестиційної політики. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 2. С. 446-464. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.446. 5. THE GLOBAL CLIMATE FINANCE ARCHITECTURE. ODI Global and hbs 2025. https://climatefundsupdate.org/wp-content/uploads/2025/03/CFF2-2025-ENG-Global-Architecture-DIGITAL.pdf. 6. Попова О.Л., Панкратова Л.Л. Зелена архітектура САП ЄС: орієн-тири для розбудови при повоєнному відновленні України. Економіка України. 2023. No 8. С. 78—96. https://doi.org/10.15407/econo myukr.2023.08.078. 7. Access to finance remains insufficient for farmers and agri-food SMEs. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/access-finance-remains-insufficient-farmers-and-agri-food-smes-2023-10-12_en#:~:text=Building%20on%20our%20long-lasting,years%20remain%20difficult%20to%2. 8. Weina Che, Jingjie Fu, Xiaoyang Jiao Digital villages, green finance, and high-quality agricultural development. International Review of Economics & Finance. Volume 102, September 2025, 104256.

Коротков І.М., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Бар'єри та драйвери ESG-трансформації аграрного сектору в Україні

Для України аграрна сфера має критично важливе значення як для забезпечення продовольчої безпеки держави, так і для формування експортного потенціалу країни. Водночас аграрний сектор є однією з найбільш чутливих галузей до глобальних змін, зокрема екологічних, соціально-економічних та управлінських викликів, Безпосередня залежність від стану природних ресурсів, рівня соціального розвитку територій та ефективності управлінських рішень впливає на стійкість аграрних підприємств, що зумовлює необхідність виявлення бар'єрів та драйверів трансформації. Сучасні виклики, зокрема зміна клімату, деградація земель, минне забруднення, тривала військова агресія, міграція населення, яка спричиняє дефіцит трудових ресурсів, зростання вимог міжнародних партнерів у сукупності потребують принципово нових підходів до управління аграрними підприємствами [1].

Світова практика свідчить про те, що ESG сьогодні розглядається не лише як система нефінансової звітності чи інструмент репутаційного менеджменту, а як нова стратегічна парадигма управління бізнесом. Як зазначають Eccles, Ioannou та Serafeim, компанії, які інтегрують ESG-принципи у свою стратегію, демонструють вищу довгострокову ефективність та стійкість до кризових явищ.

Для аграрного сектору України ESG-трансформація набуває особливого значення з огляду на [Жегус]:

- євроінтеграційні процеси;
- адаптацію до вимог Європейського зеленого курсу;
- необхідність післявоєнного відновлення за принципами сталого розвитку;
- потребу забезпечення продовольчої безпеки в Україні, так і у світі;
- посилення вимог міжнародних інвесторів і партнерів щодо прозорості та відповідального ведення бізнесу.

Разом із тим процес ESG-трансформації аграрного сектору України супроводжується значною кількістю бар'єрів, пов'язаних із застарілими традиціями в управлінні аграрними підприємствами. ESG часто сприймається як формальна вимога або маркетинговий інструмент, а не як елемент стратегічного управління. Більшість аграрних підприємств України перебувають на початковому рівні – лише ознайомлення і вивчення ESG-практик і лише одиниці зараз забезпечують інтеграцію ESG-принципів, що у сукупності доводить переважно низький рівень ESG-зрілості підприємств, тобто розуміння і намагання долучатися до впровадження практик у межах цієї концепції.

На макрорівні й досі недостатньо розвинуто законодавство, зокрема відсутнє системне нормативно-методичне забезпечення. В Україні досі недостатньо розвинуті стандарти ESG-звітності, методики оцінювання ESG-показників, галузеві ESG-рекомендації для аграрного сектору, інструменти державного стимулювання впровадження ESG. До того ж в умовах обмеженості

* Науковий керівник - О.В. Жегус, д-р. екон. наук, професор

фінансових ресурсів в аграрному секторі мають місце високі фінансові витрати на ESG-трансформацію.

Серед ключових бар'єрів – воєнні ризики та нестабільність середовища. Повномасштабна війна значно ускладнила ESG-трансформацію аграрного сектору через значне руйнування інфраструктури, мінування земель, логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів і загальне зниження інвестиційної активності. У результаті значна частина підприємств змушена концентруватися на виживанні, а не на стратегічній ESG-трансформації.

Викликом, який подовжує загострюватись в аграрному секторі і підсилює бар'єри є дефіцит трудових ресурсів на усіх ланках, від виробництва до управління. Сьогодні констатується факт недостатності, а в окремих випадках – відсутності ESG-менеджерів для аграрного сектору, фахівців зі сталого розвитку, аналітиків ESG-звітності, управлінців із системним ESG-мисленням.

Водночас поряд із бар'єрами в Україні формуються потужні драйвери ESG-трансформації аграрного сектору. Обраний європейський курс у перспективі створює передумови для формування ESG-відповідності, яка стане необхідною умовою доступу українських агровиробників до європейських ринків. Процес інтеграції України до ЄС стимулює аграрний бізнес адаптуватися до CSRD, ESRS, Green Deal та принципів сталих фінансів. У боротьбі за увагу Міжнародних фінансових установ, які дедалі частіше враховують ESG-критерії, для отримання кредитування, інвестування, страхування ризиків, оцінювання партнерів вітчизняним аграрним підприємствам прийдеться фокусуватись на імплементації ESG-принципів. Попри значні бар'єри, фінансові, інституційні, кадрові та воєнні, в Україні формуються потужні драйвери ESG-розвитку, пов'язані з євроінтеграцією, глобальними змінами у системі інвестування, розвитком технологій та переходом до нової парадигми створення цінності.

Впровадження ESG-практик потребує формування та розвитку специфічного мислення у власників та керівників аграрних підприємств, їх управлінського персоналу, зокрема доцільно проводити навчання і підготовку менеджерів із навичками розробки та імплементації ESG-стратегії. Крім того, аграрні підприємства в Україні потребують модернізації технологій, екологізації виробництва, цифровізації процесів, створення систем моніторингу та звітності. Для багатьох аграрних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, ці завдання є критично важливими. Після глобальних криз та війни в Україні аграрний сектор почине розглядатися як стратегічна галузь забезпечення світової продовольчої безпеки. Це формує запит на стійкі моделі виробництва, відповідальне використання ресурсів; регенеративне агровиробництво; екологічно безпечні технології, і, відповідно, формування нової моделі конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародних ринках.

Список використаних джерел:

1. Жегус О.В., Коротков І.М. Передумови імплементації ESG-стратегії аграрними підприємствами. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наукових праць. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 2 (36). С.99-112. https://biotechuniv.edu.ua/nauka/naukovi-zhurnaly/zbirnyk-naukovyh-prats-ekonomichna-strategiya-i-perspektyvy-rozvytku-sfery-torgivli-ta-poslug/.

Кравченко Н.В., д-р с-г. наук, професор
Можарівська І.А., канд. с-г. наук, доцент
Хаба В.В., здобувач вищої освіти
Державний університет «Житомирська політехніка», Україна

ESG - трансформація у системі управління аграрними підприємствами: ефективність та екологічна безпека

Сучасний розвиток аграрного сектору проходить в умовах глобальних екологічних, економічних і соціальних викликів, серед яких ключове місце займають зміни клімату, деградація ґрунтів, втрата біорізноманіття та нестабільність продовольчих систем. Саме концепція сталого розвитку набуває особливої актуальності, передбачаючи збалансоване поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Важливим інструментом реалізації принципів сталого розвитку є ESG-підхід (Environmental, Social, Governance), який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у стратегії підприємств. Для аграрного сектору, як одного з найбільш природозалежних видів діяльності, ESG-трансформація є не лише вимогою часу, але й необхідною умовою конкурентоспроможності [1].

Питання сталого розвитку аграрного сектору активно досліджуються міжнародними організаціями, зокрема FAO, а також у рамках ініціатив United Nations, щодо досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs). Значну увагу приділяють ролі ESG-підходу у трансформації агробізнесу та впровадженню цифрових технологій [2].

Сучасні дослідження свідчать, що впровадження технологій точного землеробства, цифрових платформ управління агровиробництвом і систем моніторингу ресурсів сприяє підвищенню ефективності використання добрив, води та енергетичних ресурсів, що безпосередньо впливає на екологічну складову виробництва [3].

Метою роботи є обґрунтування ролі ESG-трансформацій та «зелених» цифрових інновацій у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектору та визначення перспектив їх впровадження в Україні [4,5], а саме:

1. ESG-трансформація в аграрному секторі

ESG-підхід передбачає комплексну трансформацію аграрного виробництва:

- E (Environmental) – раціональне використання природних ресурсів, зниження викидів парникових газів, впровадження екологічно безпечних технологій;
- S (Social) – забезпечення гідних умов праці, розвиток сільських територій, продовольча безпека;
- G (Governance) – прозорість управління, антикорупційні практики, ефективне корпоративне управління.

У контексті України ESG стає важливим фактором доступу до міжнародних ринків та інвестицій, особливо в умовах євроінтеграції.

2. «Зелені» цифрові інновації, як інструмент сталого розвитку

Цифровізація аграрного сектору є одним із ключових драйверів сталого розвитку (табл.1). До основних «зелених» інновацій належать:

- Точне землеробство (Precision Agriculture), а саме використання GPS, GIS, дронів та сенсорних систем дозволяє оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, зменшуючи їх надлишкове застосування.
- Агроаналітика та Big Data: аналіз великих масивів даних дає можливість прогнозувати врожайність, погодні ризики та оптимізувати агротехнології.
- IoT (Internet of Things) у сільському господарстві, зокрема сенсори вологості ґрунту, температури та стану рослин дозволяють приймати точні управлінські рішення в реальному часі.
- Цифрові платформи управління господарством. Забезпечують інтеграцію всіх процесів виробництва, знижують витрати ресурсів та підвищують прозорість діяльності.

Таблиця 1

Вплив «зелених» цифрових технологій на ефективність агровиробництва

Технологія	Основний ефект	Екологічний результат	Економічний ефект
Точне землеробство	Оптимізація внесення ресурсів	Зниження хімічного навантаження на 15–30%	Зменшення витрат на добрива до 20%
Дрони та супутниковий моніторинг	Контроль стану посівів	Зменшення перевитрат ЗЗР	Підвищення врожайності на 10–15%
IoT-сенсори	Моніторинг ґрунту і мікроклімату	Раціональне використання води (–20–40%)	Зниження витрат на зрошення
Big Data та аналітика	Прогнозування врожайності	Зменшення ризиків деградації ґрунтів	Оптимізація управлінських рішень

3. Екологічні ефекти впровадження інновацій

Використання цифрових технологій у поєднанні з ESG-принципами забезпечує:

- зниження хімічного навантаження на ґрунти;
- зменшення викидів CO_2;
- підвищення ефективності використання водних ресурсів;
- збереження біорізноманіття.

Особливо актуальним - це є для зон Полісся та Лісостепу України, де кліматичні зміни вже впливають на стабільність агровиробництва.

4. Виклики впровадження ESG та цифрових технологій в Україні

Незважаючи на значні перспективи, існують стримуючі фактори:

- недостатній рівень цифрової інфраструктури;
- висока вартість інноваційних технологій;
- низький рівень обізнаності аграріїв щодо ESG-підходів;
- обмежений доступ до фінансування;
- нормативно-правові бар’єри (табл.2)

Таблиця 2

Порівняння традиційного та ESG-орієнтованого агровиробництва

Критерій	Традиційна модель	ESG-модель
Використання ресурсів	Інтенсивне	Оптимізоване
Вплив на довкілля	Високий	Мінімізований
Управління	Класичне	Прозоре, цифрове
Інновації	Обмежені	Інтегровані цифрові рішення
Конкурентоспроможність	Локальна	Глобальна

ESG-трансформація та впровадження «зелених» цифрових інновацій є ключовими напрямами забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, сприяють підвищенню ефективності виробництва, зменшенню екологічного навантаження та адаптації до кліматичних змін.

Для України важливо активізувати державну підтримку цифровізації сільського господарства, розвивати освітні програми для аграріїв та стимулювати інвестиції в «зелені» технології. Інтеграція ESG-принципів у діяльність агропідприємств сприяє саме підвищенню їх конкурентоспроможності на світових ринках, впровадження цифрових «зелених» технологій у поєднанні з ESG- дозволяє ефективно використовувати ресурси на 20-40%, що є критично важливим у контексті змін клімату та обмеженості природних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York, 2015. 41 p. URL: https://digitallibrary.un.org/record/1654217?v=pdf; 2. FAO. Digital technologies in agriculture and rural areas. Rome, 2019. 112 p. URL: https://opeknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/ca4887en; 3. FAO. Climate-smart agriculture sourcebook. Rome, 2017. 570 p.; 4. Лупенко Ю. О. Науково-методологічне забезпечення розвитку економіки сільського господарства України. *Економіка АПК.* 2018. № 10. С. 6-14; 5. World Bank. Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture. Washington, 2020. 198 p. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/acb134b2-3b82-5ccf-87a0-d6882a53d92e.

Крюкова І.О., д-р екон. наук, професор
Степанова М.М., канд. екон. наук
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства, Україна

Роль цифрових інновації у створенні сталих ланцюгів вартості агропродовольчого виробництва

Агропродовольчий сектор за сучасних реалій розвитку зазнає глибоких трансформаційних змін, зумовлених сукупним тиском зміни клімату, дефіциту ресурсів, військово-політичних викликів та нових ринкових пріоритетів. За таких умов цифрові та «зелені» інновації стали ключовими факторами, що сприяють створенню більш стійких, прозорих та життєздатних продовольчих систем [1, с. 492]. Цифрові технології, включаючи точне землеробство, системи збору та обробки даних, ШІ, блокчейн та платформи даних перетворюються на ключові драйвери підвищення ефективності використання ресурсів, створення довгострокових конкурентних переваг на засадах сталого розвитку, підвищення ступеня прозорості та відстежуваності прийнятті рішень протягом повного ланцюга створення вартості продовольчих товарів.

Як свідчать дані досліджень, за останні роки роль цифрових інновацій у сільському господарстві значно зросла та набула масштабного характеру – вони вже розглядаються не як окремий інструмент виробництва та/або управління, а як системний фактор трансформації агропродовольчого сектору, що забезпечує синергію економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної стійкості [2]. Через інтеграцію цифрових технологій формується нова модель сталих агропродовольчих ланцюгів вартості, здатних відповідати сучасним викликам глобальної продовольчої, кліматичної та енергетичної та соціальної безпеки. Їх вплив проявляється на всіх етапах агропродовольчого ланцюга - від виробництва сільськогосподарської сировини до переробки, логістики, дистрибуції та кінцевого споживання продуктів харчування (рис. 1).

Сприяючи сталому розвитку агропродовольчого виробництва, цифрові інновацій реалізують свій основний функціонал через їх здатність забезпечувати інтегрованість, ефективність, прозорість та адаптивність агропродовольчої системи. Ключовими функціями цифрових інновацій постають: 1) інформаційно-аналітична; 2) екологічна; 3) інтеграційна; 4) простежувальна; 5) комунікаційна; 6) трансформаційна.

Цифрові інновації виступають системоутворюючим чинником формування сталих ланцюгів вартості у агропродовольчому виробництві: вони забезпечують інтеграцію всіх етапів, від сільськогосподарського виробництва та харчової переробки до логістики, маркетингу і кінцевого споживання, у єдину ефективну, прозору та ресурсозберігаючу систему. Завдяки використанню цифрових технологій підвищується продуктивність і адаптивність агропродовольчого сектору, оптимізується використання природних ресурсів, скорочуються виробничі втрати та екологічний вплив, посилюється простежуваність і контроль якості продукції.



Рис. 1. Роль цифрових інновацій у сталому розвитку агропродовольчого виробництва

Джерело: розробка авторів

Водночас цифровізація сприяє розвитку більш коротких, гнучких та клієнтоорієнтованих ланцюгів створення вартості, розширює інклюзивний доступ виробників до ринків і цифрових сервісів, а також стимулює поширення моделей відповідального виробництва і споживання. У цьому контексті цифрові інновації стають не лише інструментом технологічної модернізації, а й ключовою передумовою реалізації принципів сталого розвитку, циркулярної економіки та «зеленого» переходу агропродовольчих систем.

Список використаних джерел:

1. Крюкова І. О., Руденко С. В., Чуб О. А., Подсоха А. С., Кальченко, М. М. Роль інновацій у цифровізації агропродовольчого виробництва. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. Т. 340. С. 489-494; 2.. Kostić M., Šarac V., Narandžić T., Bursać Kovačević D. Digital and Green Technological Drivers of Transformation in the Agri-Food Sector. Foods 2026, 15(6), 1081; https://doi.org/10.3390/foods15061081.

Ладижинський І. В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Впровадження політики енергозбереження на підприємствах кондитерської галузі в контексті сталого розвитку. Вплив ESG-факторів на його ринкову оцінку

В умовах зростання глобальних кліматичних ризиків, волатильності тарифів на енергоносії та посилення регуляторних вимог до нефінансової звітності концепція сталого розвитку набуває прагматичного значення для підприємств харчової промисловості. Кондитерська галузь - один із найбільш енергоємних сегментів харчової індустрії - стоїть перед потрійним викликом: зниженням операційних витрат, відповідністю ESG-стандартам та збереженням конкурентоспроможності на ринках ЄС в умовах євроінтеграції України.

Кондитерська промисловість України є однією з найбільших у Центральній та Східній Європі: у 2021 р. обсяг виробництва становив близько 813 тис. тонн. Воєнний стан 2022–2024 рр. спричинив падіння виробництва на 35–40 % (до ~540 тис. т у 2023 р.). Водночас зростання тарифів на електроенергію у 2,5–3 рази після 2022 р. підвищило частку енергетичних витрат у собівартості з 12–25 % до 18–30 %, що робить енергоефективність критично важливим чинником конкурентоспроможності. Питома витрата енергії у кондитерській галузі становить 2,5–6,0 ГДж на тонну готової продукції; у структурі витрат домінує теплова обробка - до 45 % загального споживання.

Комплексна оцінка потенціалу зеленої трансформації галузі засвідчує значні резерви. Технічний потенціал скорочення питомого споживання електроенергії становить 35–55 %, природного газу - 40–60 %, питомих викидів CO_2 (Scope 1+2) - 45–65 %. У абсолютному вираженні (база 2023 р.): економія електроенергії - 500–900 млн кВт·год/рік; економія газу - 150–270 млн м³/рік; скорочення викидів CO_2 - 400–700 тис. т CO_2-екв./рік. Сумарний економічний ефект від реалізації цього потенціалу сягає 6,7–12,1 млрд грн/рік (≈160–290 млн євро/рік) при потребі в інвестиціях 350–700 млн євро та терміні окупності 3–6 років. ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) трансформує енергоефективність із суто технічного заходу у стратегічний фінансовий інструмент. За даними Bloomberg Intelligence (2023), глобальні активи під управлінням з урахуванням ESG-факторів перевищили 41 трлн дол. США. Вплив ESG-чинників на ринкову оцінку реалізується через чотири взаємопов'язані механізми: 1) зниження вартості залучення капіталу - підприємства з вищими E-показниками мають вартість позикового капіталу в середньому на 0,8–1,5 % нижчу; 2) підвищення операційної маржі - програми енергоефективності скорочують витрати на енергію на 20–35 %; 3) репутаційний ефект - підтверджена ESG-зрілість формує преміальний образ бренду та готовність споживачів ЄС платити преміум 5–18 %; 4) регуляторний комплаєнс - проактивна ESG-стратегія знижує ризики CBAM (3–8 % вартості експорту) та

*Науковий керівник – Онегіна В. М., д-р екон. наук, професор.

штрафних санкцій.

Таблиця 1

Вплив ESG-факторів на фінансові показники кондитерських підприємств (мета-аналіз)

ESG-захід	Механізм впливу	Підтверджений ефект
Зниження Scope 1+2 на 30%	Зниження ризику CBAM; доступ до зеленого фінансування	Вартість кредиту нижча на 0,5–1,5%; P/E +5–12%
ISO 50001 (EnMS)	Сигнал зрілості управління; зниження OPEX	ROE вище на 3–7%; операційна маржа +2–5 п.п.
Відповідальне джерелознавство (RA/Fairtrade)	Доступ до преміального ринку ЄС; зниження репутаційних ризиків	Преміум до ціни 5–18%; зниження ризику бойкотів
GRI/TCFD-звітність	Включення до ESG-індексів; прозорість для інвесторів	WACC нижча на 0,3–0,8%; волатильність акцій –10–15%
Програма ЕЕ (PV + рекуперація + приводи)	Пряма економія OPEX + ESG-сигнал	EBITDA margin +2,3 в.п.; EV/EBITDA +1,3x; EV +18–25%

Джерело: складено за даними MSCI ESG Research, Bloomberg NEF, McKinsey, Carbon Trust, FoodDrinkEurope (2022–2024)

Для кількісної оцінки впливу програми енергоефективності на ринкову вартість підприємства пропонується аналітична модель, що розмежовує прямий та непрямий ефекти. Прямий ефект на ринкову вартість визначається формулою:

$$\Delta V_{direct} = (\Delta OPEX_{energy} + \Delta Revenue_{green}) \times (1 - t) / WACC, \quad (1)$$

де t - ефективна ставка оподаткування; $WACC$ - середньозважена вартість капіталу з корекцією на покращення ESG-рейтингу.

Апробація моделі на умовному середньому кондитерському підприємстві (обсяг виробництва 20 тис. т/рік, споживання електроенергії 15 ГВт·год/рік) показала: комплексна програма (PV-система 1,5 МВт + рекуперація теплоти + модернізація електроприводів) забезпечує зниження витрат на електроенергію на 30 %, скорочення Scope 2 викидів CO_2е на 40 %, підвищення ESG-рейтингу з 4,2 до 6,8 балів, зниження WACC з 14,5 % до 13,1 % та зростання ринкової вартості підприємства (EV) на 18–25 %.

Важливим виміром ESG-стратегії є управління сталим ланцюгом постачання (SSCM): Scope 3 викиди становлять 70–90 % вуглецевого сліду кондитерського підприємства. Ключові практики охоплюють сертифікацію какао та пальмової олії (RA, Fairtrade, RSPO), відстежуваність сировини до рівня ферми та залучення постачальників до SBTi-цілей.

Практичний інструментарій підвищення енергоефективності охоплює три рівні: організаційно-управлінські заходи (АСКОЕ, оптимізація графіків, навчання персоналу); технологічні заходи з окупністю 1–5 років (LED - 60–75 %, частотні перетворювачі - 20–40 %, теплоізоляція); стратегічні інвестиції (когенерація, рекуперація, PV-системи). Комплексна реалізація знижує собівартість на 5–12 % та підвищує операційну маржу на 3–8 п.п.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність інтеграції ЕЕ у ESG-стратегію: Barry Callebaut скоротив інтенсивність викидів CO_2 на 27 % за 2016–2022 рр. (MSCI ESG «A»); Mondelēz реалізував 50+ МВт сонячних потужностей та ISO 50001 на 80 % майданчиків; Ferrero досягла 100 % відновлюваної електроенергії та знизила питоме енергоспоживання на 18 %.

Таблиця 2

SWOT-аналіз кондитерської промисловості України у контексті «зеленої» трансформації та євроінтеграції

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішній потенціал	• Традиції та досвід виробництва (100+ років) • Потужна технологічна база (попри знос) • Компетентний персонал та технологи • Доступ до якісної сировини (цукор, молоко) • Географічна близькість до ринку ЄС • Низька відносна вартість робочої сили • Деякі підприємства вже розпочали ЕЕ-модернізацію	• Висока енергоємність виробництва (на 35–45% вище ЄС) • Знос основних фондів 55–70% • Відсутність EnMS та системного аудиту • Слабка ESG-звітність • Обмежений доступ до «зеленого» фінансування • Несертифікована сировина • Воєнні збитки та невизначеність
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	• Зростаючий попит ЄС на «зелені» продукти • Програми повоєнного відновлення (ЄБРР, IFC, KfW) • Децентралізація ланцюгів постачання ЄС (near-shoring) • Здешевлення ВДЕ та ЕЕ-технологій • Євроінтеграція: безмитний доступ до ринку ЄС • ISO 50001 як канал до ЄБРР-фінансування • Build Back Better: оновлення без помилок минулого	• CBAM з 2026 р. (зростання витрат при бездіяльності) • Конкуренція з вертикально інтегрованими гравцями ЄС • ESG-вимоги роздрібних мереж ЄС • Зростання цін на сировину та енергоносії • Воєнні ризики (пошкодження, відключення) • Демографічна криза та відтік кваліфікованих кадрів

Таким чином, впровадження політики енергозбереження на кондитерському підприємстві в рамках комплексної ESG-стратегії є не лише екологічно відповідальним, а й економічно раціональним рішенням. Синергетичний ефект від реалізації ЕЕ-потенціалу (6,7–12,1 млрд грн/рік по галузі), сертифікації ланцюга постачання та підготовки верифікованої нефінансової звітності (GRI 302/305, TCFD) дозволяє одночасно підвищити операційну ефективність, знизити вартість залучення капіталу на 1–2 %, отримати доступ до преміального ринку ЄС та збільшити ринкову вартість підприємства на 18–25 %.

Список використаних джерел:

1. FAO. Energy use in food systems: Data and facts. Rome: Food and Agriculture Organization of the UN, 2024. URL: https://www.fao.org/energy/en/ (дата звернення: 10.04.2025); 2. Закон України «Про енергетичну ефективність» № 1818-IX від 21.10.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20 (дата звернення: 08.04.2025); 3. Директива 2012/27/ЄС Європейського Парламенту та Ради про енергетичну ефективність (EED). Офіційний вісник ЄС. 2012. L 315. С. 1–56; 4. IEA. World Energy Balances 2023. Paris : International Energy Agency, 2023. URL: https://www.iea.org/data-and-statistics/ (дата звернення: 05.04.2025); 5. McKinsey & Company. Sustainability in food production: value at stake. McKinsey Sustainability Report, 2023. URL: https://www.mckinsey.com /capabilities/sustainability (дата звернення: 07.04.2025); 6. MSCI ESG Research. ESG Ratings Methodology. New York, 2024. URL: https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings (дата звернення: 06.04.2025); 7. GRI 302: Energy 2016. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2016. URL:

https://www.globalreporting.org/standards/media/1009/gri-302-energy-2016.pdf (дата звернення: 09.04.2025); 8. ISO 50001:2018. Energy management systems - Requirements with guidance for use. Geneva : ISO, 2018; 9. Регламент (ЄС) № 2023/956 Європейського Парламенту та Ради про механізм коригування вуглецевого кордону (CBAM). Офіційний вісник ЄС. 2023. L 130. С. 52–104; 10. Bloomberg Intelligence. ESG assets may hit $53 trillion by 2025. Bloomberg Intelligence Report. 2023. URL: https://www.bloomberg.com/professional/insights/ (дата звернення: 10.04.2025); 11. АВК. Ринок кондитерських виробів України: підсумки 2023 року. Київ: Асоціація виробників кондитерських виробів України, 2024.

Нестеренко Ю.Є., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*
Державний біотехнологічний університет, Україна

Еволюція земельних відносин у контексті сталого розвитку, ESG-трансформацій та «зелених» цифрових інновацій

Земельні відносини є фундаментальною складовою соціально-економічного розвитку, що визначає характер трансформацій економічних систем та ефективність використання природних ресурсів. У контексті сучасних викликів сталого розвитку, ESG-трансформацій та впровадження «зелених» цифрових інновацій особливої актуальності набуває переосмислення історичного досвіду формування системи управління земельними ресурсами. Історична еволюція земельних відносин свідчить, що зміна форм власності та моделей землекористування завжди супроводжувалася трансформацією виробничих відносин і суспільних пріоритетів, що визначало ефективність економічного розвитку. [1, с. 45]. Сучасні підходи до управління земельними ресурсами дедалі більше орієнтуються на цифровізацію, екологічну безпеку та довгострокову стійкість економічних систем. Це зумовлює необхідність формування інноваційних моделей землекористування, які забезпечують баланс між економічною ефективністю та збереженням природного потенціалу територій. Початкові форми земельних відносин формувалися на основі індивідуалізованого користування землею, що поступово трансформувалося у складніші моделі землеволодіння, включаючи колективні та приватні форми. У процесі історичного розвитку відбулося закріплення двох базових підходів до організації земельних відносин – приватного та суспільного, що стало основою для формування сучасних інституційних механізмів управління землею. Водночас еволюція аграрних систем доводить, що ефективність землекористування залежить від збалансованого поєднання економічних стимулів, правового регулювання та соціальної відповідальності [2, с. 112].

Подальші трансформації земельних відносин, зокрема перехід до феодальної та капіталістичної моделей господарювання, сприяли формуванню

* Науковий керівник – О.В. Бухало, канд. екон. наук, доцент

інституту приватної власності та розвитку ринкових механізмів. Разом із тим історичний досвід засвідчує, що надмірна централізація управління земельними ресурсами, характерна для адміністративно-командних систем, призводить до зниження продуктивності землекористування та деградації ресурсного потенціалу. Це підтверджується наслідками політики колективізації та воєнного комунізму, які супроводжувалися руйнуванням економічних стимулів і спадом аграрного виробництва [3, с. 78].

У сучасних умовах управління земельними ресурсами розглядається як комплексна система, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні складові розвитку. Особливого значення набуває впровадження принципів сталого розвитку, які передбачають раціональне використання земель, збереження їх продуктивності та забезпечення міжпоколінної справедливості. У цьому контексті ESG-підхід формує нову парадигму управління, орієнтовану на відповідальне інвестування, екологічну безпеку та соціальну інклюзивність.

Аналіз сучасного стану землекористування в Україні свідчить про наявність структурних дисбалансів, що проявляються у домінуванні високорентабельних культур, скороченні кормової бази та посиленні інтенсивності використання земельних ресурсів. Така трансформація аграрного сектору зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів до управління, зокрема цифровізації земельних відносин, розвитку геоінформаційних систем, моніторингу стану ґрунтів та використання технологій точного землеробства.

Важливим напрямом сучасних трансформацій є формування прозорого ринку земель, удосконалення інституційного середовища та забезпечення ефективного державного регулювання. У цьому контексті «зелені» цифрові інновації виступають ключовим інструментом підвищення ефективності управління земельними ресурсами, оскільки дозволяють оптимізувати процеси землекористування, зменшити екологічне навантаження та підвищити продуктивність аграрного виробництва.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити комплексні узагальнення щодо еволюції земельних відносин та сучасних підходів до управління земельними ресурсами в контексті сталого розвитку, ESG-трансформацій та впровадження «зелених» цифрових інновацій.

Передусім встановлено, що земельні відносини мають глибоку історико-економічну природу, а їх трансформація завжди відбувалася під впливом змін у суспільних пріоритетах, технологічному розвитку та інституційному середовищі. Від первинних форм колективного землекористування до становлення приватної власності та сучасних ринкових механізмів – кожен етап розвитку супроводжувався переосмисленням ролі землі як ключового ресурсу економіки. Саме історичний досвід свідчить, що ефективність використання земель безпосередньо залежить від збалансованості форм власності, рівня економічної мотивації суб’єктів господарювання та якості інституційного забезпечення.

Дослідження показало, що надмірна централізація управління, характерна для окремих історичних періодів, зокрема доби адміністративно-командної

системи, призводила до втрати економічних стимулів, зниження продуктивності землекористування та деградації аграрного сектору. Водночас ринкові трансформації, незважаючи на їх складність і суперечливість, створили передумови для формування ефективного власника та розвитку конкурентного середовища, хоча й не забезпечили автоматичного підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

Сучасний етап розвитку земельних відносин в Україні характеризується наявністю системних проблем, серед яких ключовими є інституційна незавершеність земельної реформи, структурні диспропорції у землекористуванні, екологічна деградація ґрунтів та недостатній рівень впровадження інноваційних технологій. Аналіз динаміки посівних площ підтверджує тенденцію до посилення експортно орієнтованого виробництва та домінування високорентабельних культур, що, з одного боку, сприяє економічному зростанню, а з іншого – загострює екологічні ризики та порушує принципи збалансованого розвитку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція ESG-принципів у систему управління земельними ресурсами. Екологічна складова передбачає впровадження ґрунтозберігаючих технологій, відновлення родючості земель та мінімізацію негативного впливу аграрного виробництва на довкілля. Соціальний аспект полягає у забезпеченні справедливого доступу до земельних ресурсів, розвитку сільських територій та підвищенні якості життя населення. Управлінський (governance) компонент передбачає формування прозорої, ефективної та підзвітної системи регулювання земельних відносин.

Важливим напрямом удосконалення управління є цифровізація земельних відносин, яка відкриває нові можливості для підвищення прозорості ринку землі, оптимізації процесів моніторингу та контролю за використанням ресурсів, а також впровадження сучасних інструментів прийняття управлінських рішень. «Зелені» цифрові інновації, зокрема технології точного землеробства, геоінформаційні системи та дистанційний моніторинг, сприяють підвищенню ефективності використання земель при одночасному зниженні екологічного навантаження.

Обґрунтовано, що подальший розвиток системи управління земельними ресурсами має базуватися на комплексному підході, який поєднує економічні стимули, інституційні реформи та екологічні обмеження. Важливою передумовою є завершення формування повноцінного ринку земель сільськогосподарського призначення, підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору, розвиток фінансових інструментів підтримки землекористувачів та посилення ролі територіальних громад у прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, ефективне управління земельними ресурсами в умовах сучасних викликів можливе лише за умови гармонійного поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної справедливості. Реалізація цього підходу сприятиме досягненню цілей сталого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору та формуванню стійкої моделі економічного зростання, орієнтованої на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел:

1. Іванюк І. В. Управління земельними ресурсами в умовах сталого розвитку. Київ: ННЦ ІАЕ, 2022. 156 с. 2. Мартин А. Г., Чумаченко О. М. Земельні відносини та їх трансформація в умовах цифровізації економіки. Харків: ФОП Панов А.М., 2023. 214 с. 3.Данилишин Б. М., Хвесик М. А. Екологічна та економічна безпека землекористування в Україні. Київ: ДУ «ІЕПСР НАН України», 2021. 178 с.

Олійник Н.Ю., канд. пед. наук, доцент
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна

Smart Grid та цифрові екосистеми у сталому розвитку сфери гостинності

У сучасних умовах глобальної цифровізації та переходу до низьковуглецевої економіки особливого значення набувають технології Smart Grid та цифрові екосистеми. Їх розвиток безпосередньо пов'язаний із реалізацією принципів сталого розвитку, енергоефективності та ESG-трансформацій бізнесу. Для України, яка перебуває в умовах енергетичних викликів і водночас інтегрується до європейського енергетичного простору, впровадження таких технологій є стратегічним напрямом модернізації економіки. Стан використання технологій Smart Grid у готельно-ресторанному господарстві України наразі перебуває на етапі активного формування та інтеграції окремих елементів інтелектуальних енергетичних систем у діяльність підприємств HoReCa. Повномасштабна цифровізація галузі ще не завершена, однак сучасні виклики, такі, як: зростання вартості енергоресурсів, потреба в енергонезалежності, вимоги ESG та необхідність забезпечення безперебійної роботи, стимулюють впровадження Smart-технологій у сфері гостинності [1].

Поняття Smart Grid («розумні мережі») визначається як інтелектуальна електроенергетична система, що забезпечує двосторонній обмін енергією та інформацією між виробниками, постачальниками і споживачами електроенергії за допомогою цифрових технологій, автоматизованого управління, сенсорних систем та аналітики даних [2]. Основною особливістю Smart Grid є здатність системи оперативно реагувати на зміни попиту і пропозиції електроенергії, оптимізувати навантаження мережі та мінімізувати втрати енергії.

У практиці українських готелів і ресторанів Smart Grid реалізується переважно через системи енергомоніторингу, автоматизованого управління електроспоживанням, використання IoT-пристроїв, Smart-лічильників та цифрових платформ управління ресурсами. Такі рішення дозволяють оптимізувати витрати електроенергії, контролювати навантаження на мережу, автоматично регулювати освітлення, вентиляцію, кондиціонування та системи опалення залежно від присутності гостей і рівня споживання.

Особливо активно елементи Smart Grid впроваджуються у великих готельних комплексах та мережевих закладах гостинності, де використовуються автоматизовані системи управління будівлею (BMS — Building Management

Systems). Такі системи інтегрують контроль енергоспоживання, безпеки, клімату та сервісних процесів у єдину цифрову екосистему. В Україні поширюється використання ERP (Enterprise Resource Planning) - та HMS (Hospitality Management System) - рішень, які забезпечують Data-Driven управління закладами HoReCa та дозволяють поєднувати операційний менеджмент з енергетичною аналітикою.

Суттєвим стимулом для розвитку Smart Grid у готельно-ресторанному секторі стали енергетичні ризики воєнного часу. Частина підприємств переходить до моделей локальної енергетичної автономії: встановлюються сонячні панелі, системи накопичення енергії, резервні джерела живлення та елементи Microgrid. Це дозволяє підтримувати безперервність роботи закладів навіть під час перебоїв електропостачання. Водночас Smart Grid забезпечує балансування навантаження та більш ефективне використання альтернативної енергії.

У ресторанному бізнесі Smart-технології використовуються також для автоматизації кухонного обладнання, контролю температурних режимів, управління холодильними системами та оптимізації використання води й електроенергії. Це не лише скорочує експлуатаційні витрати, а й відповідає принципам «зеленого» управління та екологічної відповідальності бізнесу [3].

Разом із позитивними тенденціями існують і певні проблеми впровадження Smart Grid у вітчизняному HoReCa-секторі. Основними бар'єрами залишаються висока вартість інноваційного обладнання, недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, обмежений доступ малого бізнесу до інвестицій та недостатньо розвинена нормативна база щодо інтеграції smart-енергосистем. Крім того, цифровізація потребує посилення кібербезпеки та захисту даних.

Попри це, перспективи розвитку Smart Grid у готельно-ресторанному господарстві України є значними. Очікується подальше поширення енергоефективних технологій, інтеграція штучного інтелекту для прогнозування споживання ресурсів, розвиток Smart-Building рішень та створення цифрових екосистем управління підприємствами гостинності. У контексті євроінтеграції та ESG-трансформацій Smart Grid стає не лише технологічним інструментом, а й важливою складовою конкурентоспроможності та сталого розвитку українського HoReCa-сектору [4].

Отже, Smart Grid та цифрові екосистеми є важливими інструментами забезпечення сталого розвитку та цифрової трансформації економіки, зокрема, сфери гостинності. Для України ці технології створюють можливості модернізації енергетичної інфраструктури, підвищення енергетичної незалежності та інтеграції до європейського цифрового й енергетичного простору.

Список використаних джерел:

1. Миколюк О. Управління готельно-ресторанним комплексом на засадах енергоефективності. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 4(2). 2021. С. 268–282. https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249079; 2. Денисюк С. П. Технологічні орієнтири реалізації концепції Smart Grid в електроенергетичних

системах. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2014. URL: https://energy.kpi.ua/article/view/133209; 3. Current Status and Trends in Providing Hotel and Restaurant Establishments with Innovative Equipment. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences Issue 3. Volume 29. 2025. URL: https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/402; 4. Atanov Yuriy, Smart Grid: Ukraine on the path to an energy revolution. Ukrainian Energy URL: https://ua-energy.org/en/posts/29-05-2025-cd75a12f-f41d-4cb2-a166-126cc1e7ab7c?utm_source=chatgpt.com

Попович Т. Г., канд. юр. наук, ст. дослідник
Приватний вищий навчальний заклад
«Інститут екології, економіки і права», Україна

Трансформація соціальної відповідальності бізнесу в умовах ESG та «зелених» цифрових інновацій

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки та правових систем корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (Corporate Social Responsibility, CSR) зазнає суттєвих змістовних змін і виходить за межі традиційного розуміння як добровільної етичної ініціативи суб'єктів господарювання. Наразі CSR дедалі частіше розглядається як складний соціально-правовий та інституційний феномен, що функціонує на перетині економіки, права, політики та корпоративного управління, формуючи нові моделі взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Еволюція підходів до розуміння CSR свідчить про її поступову трансформацію у важливий елемент сучасної регулятивної архітектури, що поєднує інструменти публічного та приватного регулювання. У межах концепції «регулятивного капіталізму» CSR виступає як механізм інтеграції державних норм, корпоративних стандартів, міжнародних рекомендацій та інструментів «м'якого права» (soft law). Такі інструменти включають корпоративні кодекси поведінки, ESG-стратегії, політики комплаєнсу, стандарти ISO та інші добровільні зобов'язання, які фактично виконують регулятивну функцію [1].

Ключовим теоретичним підґрунтям сучасного розуміння CSR є концепція responsibilization, що відображає процес перерозподілу відповідальності за управління соціальними, економічними та екологічними ризиками від держави до приватних суб'єктів. У цьому контексті йдеться не лише про делегування окремих функцій, а про глибинну трансформацію самої логіки регулювання, коли відповідальність інституціоналізується як внутрішня характеристика суб'єкта господарювання. Бізнес починає виступати не лише як економічний агент, а як носій соціальних обов'язків, здатний самостійно формувати та реалізовувати стандарти відповідальної поведінки.

Важливе значення у цьому процесі мають корпоративна культура та правосвідомість, які виступають внутрішніми механізмами забезпечення соціальної відповідальності. Саме вони формують систему цінностей, норм і

моделей поведінки, що визначають характер управлінських рішень і взаємодії з різними групами стейкхолдерів [2, с. 4-6]. Інтеграція принципів CSR у корпоративну культуру сприяє формуванню довгостроково орієнтованих моделей управління, що базуються на дотриманні прав людини, екологічних стандартів, принципів доброчесності та етичного ведення бізнесу.

Зростання ролі правосвідомості у сфері CSR свідчить про зміщення акценту з зовнішнього примусу до внутрішньої нормативної інтеграції. Якщо раніше дотримання соціальних стандартів забезпечувалося переважно імперативними нормами права, то сьогодні дедалі більшу роль відіграють добровільно прийняті зобов'язання, корпоративні політики та внутрішні процедури контролю. Це зумовлює формування нової моделі відповідальності, яка має превентивний характер і спрямована на управління ризиками, а не лише на реагування на правопорушення. Водночас поширення практик CSR має неоднозначний і суперечливий характер. З одного боку, такі механізми сприяють підвищенню гнучкості регулювання, дозволяють оперативніше реагувати на глобальні виклики та залучають бізнес до вирішення суспільно значущих проблем, зокрема у сферах захисту довкілля, забезпечення прав людини та досягнення Цілей сталого розвитку. З іншого боку, існують ризики деполітизації соціальних проблем, коли питання нерівності, екологічних загроз або соціального захисту інтерпретуються як сфера відповідальності окремих корпорацій, а не як предмет публічної політики.

Окремої уваги потребує проблема асиметрії відповідальності, за якої великі транснаціональні корпорації отримують можливість самостійно формувати правила поведінки, що фактично призводить до виникнення елементів «приватного нормотворення» поза межами демократичного контролю [3]. За таких умов існує небезпека формування нерівних умов для різних учасників ринку, а також зниження ефективності механізмів захисту прав і законних інтересів громадян. Крім того, добровільний характер значної частини інструментів CSR обумовлює ризик їх формалізації та використання виключно як засобу підвищення репутації компаній без реального впливу на соціально-економічні процеси. Ефективність реалізації CSR значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури та правосвідомості, а також від наявності дієвих механізмів державного контролю та стимулювання відповідальної поведінки бізнесу.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання визначення оптимального балансу між державним регулюванням і корпоративною саморегуляцією. Такий баланс має забезпечувати, з одного боку, достатню автономію бізнесу для впровадження інноваційних практик соціальної відповідальності, а з іншого — гарантувати дотримання публічного інтересу, принципів соціальної держави та належного рівня демократичної підзвітності.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає не лише як етична або управлінська концепція, а як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку та елемент нової моделі регулювання, що базується на взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Попович Т. Г. Стандартизація як засіб регулювання господарської діяльності: монографія. Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака Національної академії правових наук України. Київ, 2018. 220 с.; 2. Ruggie J. G. Just Business: Multinational Corporations and Human Rights. New York, 2013. 30 p. URL: https://humanrights.media.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/3236/2022/05/2013-UN-Guiding-Principles-for-Business-and-Human-Rights_John-Ruggie.pdf (дата звернення 20.04.2026); 3. Shamir R. The age of responsibilization: On market-embedded morality. Economy and Society. 2008. № 37(1). С. 1-19. DOI:10.1080/03085140701760833.

Проскуріна Н. М., д-р екон. наук, професор
Запорізький національний університет, Україна

Методика аудиту ESG-звітності в умовах цифровізації бізнесу

Сучасний розвиток світової економіки характеризується активною трансформацією підходів до корпоративного управління, посиленням ролі сталого розвитку та підвищенням значення нефінансової інформації у системі управління підприємством. У сучасних умовах інвестори, кредитори, міжнародні фінансові організації, державні регулятори та суспільство дедалі більше оцінюють підприємства не лише за фінансовими результатами діяльності, але й за рівнем екологічної відповідальності, соціальної політики та ефективності корпоративного управління. Саме тому ESG-звітність стає важливим інструментом забезпечення прозорості діяльності підприємств та реалізації концепції сталого розвитку.

Ми погоджуємось з позицією Розіт Т. В. та Шавріної Ю. В., які наголошують на необхідності «організації збору та верифікації ESG-даних», що підтверджує зростання ролі незалежного аудиту та завдань з надання впевненості щодо нефінансової звітності [1].

ESG-звітність охоплює інформацію щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності суб'єкта господарювання. На відміну від традиційної фінансової звітності, вона включає широкий спектр нефінансових показників, що характеризують вплив підприємства на навколишнє середовище, використання енергетичних ресурсів, рівень викидів парникових газів, соціальну відповідальність, кадрову політику, систему корпоративного управління, дотримання етичних норм та антикорупційних процедур.

В умовах цифровізації бізнесу, на думку Скиба Г. І., Цімошинської О. В. та Несходовського І. С., аудитори вже не можуть обмежуватися виключно аналізом фінансової звітності, оскільки вони також повинні оцінювати стійкість інформаційних систем підприємства до кіберзагроз, що є важливою складовою комплексного аудиту. Така робота вимагає впровадження ефективних механізмів контролю захищеності даних, аналізу вразливостей інформаційної

системи та постійного моніторингу процесів кібербезпеки. Аудиторам необхідно не лише освоювати сучасне програмне забезпечення для аналізу даних, але й розуміти принципи функціонування автоматизованих інформаційних систем та алгоритмів штучного інтелекту. Відповідно, сучасний аудитор повинен постійно розширювати професійні компетентності у сфері інформаційних технологій, цифрового аудиту та кібербезпеки, а також стежити за новітніми підходами до управління кіберризиками та захисту інформаційних ресурсів підприємства [2].

Стрімке поширення ESG-звітності супроводжується значними ризиками викривлення нефінансової інформації. Значна частина ESG-показників формується на основі оціночних даних, внутрішніх моделей, автоматизованих розрахунків та цифрових інформаційних систем. Це створює ризики маніпулювання інформацією, неповного розкриття показників або формального дотримання принципів сталого розвитку без фактичного підтвердження відповідних результатів діяльності підприємства. Особливо актуальною стає проблема greenwashing, що проявляється у створенні позитивного екологічного іміджу без реального підтвердження екологічної або соціальної ефективності діяльності підприємства.

У таких умовах особливого значення набуває незалежне підтвердження ESG-звітності. Саме аудит ESG-звітності дозволяє забезпечити достовірність нефінансової інформації, підвищити довіру користувачів до ESG-показників та мінімізувати ризики недостовірного розкриття інформації. Водночас традиційні підходи до аудиту фінансової звітності не забезпечують повною мірою можливість перевірки ESG-показників, оскільки вони мають складний багатокомпонентний характер та часто формуються в автоматизованому цифровому середовищі.

Додатковим фактором трансформації аудиту виступає цифровізація бізнесу. Сучасні підприємства активно використовують ERP-системи, CRM-платформи, хмарні технології, електронний документообіг, системи автоматизації виробництва, Big Data та цифрові ESG-платформи. Це змінює не лише процес формування ESG-звітності, але й систему аудиторських доказів, підходи до оцінки ризиків та організацію аудиторських процедур.

В умовах цифровізації аудитору необхідно оцінювати не лише достовірність нефінансових показників, але й надійність інформаційних систем, правильність автоматизованих алгоритмів розрахунку ESG-показників, систему IT-контролів, захищеність ESG-даних та механізми авторизації доступу до цифрових платформ. Особливого значення набуває оцінка загальних та прикладних IT-контролів, аналіз цифрових журналів змін, тестування автоматизованих ESG-розрахунків та перевірка інтеграції різних інформаційних систем підприємства.

Методологічною основою перевірки ESG-звітності виступає МСЗНВ 3000 (переглянутий) «Завдання з надання впевненості, що не є аудитом чи оглядом історичної фінансової інформації». Саме цей стандарт формує базові підходи до організації з надання впевненності завдань щодо нефінансової інформації та визначає вимоги до планування перевірки, оцінки ризиків, отримання

аудиторських доказів, документування процедур та формування висновку практикуючого фахівця.

Особливістю застосування МСЗНВ 3000 до ESG-звітності є необхідність перевірки значного обсягу нефінансових показників, які часто базуються на внутрішніх методиках підприємства, мають прогнозний або оціночний характер та формуються із використанням автоматизованих цифрових систем. Саме тому у процесі аудиту ESG-звітності особливого значення набувають професійний скептицизм аудитора, оцінка системи внутрішнього контролю та ризик-орієнтований підхід до проведення аудиторських процедур.

На етапі планування аудиту ESG-звітності аудитору необхідно дослідити сферу діяльності підприємства, оцінити специфіку ESG-ризиків, визначити критерії підготовки ESG-звітності та проаналізувати цифрове середовище функціонування підприємства. Особливу увагу необхідно приділяти джерелам формування ESG-показників, автоматизованим системам збору нефінансових даних, системі внутрішнього контролю та процедурам авторизації ESG-інформації.

У процесі аудиту необхідно оцінювати ризики суттєвого викривлення ESG-звітності, серед яких особливе місце займають:

- викривлення даних щодо викидів парникових газів;
- маніпулювання екологічними KPI;
- неповне розкриття соціальних показників;
- недостовірне відображення інформації щодо корпоративного управління;
- помилки автоматизованих ESG-розрахунків;
- ризики greenwashing;
- несанкціоноване коригування ESG-даних.

В умовах цифровізації особливого значення набуває використання сучасних цифрових інструментів аудиту. Застосування Data Analytics дозволяє аудитору аналізувати значні масиви ESG-даних, автоматично виявляти аномалії, здійснювати порівняльний аналіз показників та оцінювати тенденції зміни ESG-KPI у режимі реального часу. Використання результатів аудиту забезпечує можливість постійного моніторингу ESG-показників та оперативного виявлення ризикових операцій.

Перспективним напрямом розвитку аудиту ESG-звітності є використання технологій штучного інтелекту, прогнозної аналітики, технології блокчейн та автоматизованих ESG-платформ. Такі технології дозволяють підвищити ефективність аудиторських процедур, розширити обсяг аудиторських доказів та забезпечити більш оперативний контроль достовірності нефінансової інформації.

Таким чином, сучасна методика аудиту ESG-звітності повинна базуватися на комплексному поєднанні ризик-орієнтованого підходу, положень міжнародних стандартів assurance та сучасних цифрових технологій аудиту. У сучасних умовах аудит ESG-звітності стає не лише інструментом перевірки достовірності нефінансової інформації, але й важливим елементом системи

корпоративного управління, управління ризиками та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Подальший розвиток методики аудиту ESG-звітності повинен бути спрямований на гармонізацію міжнародних ESG-стандартів, удосконалення методичних підходів до оцінки ESG-ризиків, розвиток цифрового аудиту та інтеграцію сучасних інформаційних технологій у систему надання впевненості нефінансової звітності.

Список використаних джерел

1. Розіт Т. В., Шавріна Ю. В. Організаційно-методичні засади складання інтегрованої звітності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 11. С. 376-386; 2. Скиба Г. І., Цімошинська О. В., Несходовський І. С. Роль аудиту в забезпеченні прозорості фінансової звітності в умовах цифровізації бізнесу. *Вісник Університету «Україна»*. 2024. №12 (39). С. 146-159.

Романюк І .А., д-р. екон. наук, професор
Кругла А. В., здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр
Криворізький державний педагогічний університет, Україна

Перспективи розробки екотурів у контексті “зелених” трансформацій туристичного бізнесу

Туристичний бізнес дедалі активніше переорієнтовується на принципи екологічної відповідальності, раціонального використання природних ресурсів і збереження культурної та природної спадщини. Одним із перспективних напрямів такої переорієнтації є розробка екотурів, які поєднують відпочинок, пізнання природи, екологічну освіту та підтримку місцевих громад. Екотуризм поступово перестає сприйматися лише як вузький сегмент туристичного ринку, оскільки його ідеї відповідають загальним тенденціям “зелених” трансформацій бізнесу, сталого розвитку територій і зміни споживчих цінностей.

Екотур можна розглядати як спеціально сформований туристичний продукт, орієнтований на відвідування природних територій із мінімальним негативним впливом на довкілля. Його особливість полягає не тільки у виборі природних локацій, а й у способі організації подорожі [1, с. 68]. Важливими складовими екотуру є екологічно безпечний транспорт, відповідальне поводження туристів, використання локальних послуг, підтримка місцевих виробників, дотримання природоохоронних правил, залучення гідів із відповідною підготовкою та формування в туристів екологічної культури. Саме тому екотур є не просто маршрутом, а комплексним продуктом, який має освітню, економічну, соціальну та природоохоронну цінність. Актуальність розробки екотурів посилюється тим, що туристи дедалі частіше шукають не стандартний відпочинок, а змістовний досвід. Для багатьох споживачів важливими стають автентичність, безпека, контакт із природою, можливість емоційного відновлення, знайомство з місцевими традиціями та усвідомлення

власного позитивного впливу на територію відвідування. У цьому контексті екотури мають значні переваги, оскільки дозволяють поєднати рекреацію, пізнання, екологічну відповідальність і локальний економічний розвиток.

“Зелені” трансформації туристичного бізнесу передбачають зміну підходів до створення, просування та реалізації туристичних продуктів. Якщо раніше головним завданням підприємства було залучення якомога більшої кількості туристів, то нині дедалі більшого значення набуває якість туристичного досвіду та збалансованість впливу на природне й соціальне середовище. Для екотурів це особливо важливо, адже надмірне туристичне навантаження може призвести до погіршення стану природних ресурсів, втрати привабливості локацій і конфліктів із місцевими громадами [2]. Тому розробка екотуру має ґрунтуватися на принципах обмеженого навантаження, відповідального планування маршруту та попередньої оцінки ризиків.

Перспективність екотурів для туристичного бізнесу полягає в можливості формування конкурентних переваг. Підприємства, які впроваджують екологічно орієнтовані туристичні продукти, можуть вирізнятися на ринку не лише ціною чи набором послуг, а й цінностями, які вони пропонують споживачеві. Екотур формує образ відповідального туристичного підприємства, яке дбає про природу, місцеві громади та якість туристичного досвіду. Такий підхід сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів і може стати основою для довгострокової лояльності.

Важливим напрямом розвитку екотурів є залучення місцевих громад. Саме громади часто є носіями унікальних знань про природні об’єкти, традиції, місцеву кухню, ремесла та культурні особливості території. Участь місцевих жителів у створенні екотурів дозволяє не лише зробити туристичний продукт більш автентичним, а й забезпечити додаткові джерела доходу для населення. Це може проявлятися через надання послуг проживання, харчування, екскурсійного супроводу, продаж локальної продукції, організацію майстер-класів або участь у культурних заходах. У такому разі екотуризм стає інструментом не тільки екологічного, а й соціально-економічного розвитку територій [3, с. 85]. Окрему роль у розробці екотурів відіграють цифрові технології. Вони можуть бути використані для проєктування маршрутів, онлайн-бронювання, інформування туристів, просування екотурів у соціальних мережах, створення інтерактивних карт, віртуальних презентацій локацій, мобільних путівників і систем зворотного зв’язку. Цифрові інструменти дозволяють зробити екотур більш зручним для споживача, а також допомагають туристичному підприємству краще аналізувати попит, поведінку клієнтів і ефективність просування. Водночас цифровізація не повинна суперечити сутності екотуризму, адже технології мають підтримувати відповідальну подорож, а не стимулювати надмірне навантаження на природні території.

Просування екотурів потребує особливої маркетингової комунікації. Недостатньо просто вказати, що тур є “еко”. Важливо пояснити споживачеві, у чому саме полягає його екологічність: які природоохоронні принципи враховано, як мінімізується вплив на довкілля, яку користь отримує місцева громада, які правила поведінки має дотримуватися турист. Така прозорість підвищує довіру

до туристичного продукту й допомагає уникнути формального використання екологічної тематики лише як рекламного прийому [4, с. 12]. Значні перспективи має поєднання екотуризму з освітніми й пізнавальними елементами. Екотур може включати спостереження за природою, знайомство з біорізноманіттям, екологічні екскурсії, лекції від фахівців, участь у природоохоронних ініціативах, відвідування національних парків, заказників, екостежок, фермерських господарств або локальних виробництв. Такий формат робить подорож більш змістовною та сприяє формуванню відповідального ставлення до природи.

Водночас розробка екотурів супроводжується певними проблемами. До них можна віднести недостатню інфраструктуру окремих природних територій, обмежену кількість підготовлених фахівців, слабку взаємодію між туристичним бізнесом, громадами та природоохоронними установами, а також ризик комерціалізації екотуризму без реального дотримання екологічних принципів [5, с. 213]. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що передбачає професійне планування маршрутів, навчання персоналу, розробку правил поведінки для туристів, партнерство з громадами та постійний моніторинг впливу туристичної діяльності на довкілля.

Отже, розробка екотурів є перспективним напрямом розвитку туристичного бізнесу в контексті “зелених” трансформацій. Екотури здатні поєднувати економічні інтереси підприємств, потреби туристів, розвиток місцевих громад і збереження природних ресурсів. Їх ефективне впровадження можливе за умови дотримання принципів сталого розвитку, відповідального планування, використання цифрових інструментів, якісної маркетингової комунікації та реальної екологічної цінності туристичного продукту. Такий підхід дозволяє перетворити екотуризм на важливий чинник оновлення туристичної сфери та формування більш відповідальної моделі туристичного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Романюк І.А., Гаврилюк В.В. Моделі фінансування інноваційних проєктів у сучасному бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №12. С. 66-71; 2. Замкова І., Бабко Н. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17; 3. Мандич О.В., Науменко І.В., Романюк І.А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2019. Вип. 4. С. 83-87; 4. Ihnatenko M., Romaniuk I., Levaieva L., Yatsenko V. Managing the efficiency and competitiveness of hotel, restaurant and tourism enterprises in Ukraine during the war. *University Economic Bulletin*. Vol. 18. No. 4. 2023. Pp. 8-16; 5. Романюк І. А. Маркетингові стратегії в умовах повоєнного відновлення туризму. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Харків, 2023, С. 213-214.

Сітковська А.О., д-р екон. наук, професор
Полегенька М.А., канд. екон. наук, доцент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, України

Перспективи розвитку екоінновацій для Європейського зеленого курсу

Європейський зелений курс є стратегічною програмою Європейського Союзу, спрямованою на формування кліматично нейтральної, конкурентоспроможної та ресурсоефективної економіки. Його основною метою є досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, скорочення викидів парникових газів, розвиток циркулярної економіки та забезпечення сталого використання природних ресурсів. Реалізація цих цілей неможлива без активного розвитку екоінновацій, які стають ключовим інструментом екологічної та економічної трансформації сучасного суспільства.

Екоінновації охоплюють широкий спектр технологій, процесів і рішень, що спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів та розвиток екологічно безпечного виробництва. Вони включають відновлювану енергетику, енергоефективні технології, «зелений» транспорт, управління відходами, цифрові екологічні системи, водневу енергетику та циркулярну економіку. Саме ці напрями визначають перспективи розвитку Європейського зеленого курсу та формують основу майбутньої економіки Європейського Союзу.

Однією з найважливіших перспектив розвитку екоінновацій є прискорення переходу до кліматично нейтральної економіки. Сучасний світ стикається з глобальною кліматичною кризою, що супроводжується підвищенням температури, змінами погодних умов, деградацією екосистем і виснаженням природних ресурсів. У таких умовах держави змушені шукати нові технологічні рішення, які дозволять скоротити викиди вуглекислого газу та зменшити залежність від викопного палива. Саме екоінновації створюють можливості для розвитку чистої енергетики, модернізації промисловості та переходу до більш сталих моделей виробництва [1].

Особливе значення для Європейського зеленого курсу має розвиток відновлюваної енергетики. Сонячна, вітрова, гідро- та біоенергетика стають ключовими напрямами енергетичної трансформації Європи. Інновації у сфері накопичення енергії, створення сучасних акумуляторів та розвитку енергетичної інфраструктури дозволяють підвищити ефективність використання відновлюваних джерел енергії. У перспективі це забезпечить скорочення використання нафти, газу та вугілля, а також підвищить енергетичну незалежність країн Європейського Союзу [1].

Важливим напрямом розвитку екоінновацій є підвищення енергоефективності. Використання сучасних технологій дозволяє суттєво скоротити витрати енергії у промисловості, транспорті та житловому секторі. Енергоефективні будівлі, «розумні» системи управління енергоспоживанням, автоматизація виробничих процесів і цифрові технології сприяють економії ресурсів та зменшенню негативного впливу на довкілля. У майбутньому

розвиток енергоефективності стане одним із головних чинників економічної конкурентоспроможності держав.

Значні перспективи має розвиток циркулярної економіки. Традиційна економічна модель, заснована на принципі «виробництво — використання — утилізація», поступово втрачає ефективність через надмірне споживання ресурсів і накопичення відходів. Циркулярна економіка передбачає повторне використання матеріалів, переробку відходів, екодизайн продукції та мінімізацію ресурсних втрат. Розвиток інновацій у сфері переробки відходів та вторинного використання ресурсів дозволяє зменшити екологічне навантаження та створити нові економічні можливості [2].

Одним із найбільш перспективних напрямів є розвиток водневих технологій. Водень розглядається як екологічно чисте джерело енергії, здатне забезпечити декарбонізацію важкої промисловості, транспорту та енергетики. Використання «зеленого» водню, виробленого за допомогою відновлюваних джерел енергії, дозволить суттєво скоротити викиди парникових газів. У перспективі воднева енергетика може стати основою нової енергетичної системи Європи та важливим елементом реалізації Європейського зеленого курсу.

Важливу роль у розвитку екоінновацій відіграє цифровізація. Сучасні цифрові технології - штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані та автоматизація - дозволяють ефективніше управляти ресурсами, оптимізувати виробничі процеси та контролювати екологічні показники. Наприклад, «розумні» електромережі забезпечують ефективніше використання енергії, а цифровий моніторинг викидів сприяє покращенню екологічного контролю. Поєднання цифрових технологій та екоінновацій створює нові можливості для сталого розвитку та модернізації економіки.

Перспективи розвитку екоінновацій також пов’язані зі створенням нових робочих місць і розвитком «зеленої» економіки. Перехід до екологічно орієнтованого виробництва потребує великої кількості фахівців у сферах енергетики, екологічного менеджменту, цифрових технологій, переробки відходів та ресурсного управління. Це сприятиме формуванню нових професій і модернізації ринку праці. «Зелена» економіка поступово стає одним із головних джерел економічного зростання та інноваційного розвитку [2].

Важливою перспективою є зміцнення міжнародної конкурентоспроможності Європейського Союзу. Країни, які активно впроваджують екоінновації, отримують значні переваги у глобальній економіці. Вони швидше адаптуються до сучасних викликів, скорочують витрати ресурсів і стають менш залежними від імпортних енергоносіїв. Європейський Союз прагне стати світовим лідером у сфері «зелених» технологій, що дозволить йому зміцнити свої позиції на міжнародному ринку та забезпечити довгострокову економічну стабільність [1].

Разом із перспективами існують і певні виклики. Однією з головних проблем є нерівномірний рівень розвитку екоінновацій між країнами. Деякі держави мають потужну наукову базу, значні інвестиції та розвинену інноваційну інфраструктуру, тоді як інші суттєво відстають через недостатнє фінансування та слабку державну підтримку. Для успішної реалізації

Європейського зеленого курсу необхідно забезпечити більш рівномірний розвиток усіх країн та підтримку тих держав, які мають нижчий рівень інноваційного потенціалу.

Ще одним важливим викликом є недостатній рівень приватних інвестицій у сферу екологічних технологій. Попри активну державну підтримку, реалізація масштабної екологічної трансформації потребує значних фінансових ресурсів. Саме тому важливим завданням є залучення бізнесу, інвесторів, стартапів і високотехнологічних компаній до розвитку екоінновацій. Особливу роль у цьому процесі відіграють малі та середні підприємства, які часто стають джерелом нових технологічних рішень.

Важливим фактором розвитку екоінновацій є наука та освіта. Університети, дослідницькі центри та міжнародна наукова співпраця створюють основу для формування нових екологічних технологій. Освіта забезпечує підготовку висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати у сфері «зеленої» економіки та впроваджувати сучасні інноваційні рішення. Формування екологічної культури та екологічної свідомості населення також є необхідною умовою успішної реалізації Європейського зеленого курсу [1].

Отже, перспективи розвитку екоінновацій для Європейського зеленого курсу є надзвичайно широкими. Екоінновації стають основою переходу до кліматично нейтральної економіки, розвитку циркулярної моделі виробництва, модернізації енергетики та забезпечення сталого розвитку суспільства. У майбутньому саме розвиток «зелених» технологій визначатиме рівень економічного розвитку держав, їхню конкурентоспроможність та здатність ефективно реагувати на глобальні екологічні виклики. Реалізація цих перспектив потребує активної міжнародної співпраці, інвестицій у науку та освіту, підтримки інноваційного бізнесу й послідовної екологічної політики.

Список використаних джерел:

1. EU Eco-Innovation Index 2024. European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 31 p. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/afe9989d-95ac-11ef-a130-01aa75ed71a1/language-en?utm_source=chatgpt.com; 2. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80

Скорик М. О., канд. екон. наук, доцент
Перерва П. Р., здобувачка освітнього ступеня бакалавр
Державний податковий університет, Україна

Цифровізація податкового адміністрування як інструмент моніторингу екологічних зобов'язань підприємств

Цифровізація податкового адміністрування на сучасному етапі розвитку економічних відносин трансформується з суто фіскального механізму в потужний інструмент стимулювання екологічної відповідальності суб'єктів господарювання. Впровадження інноваційних технологій дозволяє державним органам не лише ефективно здійснювати збір екологічних податків, а й забезпечувати безперервний моніторинг виконання підприємствами їхніх природоохоронних зобов'язань. Як зазначають Череп А., Воронкова В. та Череп О., цифровізація економіки постає як нова парадигма сталого розвитку, що сприяє оптимізації виробничих процесів, ефективному використанню ресурсів та формуванню екологічної стійкості [1]. Завдяки автоматизації процесів подання звітності та інтеграції інформаційних систем податкової служби з базами даних екологічного моніторингу створюється прозоре середовище, у якому верифікація обсягів шкідливих викидів здійснюється за допомогою алгоритмічних рішень, що мінімізує ризики викривлення звітної інформації.

Процес модернізації екологічного оподаткування в Україні супроводжується необхідністю перегляду функціональних можливостей фіскальних інструментів. Автори Жовніренко О., Новицька О. та Давиденко М. вказують на те, що на сучасному етапі вітчизняна система екологічного оподаткування не повною мірою виконує свою компенсаційну, фіскальну та стимулюючу функції, що зумовлює потребу у впровадженні прогресивних шкал оподаткування та цифрових механізмів контролю [2]. Використання автоматизованих систем, що базуються на прямій передачі даних від засобів вимірювальної техніки на виробничих потужностях до аналітичних центрів, забезпечує високу точність фіксації показників. Такий підхід створює умови, за яких податкове адміністрування стає дієвим важелем екологічного контролю, спонукаючи підприємства до технологічної модернізації та впровадження низьковуглецевих стратегій розвитку.

Ефективність цифрових інструментів підтверджується їх здатністю реалізувати принцип «забруднювач платить» на рівні високої операційної точності. План цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року передбачає розбудову сучасної та прозорої податкової системи, яка б відповідала вимогам ЄС та забезпечувала ефективне адміністрування. Зокрема, стратегічні цілі служби включають перетворення на цифровий орган, орієнтований на платників, що передбачає автоматизацію бізнес-процесів та розвиток ІТ-інфраструктури для забезпечення безперебійного функціонування інформаційно-комунікаційних систем [3]. Це створює необхідне технологічне підґрунтя для посилення контролю у сфері екологічного оподаткування та міжнародного зближення, оскільки в умовах євроінтеграції Україна потребує

гармонізації національних цифрових стандартів із вимогами Європейського Союзу щодо моніторингу, звітності та верифікації.

Синергія податкових інструментів та загальнодержавних цифрових платформ екологічного моніторингу дозволяє вийти за межі традиційного фіскального контролю. Використання інтегрованих баз даних перетворює податкову декларацію на об’єктивне джерело інформації про екологічний вплив підприємства на довкілля. Окрім того, впровадження інтелектуальних систем аналізу даних стає передумовою для успішного впровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM), що дозволить вітчизняним експортерам підтверджувати екологічність своєї продукції на міжнародних ринках. Це сприяє не лише забезпеченню стабільності бюджетних надходжень, а й стимулює впровадження енергоефективних технологій, оскільки цифрова прозорість прямо впливає на інвестиційну привабливість та репутаційний капітал компаній. Подальший розвиток систем адміністрування пов’язаний із впровадження Автоматизованої системи управління податковими ризиками, яка дозволить ідентифікувати та оцінювати ризики без прямого залучення платника, використовуючи дані з внутрішніх та зовнішніх джерел.

Функціонування єдиних цифрових екосистем забезпечує інтеграцію екологічних послуг та податкового адміністрування у єдиний інформаційний простір. Важливим елементом цієї архітектури є платформа «ЕкоСистема» - національний онлайн-ресурс, що містить актуальні дані про стан довкілля та дозволяє інтегрувати результати екологічного моніторингу безпосередньо у фіскальну звітність [4]. Така цифрова інтеграція створює необхідні умови для правового забезпечення природоохоронної діяльності та адаптації вітчизняного законодавства до міжнародних стандартів. Як зазначає Сотник О., взаємодія між екологічним правом та інноваційними підходами є ключем до здійснення сталого розвитку, де правові норми стають стимулом для впровадження новітніх технологій очищення та рециклінгу [5]. Забезпечення наскрізного контролю за використанням ресурсів та життєвим циклом відходів є ключовим етапом у дотриманні високих екологічних стандартів та виконанні Україною міжнародних зобов'язань.

Отже, цифровізація податкового адміністрування виступає фундаментальним фактором у формуванні сучасної державної екологічної політики. Побудова інтегрованого цифрового середовища, де дані податкового контролю синхронізуються з показниками екологічного моніторингу, дозволяє трансформувати екологічний податок із пасивного платежу на активний стимул для декарбонізації бізнесу. Такий підхід забезпечує високу прозорість діяльності суб'єктів господарювання, суттєво мінімізує корупційні ризики та сприяє залученню цільових «зелених» інвестицій у національну економіку. У довгостроковій перспективі реалізація стратегічних планів цифрового розвитку до 2030 року не лише посилить внутрішній контроль за використанням природних ресурсів, а й стане надійним інструментом інтеграції України у європейський екологічний та економічний простір, гарантуючи виконання міжнародних зобов'язань щодо кліматичної нейтральності.

Список використаних джерел:

1. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифровізація економіки як нова парадигма сталого розвитку і конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-75; 2. Жовніренко О. В., Новицька О. В., Давиденко М. А. Роль екологічного оподаткування в управлінні природними ресурсами. *Український економічний часопис,* (4), 11-14. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-2; 3. План цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року : наказ М-ва фінансів України від 24.12.2024 № 660 / Державна податкова служба України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Plan_cyfrovogo_rozvytku_DPS.pdf (дата звернення: 04.05.2026); 4. ЕкоСистема: національна онлайн-платформа / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://eco.gov.ua/ (дата звернення: 04.05.2026); 5. Сотник О. С. Інноваційні підходи до розв'язання екологічних проблем в процесі євроінтеграції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 10. С. 291–294. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/68

Соколюк К. Ю., канд. екон. наук, доцент, докторант,
Грицай А.Д., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Конкурентоспроможність аграрних підприємств України у контексті розвитку цифрових зелених технологій

Цифрові зелені технології у сільському господарстві стають дедалі поширенішими серед агропідприємств України. Актуальність даної теми зумовлена унікальним поєднанням аграрного ресурсу та передових технологій у нашій державі та гострою потребою розвивати галузь в надскладних умовах повномасштабного вторгнення. Особливістю даних технологій є те, що вони передбачають використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для вирішення першочергово проблем пов'язаних із екологією та зниженням ступеня шкідливого впливу на довкілля із одночасним стимулюванням сталого розвитку.

Такому розвитку галузі присвячено «секторальну стратегію AgroTech» до 2030 року, яку було розроблено та презентовано Міністерством цифрової трансформації. Дана стратегія окреслила вектор розвитку аграрної сфери на найближчі роки. Такий стратегічний документ, на наш погляд, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств (в тому числі аграрного спрямування) на національному та міжнародному ринках. Зокрема, про це йдеться і у повідомленні Мінцифри, де М. Шевчук, виконавча директорка Асоціації IT Ukraine, коментує ситуацію й зазначає, що 70% українського AgroTech орієнтоване на зовнішні ринки. Відповідно тут прослідковуються орієнтири, що відкривають можливості співпраці вітчизняних та іноземних підприємств на глобальному рівні. Така синергія забезпечується тісним зв'язком

із вітчизняною ІТ-індустрією, що надає власні продукти й вже сприяє конкурентоздатності таких підприємств [1], так як організація процесу відбувається на локальному рівні, що робить процес доступнішим для більшості вітчизняних суб'єктів ринку.

Н. Метеленко, В. Воронкова, В. Нікітенко, В. Оглобліна та К. Бєлоконь у своїй статті розглядають цифрові зелені технології в агросфері у якості рушія сталого розвитку регіонів. Визначають науковиці 5 основних аспектів цифрових зелених технологій. Серед них (рис. 1):



Рис. 1 – Цифрові зелені технології в аграрній сфері

Джерело: сформовано авторами за [2].

Разом із тим у свої статті Х. Федорова ще у 2023 році виділяла 3 основні тренди, що з'явилися у 2023 році та й надалі впливали на розвиток агросфери на найближчу перспективу. Авторка виділяє контрольоване сільське господарство, точне землеробство та біотехнології як інструмент боротьби зі стрімкою зміною клімату.

Контрольоване сільське господарство або Controlled Environment Agriculture (CEA) - це спосіб вирощувати рослини в повністю регульованому середовищі. Тобто штучно створюються комфортні умови для тієї чи іншої культури. Відповідно погодні умови, клімат і місцеві особливості ґрунту стають неважливими, відходять на другий план, адже всі ці дані можна пристосувати.

Точне землеробство в першу чергу допомагає економити ресурси: визначати точну кількість добрива, сіяти без пропусків, визначати точні межі ділянок тощо. Щодо біотехнологій - йдеться про розвиток галузі, її доступність для ширшого кола агрономів і підприємців. Учасники ринку намагаються створити сільськогосподарські культури, які можуть краще протистояти тривалим нестабільним умовам навколишнього середовища. Це допоможе як збільшити конкурентоспроможність аграрних підприємств, так і долати глобальні виклики сьогодення [3].

До прикладу, негативний вплив війни на агросферу оцінюють у понад 11,2 млрд доларів станом на 2025 рік. Таку цифру озвучили науковці Інституту аграрної економіки. Саме повномасштабне вторгнення є одним з основних

чинників, що, на їх думку, гальмують сталий розвиток агросфери в Україні. Під цим розуміємо і заміновані та забруднені землі, які використовувалися для вирощування рослин, і руйнування цілісних агарних комплексів різної спеціалізації, (тепличне господарство, тваринницькі ферми тощо) [4].

Якщо підсумувати всі наведені дослідження та зважити позитивні й негативні тренди, можемо зробити висновок, що аграрні підприємства дійсно мають перспективи до розвитку та підвищення конкурентоспроможності завдяки цифрових зелених технологій. Разом із тим існує низка ризиків, що пов'язані з повномасштабним вторгненням і загрозами спричиненими ним. І саме на подоланні або хоча б пом'якшенні цих наслідків слід зосередити подальші дослідження, що можуть трансформуватися в чіткі й виважені інструкції для аграрних підприємств, які хочуть розвиватися й запроваджувати цифрові зелені технології для посилення конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. WINWIN: Секторальна стратегія розвитку AgroTech в Україні. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini (дата звернення: 11.05.2026); 2. Synergy of digitalization and environmental sustainability: models for implementing green technologies in regional development / N. Metelenko та ін. *EDUCATION AND SCIENCE: THEORY AND PRAXIS*. 2025. URL: https://doi.org/10.51587/9798-9917-51919-2025-022-50-68 (дата звернення: 11.05.2026); 3. Як виглядає агробізнес майбутнього? Три ключові інновації 2023 року. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-vyglyadaye-agrobiznes-majbutnogo-try-klyuchovi-innovacziyi-2023-roku (дата звернення: 11.05.2026); 4. ННЦ Інститут аграрної економіки - Роботу з повоєнного відновлення інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення агровиробництва України слід починати вже зараз – Олександр Захарчук. *ННЦ Інститут аграрної економіки - Головна*. URL: http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/4134-robotu-z-povoyennoho-vidnovlennya-investytsiynoho-ta-materialno-tekhnichnoho-zabezpechennya-ahrovyrobnytstva-ukrayiny-slid-pochynaty-vzhe-zaraz-oleksandr-zakharchuk.html (дата звернення: 11.05.2026).

Сьомченко В.В., канд. екон. наук, доцент
Сосницька М.Г., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Запорізький національний університет, Україна

Електронний документообіг як інструмент ESG-трансформації та сталого розвитку державного сектору

Дослідження зумовлене глобальною трансформацією публічного управління, де під впливом цифровізації традиційний паперовий документообіг поступається місцем швидким та економічним цифровим рішенням. Для України, в контексті реформування державного сектору та інтеграції до європейського адміністративного простору, впровадження ЕДО є не лише інструментом модернізації, а й критичним елементом інституційних змін для підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків. Водночас необхідність оптимізації обмежених бюджетних ресурсів у поєднанні з вимогами сталого розвитку та скорочення вуглецевого сліду роблять аналіз економічної та екологічної ефективності ЕДО стратегічно важливим для розбудови сучасної цифрової держави.

Сучасні наукові дослідження свідчать, що проблема впровадження електронного документообігу є активно розроблюваною вітчизняними та зарубіжними науковцями. У працях таких українських дослідників, як В. Гришин, О. Чайковська, С. Тукало та Х. Середа, основна увага зосереджена на організаційних, технічних і правових аспектах впровадження ЕДО. Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженим залишається комплексний аналіз одночасно економічної, екологічної та управлінської ефективності ЕДО, що й обґрунтовує актуальність подальших досліджень.

Впровадження електронного документообігу суттєво змінює структуру витрат державних установ, забезпечуючи перехід від ресурсомісткої паперової моделі до більш ефективної цифрової системи управління інформацією.

Традиційний паперовий документообіг потребує значних фінансових витрат, які включають закупівлю паперу, друкарських матеріалів, обслуговування оргтехніки, оплату поштових та кур’єрських послуг, а також утримання архівних приміщень. Однак значна частина витрат є непрямою і пов’язана з неефективним використанням робочого часу працівників.

Дослідження свідчать, що державні службовці витрачають значну частину робочого часу на виконання рутинних операцій, таких як пошук документів, їх реєстрація, погодження та передача між підрозділами. Автоматизація цих процесів дозволяє суттєво скоротити часові витрати та підвищити продуктивність праці.

Впровадження системи електронного документообігу (ЕДО) забезпечує комплексний економічний ефект, що базується на суттєвій оптимізації як прямих, так і опосередкованих витрат установи. Насамперед, перехід на цифрові носії дозволяє практично повністю нівелювати видатки на закупівлю паперу, витратних матеріалів для друку та оплату логістичних послуг для пересилання кореспонденції. Одночасно з цим відбувається зростання продуктивності праці

персоналу, оскільки автоматизація рутинних операцій, таких як реєстрація, погодження та пошук документів, вивільняє робочий час для виконання складніших аналітичних завдань. Додатковим фінансовим стимулом стає скорочення адміністративних витрат на підтримку фізичної інфраструктури зберігання інформації та можливість оптимізації офісних площ, адже цифровізація архівів дозволяє відмовитися від утримання громіздких паперових сховищ. Таким чином, ЕДО трансформує документообіг із витратної статті бюджету на ефективний інструмент операційного управління.

Таким чином, ЕДО забезпечує не лише зниження витрат, а й підвищення загальної ефективності функціонування державних установ.

Екологічний аспект впровадження електронного документообігу є важливою складовою концепції сталого розвитку. Паперове виробництво є ресурсомістким і має значний негативний вплив на навколишнє середовище.

Виробництво паперу потребує значних обсягів деревини, води та енергії, а також супроводжується використанням хімічних речовин, що можуть забруднювати водні ресурси. Крім того, процеси транспортування та утилізації паперової продукції сприяють збільшенню викидів парникових газів.

Перехід на електронний документообіг є потужним інструментом екологізації діяльності будь-якої установи, оскільки дозволяє радикально знизити антропогенний тиск на довкілля. Завдяки відмові від фізичних носіїв суттєво уповільнюється вирубка лісів, що сприяє збереженню природних екосистем та біорізноманіття. Крім того, цифровізація процесів дозволяє значно скоротити споживання водних та енергетичних ресурсів, які у величезних обсягах використовуються в целюлозно-паперовій промисловості. Прямим наслідком цього є ліквідація величезних обсягів відходів паперової продукції, що зазвичай накопичуються на сміттєзвалищах. Важливим аспектом є також суттєве зниження викидів CO_2, адже усувається необхідність як у енергоємному виробництві паперу, так і в логістичних операціях із транспортування кореспонденції, що робить вагомий внесок у боротьбу зі зміною клімату.

Крім прямої відмови від паперу, перехід до ЕДО сприяє впровадженню концепції «Green IT», де енергоефективність серверних потужностей та хмарних сховищ стає пріоритетом для зменшення загального енергоспоживання бюджетного сектору

Таким чином, ЕДО є важливим інструментом реалізації екологічної політики держави та досягнення цілей кліматичної нейтральності, визначених міжнародними стратегічними документами.

Впровадження систем електронного документообігу позитивно впливає на якість державного управління, забезпечуючи підвищення прозорості, оперативності та контрольованості процесів.

Однією з ключових переваг ЕДО є підвищення рівня інформаційної безпеки. Електронні системи дозволяють забезпечити захист даних за допомогою шифрування, багаторівневої автентифікації та використання кваліфікованого електронного підпису. Це гарантує юридичну значущість документів і зменшує ризики їх підробки або втрати. Крім того, цифрові системи документообігу забезпечують повну фіксацію всіх операцій, що підвищує рівень прозорості та

зменшує корупційні ризики. Міжнародний досвід підтверджує ефективність цифрової трансформації державного управління. Такі країни, як Естонія, Данія та Сінгапур, досягли високого рівня цифровізації державних послуг, що дозволило їм значно скоротити адміністративні витрати та підвищити якість обслуговування громадян.

В Україні також активно розвиваються цифрові сервіси, зокрема платформа «Дія», однак внутрішній документообіг державних установ ще потребує подальшої модернізації та повної інтеграції електронних систем.

Проведений аналіз свідчить, що впровадження систем електронного документообігу є стратегічно важливим напрямом розвитку державного управління, який одночасно забезпечує економічну ефективність, екологічну сталість та підвищення якості управлінських процесів.

ЕДО дозволяє суттєво знизити бюджетні витрати державних установ, підвищити швидкість надання послуг, зменшити екологічне навантаження на довкілля та зміцнити антикорупційну інфраструктуру держави.

Подальший розвиток цифрової держави потребує повної інтеграції електронного документообігу на всіх рівнях державного управління, уніфікації стандартів обміну даними та забезпечення повного охоплення державних службовців сучасними цифровими інструментами.

Таким чином, електронний документообіг є не лише технологічним інструментом, а й фундаментальним елементом сталого розвитку держави, що поєднує економічну раціональність, екологічну відповідальність та інституційну ефективність.

Список використаних джерел:

1. Гришин В. В. Формування моделі системи управління електронним документообігом в органах державної влади // Вісник державного управління. 2023. № 2. С. 45–52. URL: https://v-khsac.in.ua/article/view/333276 (дата звернення: 28.04.2026); 2. Середа Х. В. Цифровізація систем електронного документообігу в умовах реформування державного управління // Інформаційні технології і засоби навчання. 2022. № 5. С. 120–128. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718587/ (дата звернення: 28.04.2026); 3. Тукало С. М. Electronic document management as a tool for office automation in scientific institution // Information Technologies and Learning Tools. 2018. Vol. 66(4). P. 1–12. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/585/ (дата звернення: 28.04.2026); 4. Тукало С. М. Features of automation of electronic document management in scientific institutions // Proceedings of the Institute of Information Technologies and Learning Tools. 2017. P. 89–97. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/580/ (дата звернення: 28.04.2026); 5. Чайковська О. В., Столярчук І. В. Аналіз систем електронного документообігу в Україні та критерії їх вибору // Технології та інформатизація в освіті та управлінні. 2021. № 1. С. 67–74. URL: https://journals.uran.ua/tarp/article/view/134120 (дата звернення: 28.04.2026).

Фалович Н.М., канд. екон. наук, доцент
Гаврилюк-Єнсен Л.В., канд. екон. наук, доцент
Західноукраїнський національний університет, Україна

Передумови та напрями впровадження інклюзивно-орієнтованих зелених інновацій у транспортній системі Тернополя

Тернопіль на сьогодні демонструє рідкісний для українських громад приклад, коли теоретична модель синергії безбар'єрності та декарбонізації транспорту набуває конкретного інституційного та інфраструктурного втілення. Аналіз поточного стану транспортної системи міста засвідчує наявність трьох ключових передумов, що створюють підґрунтя для системного впровадження інклюзивно-орієнтованих зелених інновацій.

Першою передумовою виступає масштабне оновлення рухомого складу електротранспорту. Тернопіль уперше за останні п'ятнадцять років здійснює стратегічне переоснащення тролейбусного парку: укладено контракти на постачання щонайменше 44 нових 12-метрових низькопідлогових тролейбусів концерну «Електрон» . Станом на 2026 рік місто вже підписало контракт на 27 машин із фінансуванням від ЄБРР (10 млн євро кредиту) та грантом уряду Канади (4 млн євро через Партнерство ЄБРР з питань клімату HIPCA) . Паралельно реалізується закупівля 17 одиниць за кошти Європейського інвестиційного банку на суму 5,5 млн євро . Принципово важливо, що вся нова техніка є низькопідлоговою та оснащується відкидними пандусами, спеціально обладнаними місцями для осіб на колісних кріслах із пасками безпеки, системою «кнілінг» для пониження рівня підлоги на зупинках . Для порівняння: на момент початку оновлення серед усього парку місто мало лише 7 низькопідлогових машин .

Другою передумовою є формування інституційного механізму контролю за безбар'єрністю. Тернопіль став першим містом в Україні, яке запроваджує інститут уповноважених із питань безбар'єрності в комунальних закладах громади. Це рішення ухвалено на засіданні Ради безбар'єрності міської територіальної громади, де також затверджено нову схему безбар'єрних маршрутів. Уповноважені аналізуватимуть доступність маршрутів, координуватимуть адаптацію сервісів та реагуватимуть на звернення мешканців у режимі реального часу. Така інституція створює організаційне підґрунтя для моніторингу того, як інклюзивні рішення в транспорті впливають на модальний зсув - перехід пасажирів із приватних автомобілів на екологічний громадський транспорт.

Третьою передумовою є наявність цифрової інфраструктури для відстеження ефектів. Міський застосунок «е-Тернопіль» уже містить сервіс «ДеТранспорт», який дозволяє відстежувати рух міського транспорту в реальному часі . Це відкриває можливість накопичення даних про пасажиропотоки до та після введення низькопідлогових тролейбусів на конкретних маршрутах, що є необхідною емпіричною базою для верифікації гіпотези про «ефект універсальної зручності».

Основними напрямами подальшого впровадження інклюзивно-орієнтованих зелених інновацій у транспортній системі Тернополя вбачаються: по-перше, кількісне порівняння показників енергоспоживання та пасажиропотоку на маршрутах, де старі високопідлогові тролейбуси замінюються новими низькопідлоговими, з метою емпіричного підтвердження описаного в науковій літературі зв'язку між доступністю та декарбонізацією; по-друге, включення до функціоналу уповноважених із безбар'єрності завдань із моніторингу впливу інклюзивної інфраструктури на скорочення викидів від мобільного сектору; по-третє, використання отриманих даних для обґрунтування подальших заявок на кліматичне фінансування за зразком уже успішно залученого гранту HIPCA. Сукупність наявних передумов дозволяє розглядати Тернопіль як потенційний пілотний майданчик для масштабування моделі «безбар'єрність — драйвер сталої мобільності» на інші громади України.

Список використаних джерел:

1. Державне агенство розвитку туризму URL: https://www.tourism.gov.ua/ (дата звернення 16.04.2026); 2.Міністерство розвитку громад та територій URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/preza-mdct-indeks-bezbar-jernosti-prezentaciia-16x9.pdf (дата звернення 16.04.2026); 3. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 3.12.2020 р. № 533/2020. URL: http://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809 (дата звернення 16.04.2026)

Хаєцька О.П., канд. екон. наук, доцент
Безкостюк Д.В. здобувач вищої освіти ступеня магістр
Вінницький національний аграрний університет, Україна

Економічні наслідки впровадження екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах посилення глобальних екологічних викликів, зростання вимог до якості та безпечності продукції, а також інтеграції принципів сталого розвитку у господарську практику. У цих умовах екологічні інновації набувають особливого значення як інструмент узгодження економічних інтересів підприємств із екологічними обмеженнями та суспільними очікуваннями. Їх впровадження спрямоване не лише на зменшення негативного впливу на довкілля, а й на формування нових джерел економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості аграрних підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу економічних наслідків впровадження екологічних інновацій, зокрема в контексті трансформації аграрного виробництва під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та екологізації економіки. Важливим є визначення як прямих економічних ефектів (зміна витрат, доходів, продуктивності), так і

опосередкованих (репутаційні переваги, доступ до нових ринків, зниження ризиків). Це обумовлює необхідність поглиблення теоретичних і прикладних підходів до оцінювання результативності екологічних інновацій у діяльності аграрних підприємств.

Екологічні інновації в аграрному секторі охоплюють широкий спектр технологічних, організаційних та управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання природних ресурсів, зниження антропогенного навантаження на довкілля та підвищення екологічної безпечності виробництва. До їх числа належать впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту, систем точного землеробства, біологічних засобів захисту рослин, альтернативних джерел енергії, а також екологічно орієнтованих підходів до управління відходами [1, 2].

Економічні наслідки впровадження екологічних інновацій доцільно розглядати через призму їх впливу на витратну та дохідну складові діяльності підприємства. На початковому етапі реалізація екологічних інновацій супроводжується зростанням інвестиційних витрат, пов’язаних із придбанням нових технологій, модернізацією виробничих потужностей та підвищенням кваліфікації працівників. Проте в середньо- та довгостроковій перспективі ці витрати компенсуються за рахунок зниження ресурсоємності виробництва, скорочення витрат на енергоресурси, добрива та засоби захисту рослин.

Важливим економічним ефектом є підвищення продуктивності та якості аграрної продукції. Використання екологічно безпечних технологій сприяє збереженню родючості ґрунтів, оптимізації водокористування та зменшенню втрат урожаю, що безпосередньо впливає на зростання валового виробництва та прибутковості підприємств. Крім того, екологічно орієнтована продукція користується підвищеним попитом як на внутрішніх так і міжнародних ринках, що відкриває можливості для отримання додаткових доходів. На рис. 1 відображено економічні наслідки впровадження екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств.

На рис. 1 представлено узагальнену модель економічних наслідків впровадження екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств. Вона відображає взаємозв’язок між впровадженням інноваційних екологічно орієнтованих технологій, трансформацією витрат і доходів підприємства та формуванням прямих і опосередкованих економічних ефектів. Зокрема, первинне зростання витрат компенсується підвищенням продуктивності, зниженням ресурсомісткості виробництва та формуванням конкурентних переваг, що в сукупності забезпечує довгостроковий стратегічний розвиток аграрних підприємств.

Суттєвим аспектом є також зниження екологічних і економічних ризиків. Впровадження екологічних інновацій дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змін кліматичних умов, зменшити залежність від нестабільних ресурсів, а також уникнути витрат, пов’язаних із штрафами за порушення екологічного законодавства. У довгостроковому вимірі це сприяє підвищенню фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємств [3].



Рис. 1. Економічні наслідки впровадження екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств

Джерело: сформовано авторами

Окремої уваги заслуговує вплив екологічних інновацій на формування конкурентних переваг. Аграрні підприємства, що впроваджують «зелені» технології, отримують можливість інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання, відповідати стандартам сертифікації та залучати інвестиції, орієнтовані на принципи ESG, що сприяє зміцненню їх позицій на глобальному ринку та розширенню експортного потенціалу.

Економічні наслідки впровадження екологічних інновацій мають комплексний характер і проявляються у трансформації витратної структури, зростанні ефективності виробництва, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні довгострокового розвитку аграрних підприємств. Впровадження екологічних інновацій у діяльність аграрних підприємств є важливим чинником підвищення ефективності їх функціонування в умовах сучасних економічних і екологічних викликів. Такі інновації сприяють формуванню нової моделі господарювання, що поєднує економічну результативність із дотриманням принципів раціонального природокористування та сталого розвитку.

Екологічні інновації позитивно впливають на якісні параметри виробництва, зокрема сприяють збереженню родючості ґрунтів, підвищенню стабільності врожайності та покращенню якості продукції. Важливим результатом є також можливість виходу на нові міжнародні ринки, де зростає попит на екологічно безпечну продукцію, що формує додаткові конкурентні переваги. Впровадження «зелених» технологій забезпечує зниження екологічних і економічних ризиків, підвищує адаптивність аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища, включаючи кліматичні трансформації та регуляторні

вимоги. Це сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємств та підвищенню їх інвестиційної привабливості.

Таким чином, екологічні інновації виступають важливим інструментом забезпечення довгострокового стратегічного розвитку аграрних підприємств. Їх ефективне впровадження потребує належного інституційного забезпечення, доступу до фінансових ресурсів та активізації державної підтримки, що в сукупності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Chaikina A., Musiienko Y. Problems and perspectives of environmental innovations implementation in an agricultural enterprise. *Economics and Region.* 2022. № 3 (86). P. 46-50. DOI: 10.26906/EiR.2022.3(86).2646; 2. Хаєцька О.П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024. № 2 (68). С. 123-141. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-8; 3. Олійник І.В., Дмитрієв Д.В., Сагайдак О.М. Екологічні інновації та їх вплив на конкурентоспроможність регіонального бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-126.

Чайка Т.О., канд. екон. наук
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж Полтавського державного аграрного університету», Україна

Мобільний банкінг як інструмент забезпечення сталого розвитку та «зеленої» цифрової трансформації фінансового сектору

Цифрова трансформація фінансового сектору супроводжується активним впровадженням фінтех-інновацій, серед яких мобільний банкінг відіграє ключову роль як інструмент підвищення доступності та ефективності фінансових послуг. За даними Світового банку, цифрові фінансові сервіси сприяють розширенню фінансової інклюзії, забезпечуючи доступ населення до базових банківських операцій через мобільні пристрої [1]. Паралельно цифровізація фінансових послуг трансформує бізнес-моделі банків, орієнтуючи їх на клієнтоцентричність і швидкість обслуговування, що підкреслюється у звітах Міжнародного валютного фонду [2].

Зростання ролі цифрових фінансових технологій відбувається одночасно з посиленням значення концепції сталого розвитку, яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) у діяльність економічних систем. Фінансовий сектор відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку через трансформацію фінансових потоків і впровадження інноваційних рішень [3]. У цьому контексті мобільний банкінг виступає не лише технологічним інструментом, а й важливим чинником реалізації принципів сталого розвитку. Мобільний банкінг є ключовим елементом цифрової

трансформації фінансового сектору, що забезпечує доступ до банківських послуг через мобільні застосунки та інтегрує платіжні, інформаційні й аналітичні функції в єдиному цифровому середовищі. Його розвиток сприяє формуванню фінансових екосистем і підвищенню ефективності фінансового посередництва [4]. Сучасний етап розвитку мобільного банкінгу характеризується переходом до моделі mobile-first, у межах якої мобільний застосунок стає основною платформою взаємодії з клієнтом. За оцінками аналітичних досліджень, кількість користувачів мобільного банкінгу перевищує 2,8 млрд осіб, що підтверджує домінування мобільних каналів у цифровому банкінгу [5].

Поширення моделі mobile-first зумовлює трансформацію традиційної банківської діяльності, що проявляється у скороченні фізичної інфраструктури, оптимізації операційних процесів і розвитку цифрових банківських платформ. Банки переходять до клієнтоорієнтованих моделей, у яких мобільний банкінг виступає основним каналом взаємодії з користувачами [6].

У межах концепції сталого розвитку мобільний банкінг виступає ефективним інструментом реалізації ESG-принципів. Екологічний аспект проявляється у дематеріалізації фінансових операцій, скороченні паперового документообігу та зменшенні ресурсоспоживання. Соціальний вимір пов’язаний із розширенням фінансової інклюзії та підвищенням доступності банківських послуг, що сприяє зниженню соціальної нерівності. Управлінський аспект реалізується через підвищення прозорості фінансових операцій і вдосконалення систем контролю [7].

Розвиток мобільного банкінгу супроводжується впровадженням «зелених» цифрових інновацій, які спрямовані на підвищення ефективності фінансових операцій і зниження їх екологічного впливу. Європейський центральний банк визначає серед ключових напрямів сталості електронних платежів скорочення паперових документів, використання цифрових платіжних інструментів і підвищення енергоефективності платіжної інфраструктури [8].

Одним із ключових напрямів є розвиток безконтактних платежів і цифрових гаманців, що дозволяють здійснювати фінансові операції без використання фізичних носіїв. За даними Банку міжнародних розрахунків, цифровізація платежів значно прискорилася, зокрема через перехід від готівкових до безконтактних розрахунків [9]. В Україні цей процес також має високі темпи розвитку: за даними Національного банку України, у 2025 році близько 98 % операцій у торговельній мережі здійснювалися з використанням безконтактних технологій [10]. Перспективним напрямом є розвиток екологічно орієнтованих фінансових сервісів, зокрема цифрових виписок, електронних квитанцій та інструментів моніторингу фінансових операцій. У подальшому можливе впровадження сервісів оцінювання вуглецевого сліду фінансових операцій і підтримки «зелених» інвестицій, що сприятиме формуванню екологічно відповідальної поведінки користувачів.

Таким чином, мобільний банкінг є не лише інструментом цифрового обслуговування, а й важливим фактором забезпечення сталого розвитку фінансового сектору. Його впровадження забезпечує комплексний екологічний, соціальний і економічний ефект, сприяючи підвищенню ефективності,

доступності та прозорості фінансових послуг. Інтеграція ESG-принципів у мобільний банкінг формує новий етап розвитку фінтех-інновацій, орієнтований на довгострокову стійкість і відповідальність, а також створює передумови для подальшої цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел:

1. World Bank. The Global Findex 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex (дата звернення: 23.04.2026); 2. International Monetary Fund. Fintech Notes. URL: https://www.imf.org/en/Publications/fintech-notes (дата звернення: 23.04.2026); 3. United Nations Environment Programme Finance Initiative. About us. URL: https://www.unepfi.org/about/ (дата звернення: 24.04.2026); 4. Bank for International Settlements. Annual Economic Report 2021. URL: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2021e3.htm (дата звернення: 24.04.2026); 5. Pangarkar T. Online banking statistics by finance, transactions, growth (2026). Market.us. URL: https://scoop.market.us/online-banking-statistics/ (дата звернення: 25.04.2026); 6. McKinsey & Company. Global banking annual review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review (дата звернення: 25.04.2026); 7. Geneva Environment Network. Sustainable finance in Geneva. URL: https://www.genevaenvironmentnetwork.org/resources/updates/sustainable-finance-in-geneva/ (дата звернення: 26.04.2026); 8. European Central Bank. Environmental best practices in electronic retail payments. URL: https://www.ecb.europa.eu/paym/groups/erpb/shared/pdf/21st-ERPB-meeting/Environmental_best_practices_in_electronic_retail_payments.pdf (дата звернення: 26.04.2026); 9. Bank for International Settlements. Covid-19 accelerated the digitalisation of payments. URL: https://www.bis.org/statistics/payment_stats/commentary2112.htm (дата звернення: 27.04.2026); 10. НБУ. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi (дата звернення: 27.04.2026).

Чухній О.Ю., д-р філософії, м.н.с., викладач
Західноукраїнський національний університет, Україна

ESG-трансформація як чинник міжнародної капіталізації бізнес-кластерів у сфері нерухомості

У сучасній системі міжнародної економічної кооперації нерухомість уже не може розглядатися винятково як фізичний об’єкт або локальний елемент міської забудови. Для глобального капіталу вона дедалі частіше постає як інвестиційний актив із прогнозованими грошовими потоками, вимірюваним рівнем ризику та визначеною траєкторією довгострокового зростання вартості.

У цьому контексті екологічні, соціальні та управлінські параметри набувають особливого значення, оскільки вони безпосередньо впливають на ринкову оцінку об'єкта, його ліквідність, умови фінансування, рівень інвестиційної привабливості та здатність залучати інституційний капітал.

Така логіка є закономірною, адже будівлі та будівельна галузь залишаються одними з найбільших джерел кліматичного навантаження. За даними Програми ООН з навколишнього середовища, цей сектор споживає значну частку глобальної енергії та формує вагому частину світових викидів вуглекислого газу. Водночас Королівський інститут сертифікованих фахівців у сфері оцінки, землевпорядкування, будівництва та нерухомості наголошує, що екологічні, соціальні та управлінські чинники дедалі виразніше визначають ринкову вартість об'єктів нерухомості, їхній ризиковий профіль і довгострокову здатність генерувати стабільні фінансові потоки в межах операційної, інвестиційної та орендної діяльності [7].

З огляду на це ESG-трансформація у сфері нерухомості не може трактуватися як додатковий репутаційний або маркетинговий елемент. Вона перетворюється на один із ключових механізмів капіталізації урбаністичних бізнес-кластерів. Для таких кластерів екологічні, соціальні та управлінські показники стають своєрідною мовою взаємодії з міжнародними інвестиційними фондами, банками, страховими компаніями, девелоперськими структурами, муніципальними партнерами та транснаціональними орендарями. Саме через стандартизовані показники сталості, енергоефективності, декарбонізації, кліматичної стійкості й прозорості управління кластер може доводити свою інвестиційну зрілість і відповідність вимогам глобального ринку.

Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні системи оцінювання сталості нерухомості, зокрема Глобальний бенчмарк сталості нерухомості та інфраструктурних активів, сертифікаційні системи оцінювання екологічної ефективності будівель, а також міжнародні професійні платформи у сфері нерухомості [6]. Вони формують спільні критерії для порівняння об'єктів, портфелів активів і керуючих компаній. Зокрема, такі інструменти дають змогу оцінити не лише фізичні характеристики будівлі, а й якість управління, прозорість звітності, рівень енергоспоживання, вуглецевий слід, стратегії взаємодії з орендарями, соціальну інклюзивність і готовність об'єкта до майбутніх регуляторних змін.

Фінансова цінність екологічно сертифікованих характеристик нерухомості підтверджується низкою академічних досліджень. Зокрема, Piet Eichholtz, Nils Kok та John Quigley довели, що сертифіковані офісні будівлі демонструють вищі орендні ставки, вищу ефективну орендну дохідність і вищі ціни продажу порівняно з подібними несертифікованими об'єктами [3]. Franz Fuerst та Patrick McAllister також розвинули цей напрям досліджень, акцентуючи увагу на зв'язку між екологічною сертифікацією, інвестиційною вартістю та ринковою привабливістю комерційної нерухомості [5]. Окремо слід відзначити дослідження Zifeng Feng, у якому показано, що вищий рівень розкриття інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських параметрів асоціюється з нижчою вартістю боргового фінансування, кращими кредитними

рейтингами та більшою фінансовою гнучкістю інвестиційних структур нерухомості [4].

У сукупності ці дослідження формують теоретичне підґрунтя для висновку, що ESG-трансформація є не лише етичним або екологічним імперативом, а й економічною технологією підвищення капіталізації нерухомості. Вона дозволяє зменшити ризик втрати вартості активу, підвищити довіру інвесторів, покращити умови кредитування, розширити коло потенційних орендарів і посилити конкурентні позиції об'єкта на міжнародному ринку.

З урахуванням зазначеного ESG-трансформацію бізнес-кластера у сфері нерухомості доцільно визначати як процес інституційної, технологічної та інвестиційної перебудови локалізованої системи девелоперів, власників активів, фінансових посередників, орендарів, операторів, муніципальних органів і сервісних компаній, у межах якого екологічні, соціальні та управлінські параметри інтегруються в усі етапи життєвого циклу нерухомості: проєктування, будівництво, експлуатацію, фінансування, управління, звітність і територіальне планування. Метою такої трансформації є підвищення ринкової вартості активів, зниження регуляторних і кліматичних ризиків, розширення доступу до міжнародного капіталу та посилення конкурентоспроможності кластера на глобальних ринках.

Для практики міжнародної кооперації це має кілька ключових наслідків. По-перше, активи кластера мають проєктуватися з орієнтацією на міжнародно визнану сертифікацію сталості як ознаку інвестиційної зрілості. По-друге, кластер потребує єдиної системи даних для вимірювання вуглецевого сліду матеріалів, біорізноманіття, залучення орендарів і якості управління. По-третє, орендні відносини мають переходити до моделі «зелених» договорів, що передбачають спільну відповідальність власників і орендарів за енергоефективність, декарбонізацію та раціональне використання ресурсів. По-четверте, стратегія сталого розвитку має охоплювати не лише окремі будівлі, а й рівень кварталу, району чи комплексного плану території [1; 2].

Отже, ESG-трансформація в сучасній сфері нерухомості є не зовнішнім елементом репутаційного позиціонування, а внутрішнім механізмом міжнародної капіталізації урбаністичних бізнес-кластерів. Її дія проявляється через чотири взаємопов'язані канали: підвищення дохідності активів, зниження ризику їхнього знецінення, поліпшення умов боргового й пайового фінансування, а також підвищення прозорості та порівнюваності об'єктів для міжнародних інвесторів. Нове покоління інструментів оцінювання сталості фіксує перехід від цінності окремої «зеленої» будівлі до цінності керованого, декарбонізованого, прозорого та інституційно зрілого бізнес-кластера.

Список використаних джерел:

1. Луців Р. С. Розвиток екоміст: від теорії до практики. Зелена трансформація та стала біоекономіка: моногр.; за наук. ред. А.А. Олешко, О.Ю. Будякової. Київ: КНУТД, 2024. С. 74-99. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27008/1/ZTSB_mono_2024.pdf; 2. Стефанюк С.В., Коломієць Л.В., Чухній О.Ю. Роль зелених міст у покращенні

якості життя та збереження природи. Екологічні науки, 1 (58). 2025. С. 75-81. URL: http://ecoj.dea.kiev.ua/archives/2025/58/15.pdf; 3. Eichholtz Piet, Kok Nils, and Quigley John M. 2010. Doing Well by Doing Good? Green Office Buildings. *American Economic Review* 100 (5): 2492–2509. URL: https://maastrichtrealestate.com/upload/researches/Eichholtz-et-al_Doing-Well-by-Doing-Good.pdf; 4. Feng Z., Hardin III W. Correction to: Investment and Capital Improvements in Commercial Real Estate: The Case of REITs. *J Real Estate Finan Econ* 70, 272 (2025). DOI: https://doi.org/10.1007/s11146-023-09967-8; 5. Fuerst Franz, McAllister Patrick. Eco-labeling in commercial office markets: Do LEED and Energy Star offices obtain multiple premiums? *Ecological Economics* 70. 2011. 1220-1230. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51052620/j.ecolecon.2011.01. 02620161225-787-1x4se9h-libre.pdf?1482690061; 6. GRESB. 2025 Real Estate Assessment Results. URL: https://www.gresb.com/real-estate-assessment/ 2025 Real Estate Assessment Results - GRESB; 7. Scherrenberg Joël, Wessels Paul and Nelisse Paul. The future of real estate valuations: the impact of ESG. RICS. Well-built environment forum. Royal Institution of Chartered Surveyors, January 2024. 41 p. URL: https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/latest-news/WBEF-ESG-and-valuation-2024.pdf.

Шайда О.Є., канд. екон. наук, доцент
Барінова Я.В., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Штучний інтелект як інструмент посилення соціальної відповідальності бізнесу

Сучасні глобальні економічні трансформації зумовлюють стрімку цифровізацію, де штучний інтелект стає ключовим чинником розвитку бізнесу та фундаментальною основою реалізації стратегій сталого розвитку. Згідно з останніми аналітичними даними, інтенсивність використання ШІ в робочих процесах майже подвоїлася лише за останні два роки (2024-2025 рр.), що свідчить про перехід технології з розряду експериментальних у статус базового інструментарію щоденної діяльності [2]. Проте ця цифрова експансія відбувається на тлі критичних викликів у гуманітарній сфері: глобальні звіти фіксують, що рівень залученості працівників у всьому світі стагнує на позначці близько 23% [3]. Це створює глибокий розрив між технологічним прогресом та психологічним станом людського капіталу, що безпосередньо загрожує S-компоненту (Social) у системі ESG-управління (концепції сталого розвитку та підходу до ведення бізнесу, що базується на екології, соціальній сфері та корпоративному управлінні), оскільки соціальна стійкість бізнесу неможлива без високого рівня добробуту та залученості персоналу.

Соціальна відповідальність у контексті впровадження ШІ сьогодні полягає не стільки в автоматизації для максимізації прибутку, скільки у подоланні ризиків «технологічного відчуження» та стресу від невідомості. Враховуючи, що впровадження ШІ стрімко зростає не лише в корпоративному, а й у державному

секторі, де рівень використання технологій у щоденній роботі вже демонструє значну динаміку зростання і перевищує 40% у розвинених країнах, бізнес має взяти на себе проактивну роль у процесі адаптації кадрового потенціалу [1]. Використання ШІ для створення індивідуалізованих траєкторій навчання та програм перекваліфікації (upskilling) дозволяє компаніям мінімізувати соціальні ризики потенційного безробіття та якісно підвищити цінність людського капіталу. Статистика підтверджує, що працівники, які мають підтримку менеджменту у засвоєнні ШІ-інструментів, демонструють вищу лояльність до бренду роботодавця, що є прямим проявом успішної КСВ-політики.

Особливої уваги в контексті соціальної відповідальності потребує динаміка залученості менеджерів середньої та вищої ланки. Дослідження вказують на те, що рівень вигорання та падіння залученості серед управлінців відбувається тривожними темпами, що ставить під загрозу стабільність організаційних структур [3]. У цьому аспекті ШІ-інструменти виступають як фактор гуманізації праці: беручи на себе до 60-70% рутинних адміністративних та аналітичних завдань, алгоритми звільняють когнітивний ресурс лідерів для розвитку емпатії, ментальної підтримки команд та побудови інклюзивного середовища. Таким чином, відповідальне впровадження ШІ перетворює технологію на союзника працівника, а не на його конкурента.

Синергія ШІ та ESG-підходу створює нову парадигму управління, де цифрові інновації стають не просто засобом підвищення ефективності, а гарантом соціальної справедливості та етичного ставлення до людини.

Список використаних джерел:

1. AI Adoption Is Rapidly Growing in the Public Sector. Gallup. URL: https://www.gallup.com/workplace/702983/adoption-rapidly-growing-public-sector.aspx (дата звернення: 11.05.2026); 2. AI at Work: Usage Has Nearly Doubled in Two Years. Gallup. URL: https://www.gallup.com/workplace/691643/work-nearly-doubled-two-years.aspx (дата звернення: 11.05.2026); 3. State of the Global Workplace: 2026 Report. Gallup. URL: https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx (дата звернення: 11.05.2026).

Шкодіна І. В., д-р екон. наук, професор
Никитюк В. П., здобувач вищої освіти ступеня «бакалавр»
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, Україна

Сталий розвиток бізнесу в умовах кліматичних викликів

Актуальність теми зумовлена перевизначенням парадигми сучасного світу, де, здавалося б, сталі концепти, як «природа», «людина», «економіка», «суспільство», формують нову конфігурацію взаємодій та соціокультурних практик людини в умовах технологічної сучасності. Метою дослідження є аналіз особливостей сталого розвитку бізнесу в умовах кліматичних викликів

та визначення ролі ESG-підходів, цифрових технологій і відновлюваної енергетики у забезпеченні економічної стійкості підприємств.

Нова епоха «Антропоцену», полягає в тому, що людська діяльність має прямий вплив на екосистему Землі. Сучасний світ зіштовхується з численними екологічними викликами, що ставлять під загрозу не лише навколишнє середовище, але й економічну стабільність та соціальний добробут. Глобальні проблеми, такі як зміна клімату, забруднення довкілля, виснаження природних ресурсів та втрата біорізноманіття, вимагають негайних і комплексних заходів. У цьому контексті концепція сталого розвитку набуває все більшого значення, оскільки вона пропонує шляхи гармонійного поєднання економічного зростання, екологічної стійкості та соціальної відповідальності [2, с. 2]

В суспільстві все більш гостро стоїть питання адаптації людства до сучасних викликів. Впровадження циркулярної економіки, відновлювальних джерел енергії, політики вуглецевої нейтральності набирає ще більшої популярності в розвинених країнах світу та має під собою суттєве підгрунтя. Традиційна система максимізації прибутку стає ризикованою в умовах кліматичних змін, оскільки масове використання природних ресурсів, яке поглиблює екологічну кризу, призвело до того, що більшість природних ресурсів сьогодні вже відходять в минуле, їх бракує і вони не здатні задовольнити потреби бізнесу, а саме їх використання є здебільшого дорожчим ніж використання відновлювальних ресурсів.

Використання відновлювальних ресурсів є ефективним рішенням для бізнесу, оскільки теплові електростанції та електроцентралі окрім постійного обслуговування вимагають великої кількості вугілля, яке окрім того, що забруднює довкілля, є важким в видобутку, вже майже вичерпане та є досить дорогим. Використання відновлювальних джерел знижує витрати та не шкодить довкіллю, бо енергія припливу, вітру, сонця є невичерпною. Крім того, використання ВЕД (відновлювальних енергетичних джерел), знижує залежність країни від екзогенних економічних шоків, країна перестає залежати від іноземного вугілля, а разом з цим ціни на електроенергію можуть знизитись. Більше того продаж альтернативної електроенергії дає змогу приватним підприємцям заробити.

В контексті України та інших воюючих держав перехід до ВЕД унеможливлює масові блекаути. Тому що, навідміну від електростанцій, які самостійно заживлюють цілі міста, ВЕС є розмежованими. Удар по одній ВЕС унеможливлює знеструмлення цілих міст, що робить енергосистему незалежною від авіаударів.

При розгляді даного питання важливо розглянути циркулярні бізнес моделі, використання яких підвищує ефективність використання природних ресурсів. У межах циркулярної економіки ресурси не втрачають своєї цінності після завершення життєвого циклу продукту, а повертаються у виробничий ланцюг як вторинна сировина. Це дозволяє розірвати пряму залежність між економічним зростанням та вичерпанням природних багатств держави, забезпечуючи стійкість економічної системи перед глобальними екологічними викликами. [3, с. 12]

Використання цифрових технологій та інструментів у рамках «зеленого переходу» дозволяє оптимізувати управління кліматичними процесами, підвищити ефективність сталих ініціатив і прискорити інтеграцію екологічно безпечних рішень у світову економіку. [1, с. 3]

Оскільки, сьогодні впровадження ESG-стандарів (Environmental, Social, Governance) є основним критерієм кредитування та державних дотацій бізнесу. Компанії, що ігнорують кліматичні ризики, стикаються з подорожчанням ресурсів та втратою конкурентоспроможності. Залучення блокчейну забезпечує прозорість та гарантії державі, міжнародним організаціям, тощо. Разом з цим використання штучного інтелекту та великих даних дозволяє відслідковувати ефективність підприємства, проводити моніторинг витрат в реальному часі, що зрештою дозволяє підприємцю розумно використовувати ресурси вже в ході виробництва, а не через місяць після отримання звіту. Разом з цим завдяки штучному інтелекту, підприємець може перевіряти здійсненність та доцільність того чи іншого проєкту віртуально, що дозволяє знизити витрати і запобігти краху та шукати альтернативні вигідні рішення, розробляти стратегії, тощо.

Таким чином, сталий розвиток бізнесу в сучасних умовах трансформується з етичної ініціативи у фундаментальну стратегію виживання. Синергія відновлюваної енергетики, циркулярних моделей та передових технологій формує нову архітектуру економіки, де екологічна відповідальність стає головним драйвером інноваційного зростання та національної стійкості, а економічний прогрес не супроводжується самознищенням.

Список використаних джерел:

1. Максимова І. І. Стратегічне партнерство у проєктах сталого розвитку в умовах цифрової трансформації та змін клімату. *Економіка та суспільство*. 2025. вип. 71. С. 10. ISSN 2524-0072. DOI:: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-131. 2. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів / Ж. Семчук та ін. *Академічні візії*. 2024. вип. 32. С. 8. DOI:: https://doi.org/10.5281/zenodo.11632366. 3. ЮНІДО. Циркулярна економіка для промислового розвитку в Україні: дослідження стану.: Відень: ЮНІДО, 2024. С. 74. URL: http://www.recpc.org/circular-economy/ .

Шовкун-Заблоцька Л.В., канд. екон. наук, доцент,
Сиров Є.М., здобувач вищої освіти ступеня бакалавр
Державний біотехнологічний університет, Україна

Глобальна система екологічного співробітництва як інструмент забезпечення сталого розвитку: угоди та інституційні механізми для України

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальних трансформацій, що супроводжуються загостренням екологічних проблем. Транскордонний характер екологічних загроз обмежує ефективність їх вирішення на національному рівні, що обумовлює необхідність розвитку міжнародного екологічного співробітництва як системи координації дій держав та міжнародних інституцій [3].

Формування глобальної системи екологічного співробітництва відбувалося під впливом зростання екологічних ризиків. Одним із ключових напрямів стало регулювання кліматичних змін. Кіотський протокол започаткував механізм кількісних зобов'язань щодо скорочення викидів парникових газів та впровадження ринкових інструментів їх регулювання. Водночас обмежене охоплення країн та складність реалізації механізмів знизили його ефективність. Подальший розвиток кліматичної політики пов'язаний із переходом до гнучкіших моделей міжнародної взаємодії, що передбачають розширення участі країн у формуванні кліматичних зобов'язань та орієнтацію на довгострокові стратегії скорочення антропогенного навантаження на довкілля [3].

Важливим напрямом міжнародного співробітництва є збереження біорізноманіття та відновлення екосистем. Зменшення біологічного різноманіття безпосередньо впливає на ефективність використання природних ресурсів і стійкість економічних систем, що обумовлює необхідність впровадження інтегрованих підходів до управління природокористуванням.

Інституційна система екологічного співробітництва представлена мережею міжнародних організацій, серед яких ключову роль відіграє Програма ООН з довкілля. Її функції полягають у координації міжнародних екологічних ініціатив, розробці стандартів та підтримці імплементації екологічної політики на національному рівні [1].

Важливим елементом функціонування міжнародного екологічного співробітництва є фінансово-економічні механізми, що забезпечують реалізацію природоохоронних заходів. До них належать міжнародні екологічні фонди, програми технічної допомоги та інвестиційні інструменти, спрямовані на підтримку країн у впровадженні екологічних стандартів. Їх використання дозволяє компенсувати обмеженість національних ресурсів та стимулює впровадження екологічно орієнтованих технологій у виробництві.

Ефективність міжнародного співробітництва значною мірою залежить від спроможності держав забезпечувати виконання прийнятих зобов'язань. Основною проблемою залишається розрив між задекларованими цілями та практичними механізмами їх реалізації. Це зумовлює необхідність посилення

координації між органами влади, науковими установами та бізнесом, що дозволяє формувати узгоджені управлінські рішення [1; 3].

У сучасних умовах зростає роль інноваційних інструментів управління екологічною діяльністю. Використання інформаційних технологій і систем моніторингу забезпечує підвищення ефективності управління природними ресурсами. Водночас формування еколого-економічних засад діяльності підприємств виступає необхідною умовою їх адаптації до глобальних викликів і підвищення конкурентоспроможності [6; 7].

Окремого аналізу потребує інтеграція екологічних вимог у систему господарської діяльності підприємств. Посилення екологічного регулювання на міжнародному рівні зумовлює необхідність адаптації бізнесу до нових умов функціонування, зокрема через впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження рівня викидів та оптимізацію виробничих процесів. Екологічний фактор поступово трансформується у складову економічної ефективності, що впливає на інвестиційну привабливість підприємств та їх конкурентні позиції [6; 7].

Для України міжнародне екологічне співробітництво є важливим чинником післявоєнного відновлення економіки та інтеграції до європейського простору. Впровадження екологічних стандартів і залучення міжнародної підтримки створюють умови для реалізації проєктів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля [2; 5].

Глобальна система екологічного співробітництва формується як багаторівнева модель взаємодії, що поєднує міжнародно-правові інструменти, інституційне забезпечення та економічні механізми реалізації екологічної політики. Її результативність значною мірою залежить від ефективності впровадження прийнятих рішень на національному рівні та узгодженості інтересів учасників міжнародного процесу. Для України участь у таких механізмах створює можливості для модернізації економіки, впровадження екологічних стандартів і залучення інвестицій у відновлення природних ресурсів, що визначає її перспективи розвитку в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України : офіц. сайт. URL: https://mepr.gov.ua (дата звернення: 22.04.2026); 2. Аналітичний центр «Екодія». URL: https://ecoaction.org.ua (дата звернення: 22.04.2026); 3. United Nations Environment Programme (UNEP). URL: https://ukraine.un.org (дата звернення: 22.04.2026); 4. Ресурсний центр «ГУРТ». URL: https://gurt.org.ua (дата звернення: 22.04.2026); 5. Платформа «Зелений курс України». URL: https://greendeal.org.ua (дата звернення: 22.04.2026); 6. Шовкун-Заблоцька Л.В., Золотарьова С.В. Еколого-економічні вимоги до розвитку підприємства в контексті операційної діяльності: еволюція наукових підходів та ключові принципи. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 11(39). С. 1106–1115; 7. Shovkun-Zablotska L., Pysarenko V., Sierova L., Tegipko S. Management and marketing of the wartime agribusiness in Ukraine. Economics Ecology Socium. 2024. Vol. 8. P. 64–77. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6.

Шурпенкова Р.К., канд. екон. наук, доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

Суттєвість ESG-факторів у секторному розрізі: адаптація до умов України

Сучасна трансформація світової економіки характеризується зростанням ролі концепції сталого розвитку та інтеграції ESG-факторів у систему корпоративного управління. У міжнародній практиці ESG вважається основним критерієм оцінки інвестиційної привабливості та довгострокової цінності бізнесу. Для України актуальність цього питання зростає через структурні зміни в економіці, спричинені війною, а також стратегічним курсом на інтеграцію до Європейського Союзу. Важливою особливістю є те, що значення ESG-факторів не є універсальним – воно визначається характеристиками галузі, профілем ризику та інституційним середовищем. Це вимагає галузевого аналізу ESG у контексті економіки України.

Питання ESG широко досліджуються в працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Джон Елкінгтон (концепція «потрійного прибутку»), Майкл Портер (концепція «загальної цінності») та Р. Едвард Фрімен (теорія зацікавлених сторін) зробили значний внесок у розвиток теорії сталого розвитку [1].

Сучасні дослідження зосереджені переважно на інтеграції ESG у корпоративні стратегії, оцінці ризиків та впливі на фінансові результати. Водночас, питання адаптації ESG до умов трансформаційної економіки України все ще недостатньо вивчене. Значення ESG-факторів визначається трьома основними групами факторів:

- рівнем впливу компанії на навколишнє середовище;
- ступенем залежності від людського капіталу та суспільства;
- вимогами корпоративного управління та регуляторного середовища.

В Україні ці фактори ще більше посилюються впровадженням політики Європейського зеленого курсу, необхідністю післявоєнної відбудови та підвищеними соціальними ризиками. Значення ESG-факторів для різних секторів економіки є різним, оскільки воно визначається специфікою виробництва, рівнем впливу на навколишнє середовище, залежністю від людського капіталу та вимогами корпоративного управління. Тому необхідно провести детальний аналіз найбільш значущих ESG-факторів в основних секторах економіки України, зокрема в промисловості, енергетиці, аграрному секторі, фінансовій сфері, IT, транспорті та ритейлі (таблиця 1).

Крім того, міжнародні фінансові організації та інвестори все частіше пов'язують надання фінансування з рівнем ESG-зрілості компаній. Для українських компаній це означає, що ефективне управління ESG-ризиками стає необхідною умовою для отримання інвестицій, виходу на міжнародні ринки та участі в програмах реконструкції. За таких умов дослідження значущості ESG-факторів має не лише теоретичне, а й важливе практичне значення у формуванні сталої, конкурентоспроможної та інтегрованої в європейський економічний простір моделі розвитку України [2].

Таблиця 1

Секторальний аналіз ESG-факторів в Україні

Сектори	Аналіз ключових секторів економіки
Промисловість і металургія	Найбільш суттєвими є екологічні фактори, зокрема викиди парникових газів, енергоємність виробництва та модернізація технологій. Соціальні аспекти пов'язані з безпекою праці, а управлінські — із дотриманням стандартів прозорості.
Енергетика	Ключовими є питання декарбонізації, розвитку відновлюваної енергетики та забезпечення енергетичної безпеки. Управлінські фактори включають прозорість тарифної політики та ефективність регулювання.
Аграрний сектор	Домінують екологічні фактори: використання земельних ресурсів, збереження родючості ґрунтів та управління водними ресурсами. Соціальні аспекти включають умови праці та продовольчу безпеку.
Фінансовий сектор	У цьому секторі ключову роль відіграють управлінські фактори — корпоративне управління, управління ризиками та прозорість діяльності. ESG інтегрується у фінансові рішення, зокрема в кредитну політику банків, таких як ПриватБанк.
IT-сектор	Соціальні та управлінські фактори є домінуючими. Важливими є розвиток людського капіталу, захист даних та кібербезпека. Прикладом впровадження ESG-практик є діяльність компанії SoftServe.
Рітейл	Суттєвими є соціальні фактори, зокрема відповідальність перед споживачами, а також екологічні аспекти (управління відходами, упаковка).
Транспорт і логістика	Ключовими є екологічні (викиди) та соціальні (безпека) фактори. Значну роль відіграє Укрзалізниця як стратегічний перевізник.

Джерело: складено автором

У дослідженні було виявлено, що значення ESG-факторів чітко визначено галузевим характером, а в Україні воно додатково визначається умовами воєнного стану та процесами європейської інтеграції. Екологічні фактори домінують у ресурсоємних галузях промисловості, соціальні – у секторах, орієнтованих на людський капітал та споживача, а управлінські – у фінансово та інституційно складних системах.

Доведено, що інтеграція ESG-підходів є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності українських компаній, залучення інвестицій та ефективного відновлення економіки після війни.

Список використаних джерел:

1. Porter M.E. and Kramer M.R. Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard business review. 2011. 89 (1/2), pp. 62–77; 2. Elkington J. Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone: Oxford, 1997. 402 p.

Наукове електронне видання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕСІ

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної конференції

15 травня 2026 р.

Видано в авторській редакції

Відповідальні за випуск В.А. Гросул
Ю.Л. Філімонов
Ю.В. Пащенко
С.М. Сукачова

Комп’ютерна верстка Ю.В. Пащенко

Підп. до друку 20.05.2026 р. Об’єм даних 6,95 Мб

Державний біотехнологічний університет
Вул. Алчевських, 44, Харків, 61002